



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y  
ADMINISTRACIÓN**



**SEMINARIO:**

**“ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN EN LA  
COMERCIALIZACIÓN”**

**TEMA:**

**ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE LA NEGOCIACIÓN EN COMERCIALIZACIÓN  
EN LA EMPRESA GT SOPHÍ'S.**

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

**PRESENTAN:**

**LOANA GARCÍA CARRILLO**

**LETICIA HERNÁNDEZ ROSALES**

**ELIZABETH VERÓNICA MARTÍNEZ CRUZ**

**MONTSERRAT SÁNCHEZ ALDANA**

**CLAUDIA ZEA MURILLO**

**CONDUCTOR DEL SEMINARIO:**

**L.R.C. IVETT GUILLÉN MORALES**

**PROF. EDUARDO PONCE GARCIA**

**México, D.F.**

**Septiembre 2009**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Al Instituto Politécnico Nacional.**

Siempre agradecidos a una gran Institución, por formar personas profesionales, éticas y por hacer realidad una de nuestras principales metas. Gracias por brindarnos la oportunidad de crecer personal y profesionalmente y por dejarnos pertenecer al orgullo politécnico.

### **A la Escuela Superior de Comercio y Administración.**

Nuestro sincero agradecimiento a la escuela que nos brindó más que herramientas para formarnos profesionalmente, que nos acogió con la ilusión de realizar uno de nuestros tantos sueños, que nos enseñó lo que verdaderamente vale el esfuerzo.

### **A los profesores**

Gracias profesores por habernos orientado en lo largo de nuestra carrera profesional, por habernos dado las herramientas que nos ayudaron a desarrollar nuestras habilidades, gracias por la atención y dedicación.

## **ABREVIATURAS**

MKT:	Marketing
INEGI:	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
IPC:	Índice de precio al consumidor.
OSL:	Dosímetros por estimulación óptica.
PEA:	Población económicamente activa.
PIB:	Producto Interno Bruto.
POE:	Personal ocupacionalmente expuesto.
PYMES:	Pequeñas y Medianas Empresas).
RFC:	Registro Federal de Contribuyentes.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>09</b>
<b>CAPITULO 1 MARCO TEORICO</b>	
1.1 NATURALEZA DE LA EMPRESA	11
1.1.1 MISIÓN	11
1.1.2 VISIÓN	11
1.1.3 FILOSOFIA	11
1.1.4 ÉTICA	12
1.1.5 CÓDIGO DE ÉTICA	12
1.1.6 OBJETIVO	12
1.1.7 OBJETIVOS CORPORATIVOS	12
1.1.8 COMUNICACIÓN	13
1.1.9 INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO	14
1.1.10 PODER	15
1.1.11 INCERTIDUMBRE	15
1.1.12 ÉXITO	15
1.1.13 LIDER	16
1.1.14 LIDERAZGO	16
1.1.15 ORGANIZACIÓN	16
1.1.16 PRODUCTO	17
1.1.17 DEMANDA Y TENDENCIAS	17
1.1.18 CONDICIONES ECONOMICAS	18
1.1.19 ANALISIS DAFO	18
1.2 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE NEGOCIACIÓN	18
1.2.1 SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE NEGOCIACIÓN	19
1.2.1.1 ORGANIGRAMA	20
1.2.2 POLÍTICAS	21
1.2.3 AMBIENTE EN EL TRABAJO	21
1.2.4 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	21
1.2.5 COMUNICACIÓN CON LOS CLJETES	22
1.2.6 PROCESO DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES	22
1.2.7 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	23
1.2.8 RUTA INDIRECTA HACIA EL OBJETIVO	23
1.2.9 REGIÓN ZONA DE VENTAS	23

1.3.	CAPACITACIÓN	24
1.3.1	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	24
1.3.2	FUENTES DE RECLUTAMIENTO	24
1.3.3	SELECCIÓN DE PERSONAL	26
1.3.4	INDUCCIÓN GENERAL	32
1.3.5	INDUCCIÓN ESPECÍFICA	32
1.3.6	CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS CURSO TRATO AL CLIENTE.	34
1.3.7	CLÍNICA DE VENTAS	34
1.3.8	GUIÓN DE VENTAS	35
1.3.9	INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS	36
1.3.10	GRAFICA DE GANTT	37
1.3.11	CURSO DE NEGOCIACIÓN	38
1.4	LA PLANEACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN	39
1.4.1	ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN	39
1.4.2	ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN	42
1.4.3	ETAPAS DE LA PLANEACIÓN	44
	<b>CAPÍTULO II. NATURALEZA DE LA EMPRESA GT SOPHI'S</b>	<b>47</b>
2.1.	ANTECEDENTES	47
2.2	MISIÓN	48
2.3	VISIÓN	48
2.4	FILOSOFIA	48
2.5	CÓDIGO DE ÉTICA	49
2.6	OBJETIVO CORPORATIVO	53
2.7	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	53
1.8	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	54
2.8.1	FACTORES ORGANIZACIONES	54
2.8.1.1	COMUNICACIÓN INTERNA	54
2.8.1.2	INDIVIDUALISMO O COLECTIVISMO	55
2.8.1.3	DISTANCIA DE PODER	55
2.8.1.4	PREVENCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE	56
2.8.1.5	ÉXITO PROFESIONAL	57
2.8.1.6	LIDERES DE LA EMPRESA	57
2.8.1.7	ORGANIZACIÓN	58
2.8.2	EL PRODUCTO	59

2.8.3	ANÁLISIS EXTERNO	60
2.8.3.1	DEMANDA Y TENDENCIAS	61
2.8.3.2	CONDICIONES ECONÓMICAS	62
2.8.3.3	CONDICIONES POLÍTICAS	63
2.8.3.4	ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA	64
2.8.3.5	ANÁLISIS DAFO DE LA NEGOCIACIÓN	69

### **CAPITULO III. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE NEGOCIACIÓN DE GT SOPHÍ'S** 73

3.1	SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE NEGOCIACIÓN	73
3.1.1	ORGANIGRAMA	74
3.2	POLÍTICAS	75
3.3	AMBIENTE EN EL TRABAJO	75
3.4	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	76
3.5	COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES	78
3.6	PROCESO DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES	78
3.7	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	86
3.8	RUTA INDIRECTA HACIA EL OBJETIVO	87
3.9	REGIÓN ZONA DE VENTAS	88

### **CAPITULO IV. CASO PRÁCTICO: MANUALES DE CAPACITACIÓN** 89

4.1	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	89
4.1.1	FUENTES DE RECLUTAMIENTO	89
4.2	EVALUACIÓN DEL ESTILO DE NEGOCIACIÓN (VENEDORES ACTUALES)	91
4.2.1	DIAGNÓSTICO DE FACTORES HUMANOS SOBRESALIENTES PARA EL DESEMPEÑO (ACTUALES)	93
4.2.2	APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO ESCUCHA ACTIVA	95
4.2.3	ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN	96
4.3	SELECCIÓN DE PERSONAL	99
4.4	INDUCCIÓN GENERAL	102
4.4.1	INDUCCIÓN ESPECÍFICA	112
4.5	CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS, CURSO TRATO AL CLIENTE (ACTUALES Y (FUTUROS)	115
4.5.1	CLÍNICA DE VENTAS	121
4.5.2	GUIÓN DE VENTAS	123

4.5.3	INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS	126
4.5.4	GRAFICA DE GANTT	128
4.6	CURSO DE NEGOCIACIÓN (VENDEDORES ACTUALES Y (FUTUROS)	129
4.6.1	DESARROLLO DEL TEMARIO	132
4.7	CURSO DE LIDERAZGO (VENDEDORES ACTUALES)	142
4.7.1	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	145
4.7.2	DESARROLLO DEL TEMARIO	106
4.8	PLANEACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN	166
4.8.1	TRES ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA PLANEACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN	166
4.8.1.1	LA RELACIÓN DE LA FUERZA	166
4.8.1.2	EL TIEMPO	167
4.8.1.3	LA INFORMACIÓN	168
4.9	ETAPAS Y FASES DEL PLAN DE NEGOCIACIÓN	168
4.9.1	ETAPA 1: PREPARACIÓN	168
4.9.2	ETAPA 2: DESARROLLO DE LA RELACIÓN	169
4.9.3	ETAPA 3 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	172
4.9.4	ETAPA 4: UTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	173
4.9.5	ETAPA 5: OFRECIMIENTO	174
4.9.6	ETAPA 6: CIERRE DEL ACUERDO	175
4.9.7	ETAPA 7: IMPLEMENTACIÓN DEL ACUERDO	175
4.10	PROCESO DE PLANIFICACIÓN	176
4.10.1	DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS	
4.10.2	RECOPIACIÓN DE LOS PROBLEMAS Y DEFINICIÓN DE LA MEZCLA DE CONCERTACIÓN	177
4.10.3	DEFINICIÓN DE LOS INTERESES	177
4.10.4	DETERMINACIÓN DE LOS LÍMITES Y ALTERNATIVAS	178
4.10.5	ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PROPIOS(LAS METAS) Y LAS POSTURAS INICIALES(DÓNDE COMENZAR)	181
4.10.6	VALORACIÓN DE LOS PARTICIPANTES Y EL CONTEXTO SOCIAL DONDE OCURRIRÁ LA NEGOCIACIÓN	183
4.10.7	ANÁLISIS DE LA OTRA PARTE	184
4.10.8	PLANIFICACIÓN DE LA PRESENTACIÓN Y LA DEFENSA DEL PROBLEMA	185

4.10.9	DEFINICIÓN DEL PROTOCOLO: DÓNDE Y CUÁNDO OCURRIRÁ LA NEGOCIACIÓN, QUIÉN ESTARÁ AHÍ, CUÁL SERÁ LA AGENDA, ¿SE LLEGÓ A UN BUEN ACUERDO?	185
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>188</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>190</b>
	<b>GLOSARIO</b>	<b>199</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>201</b>



## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo mostramos un análisis profundo de la empresa GT Sophi's, en el cual detectamos sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el resultado que obtuvimos proponemos estrategias que al llevarse a cabo en la empresa obtendrá un mayor crecimiento. Con la investigación se pudo identificar que la problemática más severa dentro de la empresa se encuentra en el departamento de ventas, que de donde vamos a partir.

El objetivo del trabajo es ofrecer una solución oportuna y adaptable a la empresa para incrementar las ventas, además de la calidad de los vendedores al atender a los clientes. Para esto se propone una capacitación dirigida a la fuerza de ventas, para que ellos y la empresa tengan objetivos similares y todos lleven la carreta al mismo lugar y tiempo.

Para identificar los puntos débiles de la fuerza de ventas, se aplicaron algunos cuestionarios, con el objetivo de implementar estrategias y desarrollar fortalezas.

Consideramos que la capacitación en la gestión de ventas es importante, debido a que van a poder aprender conceptos, habilidades y destrezas requeridas para vender con calidad y cantidad consistentes.

Se quiere evitar de toda improvisación en la acción de la fuerza de ventas de GT Sophi's, de lo contrario sería altamente riesgosa. Debido a que no sólo se pierde una venta por incompetencia, se cierran muchas puertas que probablemente se abrirían con nuevas oportunidades luego de una gestión reiterada que provoca satisfacción. Por lo tanto consideramos que la capacitación de la fuerza de ventas le va a permitir a GT Sophi's incorporar los conceptos, habilidades y destrezas requeridas para ejercer su trabajo de una manera profesional, es decir "vender con calidad y consistentemente en cantidad".

Por tal motivo tomamos en desarrollamos algunos aspectos, para que la empresa alcance su máximo desempeño en la gestión. Entre ellas, recomendamos:

El diagnóstico de gestión: previamente realizado en GT Sophi´s, debido a que cuenta con un equipo de ventas de cinco personas de cierta experiencia, permite seleccionar los temas que específicamente complementan las debilidades detectadas en la fuerza de ventas, logrando así una respuesta con los requerimientos del grupo.

Descripción y especificación de la fuerza de ventas: definir un perfil mínimo, como base para poder construir individualmente mediante la capacitación, generando un desarrollo en quienes se encuentran en esta condición puesto que las diferencias personales difícilmente puedan complementarse con un curso.

La calidad de la capacitación: se recomienda desarrollar tres cursos, atención al cliente, liderazgo y negociación. Cada uno de ellos provee diferentes resultados, así como la metodología aplicada en el desarrollo de cada tema. Fue más fácil debido a que se realizó un diagnóstico previo, el cual favoreció la elección apropiada de los cursos de capacitación.

Espacio dejado intencionalmente

## **CAPITULO I MARCO TEORICO**

### **1.1 NATURALEZA DE LA EMPRESA**

#### **1.1.1 MISIÓN**

La misión, es “la razón que justifica la existencia de la empresa o institución”. Los elementos principales que intervienen para elaborar la misión son los siguientes:

¿Qué es? (explica la naturaleza de la organización)

¿Qué se hace? (acción básica que se realiza, produce, elabora, etc.)

¿Qué produce? (plástico, autos, alimentos, servicios, etc.)

¿A quién va dirigido el producto o servicio? (cliente)

¿Qué beneficio genera? (impulsa el desarrollo de la investigación, promociona la investigación, etc.)

#### **1.1.2 VISION**

Define una imagen mental de los líderes que representa un escenario a futuro altamente deseado por la organización.

La visión, debe ser creada por el líder de la organización, la cual debe ser coherente y convincente.

#### **1.1.3 FILOSOFÍA**

Para Platón la filosofía es la ciencia de las ideas. Aristóteles la define como la ciencia del ser en cuanto al ser. Kiglaspers la define como ir al camino buscando. Para nosotros filosofía es la disciplina que intenta reflexionar, acerca de la totalidad de la verdad, intentando llegar a sus primeros principios o últimas causas.

#### 1.1.4 ÉTICA

Designamos con la palabra “ética” el comportamiento, la conducta y el actuar de hombre en cuanto hombre. Y con “moral” el aspecto práctico y concreto, las normas establecidas o propuestas por los hombres, o por una sociedad y época histórica determinadas. La ética es, pues, aquella instancia desde la cual juzgamos y valoramos la forma como, de hecho”, se comporta el hombre y, al mismo tiempo, la instancia desde la cual formulamos principios y criterios acerca de cómo debemos comportarnos y hacia dónde debemos dirigir nuestra acción.

#### 1.1.5 CÓDIGO DE ÉTICA

Conjunto de reglas, creadas por la empresa para lograr un comportamiento leal de sus colaboradores.

#### 1.1.6 OBJETIVO

Un objetivo se puede decir que es igual que un sueño, que es igual que una meta, que es igual al final del camino, cuando alguien te diga quiero que me digas con qué objetivo hiciste esto si estás haciendo un trabajo de investigación, o simplemente te piden que pongas objetivo, está bien no te asustes simplemente te están preguntando ¿A dónde quieres llegar con esto? así que un objetivo es el destino a donde quieres llegar con cierta cosa o en cierto evento.

#### 1.1.7 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Un objetivo corporativo es la meta que busca lograr la organización con la ayuda de todos sus recursos.

Espacio dejado intencionalmente

### 1.1.8 COMUNICACIÓN

Comunicación proviene de la palabra latina “communis”, que significa común, por tal motivo al comunicarse, se trata de establecer una comunidad con alguien.

La comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana

Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

La comunicación, naturalmente, no se ha convertido en una disciplina académica, como la física o la economía; pero si ha alcanzado a ser un campo animado de investigación y teoría. Es una de las más activas encrucijadas en el estudio del comportamiento humano lo cual es comprensible, ya que la comunicación es un proceso, quizás el proceso social fundamental. Sin la comunicación, no existirían los grupos humanos y las sociedades.

Difícilmente se puede teorizar o proyectar investigación en un campo cualquiera del comportamiento humano, sin hacer algunas suposiciones acerca de la comunicación humana.

Comunicación proviene de la palabra latina Communis, que significa común, por tal motivo al comunicarse, se trata de establecer una comunidad con alguien.

La comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana

Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de

alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

La comunicación, naturalmente, no se ha convertido en una disciplina académica, como la física o la economía; pero si ha alcanzado a ser un campo animado de investigación y teoría. Es una de las más activas encrucijadas en el estudio del comportamiento humano lo cual es comprensible, ya que la comunicación es un proceso, quizás el proceso social fundamental. Sin la comunicación, no existirían los grupos humanos y las sociedades. Difícilmente se puede teorizar o proyectar investigación en un campo cualquiera del comportamiento humano, sin hacer algunas suposiciones acerca de la comunicación humana

#### 1.1.9 INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO

El individualismo es la actitud que lleva a actuar y pensar de modo independiente, con respecto a los demás o frente a normas establecidas. Tendencia filosófica opuesta al colectivismo, que da prioridad a los derechos del individuo frente a los de estructuras sociales o que afirma que de los primeros surgen los segundos.

Desde el punto de vista de la economía es uno de los pilares en el que se fundamentan las teorías neoliberales.

Colectivismo, en general, es un término usado para describir un énfasis teórico o práctico en un grupo, en oposición al individualismo. Algunos psicólogos definen colectivismo como un síndrome de actitudes y comportamientos basados en la creencia que la unidad básica de supervivencia recae en un grupo, no en el individuo. El colectivismo abarca una amplia categoría de filosofías no-individualistas. El colectivismo es considerado por muchos diametralmente opuesto al individualismo. Sin embargo, ambos colectivismo e individualismo pueden interpretarse de distinta manera por diferentes personas.

Algunos tipos de colectivismo señalan que el bien del grupo es más importante que el bien individual, otras alegan mientras que cualquier grupo está finalmente hecho de individuos, el individuo incidentalmente sirve a su propio interés al servir a los intereses del grupo (en otras palabras, en tanto el grupo prospera, todos los miembros del grupo prosperan). Los detractores de esta última posición alegan que es difícil, si no imposible, imaginar que lo beneficioso para un grupo, es siempre beneficioso para cada individuo que lo integra. El colectivismo puede también estar asociado con altruismo, ya que lo que es bueno para el grupo puede concebiblemente requerir el sacrificio de por lo menos algún interés individual.

#### 1.1.10 PODER

Significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia, y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad

#### 1.1.11 INCERTIDUMBRE

La incertidumbre puede derivarse de una falta de información o incluso por que exista desacuerdo sobre lo que se sabe o lo que podría saberse. Puede tener varios tipos de origen, desde errores cuantificables en los datos hasta terminología definida de forma ambigua o previsiones inciertas del comportamiento humano. La incertidumbre puede, por lo tanto, ser representada por medidas cuantitativas (por ejemplo, un rango de valores calculados según distintos modelos) o por afirmaciones cualitativas (por ejemplo, al reflejar el juicio de un grupo de expertos).

#### 1.1.12 ÉXITO

El éxito es el premio del esfuerzo para conseguirlo. El éxito está compuesto por un 90% de esfuerzo un 5% de talento y un 5% de originalidad.

El éxito no es tan importante como para luchar por él... El fracaso no tiene importancia cuando lo has intentado todo.

### 1.1.13 LÍDER

Es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos. El líder es el modelo para todo el grupo. No debe ser de ningún modo un caudillo, un cabecilla, el líder no adopta algunos valores negativos de estos, es mucho más.

El líder es sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo, capaz de expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa con estrategia, etc.

### 1.1.14 LIDERAZGO

Es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos.

### 1.1.15 ORGANIZACIÓN

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego “órganon” que significa instrumento; otra se refiere se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra mas que se refiere a la organización como un proceso. Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social. Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar que medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización. Agustín Reyes Ponce Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.



#### 1.1.16 PRODUCTO

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo.

#### 1.1.17 DEMANDA

La demanda en economía se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado. La demanda es una función matemática.

#### 1.1.18 TENDENCIAS

El concepto de tendencia no es privativo de los mercados financieros. En un sentido general, es un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un periodo de tiempo. En términos del análisis técnico, la tendencia es simplemente la dirección o rumbo del mercado. Pero es preciso tener una definición más precisa para poder trabajar. Es importante entender que los mercados no se mueven en línea recta en ninguna dirección. Los movimientos en los precios se caracterizan por un movimiento zigzagueante. Estos impulsos tienen el aspecto de olas sucesivas con sus respectivas crestas y valles. La dirección de estas crestas y valles es lo que constituye la tendencia del mercado, ya sea que estos picos y valles vayan a la alza, a la baja o tengan un movimiento lateral.

#### 1.1.19 CONDICIONES ECONÓMICAS

Normas o estipulaciones que regulan las relaciones económicas de las partes contratantes; consistentes en tres partes: medición, abono y liquidación de la obra.

### 1.1.20 ANÁLISIS DAFO

El Análisis FODA o Análisis DAFO (en inglés, SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

## 1.2 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE NEGOCIACIÓN

### 1.2.1 SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE NEGOCIACIÓN

Una organización se define como: un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Que estén dispuestas a actuar conjuntamente.
- Para obtener un objetivo común.

Las organizaciones se conforman para que las personas que trabajan allí, alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

### 1.2.1.1 ORGANIGRAMA

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Tiene una doble finalidad:

Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas que conozcan, a nivel global, sus características generales.

Es un instrumento para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

Clasificación de los organigramas:

Según su contenido se pueden diferenciar tres clases de organigrama:

- Analíticos: Son específicos, su información es completa y detallada.
- Generales: Muestra visión muy simple de la organización. También en el está la información de mayor importancia.
- Suplementario: Son complemento de lo analítico.

De acuerdo a su forma los organigramas se pueden clasificar en seis tipos:

- Vertical: Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba a abajo.
- Horizontal: Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.
- Mixto: Es una combinación entre el horizontal y el vertical.
- Circular: La autoridad máxima está en el centro, alrededor de él se forman círculos concéntricos donde se nombran a los jefes inmediatos.
- Escalar: Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.
- Tabular: Es prácticamente escalar, solo que mientras el escalar lleva líneas que unen los mandos de autoridad el tabular no.

### 1.2.2 POLÍTICAS

Son planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, éstas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo y contribuya a los objetivos.

Son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

Las políticas definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo.

Las políticas ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, hacen que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo que permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener control sobre lo que hacen sus subordinados.

### 1.2.3 AMBIENTE EN EL TRABAJO

Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen ambiente laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un "buen ambiente" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal ambiente" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

### 1.2.4 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un puesto puede ser descrito como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa

### 1.2.5 COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES

La comunicación es el vehículo de relación que se establece entre las personas. Se realiza a través de la palabra, los gestos, el cuerpo y muchas otras cosas más, a veces imperceptibles primera vista.

La comunicación debe estar al servicio de la relación con el cliente. La construcción de esta relación se apoya en el proceso de comunicación entre el cliente y los empleados de la empresa.

Tipos de comunicación:

- Comunicación verbal: toda aquella que involucra claramente las expresiones habladas, los dichos, las formas de decir, los tonos de la voz y el ritmo de una conversación.
- Comunicación extra-verbal.- para indicar todo aquello que si bien no es dicho con expresiones verbales, también forma parte de una comunicación, como puede ser la actitud corporal, los gestos, las miradas, la sonrisa, etcétera.
- Comunicación escrita.- nos referimos a todo aquello que comunicamos a los clientes a través de la escritura. Podemos incluir las cartas, los e-mails y hasta los textos publicitarios de una folletería corporativa.

### 1.2.6 PROCESO DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES.

La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes que tienen intereses tanto comunes como opuestos- intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras.

Negociación es buscar acuerdos beneficiosos para las partes de la negociación.

En una negociación lo único que hay que derrotar es la desconfianza ante nuestros intereses. Desde el primer momento hay que dejar claro que es lo que se busca y definir que es lo que se consigue con el proceso. Con ello conseguiremos que la otra parte reduzca el miedo a ser engañado y colabore activamente durante el proceso.

En un proceso de negociación tenemos a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego. Negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador deberá conocer cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo.

### 1.2.7 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

### 1.2.8 RUTA INDIRECTA HACIA EL OBJETIVO

Es el camino o rumbo para llegar al objetivo o a la meta, de una forma poco convencional o cotidiana.

### 1.2.9 REGION ZONA DE VENTAS

Región.- es un término geográfico, usado con una gran gama de significados, que en términos generales designa un área o extensión determinada de tierra o agua más pequeña

que el área total de interés, ya sea éste el planeta, un país, una cuenca, una cordillera, etc., y mayor que un sitio específico.

Zona de ventas.- es el conjunto de clientes actuales, antiguos y potenciales asignados a un determinado vendedor, delegación, distribuidor, etc.

La zona de ventas tiene que estar localizada en un área que facilite su adecuada y rentable cobertura, quedando bien definidos sus límites geográficos para facilitar la tarea de valoración y control.

## **1.3 CAPACITACIÓN**

### **1.3.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

### **1.3.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, el interno y el externo.

- Fuentes de reclutamiento interno.

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se



trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

Espacio dejado intencionalmente

- Fuentes de reclutamiento externo.

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

Candidatos espontáneos. Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.

Referencias de otros empleados. Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.

Anuncios de periódicos: Los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos.

### 1.3.3 SELECCIÓN DEL PERSONAL

- Proceso de selección.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

- Contratación.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

- Objetivos y desafíos de la selección de personal.

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona

la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión , y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad

- Selección de personal: panorama general.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

- Búsqueda Interna.

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

- Razón de Selección.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

- El Aspecto Ético.

Primero hay que hablar del comportamiento antiético, dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

- Pruebas de idoneidad.

Procedimiento:

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

Validez.

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función con otro aspecto relevante.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

Demostración práctica y enfoque racional.

El enfoque de la demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

El enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Este se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

Instrumentos para la Administración de Exámenes y una Palabra de Cautela

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Las pruebas de respuestas gráficas miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. En el caso de un cajero una prueba de actitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad.

- Entrevista de selección.

Se utilizan preguntas claves si la entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

- Evaluación.

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación pos entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

- Verificación de datos y referencias.

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

La conducta puede ser positiva, constructiva, que fomente la cooperación y las relaciones interpersonales armoniosas; estilo de negociador colaborativo. O, por el contrario, la actuación desde un estado cualquiera puede resultar negativa causando conflictos de comunicación y relación; estilo de negociador competitivo.

Un buen negociador debe saber manejar todos los estilos del Yo, adaptándose a cada situación, interlocutor y momento.

#### 1.3.4 INDUCCIÓN GENERAL

La Dirección de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado (esta clase de inducción se aplica sólo a nuevos ingresos) información precisa acerca de los siguientes aspectos:

- Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento.
- Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario (se recomienda la entrega de una copia de la descripción del puesto).
- Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

Se recomienda, cuando existan las condiciones, aprovechar la ocasión para entregar al nuevo trabajador algún artículo que estimule su identificación con la empresa. Esta acción cuesta muy poco y genera mucho.

#### 1.3.5 INDUCCIÓN ESPECÍFICA

La inducción específica se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos (transferencias y promociones) El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:

- Presentación entre los colegas.
- Mostrar el lugar de trabajo.
- Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
- Formas de evaluación del desempeño.



- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje.
- Métodos y estilos de dirección que se emplean.
- Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.
- Mostrar principales instalaciones de la empresa.

Resulta favorable brindar estas informaciones a pesar de que algunas de ellas ya son conocidas por el trabajador, dado que el jefe puede ampliarlas y a la vez reafirmar su responsabilidad directa con relación al nuevo trabajador.

Ambas, las Inducción general y Específica se completaran en el marco de los primeros 30 días de trabajo, es conocido que si consume más tiempo del necesario deja de ser efectiva.

La calidad de la Inducción será evaluada por el Especialista Técnico que atiende la actividad. Se empleará como criterio de Inducción Insuficiente el desconocimiento por parte del trabajador de los aspectos constitutivos de la misma.

Sus instrumentos son:

- Reglamento interior de trabajo.
- Contrato.
- Descripción de puestos.
- Manuales de organización, procedimientos, etc.
- Folletos.
- Películas.
- Recorrido por las instalaciones.

### **1.3.6 CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

- Beneficios de la Capacitación.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

### **1.3.7 CLINICA DE VENTAS**

El arte de escuchar en la venta. Planificación de la entrevista con el cliente para escuchar profesionalmente. Cómo mejorar los hábitos de escuchar con atención. El cierre de la venta. Como vender a clientes difíciles. Detectando las necesidades del cliente. El manejo de objeciones. Advertencia para los representantes de ventas. ¿Por qué compra la gente?. Soy tu cliente: recuérdame. Ventas con éxito. Servicio al cliente: estrategias para el éxito. Como tratar con clientes difíciles.

Nos gusta más hablar que escuchar Casi todos estaríamos dispuestos a admitir que es mejor hablar que escuchar. Hablar es señal de autoridad y actividad, mientras que escuchar parece ser un empeño pasivo. El hecho es que se ha demostrado que el escuchar es algo activo, es trabajo mental. Hay pruebas que han demostrado que se produce una fluctuación en nuestros

patrones de ondas cerebrales, aumenta la temperatura y el corazón late con más rapidez cuando estamos escuchando con atención.

### **1.3.8 GUIÓN DE VENTAS**

El guión de ventas es un escrito que contiene todos los pasos de una presentación de negocios y cumple con el orden lógico de un proceso comunicativo. Este método de ventas agrega valor al servicio y fortalece la imagen corporativa de una empresa.

Ventajas de utilizar un guión de ventas:

- Generar confianza con el cliente.
- Comunicación clara, concisa y concreta.
- Uniformizar la información que se da a los clientes.
- Concretar más resultados.
- Incrementar calidad en el servicio.

¿Quién debe conocer y usar el guión de ventas en una empresa?

Con el objetivo de prestar un servicio de calidad total, el personal que debe conocer y usar el guión de ventas es:

- Directivos y personal del área comercial. Asesores de venta o vendedores.
- Directivos y jefes de departamentos de cualquier área administrativa, operativa o de servicio.
- Asistentes, recepcionistas y secretarias.

Es importante que estos profesionales conozcan y utilicen el guión de ventas porque son los que tendrán mayor contacto con los clientes y es preciso, aunque no se trabaje directamente en el área de ventas, que conozca el proceso completo de la venta, esto es, qué se vende y cómo se vende. En el caso de asistentes, secretarias y recepcionistas, es importante, además de lo anterior, porque estos profesionales son muchas veces el primer contacto con los

clientes, y dependiendo de ese contacto, se facilitan o dificultan los procesos de negociación entre clientes y vendedores.

### **1.3.9 INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS**

Es necesario prestar una considerable atención al proceso de introducir a personas nuevas en el sistema si se quiere que el proceso de integración del personal sea congruente con las hipótesis y los valores que son el fundamento de los esfuerzos del DO.

Si un impulso primordial del proceso de DO es cambiar la cultura de la organización hacia una de mayor honestidad, más apertura, más apoyo mutuo, y un desarrollo personal mejor, las aspiraciones de todos los miembros de la organización en lo que concierne a su carrera y su crecimiento deben ser un área de interés.

El clima organizacional muy bien podría cambiar de suprimir el dialogo acerca de los méritos de abandonar la organización hacia una actitud de enfrentarse en una forma más abierta a las oportunidades de carreras internas en comparación con las externas. Un probable resultado como antes indicamos será un mayor esfuerzo para incrementar las oportunidades de una movilización interna. Desde el punto de vista ideal se podrán crear nuevos departamentos, divisiones o subsidiarias al prestarles atención a las aspiraciones empresariales y de la carrera de los miembros de la organización. La eliminación de límites arbitrarios sobre la responsabilidad, probablemente liberará gran cantidad de energía que se dedicará a contribuciones constructivas dentro del sistema.

Se emplean técnicas de DO para ayudar a los grupos a enfrentarse a las realidades de la situación, a disminuir distorsiones en la percepción y a hacer planes para enfrentarse a la reducción. Lo ideal es que el proceso de DO ayude a la alta gerencia a examinar una amplia gama de opciones que se deben considerar en una crisis de presupuesto.

En los ambientes sindicalizados, los esfuerzos combinados de la parte de la gerencia y de los líderes sindicales para avanzar hacia una clase de relación de resolución de problemas y de

recompensas mutuas, debe ser congruente con la filosofía general y el impulso de DO. Las negociaciones y los convenios de productividad dentro de los programas de calidad de vida en el trabajo son dos formas de negociaciones de integración.

### **1.3.10 GRAFICA DE GANTT**

El diagrama de Gantt, gráfica de Gantt o carta Gantt es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de que, en principio, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades, la posición de cada tarea a lo largo del tiempo hace que se puedan identificar dichas relaciones e interdependencias. Fue Henry Laurence Gantt quien, entre 1910 y 1915, desarrolló y popularizó este tipo de diagrama en Occidente.

Por esta razón, para la planificación del desarrollo de proyectos complejos (superiores a 25 actividades) se requiere además el uso de técnicas basadas en redes de precedencia como CPM o los grafos PERT. Estas redes relacionan las actividades de manera que se puede visualizar el camino crítico del proyecto y permiten reflejar una escala de tiempos para facilitar la asignación de recursos y la determinación del presupuesto. El diagrama de Gantt, sin embargo, resulta útil para la relación entre tiempo y carga de trabajo.

En gestión de proyectos, el diagrama de Gantt muestra el origen y el final de las diferentes unidades mínimas de trabajo y los grupos de tareas (llamados summary elements en la imagen) o las dependencias entre unidades mínimas de trabajo (no mostradas en la imagen).

Desde su introducción los diagramas de Gantt se han convertido en una herramienta básica en la gestión de proyectos de todo tipo, con la finalidad de representar las diferentes fases, tareas y actividades programadas como parte de un proyecto o para mostrar una línea de tiempo en las diferentes actividades haciendo el método más eficiente.

Básicamente el diagrama está compuesto por un eje vertical donde se establecen las actividades que constituyen el trabajo que se va a ejecutar, y un eje horizontal que muestra en un calendario la duración de cada una de ellas.

### **1.3.11 NEGOCIACIÓN**

Un negociante experimentado no tiene que preocuparse por "lo que pudo haber sido". Decir en cierto momento las palabras adecuadas y "de tal manera que...".

Aplicación práctica para ventas, compras, relaciones laborales, y en general para la vida personal y familiar. Nuestro curso de "La magia de una negociación Efectiva" presenta conceptos que pueden aplicarse en cualquier situación donde negociar es el método con el que pueden resolverse determinados asuntos.

Quienes dominen la habilidad de la negociación efectiva ahorraran dinero y tiempo, y lograrán un alto grado de satisfacción. Un negociante experimentado no tiene que preocuparse por "lo que pudo haber sido". ¡Sorpréndase de los resultados!.

Se puede influir en la conducta de otros para lograr sus objetivos dando como resultado un ganar para ambas partes. Un negociante experimentado no tiene que preocuparse por "lo que pudo haber sido".

Los participantes del curso Técnicas de Negociación pueden aprender a:

- Identificar con mayor facilidad las ventajas que produce la negociación eficaz.
- Distinguir la importancia de determinar lo que se necesita comparado con lo que se quiere.
- Valorar la importancia de una minuciosa preparación para iniciar el proceso de la negociación.
- Identificar la naturaleza consecutiva de la negociación y la importancia de la aplicación de cada paso.

- Emplear diversas tácticas y estrategias de negociación que vayan de acuerdo con sus necesidades.
- Realizar confiadamente un negocio, con la filosofía de ganar-ganar para lograr acuerdos favorables.

## **1.4 PLANEACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN.**

### **1.4.1 Etapas de la negociación**

Negociar es un proceso muy parecido a vender, aunque con algunas diferencias. Ya hemos dicho que vender es persuadir, convencer al posible cliente para que piense y actúe como el vendedor quiere que éste actúe y, siempre, en beneficio de ambas partes.

En la negociación, también una parte intenta persuadir a la otra. Se ha dicho que negociar es un proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes, pues hay siempre, bajo la negociación, un conflicto de intereses. Puede ser un intercambio social que implique una relación de fuerza, una lucha sutil por el dominio. Esa fuerza se va desplazando de un lado a otro durante las diversas etapas, no es conveniente en una negociación que una de las partes se beneficie de una relación de fuerza desequilibrada que imponga sus condiciones a la otra parte. Es mejor que exista un cierto equilibrio de fuerzas y que se intercambien las presiones, finalmente las partes llegarán a un acuerdo cuando las fuerzas estén igualadas.

Esto es así porque, si frecuentemente una parte gana a costa de que la otra pierda, se acaba produciendo la rotura de las relaciones comerciales. En la negociación, al igual que en la venta, deben beneficiarse ambas partes.

Generalmente, en la negociación no resulta afectada la relación total entre los participantes, se difiere en una parte, no en el todo. Las fases de la negociación son muy parecidas a las de la venta; del conocimiento y dominio de estas fases va a depender en gran medida el éxito o fracaso en la negociación.

- La preparación.

En la fase de preparación hay que definir lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo, estableciendo los objetivos propios, qué tipos de descuentos pueden ofrecerse en caso de necesidad y hasta dónde es posible ceder; es muy importante tratar de descubrir los objetivos del contrario.

- La discusión.

Como se ha dicho, las personas negocian porque tienen o creen tener un conflicto de derechos o intereses. En esta fase que normalmente se llama de conversación, intercambio o presentación, tratando de quitar agresividad al vocablo discusión, se exploran los temas que separan a las partes para conocer sus actitudes e intereses. Es muy parecida a la etapa de determinación de necesidades que se practica en la venta.

- Las señales.

Como se ha dicho, en la negociación las posiciones van moviéndose, unas veces acercándose y otras, por el contrario, distanciándose. La señal es un medio que utilizan los negociadores para indicar su disposición a negociar sobre algo, es un mensaje que ha de ser interpretado por el que lo recibe; frecuentemente las afirmaciones que se hacen en las primeras fases de la negociación son de naturaleza absoluta, del tipo de: «no concederemos nunca el descuento que nos pide», «es absolutamente imposible aceptar esa forma de pago», «no podemos considerar esa propuesta».

- Las propuestas.

Las propuestas son aquello sobre lo que se negocia, no se negocian las discusiones, aunque las propuestas puedan ser objeto de discusión. Se sale de la discusión por una señal que conduce a una propuesta, es decir, a una oferta o petición diferente de la posición inicial;



deben evitarse en las primeras propuestas las ofertas arriesgadas, debiendo ser éstas cautelosas y exploratorias pues, en todo caso, se desarrollarán más adelante y es probable que sean aceptadas.

- El intercambio.

Esta fase es la más intensa de todo el proceso de negociación y exige una gran atención por ambas partes, ya que en ella se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Cualquier propuesta o concesión debe ser condicional, es decir, por todo lo que se concede debe obtenerse algo a cambio.

- El cierre y el acuerdo.

Como es lógico, la finalidad del cierre es llegar a un acuerdo. Al igual que cuando hablábamos del cierre en la venta, también en la negociación debe hacerse en forma segura y con firmeza, y para que sea aceptado debe satisfacer un número suficiente de las necesidades de la otra parte. En cualquier caso y al igual que en la venta, existen dos tipos de cierre:

- Cierre por concesión: Es la forma más frecuente en las negociaciones; equivale a terminar la fase de intercambio ofreciendo una concesión para conseguir un acuerdo.
- Cierre con resumen. Después del cierre con concesión, es el tipo de cierre de negociación más utilizado. Al terminar la fase de intercambio se hace un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que hemos hecho por nuestra parte y subrayando lo ventajoso de llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes.

En la negociación adquieren una gran importancia los movimientos estratégicos, la forma en que hagamos éstos y respondamos a los de nuestro opositor determinará nuestro éxito o fracaso. Tengamos en cuenta que el objetivo en una negociación no es únicamente llegar a un acuerdo satisfactorio, sino conseguir el mejor de los acuerdos posibles.

## 1.4.2 ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN

Existen tres fuerzas que intervienen en toda negociación:

- La relación de fuerza.
- El tiempo.
- La información.

Los tres elementos se consideran benéficos para la negociación. Por tal razón, una de las gestiones primarias del negociador consiste en reconocerlas lo más pronto posible, e integrarlas en la base de su análisis estratégico.

La relación de fuerza, tiene varios elementos:

- El poder: Se define como el conjunto de medios materiales e inmateriales, movilizables por A en su relación con B, con vistas a obtener que los términos del intercambio sean favorables a su proyecto. El poder proporciona mayores posibilidades de acción y mayor número de opciones en la negociación.

El poder tiene mala imagen por la tendencia de los negociadores a abusar de él, pero también tiene es benéfico porque permite hacer respetar la justicia y las reglas necesarias de la vida en sociedad.

- La coerción: Presión ejercida sobre alguien para forzar su voluntad o su conducta.
- La Autoridad: En el sentido moderno del término, la autoridad se ha definido de varias formas como atributo de una persona, cargo u oficio que otorga un derecho a dar órdenes; como una relación entre los cargos de superior y subordinado; como una cualidad que hace que una orden se cumpla, y como base de un comportamiento (Peabody, 1975).

- La competencia: La competencia humana general es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa.
- La legitimidad: Antes de entablar una negociación, el negociador, debe asegurarse de que posee el poder de comprometerse, es decir, de la legitimidad de sus acuerdos ante su contraparte.
- El tiempo: Es la magnitud física que mide la duración o separación de acontecimientos sujetos a cambio, de los sistemas sujetos a observación, esto es, el período que transcurre entre el estado del sistema cuando éste aparentaba un estado X y el instante en el que X registra una variación perceptible para un observador (o aparato de medida). Es la magnitud que permite ordenar los sucesos en secuencias, estableciendo un pasado, un presente y un futuro, y da lugar al principio de causalidad, uno de los axiomas del método científico.
- La información: Es una colección de hechos significativos y pertinentes, para el organismo u organización que los percibe. Información es un conjunto de datos significativos y pertinentes que describan sucesos o entidades.

Espacio dejado intencionalmente

### 1.4 3 Etapas de la planeación

- Preparación.

Disposición para un fin determinado.

Decidir qué es importante, definir las metas, pensar con anticipación cómo colaborar con la otra parte.

Tres puntos clave en la preparación:

- 1.- El propósito: Lo que busca alcanzar.
- 2.- La naturaleza: Delinea las acciones o programas que la organización adopta para alcanzar su objetivo.
- 3.- Los valores: Las creencias que sostiene en común, y se esfuerza en poner en práctica.

- Desarrollo de la relación.

Conocer a la otra parte, comprender sus semejanzas y diferencias, desarrollar un compromiso para lograr un conjunto de resultados mutuamente provechosos.

- a. Crear un ambiente de colaboración y entendimiento.
  - b. Buscar conjuntamente varias soluciones alternativas, sin entrar de momento a discutir cada una de ellas.
  - c. Buscar un criterio objetivo para valorarlas y para medir su incidencia sobre los intereses de las partes.
- Recopilación de información.

Conocer todo lo necesario sobre la otra parte, ya sea a través de canales directos o indirectos. Deberá dirigirse al registro de aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede.

Esto consiste en la recolección, síntesis, organización y comprensión de los datos que se requieren.

- Utilización de la información.

En esta etapa los negociadores integran el caso que prefieren para sus resultados y acuerdos preferidos, los cuales maximizan las propias necesidades del negociador. Esta presentación se suele utilizar para “vender” a la otra parte el resultado que prefiere el negociador.

Diagnóstico tradicional: Busca ubicar problemas, jerarquizarlos de acuerdo con su magnitud o importancia y planear las soluciones para mejorar el desempeño actual de la organización.

Diagnóstico Estratégico: Busca identificar las fortalezas internas, las oportunidades de desarrollo, que le permitan los cambios en el entorno, para ubicar los objetivos generales y diseñar las estrategias que le permitan alcanzar su visión de futuro en el largo plazo.

Una vez ubicadas las estrategias generales, y con base en las fortalezas y oportunidades diagnosticadas, se ubican las debilidades internas y los riesgos.

- Ofrecimiento.

Proceso de pasar de una posición inicial ideal al resultado real. El ofrecimiento es el proceso mediante el cual cada parte plantea su “oferta inicial” y después se acerca hasta un punto intermedio.

- Cerrar el acuerdo.

El objetivo de esta etapa es desarrollar un compromiso hacia el acuerdo conseguido en la etapa anterior. Tanto el negociador como la otra parte deben estar seguros de haber alcanzado un acuerdo con el que estén satisfechos, o que al menos aceptan.

- Implementar el acuerdo.

Determinar quién necesita hacer qué una vez alcanzado e acuerdo. Suele ocurrir que las partes descubren que el acuerdo tiene defectos, le faltan los puntos importantes, o la situación cambia y surgen preguntas nuevas.

En este punto aparecen las fallas de los puntos anteriores, y tal vez los negociadores, los jueces o árbitros deben dirimir los problemas.

Espacio dejado intencionalmente

## **CAPÍTULO II Naturaleza de la empresa**

Introducción.

La situación actual que está viviendo el país es cada día más difícil y esto a su vez hace que las empresas redoblen esfuerzos para poder sobresalir dentro de un mercado cada día más competitivo esto provoca que sucedan dos cosas uno que la calidad de los productos sea optima y de esta manera se cubra una mayor parte del mercado gracias a su preferencia o dos que las empresas busquen alcanzar solo sus objetivos sin importar las exigencias de su mercado son perspectivas que van de extremo a extremo pero desafortunadamente así es.

Lo que se pretende en este capítulo es explicar de una manera breve cual es la situación actual de una empresa 100% mexicana como lo es GT Sophi's, que ha logrado permanecer en el mercado a pesar de la situación que se está viviendo, una empresa que ha logrado optimizar todos sus recursos y que además esta preocupada no solo por alcanzar objetivos o intereses propios sino de lo que ellos consideran lo más importante satisfacer al cliente en su totalidad y así de esta manera cumplir con su misión y lograr uno a uno sus objetivos además; se mostrara cuáles son sus fortalezas debilidades amenazas y oportunidades.

### **2.1 ANTECEDENTES**

El negocio inicia actividades en el año 2002, como grupo de trabajo de dos mujeres, cuyo objetivo productivo es la confección de prendas de vestir para niñas, vestidos de novia y para ceremonias; conjuntos de falda y saco, sudaderas y pantalones para ejercicio; uniformes escolares y artículos menores como cojines para adorno.

Las actividades productivas y comerciales se han complementado con maquila de diversas prendas, la que sin ser la actividad principal, les está permitiendo ampliar sus expectativas de mejora de ingresos.

El negocio logró un crecimiento en terminados y costura gracias a la adquisición paulatina de maquinaria, teniendo como resultado el aumento de la producción y por ende las utilidades.

El grupo GT SOPHI'S continúa integrado por mujeres y el proyecto contempla aumentar su nivel de producción, y la ocupación de otra costurera y un auxiliar, para tener una planta de ocupación de tiempo completo de cinco personas.

Las aportaciones del grupo de trabajo además su maquinaria y herramienta, comprende un lote de telas y materiales, confecciones terminadas y en proceso, productos que les permite obtener ingresos iniciales para cubrir los gastos de producción en materiales.

## **2.2 MISIÓN**

Diseñar y elaborar con mano de obra calificada la mejor alternativa en confección de ropa para damas y niñas, logrando la satisfacción del consumidor en calidad, comodidad, elegancia y buen gusto.

## **2.3 VISIÓN**

Ser una empresa rentable, de prestigio y credibilidad en el ramo de la confección de ropa, procurando un crecimiento constante de la empresa, bajo un ambiente de honestidad y constancia en el trabajo, siempre con el fin de la calidad total.

## **2.4 FILOSOFÍA**

La filosofía de la empresa **se basa en tres principios: *diseño, calidad y servicio.***

Todas sus confecciones están perfectamente acabadas mediante un constante y riguroso seguimiento durante todo el proceso de corte, cosido, acabado, planchado y entrega al cliente. El plazo de entrega es puntual y razonable.



## **2.5 CÓDIGO DE ÉTICA**

- Es un medio que apoya sustancialmente un sentido de respeto, honestidad e integridad a GT Sophi's, estos valores constituyen una parte esencial de nuestra cultura y confirma la apropiada administración de nuestros negocios.
- Nuestro Código de Ética cubre todas las áreas y se aplica a todos nuestros empleados, incluso el Gerente General. Todos deben firmar una declaración indicando el pleno conocimiento de estas políticas y el apego a las mismas.
- Además para asegurar que todos nuestros empleados cumplan con las más altas normas de conducta en sus interacciones diarias. También administra nuestras relaciones con cada una de nuestras negociaciones clave.
- A través de nuestro Gerente General, programas de capacitación y canales seguros de comunicación interna, aseguramos la difusión y ejecución del código. Periódicamente evaluaremos sus disposiciones, y lo utilizaremos cuando sea necesario para mejorar, para tener como objetivo a GT Sophi's con altos principios y valores, formadora de personas respetuosas de la sociedad a la que nos debemos; nuestro Código de Ética es la guía universal para nuestra práctica de negocios.

### **Lineamientos internos (trabajador-empresa)**

- Garantizar el respeto a su dignidad, a su individualidad y facilitar un ambiente para su bienestar y desarrollo.
- Desempeñar nuestras funciones con honestidad bajo principios de rectitud y ética profesional.
- Ser congruentes en lo que decimos y hacemos, conducirnos con equidad y justicia en todos nuestros actos.
- Ser íntegros.
- Manifestar amabilidad, espíritu de servicio y un trato cordial hacia nuestros socios y compañeros.

- Ser solidario, participar con actitudes que faciliten el trabajo en equipo, apoyarnos mutuamente para satisfacer los requerimientos de los que integren la administración de la empresa.
- Mantener una comunicación abierta, precisa y oportuna, en todos los niveles de la organización.
- Aplicar permanentemente la crítica para orientar nuestro trabajo hacia la mejora continua, obteniendo una retroalimentación constante.
- Actuar con lealtad hacia nuestra Institución.
- Tener conciencia de que el esfuerzo constante nos permite obtener resultados de calidad y excelencia.
- Adoptar una actitud de cooperación y respeto hacia nuestros compañeros, reforzando con ello el trabajo en equipo.
- No utilizar nuestro cargo para obtener beneficios personales y/o para beneficiar o perjudicar a terceros, evitando entrar en conflicto con los intereses de la organización.
- Ningún empleado puede utilizar el nombre de GT Sophi's en actividades para su beneficio personal.
- Proteger la información confidencial de la empresa: moldes, diseños, contable, planes de negocio y expansión, políticas y prácticas comercio, investigación y desarrollo de nuevos productos, información personal sobre empleados, cartera de clientes y proveedores, estructuras de costos y políticas de precios.
- Ser prudentes en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo.
- No utilizar información para lucro personal.
- Estar obligados a cumplir con todas las regulaciones y ordenamientos que rigen o limitan su área de responsabilidad, así como las normas y procedimientos de control interno que establezca la Empresa.
- Quienes tengan a su cargo personas que le reporten, tienen la obligación moral de respetarlas y protegerlas en lo pertinente.
- Deben abstenerse de hacer comentarios ya sea en medios familiares o sociales sobre actividades que llevan a cabo dentro de la empresa, que vayan en detrimento de esta misma o de los demás empleados.

- Evitar todo contacto con personas deshonestas que pretendan o puedan perjudicar a la empresa de GT Sophi's.
- Evitar desarrollar una actividad externa a la empresa que demande una cantidad de tiempo y esfuerzo que pueda afectar su capacidad y disponibilidad con las obligaciones que tienen para con la empresa.
- Está prohibida la concesión de préstamos o financiamientos a los empleados.

### **Empleado-Proveedor**

- Mantener relaciones cordiales y propiciar su desarrollo.
- No incurrir a negociaciones desleales hacia la empresa.
- No recibir ningún tipo de agradecimiento y/o soborno.
- No aceptar nada que pueda perjudicar su juicio profesional.
- Considerar para la cartera de proveedores a aquellos que compartan los valores éticos que sostiene y posean una sólida reputación de equidad e integridad en sus tratos.
- Efectuar la adquisición de bienes y servicios mediante procesos homogéneos y transparentes, que aseguren la participación equitativa de los proveedores y una selección imparcial de los mismos, basada en criterios de calidad, rentabilidad y servicio.
- Abstenerse de comentar con un proveedor o con personas ajenas a la empresa, los problemas o debilidades observadas en otro proveedor.

### **Empleado-Clientes**

- Brindar un servicio ejemplar; y apoyarlos en su crecimiento y desarrollo.
- Garantizar un excelente diseño, calidad y variedad en los modelos, mediante la mejora continua de los mismos.
- Ofrecer un trato equitativo y honesto en cada transacción, proporcionando los productos y servicios que les competen con la mayor calidad y oportunidad a su alcance, apegándose en todo momento a la regulación oficial y a la normatividad.

- Evitar hacer comparaciones falsas o engañosas con productos o servicios equivalentes a los que ofrecen los competidores.
- Hablar bien de la compañía.
- Resaltar los atributos de la marca.
- Ser honesto con el cliente.
- Cumplir con lo establecido durante las negociaciones.
- Buscar la negociación justa para ambos.
- Ser empáticos.

### **Empresa – Competidores**

- Competir en el mercado de manera objetiva, basándonos en prácticas de comercio leales.
- No participar en ningún acuerdo que pretenda limitar el libre juego de las fuerzas del mercado en que opera y no utilizar medios impropios para mejorar su posición competitiva en dichos mercados.
- Evitar en lo posible hacer comentarios o declaraciones sobre la competencia, y cuando resulte necesario, éstos deben ser justos, objetivos y completos.
- No robar información (diseños, moldes, etcétera) de la competencia.

### **Empresa-Sociedad**

- Promover el fortalecimiento de los valores éticos universales.
- Apoyar el crecimiento económico y social de las comunidades en donde nos encontramos.
- Reconocer como parte de nuestra responsabilidad social, la protección del medio ambiente.
- Disponer y mantener un medio ambiente de trabajo limpio desde la calle en donde se encuentra la empresa.
- Ofrecer precios justos y ropa de calidad para ayudar a la economía de nuestra sociedad.

- Nuestro Código de ética se traduce en un compromiso de fidelidad con nuestros clientes, empresa, compañeros de trabajo y sociedad.

## **2.6 OBJETIVO CORPORATIVO**

Consolidar la operación de corte y confección, como empresa de producción y venta de prendas de tipo artesanal de alta calidad, además de prestar los servicios de maquila de costura para otros comerciantes del vestido.

## **2.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Lograr la operatividad productiva y financiera conveniente para atender demandas en volumen en la calidad requerida.
- Equipar el taller con los elementos necesarios para su funcionamiento.
- Contar con el capital de trabajo suficiente para dar respuesta y capacidad de producción para la atención de la demanda.
- Optimizar el trabajo asignando tareas y responsabilidades a cada uno de los integrantes del grupo.
- Optimizar los recursos financieros y materiales.
- Posicionar a la empresa como negocio proveedor de artesanías mediante el contacto y comunicación con comerciantes de ropa con local comercial de venta al detalle.
- Lograr que cada uno de sus trabajadores se integren a su participación y responsabilidad, aporte sus mejores capacidades que permita el crecimiento productivo y comercial.
- Cumplir puntualmente con los compromisos financieros y vigilar puntualmente la aplicación y de los ingresos que se obtengan según presupuestos, con una filosofía y manejo de empresa de inventarios mínimos, mantener una recuperación oportuna de cartera y prever las necesidades de efectivo y planear la aplicación de excedentes de efectivo.

- Mantener atractivas las actividades dentro de la empresa, conservar un justo equilibrio entre el trabajo aportado, remuneración y la productividad, manteniendo relaciones apropiadas entre los participantes.

## **2.8 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa GT Sophi's requiere realizar un análisis para poder identificar las fortalezas que posee y las debilidades que hay que combatir además de una análisis organizacional para verificar que los departamentos que la organización tiene, debido a que se ha estancado la forma de comercializar sus productos.

### **2.8.1 FACTORES ORGANIZACIONALES**

Enseguida se presenta la situación que tiene la empresa en cuanto a ciertos comportamientos, que son importantes para el desempeño y organización de la empresa.

#### **2.8.1.1 COMUNICACIÓN INTERNA.**

Para GT Sophi's la comunicación es muy importante para dar a conocer ideas, pensamientos, acciones etc., y primordial para lograr la meta planteada.

La comunicación que opera en GT Sophi's ha sido efectiva debido a que se cuenta con un equipo pequeño de trabajo (5 empleados), esto permite que convivan más y por ende que estén en constante comunicación para planear y realizar las actividades. La comunicación fluye adecuadamente tanto vertical como horizontalmente debido a que la información es recibida de manera clara y oportuna.

### **2.8.1.2 INDIVIDUALISMO O COLECTIVISMO**

GT Sophi's por ser una empresa pequeña, tiene la ventaja de contar con un ambiente de confianza, que lleva a tener la libertad de platicar o compartir experiencias para resolver un problema, tomando la mejor decisión, manejando siempre el respeto ante todo.

Por lo tanto en la compañía impera el colectivismo, los empleados tienen la libertad de expresarse ante sus superiores y saben que sus comentarios serán escuchados; del mismo modo los jefes saben que pueden dar a conocer información que será escuchada y llevada a cabo con la mejor eficiencia ya que fue discutida por todo el personal.

GT Sophi's trabaja por resultados, con plena confianza en los empleados, comprometidos a cumplir con el tiempo, calidad y utilidad que le han requerido, guiados por los valores y procedimientos de la empresa. Además como sabemos, cuando se trabaja en equipo se obtienen mayores resultados en un menor tiempo.

Los empleados son reconocidos en la fiesta de fin de año, donde se agradece el compromiso que tienen con la empresa y los motivan a esforzarse cada día para lograr los objetivos establecidos por su empresa, para obtener mayores resultados que beneficiaran tanto a la empresa como a los mismos empleados.

### **2.8.1.3 DISTANCIA DE PODER**

Actualmente se trabaja en un ambiente de confianza, que lleva a tener la libertad de platicar o compartir experiencias para resolver un problema tomando la mejor decisión, manejando siempre el respeto ante todo, sin olvidar las jerarquías dentro de la empresa.

El gerente general habla con todos sin importar el nivel de jerarquía que tengan y los subordinados tienen la libertad de hablar con él, y saber que serán escuchados con respeto.

#### **2.8.1.4 PREVENCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE**

Ahora bien ya elegidos nuestros futuros representantes frente a nuestros clientes el primer paso para prevenir cualquier tipo de incertidumbre es una capacitación intensiva para cumplir este objetivo se requiere en principio, impartir teoría tenemos que invitar a nuestros empleados a consultar libros y revistas especializadas y también nos apoyaremos en la organización de mesas de trabajo en las cuales se pueden debatir los temas que nosotros consideremos necesarios o ya sea bien que nuestros empleados consideren importantes para solucionar, además de esta teoría se deben llevar a cabo dinámicas en las cuales se pueda llevar a cabo los conocimientos adquiridos, recordemos que después de dos semanas de que se lleva a cabo la capacitación solo recordamos el 10% de lo que leímos y el otro 90% que recordamos es de lo que llevamos a la práctica.

También es importante que nuestros empleados desarrollen confianza en salir a la conquista de los clientes esto a través de autoevaluaciones y evaluaciones que nosotros iremos realizando.

El segundo paso es desarrollar las habilidades de los empleados, en esta etapa es conveniente que el gerente general lleve a cada integrante a una cita que el tenga para que sienta y viva una negociación de cerca. Se le debe pedir que ponga atención a detalles como la seguridad al presentar el producto, el manejo de la información, el lenguaje que se utiliza y las estrategias para vencer las objeciones. Después de esto los papeles cambian ahora el gerente general solo acompañara a los empleados y evaluará su desempeño.

Además de evaluar se tiene que asesorar al equipo, el gerente general hablara acerca de cómo los vio frente al cliente y hará saber cuáles son sus fortalezas y debilidades así de esta manera se irán desvaneciendo cualquier tipo de incertidumbre en cuanto a la negociación.



### **2.8.1.5 ÉXITO PROFESIONAL.**

La empresa GT Sophi's, es una empresa encaminada a mejorar día a día, y para lograr éxito en el ámbito de la industria textil, deben de estar dedicados a las necesidades de sus clientes, y en las tendencias en cuanto a sus diseños, gracias a que los encargados de la empresa son personas emprendedoras.

Para GT Sophi's, es importante tener mayor desarrollo en el mercado, y para lograrlo realizan lo siguiente: Actitud positiva y de servicio, responsable y comprometidos con su trabajo.

El éxito para GT Sophi's es muy compleja independientemente de su magnitud, para llegar al nivel profesional no ha sido asertivo ya que solo tiene en mente:

1. Busca obtener resultados favorables.
2. Saber tomar decisiones.
3. Tomar cursos.
4. Capacitación constante.

Si aparte de pensar, las hicieran seria una empresa exitosa. Las oportunidades de la empresa son muchas ya que la información del cliente, y de la competencia es necesaria para saber lo que sucede a su alrededor. Favorablemente la empresa cuenta con el hábito de recolectar dicha información.

Gracias a la iniciativa de los líderes de la empresa se ha dado a conocer en almacenes de ropa de gran prestigio y en instituciones, que le han permitido tener la inquietud de mejorar su imagen y así atraer más clientes.

### **2.8.1.6 LIDERES EN LA EMPRESA.**

La encargada de coordinar la empresa es la propietaria del negocio, Sofía Nieto quien sabe dirigir a sus subordinados, debido a que los conoce perfectamente y sabe como motivarlos para que realicen su trabajo. Sus características son:

- **Integridad:** Se rige por la honestidad y la ética, virtudes que nos muestra como una persona digna de confianza.
- **Flexibilidad:** Es capaz para ajustarse a diferentes situaciones.
- **Confianza en sí misma:** Manifiesta seguridad en sus capacidades y fomenta la confianza en sus seguidores.
- **Inteligencia emocional:** Maneja sus emociones, se motiva para poder hacer crecer la empresa.
- **Sensibilidad a los demás:** Ya que es una empresa familiar entiende la posición de los demás cuando surja un problema y busca la mejor manera de comunicarse e influir en ellos.

Sin embargo, solo tienen estas cualidades y pueden desarrollar mejor esta habilidad, para dirigir mejor al grupo de personas que tienen a su cargo los gerentes y tener mejores resultados.

#### **2.8.1.7 FACTORES ORGANIZACIONALES**

Es necesario analizar cómo opera la empresa para determinar si la organización que tienen es la más adecuada o es todo lo contrario.

Factores determinantes los factores que deben de mejorar.

- Imagen y prestigio de la organización.

La empresa ha ganado gran prestigio dentro de la zona donde distribuyen los productos, pues manejan prendas de alta calidad y con diseños innovadores y con detalles únicos (bordado a mano y estampado durable).

- Estructura y clima organizacionales efectivos.

Debido a que son pocos empleados se lleva a cabo funciones básicas y tienen un rol semi-establecido de funciones; es decir saben sus funciones pero necesitan más conocimientos para un mejor desempeño.

- Tamaño de la empresa en comparación al mercado de oferentes.

La empresa es pequeña, pertenece a las microempresas y estas tienen mayor porcentaje de participación en el mercado.

- Sistema de administración estratégica.

No manejan ningún sistema que les ayude a resaltar sus atributos en el mercado.

- Registro de la empresa de los logros de sus objetivos.

La falta de conocimientos técnico provoca que no manejen adecuadamente los logros que han tenido.

- Influencia con corporaciones reguladoras y gubernamentales.

Esta registrado en la FONAES, y es de gran apoyo para la empresa .

## **2.8.2 EL PRODUCTO**

La empresa GT Sophi's realiza actividades en el sector de la rama textil. Realiza la confección de prendas de vestir para niñas, vestidos de novia y para ceremonias; conjuntos de falda y saco, sudaderas y pantalones para ejercicio; uniformes escolares y artículos menores como cojines para adorno. Además maquila a otras empresas.

De acuerdo a la línea de productos de la empresa realiza las maquilas de la siguiente manera:

- Prendas de vestir para niñas: Prendas que son desde la talla 3 hasta la 12.
- Vestidos de novia: de acuerdo al catalogo o diseños personalizados.
- Diferentes eventos (ceremonias): variedad para niños, niñas y damas
- Conjuntos de falda y saco: conjuntos para dama tallas: 30 hasta la 40 y solo colores negro, gris, azul marino, verde, beige y café.
- Sudaderas y pantalones para ejercicio: prendas que no se modifican.
- Uniformes escolares: Solo los de escuelas cercanas al establecimiento.
- Cojines para adorno: Diseños exclusivos de GT Sophi's.

Las prendas que se realizan para eventos sociales y de acuerdo a las características que el cliente solicite la ventaja competitiva que se maneja es el bordado a mano. Además GT Sophi's de cuenta un catalogo para mostrar los diseños con los que cuenta. Un servicio que al cliente se le ofrece es trato personalizado, pues se le pone toda la atención requerida. Y en lo conjuntos la empresa puede adaptarse a algún otro color si así lo solicita el cliente.

Todo el material para la producción es de origen nacional y de alta calidad además su maquinaria y herramienta cubren lo de lote de telas y materiales, para confecciones terminadas y en proceso.

Los productos de GT Sophi's son artículos que se encuentran en la clasificación de artículos de primera necesidad, y de un grado alto de demanda, de constante innovación y de cambios; son productos que se tienen que adaptar a los cambios y exigencias de los clientes. Productos que siempre son requeridos y de las principales actividades económicas de México.

### **2.8.3 ANALISIS EXTERNO**

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea, así que este análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarse dentro de la organización.

### **2.8.3.1 DEMANDA Y TENDENCIAS**

El mercado formal de prendas de vestir se encuentra altamente concentrado: sólo nueve empresas realizan más del 40 por ciento de las ventas de prendas.

En el sector se presenta una alta concentración en productos básicos en tanto que los casos de éxito a nivel mundial se basan en productos de moda con mayor valor agregado.

La producción nacional tiene una débil integración de procesos productivos en la cadena de suministro, cuando las tendencias mundiales van hacia él.

Los costos de mano de obra y de operación en México son más altos que los de los países asiáticos.

México tiene condiciones desfavorables de financiamiento que inhiben la inversión.

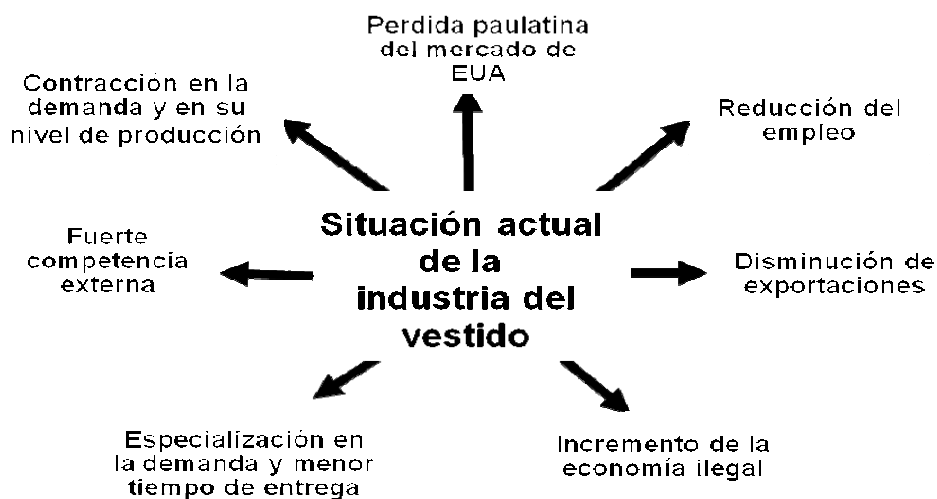
De acuerdo con la línea de productos ofrecidos es un producto de alta demanda por ser artículos de primera necesidad.

Según fuente de la Secretaría de Economía las microempresas abarcan un 82% de participación en el mercado mientras que las pequeñas solo un 10%, las medianas 6% y las grandes un 2%.

Lo cual refiere a la gran aportación económica de las microempresas. (Anexo 1, gráfica)

Existen variantes como muestra la figura 1, que han impedido una competencia leal entre fabricantes, pues factores que lo rodean provocan una baja en su producción como es la disminución de exportaciones en otros países, incremento de economía ilegal, fuerte competencia externa, son resultados finales que perjudican la economía de la industria del vestido.

Figura 1: Refleja acontecimientos actuales en la industria del vestido Fuente: Secretaria de Economía.



### 2.8.3.2 CONDICIONES ECONÓMICAS

A pesar de que la crisis económica ha tenido importantes repercusiones en la industria textil mexicana, el contrabando y la piratería, así como el desplazamiento por productos extranjeros (principalmente provenientes de China) son los principales impedimentos de ese sector, que emplea a más de 500 mil trabajadores de manera directa, lo que equivale a 15 por ciento del empleo manufacturero generado en el país. Es decir sigue siendo uno de las principales actividades económicas del país.

Según cálculos de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CNIV), en los tres primeros meses de este año el tamaño de la producción textil se redujo en una décima parte de lo que se fabricaba al cierre de 2008. Aun cuando la demanda nacional de prendas de vestir ha disminuido considerablemente debido a la crisis económica, “el bloque asiático continúa incrementando sus importaciones hacia el país”.

Para este sector la caída en la demanda interna y externa ha ocasionado una contracción en la venta de estos productos, derivando en una reducción en la producción. La industria del vestido refiere que en un año 554 empresas del sector cerraron sus puertas.

Paradójicamente, con la crisis ha habido ciertos beneficios para el sector textil, debido a que con el tipo de cambio han disminuido las importaciones, lo que ha incrementado las ventas de insumos en el mercado interno.

### **2.8.3.3 CONDICIONES POLITICAS**

Actualmente se apoya con gran énfasis a las pequeñas y medianas empresas por parte del Gobierno Federal; con programas para un desarrollo y mejoramiento de estos emprendedores.

Por ejemplo: Programa para la Competitividad de la Cadena Fibras – Textil – Vestido. Y FONAES que es El Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía que atiende las iniciativas productivas, individuales y colectivas, de emprendedores de escasos recursos mediante el apoyo a proyectos productivos, la constitución y consolidación de empresas sociales y la participación en esquemas de financiamiento social. Promueve y fomenta entre sus beneficiarios:

- Que se constituyan en empresas sociales,
- Potencien su capital social,
- Desarrollen sus habilidades y adopten nuevas tecnologías,
- Se integren en equipos y sociedades de trabajo,
- Constituyan figuras asociativas de segundo y tercer nivel que promuevan su integración a cadenas de valor,
- Se organicen para generar sus propios esquemas de capitalización y financiamiento, e
- Impacten en el desarrollo local y regional.

### 2.8.3.4 ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1 Diseños acoplados a nuevas tendencias.	D1 No tiene segmentado su mercado meta.
F2 El valor agregado hace diferenciación ante la competencia.	D2 La marca aun no es muy conocida.
F3 Tiene una creciente diversificación de productos.	D3 Falta de conocimientos técnicos de los encargados de las diferentes áreas de la empresa.
F4 Precios accesibles.	D4 Alta rotación del personal de ventas.
F5 Puntualidad en los plazos de entrega.	D5 Poca promoción de los productos y la empresa.
F6 Ciclo de vida del producto está en madurez.	D6 Falta de coordinación en el área de ventas.
F7 Los productos se distribuyen en grandes almacenes.	D7 No tienen definido sus canales de distribución.
F8 Confección de prendas de vestir a mano.	D8 La distribución directa es ineficiente.
F9 Crecimiento de utilidades favorable.	D9: La venta personal está estancada, porque solo se interesan por los mismos clientes.
F10 Mano de obra calificada.	
F11 Rápida respuesta a las necesidades de los clientes con enorme capacidad de adaptación.	
F12 Innovación en los diseños de ropa.	

Espacio dejado intencionalmente



<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1</b> Participar en la feria PYMES en crecimiento.	<b>A1</b> La situación actual es desfavorable económicamente en el país por ende reduce el poder adquisitivo de la población mexicana (Cuadro INEGI).
<b>O2</b> Participar en la convocatoria FONAES 2009.	<b>A2</b> La competencia puede ganar clientes con mejores negociaciones.
<b>O3</b> Existen Instituciones para capacitar a emprendedores.	<b>A3</b> Aumento de costos de materia prima de los proveedores.
<b>O4</b> Expansión de mercado.	<b>A4</b> Negociadores de la competencia pueden estar más capacitados.
<b>O5</b> El mercado actual no es atendido.	<b>A5</b> Crisis económica actual, aumento de desempleo.
<b>O6</b> Baja calidad de otras empresas.	<b>A5</b> Cierre de empresas debido a la contingencia de salubridad que afectaron al país en el primer semestre del 2009.
<b>O7</b> Inscribirse a instituciones como al ADE (Apoyo al Desarrollo Empresarial)	<b>A6</b> La competencia directa de grandes compañías con experiencia.
	<b>A7</b> Abaratamiento de los precios en el mercado.
	<b>A8</b> Sustitución de la mano del hombre por maquinas.
	<b>A9</b> Productos extranjeros que entran al país a un precio más económico.
	<b>A10</b> Entrada de nuevos competidores al mercado de confección.

MINI-MINI  
 SUPERVIVENCIA  
 DEBILIDADES

MAX-MINI  
 DEFENSIVA  
 FORTALEZAS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>AMENAZAS</b>	1																							
	2			<b>E2</b>					<b>E4</b>															
	3																							
	4																							
	5																							
	6	<b>E1</b>						<b>E3</b>						<b>E5</b>										
	7																							
	8																			<b>E9</b>		<b>E10</b>		
	9															<b>E6</b>								
	10																<b>E7</b>	<b>E8</b>						<b>E11</b>
<b>OPORTUNIDAD</b>	1													<b>E17</b>										
	2		<b>E12</b>			<b>E14</b>																		
	3			<b>E13</b>																				
	4														<b>E18</b>						<b>E20</b>			
	5																			<b>E19</b>				
	6							<b>E15</b>																
	7									<b>E16</b>														

MINI-MAX

MAX-MAX

ADAPTATIVA

OFENSIVA

## **MATRIZ:**

La empresa GT Sophi's se encuentra en el cuadrante FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas), se basa en las fortalezas de la organización que pueden detener las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las FORTALEZAS mientras se minimizan las AMEMAZAS.

### Estrategias específicas

- D1-A6: E1=** Definir el segmento del mercado al que se quiere llegar.
- D3-A2: E2=** Capacitar a los encargados de la empresa.
- D7-A2: E3=** Reorganizar el departamento de ventas y definir actividades.
- D9-A2: E4=** Incitar que el vendedor aumente sus ventas.
- F2-A6: E5=** Dar a conocer a los clientes las ventajas del producto.
- F4-A9: E6=** Resaltar en las negociaciones los precios bajos.
- F5:A10:E7=** Dar a conocer a los clientes los plazos y puntualidad que maneja la empresa.
- F6-A10:E8=** Resaltar que la empresa tiene productos bien elaborados, debido al tiempo que tiene en el mercado.
- F8-A8: E9=** Seguir con la producción de confecciones a mano, para competir con productos extranjeros.
- F10-A8: E10=** Tener mano de obra calificada.
- F11-A10:E11=** Adaptarse y negociar con los clientes para dar pronta respuesta a sus necesidades.
- D2-O2: E12=** Solicitar inscripción a FONAES, para promover a la empresa.
- D3-O3:E13=** Capacita y orienta a la empresa para tener conocimientos del mercado
- D6-O2:E14=** Dar promoción a la empresa.
- D7-O7:E15=** Capacitación en instituciones gubernamentales que apoyen en programas empresariales.
- D9-O7:E16=** Capacitar vendedores.
- F3-O1:E17=** Participar en ferias y promover los productos.

- F3-O4:E18=** Ampliar el mercado (clientes nuevos)  
**F7-O5:E19=** Aprovechar e introducir los productos con nuevos clientes.  
**F9-O4:E20=** Crear una cartera de clientes para próximas ventas.

#### Estrategias generales

Debido a que existe similitud de las estrategias específicas del análisis, se reduce a las siguientes estrategias.

- E1=** Ampliar la cartera de clientes.  
**E2=** Capacitar a los altos mandos para tener mejor control de la empresa.  
**E3=** Segmentar el mercado.  
**E4=** Capacitar a la fuerza de ventas con herramientas y métodos de negociación.  
**E5=** Realizar publicidad a la empresa y a los productos.

### **TÁCTICAS**

Las estrategias anteriores dan lugar a un mayor análisis en el principal problema de la empresa y mejorar esa debilidad para lograr mejores resultados y cumplir los objetivos. Consultar a especialistas en desarrollo empresarial, métodos que puedan ayudar a la empresa para mejorar a la empresa.

La empresa objeto de estudio tiene deficiencia en el proceso de ventas, es por ello que se tiene que hacer un mayor análisis de la situación interna, para determinar lo que está provocando este estancamiento en las ventas.

### **ANÁLISIS DAFO DE NEGOCIACIÓN EN LA EMPRESA**

A continuación se analizan factores enfocados a la que pueden aumentar la habilidad de la organización para lograr sus objetivos, mediante la variación de las estrategias: estos factores corresponden a las consecuencias de un mal funcionamiento y provoca poca eficiencia dentro de la comercialización, y basado en el siguiente cuestionario se determina la siguiente matriz DAFO.

### 2.8.3.5 ANÁLISIS DAFO DE LA NEGOCIACIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>F1</b> Tiene capacidad financiera para la producción.	<b>D1</b> Son pocos vendedores para la zona.
<b>F2</b> Los vendedores están en la mejor disposición para aprender las técnicas de negociación.	<b>D2</b> Los vendedores no están bien capacitados para desarrollar plenamente su trabajo.
<b>F3</b> Los productos que elaboran son de artesanales y de calidad.	<b>D3</b> No tienen conocimientos de negociación.
<b>F4</b> A los dueños les interesa que las negociaciones sean duraderas y que los pedidos vallan en crecimiento.	<b>D4</b> Alta rotación de personal debido a que no tienen motivación.
	<b>D5</b> Poca información del producto a promover.
	<b>D6</b> La negociación es muy decadente en la empresa.
	<b>D7</b> No tienen estructurado un proceso de la negociación y planeación.
	<b>D8</b> Al no comprar la materia prima en grandes cantidades los costos de producción aumentan.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1</b> Tomar cursos para mejorar la negociación.	<b>A1</b> Existen personas más capacitados para realizar una negociación.
<b>O2</b> Captar más clientes en la Delegación Tlalpan.	<b>A2</b> Otras empresas están acaparando el mercado.
<b>O3</b> Ampliar la cartera de clientes.	<b>A3</b> Perder clientes actuales y potenciales.
<b>O4</b> Ofrecer los productos a mas distribuidores.	<b>A4</b> Disminución de la participación en el mercado.
<b>O5</b> Participar en Talleres de Promoción Empresarial Organizados (FONAES, del 27 al 30 de agosto de 2009).	<b>A5</b> Crisis económica actual, aumento de desempleo.

Espacio dejado intencionalmente

## ANALISIS MATRIZ ANALITICA DEL DAFO

		MINI-MINI SUPERVIVENCIA DEBILIDADES							MAX-MINI DEFENSIVA FORTALEZAS							
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4				
AMENAZAS	1									<b>E5</b>						
	2										<b>E6</b>					
	3															
	4															
	5															
	6															
OPORTUNIDAD	1		<b>E7</b>	<b>E8</b>								<b>E5</b>				
	2								<b>E1</b>							
	3										<b>E4</b>					
	4															
	5									<b>E2</b>						
	6															
		MINI-MAX ADAPTATIVA							MAX-MAX OFENSIVA							

## ESTRATEGIAS GENERALES

E1: Establecer un proceso para realizar negociaciones con grandes almacenes y ampliar la cartera de clientes. Hacer una planificación general para llevar un mejor control.

E2: Capacitar a los vendedores con herramientas útiles para la negociación.

## **TÁCTICAS**

Tomar un curso-taller de negociación tanto altos mandos como vendedores, el cual contenga información primordial en una negociación.

## **ESCENARIO**

Al terminar el curso los nuevos negociadores estarán más inspirados y motivados para cumplir sus objetivos y se comprometerán a realizar negociaciones exitosas así de esta manera se cubrirán la expectativas tales como ganar terreno en el mercado, rebasar objetivos de ventas.

Los negociadores habrán adquirido conocimientos que le ayudaran a desarrollarse no solo en el ámbito profesional sino también en el personal.

## **CONCLUSIÓN**

De acuerdo a este primer capítulo podemos saber de manera más específica hacia donde se van a encaminar todos los esfuerzos de los colaboradores ya que se identificaron todos los puntos débiles como las fortalezas que debemos explotar al máximo.

Las estrategias que se plantean en este capítulo se deberán llevar a cabo para poder alcanzar los objetivos primordiales de GT Sophi´s siguiendo la línea de optimizar todos los recursos existentes y así incrementar las ventas dentro de la misma. Todo esto tiene como propósito alcanzar objetivos de ventas pero sobre todo que las relaciones con nuestros clientes sean duraderas y mantener uno de los principios básicos, el de llevar a cabo negociaciones de tipo integradora.

Espacio dejado intencionalmente



## **CAPITULO III. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE NEGOCIACIÓN**

Introducción:

En este capítulo encontrara como se halla organizado el departamento de ventas, así como las políticas y el ambiente de trabajo que en él se genera.

Otro tema de interés que leerá, es lo referente a la negociación, todo el proceso de como se lleva a cabo en la empresa, desde la segmentación de mercado, la zona de venta, las cuotas de venta hasta la comunicación con los clientes y el proceso de venta.

Con la lectura de esta capitulo se dará una idea de cómo la empresa Sophi´s lleva a cabo la parte de ventas y negociación con sus clientes.

### **3.1 SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE NEGOCIACIÓN**

La zona de ventas para los productos de GT Sophi's estará localizada en un área que facilite su adecuada y sobre todo rentable cobertura; delimitando sus límites geográficos dentro de la delegación Tlalpan y facilitando así la tarea de valoración y control de la fuerza de ventas.

Las razones por las cuales se ha decidido establecer una organización geográfica o por territorios para GT Sophi's son las siguientes:

- Ofrecer una imagen de empresa bien organizada.
- Aumenta la efectividad de la fuerza de ventas.
- Facilita el establecimiento de cuotas de ventas.
- Asegura una mejor cobertura del área geográfica.
- Establece mejor las funciones de cada vendedor.
- Permite un adecuado control y seguimiento de las ventas.

Para establecer y dividir el territorio, se dividirá la delegación Tlalpan en 2 zonas (norte y sur) y se asignará un vendedor a cada una estableciendo también los días y la frecuencia con

que cada uno deberá realizar las visitas a los clientes tomando en cuenta para esto, la capacidad y frecuencia de compra de cada cliente.

Se establecerá también los días y horarios en que cada vendedor deberá realizar visitas a prospectos que se encuentren dentro de su área de cobertura.

### 3.1.1 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

El tipo de organigrama que se maneja es vertical y horizontal como se muestra en la Figura 2. debido a que cada subordinado se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados por líneas, las cuales indican comunicación, responsabilidad y autoridad.

Se maneja una organización funcional donde la autoridad y responsabilidad se ejerce en relación a sus funciones o actividades a desarrollar, obteniendo una mayor capacidad y especialización en los jefes, mayor eficiencia y adaptación a los cambios; definiendo bien la autoridad y responsabilidad de cada integrante, para evitar fuga de responsabilidad y romper la disciplina.

**Organigrama.**



Figura 2: Organigrama del departamento de ventas de la empresa GT Sophi's

### **3.2 POLÍTICAS**

- El horario de trabajo es de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 17:00.
- Los empleados deben mostrar un gafete al personal de intendencia en la puerta de acceso, así como tenerlo visible en el área de trabajo, para identificar al personal de la empresa con los visitantes, evitando anomalías dentro de la misma.
- Al entrar al departamento de producción se debe portar los utensilios necesarios como medida de seguridad, para evitar cualquier accidente.
- La duración de comida es de una hora.
- No se permite ningún problema entre los integrantes de la empresa, en caso de tener algún detalle por solucionar, tratar de remediarlo los interesados de la mejor manera, sino estuviera dentro de sus manos enterar al jefe inmediato de lo sucedido, para dar solución al problema.
- No está permitido fumar en las áreas de producción, servicio y áreas públicas.
- Si el empleado falta más de tres veces bimestralmente, se hará acreedor a una sanción económica.
- Empleados que lleven más de un año laborando, podrán aspirar a un sueldo superior.
- Todos los empleados quedan obligados a presentarse a las capacitaciones o cursos en tiempo y espacio acordado, con el objetivo de mejorar y facilitar el desempeño de los empleados.

### **3.3 AMBIENTE EN EL TRABAJO**

Se trabaja en un ambiente de confianza, que lleva a tener la libertad de platicar o compartir experiencias para resolver un problema tomando la mejor decisión, manejando siempre el respeto ante todo. Trabajamos por resultados, con plena confianza en los empleados, comprometidos a cumplir con el tiempo, calidad y utilidad que le han requerido, guiados por los valores y procedimientos de la empresa.

Sabemos que un equipo unido obtiene mejores resultados y en menor tiempo, por lo cual en GT Sophi's se fomenta el compañerismo con una reunión que realiza la empresa

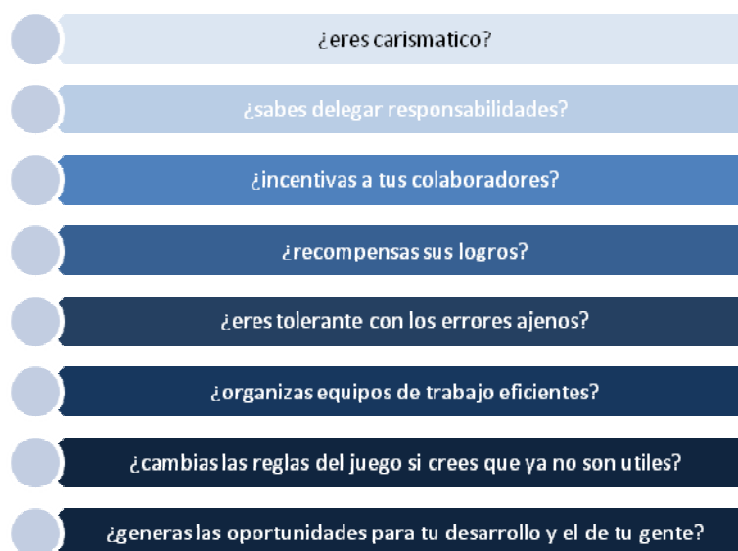
anualmente con festejo de fin de año, con el objetivo de felicitarlos por los logros obtenidos en el año; además de festejar los cumpleaños de los empleados con un pastel en compañía de sus compañeros y dejarlos laborar solo medio día.

### 3.4 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (NEGOCIACIÓN, LIDERAZGO, ÉTICA)

Un factor determinante en la selección de nuestro personal es que estos deben de cumplir con ciertas características vitales. La primera de ellas es la capacidad de liderazgo que como ya sabemos es el arte de movilizar a otros para que voluntariamente luchen por aspiraciones comunes y es por eso que cada integrante de nuestra fuerza de ventas debe de contar con esta capacidad.

En GT Sophi's sabemos que los líderes son personas con atributos especiales y patrones de conducta que los hacen diferentes a los demás y que constituyen los factores claves de su éxito.

Sería bueno que cada integrante de nuestra fuerza de ventas considere y analice las preguntas que se muestran en el Cuadro 1.



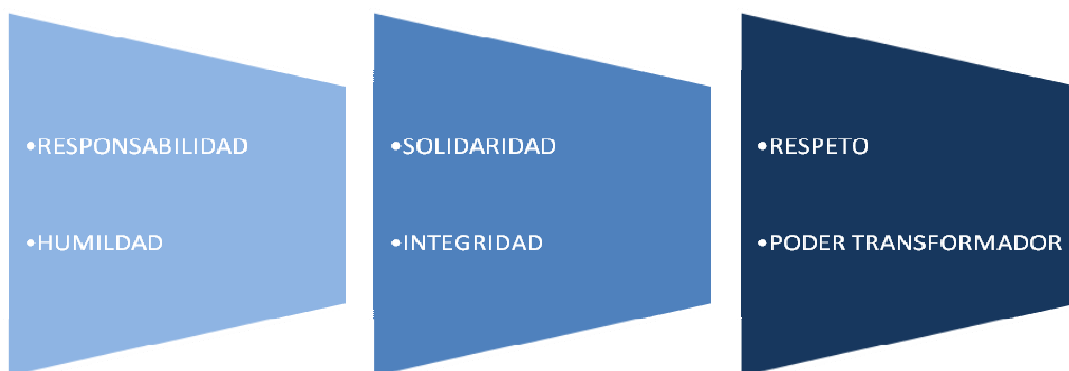
Cuadro 1. Cuestiona tu liderazgo.

Además los líderes que buscamos deben de reunir las siguientes cualidades:

- **Honestidad.** Ser congruente entre lo que se dice y lo que se hace.
- **Visión.** Tener metas que parecen inalcanzables, pero que se asumen como reto personal.
- **Entusiasmo.** Transmitir energía y motivar a las personas con las que trabaja.
- **Talento.** Trabajar en grandes proyectos y buscar nuevas metas.

Otra característica es la parte de la ética ya que como empresa GT Sophi's pretende llevar a cabo negociaciones de tipo integradora buscando siempre la satisfacción del cliente y la propia de una manera sana. Algunos de los valores que debe poseer nuestra fuerza de ventas son los que con mucha frecuencia muestran los buenos líderes.

Estos valores se muestran en el cuadro 2.



Cuadro 2: Valores que muestran con mucha frecuencia los buenos líderes.

### **3.5 COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES**

La comunicación de GT Sophi's con sus clientes se desarrolla en un ambiente de respeto y confianza, para que así el cliente tenga la libertad de expresar sus necesidades y buscar su satisfacción.

Los vendedores están preparados para ponerse en el papel del cliente, lo cual podrá ayudarlos a ofrecer un mejor servicio, utilizando apoyos visuales, expresión corporal, saber escuchar, manejar la actitud positiva y de convencimiento, lo cual ayudara a tener negociaciones exitosas y mayor crecimiento para la empresa.

En GT Sophi's se trata de llevar una comunicación frecuente con los clientes, por lo que se realizan llamadas telefónicas cada 60 o 90 días aproximadamente y con Liverpool cada 30 días por ser su cliente potencial, para conocer las nuevas necesidades del cliente, la satisfacción acerca de nuestros productos y sobre todo para ponernos a su disposición para futuros proyectos.

#### **\*PROPUESTA**

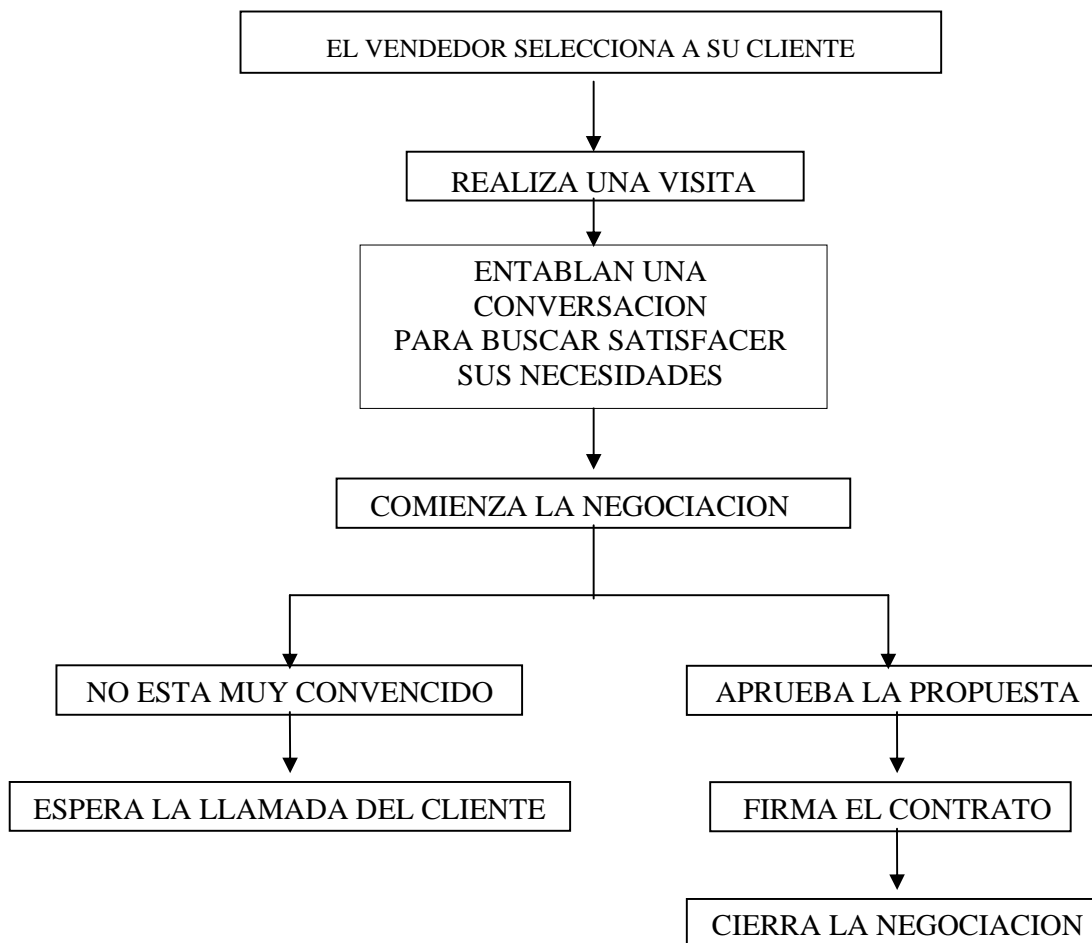
Realizar llamadas telefónicas o visitas a los clientes cada 30 días aproximadamente.

Así como utilizar la comunicación en medios impresos, por lo cual se envían folletos mostrando las innovaciones de la empresa (nuevos productos e insumos, ofertas y promociones).

### **3.6 PROCESO DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES**

La empresa según la descripción verbal, forma un proceso de negociación con clientes actuales como se muestra en el diagrama 1, diagrama 2 y diagrama 3.

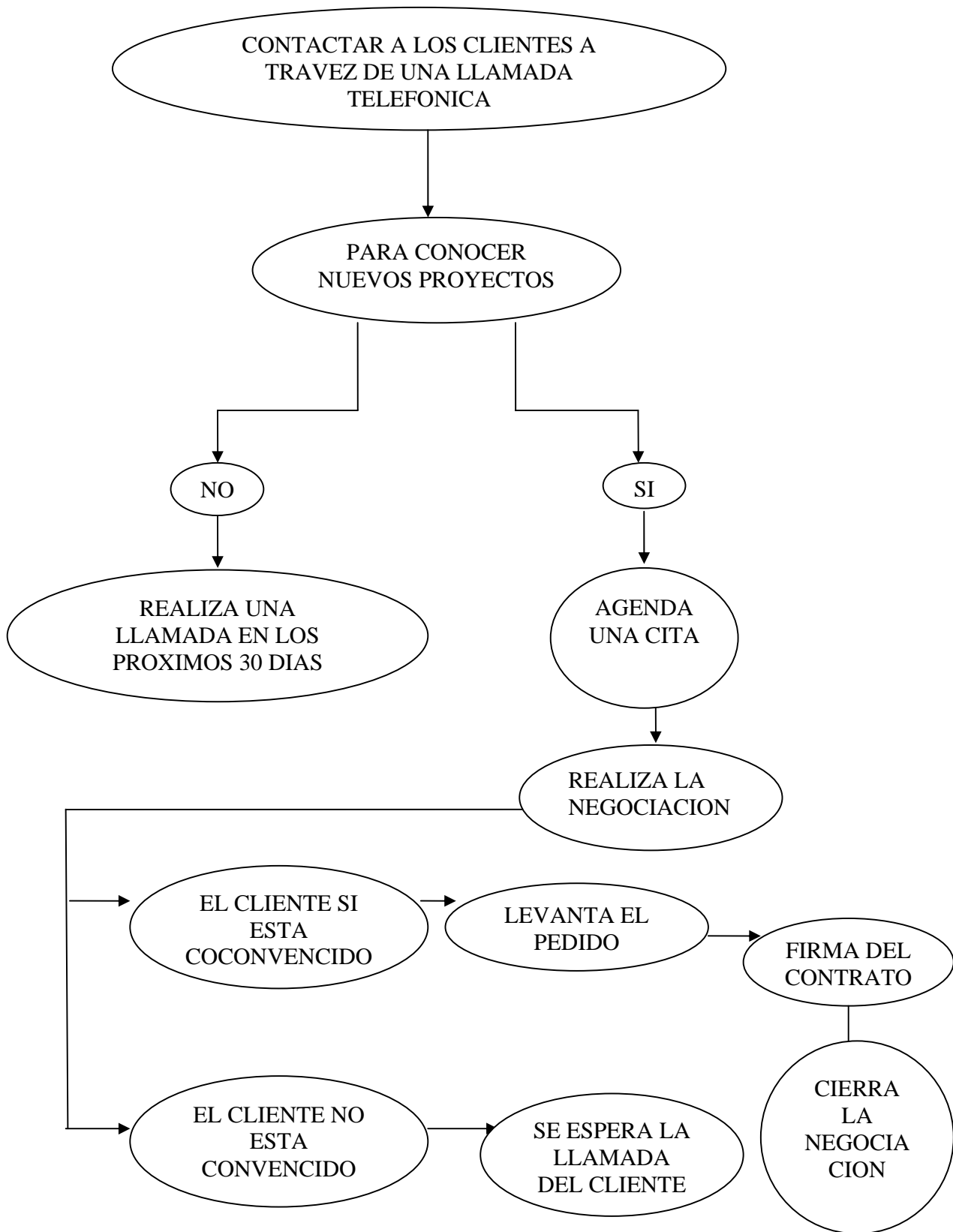
**Diagrama 1: Negociación con los Clientes Actuales**



Autoría: Consultores

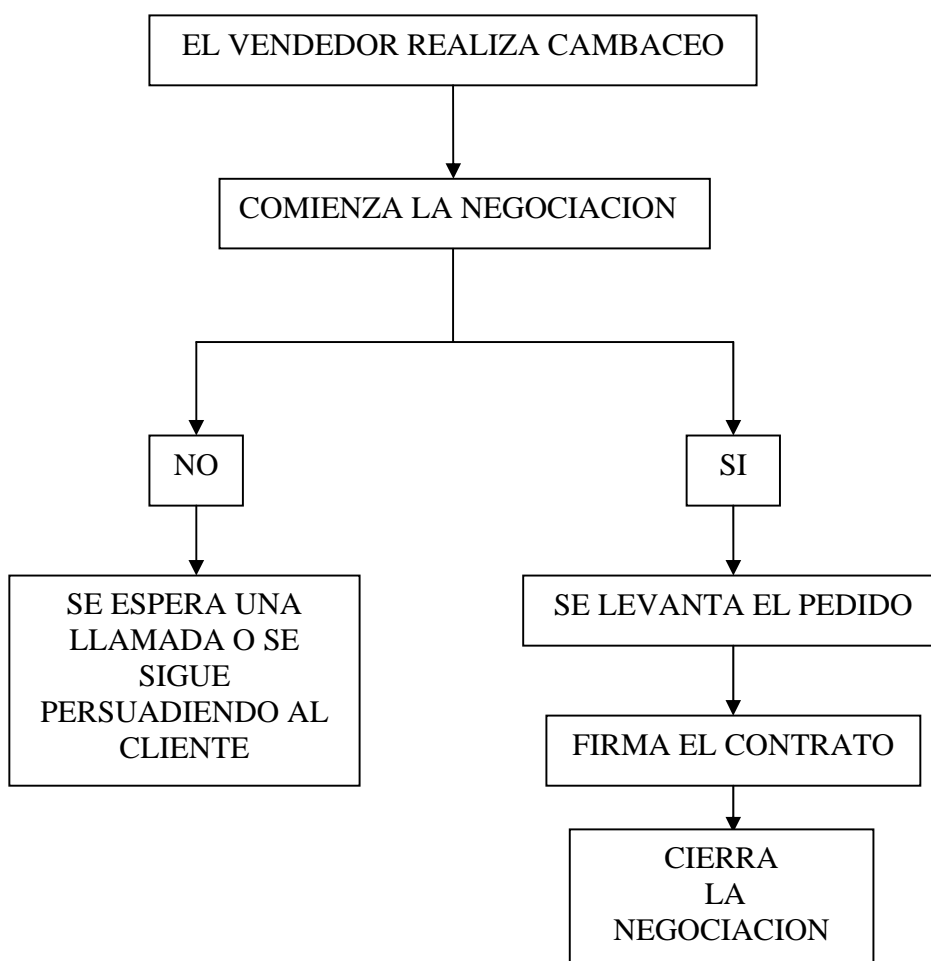
Espacio dejado intencionalmente

**Diagrama 2. Contacto con los Clientes**





**Autoría: Consultores**



Autoría: Consultores

Otro método de venta que realizan es el cambaceo, el vendedor sale a visitar a los clientes potenciales (escuelas) puerta por puerta para ofrecer los productos que maneja Sophí's.

Una vez expuesto el producto y empezado la negociación, existen dos alternativas:

La primera es que el cliente no acepte; en este caso se le da una tarjeta de presentación y se espera a que se contacte con nosotros o bien se sigue persuadiendo pidiéndole una cita posterior.

La segunda elección es cuando el cliente queda convencido y acepta la negociación, entonces se procede a levantar el pedido y firmar el contrato.

Actualmente GT Sophi's la estrategia principal para obtener una negociación exitosa, es la del "balance" como eje principal.

Como GT Sophi's es una compañía nueva y en crecimiento, el objetivo primordial es crear una estrecha relación con el cliente por lo cual se emplean los siguientes tipos de negociación con los clientes nuevos y actuales como se muestra en la figura 3, una manera sencilla de lograr el objetivo

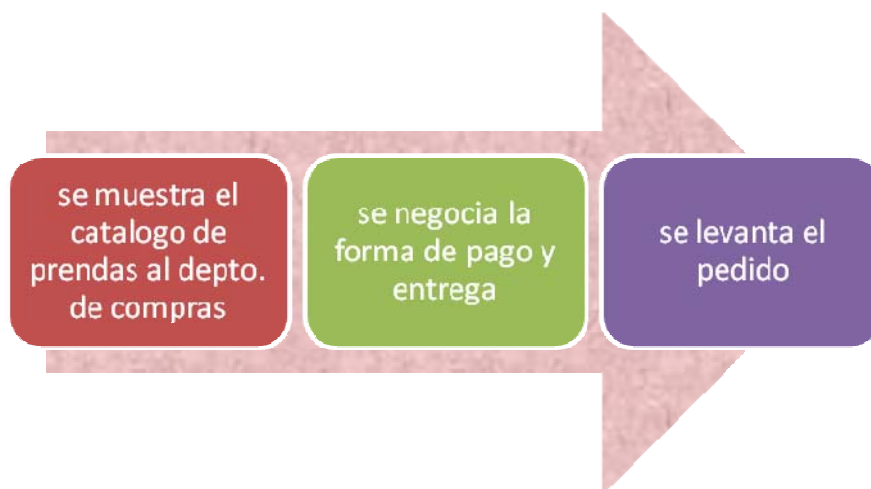


Figura 3: Proceso basico de ventas.

La forma de negociación con los clientes actuales se lleva a cabo de la siguiente manera:

1. El vendedor selecciona a sus clientes los cuales hayan realizado su última compra en los últimos 60 o más días. a Una vez reunido con el cliente se entabla una conversación donde el cliente expresa sus necesidades y preferencias.
2. Una vez que el cliente expuso sus necesidades el vendedor busca las alternativas con las cuales las puede satisfacer, por lo cual muestra el catalogo y de esta manera comienza la negociación, donde el objetivo del cliente es convencerlo a través del

buen servicio, facilidades de pago, descuentos, promociones. Por lo que comienza a mostrar el catalogo de modelos y telas.

3. Una vez hecha la negociación se tienen 2 escenarios:

Si el cliente no está muy convencido, se espera a que realice una llamada o se seguirá persuadiendo al cliente.

Si el cliente queda convencido se prosigue a:

4. Se levanta el pedido y se trata de hacer sentir al comprador que es la mejor alternativa, para lograr que se sienta convencido y feliz.
5. Firma del contrato (realizan las especificaciones de pago y de entrega)
6. Cierra la negociación

## **\*\*PROPUESTA**

## **\*ACTUALES**

La forma de negociación con los clientes actuales se llevara a cabo de la siguiente manera, para la cual la es necesario elaborar una base de datos con los datos de los clientes actuales.

1. Se revisa la base de datos del cliente actuales, se contacta a aquellos que su última compra la hayan realizado en los últimos 30 días o más.
2. Se realiza una llamada telefónica para conocer las nuevas necesidades del cliente, así como ponernos a su disposición en una próxima reunión.

Si el cliente no tiene ningún proyecto se realiza una próxima llamada en los 30 días siguientes.

Si el cliente accede a reunirse con nosotros para conocer las innovaciones de la empresa o buscar nuevos proveedores para un nuevo proyecto se prosigue de la siguiente manera.

3. Se agenda una cita con el cliente.
4. El vendedor realiza la visita al cliente.
5. Una vez reunido con el cliente se entabla una conversación donde el cliente expresa sus necesidades y preferencias.
6. Una vez que el cliente haya expuesto sus necesidades el vendedor busca las alternativas con las cuales las puede satisfacer, de esta manera comienza la negociación, donde el objetivo del cliente es convencerlo a través del buen servicio, facilidades de pago, descuentos, promociones. Por lo que comienza a mostrar el catalogo de modelos y telas.
7. Una vez hecha la negociación se tienen 2 escenarios:

Si el cliente no está muy convencido, se espera a que realice una llamada o se seguirá persuadiendo al cliente.

Si el cliente queda convencido se prosigue a:

8. Se levanta el pedido y se trata de hacer sentir al comprador que es la mejor alternativa, para lograr que se sienta convencido y feliz.
9. Firma del contrato (realizan las especificaciones de pago y de entrega).
10. Cierra la negociación.

- **NUEVOS**

Las negociaciones con los clientes nuevos se desarrollan de la siguiente manera:

En años recientes GT Sophi's decidió expandir su mercado vendiendo sus productos en zonas aledañas a la empresa (vecinas, empresas aledañas, escuelas etc.). GT Sophi's exhibe sus productos en la empresa y realiza cambaceo para dar a conocer sus prendas, además de asistir a las ferias de empresas FONAES.

1. El vendedor realiza cambaceo en las zonas aledañas a la empresa como ((vecinas, empresas aledañas, escuelas) una vez que el vendedor contactara al nuevo prospecto entabla una conversación con el donde el cliente expresa sus necesidades y preferencias.

2. Una vez que el cliente expuso sus necesidades el vendedor busca las alternativas con las cuales las puede satisfacer, por lo cual muestra el catalogo y de esta manera comienza la negociación, donde el objetivo del cliente es convencerlo a través del buen servicio, facilidades de pago, descuentos, promociones. Por lo que comienza a mostrar el catalogo de modelos y telas.

3. Una vez hecha la negociación se tienen 2 escenarios:

Si el cliente no está muy convencido, se espera a que realice una llamada o se seguirá persuadiendo al cliente.

Si el cliente queda convencido se prosigue a:

4. Se levanta el pedido y se trata de hacer sentir al comprador que es la mejor alternativa, para lograr que se sienta convencido y feliz.

5. Firma del contrato (realizan las especificaciones de pago y de entrega).

6. Cierra la negociación.

### **3.7 SEGMENTO DE MERCADO**

- Segmento de mercado de prendas de vestir.

Nuestro segmento de mercado son mujeres que gusten del arte del buen vestir, niñas, que se encuentren en un rango de edad de 2 años en adelante, con un nivel socioeconómico de C y C+ y D+.

- Segmento de mercado de elaboración de uniformes.

Nuestro segmento de mercado son niños y niñas que utilicen ropa escolar, que se encuentren en un rango de edad de 3 a 18 años, con un nivel socioeconómico de C, C+ y D+.

- Segmento de mercado de maquila.

Nuestro segmento de mercado son empresas o talleres que necesiten alguna maquila de prendas.

Los vendedores realizaran mejor su trabajo al trabajar juntos en busca de beneficios mutuos, personales y empresariales. El personal ofrecerá funciones de servicios y soporte que ayude de forma significativa a los gerentes de ventas a realizar su trabajo.

Este soporte incluye:

Promoción de Ventas: Desarrollo de folletos, catálogos, etc. Ayuda de Ventas: Preparación de audiovisuales u otros materiales para presentaciones. Exposiciones. Propaganda. Planeación del Marketing de Ventas. Pronósticos.

Desarrollo de mercado: Soporte para entrar en nuevos mercados.

### **3.8 RUTA INDIRECTA HACIA EL OBJETIVO**

Por medio de la estrategia “mapas de batalla” la compañía determinara las cuotas de venta que se asignara en la zona norte y sur de Tlalpan.

Primero se realiza una investigación de la competencia que existe dentro de la delegación Tlalpan, que es donde se ubica la empresa Sophi's. En este estudio se investiga el nombre de la empresa, la descripción del producto, el personal utilizado y el domicilio de cada una de ellas.

Teniendo un panorama de cómo está la competencia y en donde se ubica, se procede a asignar las cuotas de venta, esto tiene como objetivo adquirir más clientes y así abarcar mas mercado.

La cuota de ventas quedo de la siguiente manera:

Zona Norte de Tlalpan: 60%

Zona Sur de Tlalpan: 40%

Esto debido a que la mayoría de las empresas se encuentran en la zona Sur de Tlalpan y que se dedican al mismo giro o similar a GT Sophi's, la cuota es menor a la del Norte ya que la competencia se encuentra un menor número y por consiguiente los clientes de esa región son en mayor numero.

La competencia se puede apreciar más con el cuadro comparativo de características y ubicación (Anexo 2)

### 3.9 REGIÓN O ZONA DE VENTAS



Figura 4. Ubicación de la zona de ventas.

En la ciudad de México se encuentra la zona de ventas en la siguiente dirección:

**Timucuy Mz 376 Lt. 15 Torres De Padierna, C.P. 14200 Tlalpan, México DF.**

**Tel.: 5630 3718 Móvil 13336608**

Se contará con dos vendedores, debido a que el lugar ya está acreditado y se presenta un gran movimiento en pedidos.

### CONCLUSIÓN

A pesar que el área de ventas es muy reducida, el ambiente de trabajo es agradable porque existe comunicación y respeto entre ellos. El personal se encuentra integrado.

En cuanto a la zona de venta y asignación de cuotas está bien organizada y sustentada por el estudio hacia la competencia, realizado en la delegación Tlalpan.

Sin embargo la parte del trato al cliente, es la falla de la empresa, ya que no realizan postventa, únicamente venden el producto sin importarles conservar al cliente para compras futuras.



## **CAPITULO IV: MANUALES DE CAPACITACIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

Debido a la problemática que presenta la empresa Sophi's, es necesario desarrollar que tácticas son necesarias para resolver los conflictos que se presentan.

De acuerdo con el análisis que se realizó en el capítulo 1, La empresa carece de conocimientos técnicos para desenvolverse en la negociación con sus clientes, debido a esto las estrategias que se deben seguir es una capacitación al personal y darles las herramientas a los vendedores para realizar sus actividades con éxito.

A continuación se presentan los manuales para guiarlos en la capacitación de sus vendedores y que necesariamente tiene que ser en: capacitación atención al cliente, negociación y liderazgo.

### **4.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

El reclutamiento de vendedores en la empresa GT Sophi's se propone para un futuro, debido a que con la capacitación que se les dará a los actuales, las ventas van a aumentar, por lo tanto la empresa poco a poco tendrá la necesidad de reclutar más personal para vacantes en las actividades de ventas, teniendo así las bases del personal que necesita para que se obtenga un crecimiento y grandes utilidades.

#### **4.1.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

- Internas.

Para llevar a cabo el reclutamiento del personal de ventas por parte de GT Sophi's, se hará uso de las fuentes internas. Estas se van a ocupar cuando se requiera de una persona con mucha urgencia y no se dispone del tiempo necesario para llevar a cabo todo el proceso de selección o cuando se requiere de personal en la que se pueda confiar. Se utilizará el método

de “Recomendación”, en el que la dueña (Sofía) en conjunto con sus hijos, harán la labor de comunicar entre sus conocidos, la apertura de una vacante.

- Medios.

El proceso será comunicar entre, hermanos, tíos, primos, amigos y conocidos, la oportunidad de ser parte de una empresa en crecimiento, para vender y dar a conocer a más gente los productos que elabora GT Sophi's.

Entrevista.

- Entrevista inicial:

Una vez que el candidato entregue su solicitud o currículum y sea revisada, se realizará una entrevista inicial con el fin de comprobar que todos los datos que haya proporcionado sean verídicos, además que ayudará para determinar su actitud ya que se tendrá un contacto directo entre la persona que va a reclutar y el solicitante.

Después de realizar estas preguntas al candidato, se analizarán para determinar si cumple con el perfil que se busca para que ocupe la vacante.

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimiento que se le recomienda a GT Sophi's para atraer vendedores potencialmente calificados y capaces de ocupar el cargo dentro de la empresa, debido a que las personas son su activo más importante, es por ello que la empresa debe ser especialista en el proceso de reclutamiento y selección de personal; mediante el cual la empresa divulgara y ofrecerá al mercado oportunidades de empleo que pretende ocupar.

El reclutamiento de personal nos sirve para tener una buena selección de personal, es decir, seleccionar al personal correcto que cumpla con todas las funciones que el puesto requiera, que el personal tenga las capacidades para desarrollar el puesto y desarrollarse

satisfactoriamente. El reclutamiento de personal comenzará a partir de los datos (descripción y especificación del puesto) que se refieren a las necesidades que se solicitan para el momento y para el futuro de la organización.

Las ventajas que se tienen con las fuentes del reclutamiento que se proponen es que reducen los costos operacionales de reclutamiento, también nos ahorra tiempo y por supuesto hay un gran mercado de candidatos.

#### **4.2 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ESTILO DE NEGOCIACIÓN (VENDEDORES ACTUALES Y FUTUROS)**

El objetivo de aplicar este cuestionario es que la Gerencia identifique qué tipo de negociadores son los vendedores actuales y futuros para que pueda proporcionarle a cada uno las herramientas necesarias para desarrollar sus puntos débiles y no descuidar sus fortalezas. Además en algunas ocasiones creemos saber cuáles son nuestros errores pero en algunas otras nos desconocemos totalmente; además nos sirve para mejorar esas cualidades que tenemos pero que jamás hemos descubierto.

Se aplico el cuestionario que Alan Rowe desarrollo para que el Gerente General evalúe cual es su estilo de negociación. Se debe contestar de la siguiente manera: en cada pregunta anote un 8 para la respuesta más cercana a la suya 4 para la segunda más cercana 2 para la tercera y 1 para la última. Al final de cada fila solo debe aparecer un 8 un 4, un 2 y 1.

1.Al negociar yo	Me enfoco en mis objetivos	Analizo soluciones factibles	Trato de comprender su pensamiento	Trato de evitar las discusiones
2.Yo explico mejor mis ideas cuando	Soy contundente	Las presento en forma lógica	Aclaro la implicación	Relaciono más puntos con los de ellos
3.Cuando me confrontan	Reacciono vigorosamente a lo que se dice	Explico mi posición con hechos	Busco un tema de interés mutuo	Cedo a regañadientes

4.Describo mis expectativas	objetivamente	Con sumo detalle	Con entusiasmo	Amablemente
5.Logro mis mejores tratos cuando	No hago concesiones	Aprovecho mi apalancamiento	Encuentro soluciones creativas	Acepto encontrarme con ellos a la mitad del camino
6.Mi objetivo en una negociación es	Alcanzar mi meta	Convencer a los demás de que acepten mi posición	Encontrar la mejor solución para todos	Buscar una solución aceptable
7.La forma de ganar una discusión consiste en	Estar seguro de uno mismo	Ser lógico	Tener ideas novedosas	Buscar consensos
8.Yo prefiero la información que	Es específica y comprensible	Es completa y persuasiva	Presenta una serie de opciones	Ayuda a establecer una reacción
9.Cuando no estoy seguro de que hacer	Emprendo una acción directa	Busco soluciones posibles	Confío en mi intuición	Solicito el consejo de terceros
10.Me disgustan	Los debates interminables	La información incompleta	Los materiales sumamente técnicos	Las discusiones
11.Si me refutan	Me aferro a mi punto de vista	Vuelvo a analizar mi posición	Relaciono mis ideas con las de ellos	Trato de salvar la relación
12.Si el tiempo es importante	Presiono para lograr una solución rápida	Confío en hechos críticos	Propongo un compromiso	Evito posponer lo inevitable
13.Cuando se me cuestiona	Contesto enfáticamente	Recurso a datos que respalden mi posición	Respondo con una pregunta genérica	Analizo en qué forma me afecta
14.Prefiero las situaciones en que	Tengo el control	Puedo utilizar mi capacidad lógica	Puedo explorar nuevas oportunidades	Las personas son importantes

15.Negocio mejor cuando	Recurso a mi experiencia	Es crucial un análisis técnico	Puedo explorar muchas opciones	Me encuentro en una situación en que todos ganan
16.Cuando soy el perdedor	Trato de no demostrar debilidad alguna	Me preparo con esmero	Trato de cambiar la situación	Equiparo mis necesidades a las de ellos
17.Cuando alguien se muestra antagónico	No cedo	Razono las cosas con cuidado	Trato de sobreponerme a la situación	Busco formas de reducir la tensión
18.Si me encuentro ante una situación perdedora	Me vuelvo más decidido	Analizo todas mis opciones	Busco formas de darle la vuelta	Apelo a su sentido de la equidad
19.Para lograr un beneficio mutuo	Me vuelvo más decidido	Aclaro las prioridades de todos	Sugiero un plan mutuamente benéfico	Analizo las dos caras del asunto
20.Al negociar es importante	Saber lo que quiere cada parte	Especificar claramente el temario	Empezar causando una impresión positiva	Reconocer que cada parte tiene necesidades

En el cuestionario de negociación observamos que no manejan bien esta técnica, por lo tanto tampoco negociación, por lo que decidimos darles a conocer la teoría y práctica de estas artes tan fundamentales en su profesión por medio de dos cursos de capacitación.

#### **4.2.1 DIAGNÓSTICO DE FACTORES HUMANOS SOBRESALIENTES PARA EL DESEMPEÑO**

En el libro Personas que aprenden en las organizaciones proponen que se debe de realizar una evaluación, la cual nos pareció acertada para aplicarla con los vendedores de la empresa GT Sophi's, debido a que es un instrumento que nos va a permitir medir en el personal los factores humanos complejos sobresalientes para el desempeño.

Estos factores es un conjunto de elementos que una persona tiene internamente y que pueden estar dormidos, no desarrollados o desarrollados; existen positivos y negativos, por lo tanto nuestro objetivo es diagnosticar su estado actual, visualizar su estado ideal y proponer estrategias, para tener como resultado en el caso de los positivos ayudar a que los estimulen y con los negativos ayudar a que los eliminen.

Con el diagnóstico y las tácticas que se lleven a cabo con cada vendedor, se podrá obtener un mayor desempeño hacia la empresa, debido a que les ayudaremos a descubrirse a sí mismos y a despertar o desarrollar factores positivos, además de que exista un equilibrio global para que su personalidad crezca equilibradamente.

Los factores que vamos a evaluar se dividen en complejos y simples. Cada factor complejo tiene sus factores simples, que son aquellos que lo conforman. Por lo cual si un vendedor quiere desarrollar un factor complejo no lo lograría sin antes desarrollar aquellos factores que le dan origen.

A continuación presentamos los sub-factores que componen a cada factor complejo que vamos a evaluar:

a) Versiones positivas.

- Integridad: lealtad, veracidad, consistencia, confianza, autenticidad.
- Compromiso: responsabilidad, consistencia, visión, discernimiento, honor.
- Felicidad: compasión, realización, servicio, sencillez, armonía.
- Logro: eficiencia, consistencia, ambición, motivación.
- Voluntad: determinación, confianza, discernimiento, valor, perseverancia.
- Honestidad: veracidad, transparencia, autenticidad, control, consideración.
- Productividad: trascendencia, creatividad, actualización, realización, motivación.

b) Versiones negativas.

- Destructividad: odio, egoísmo, inestabilidad, desarmonía, sadismo.
- Malicia: mentira, predeterminación, agresividad, deshonestidad, maldad.

- Melancolía: rencor, tristeza, soledad, egoísmo, aislamiento.

#### **4.2.2 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO ESCUCHA ACTIVA**

Para la empresa GT Sophi's es de vital importancia que sus vendedores sepan escuchar, debido a que es un factor importante en la negociación. Por tal motivo se recomienda aplicar el cuestionario del autor Manuel de su libro Dirección de ventas, el cual nos puede dar una idea orientativa de que tan desarrollada se encuentra su escucha activa.

El objetivo de aplicar este cuestionario es identificar la habilidad de escuchar de cada vendedor y dependiendo del resultado ofrecerles estrategias para mejorar, debido que es difícil y se requiere de un constante entrenamiento. Además se les hará identificar lo importante que es dominar las siguientes habilidades:

- Estimular al interlocutor a que hable.
- Saber preguntar.
- Dar señales de comprensión.
- Expresar la comprensión de ideas y sentimientos.
- Conocer el lenguaje.
- Tomar notas.

Espacio dejado intencionalmente

#### 4.2.3 ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS

Estilo de negociación		
Vendedor	Resultado	Estrategias a seguir
Guadalupe Padilla	Analizador 104 puntos	-Dejar los datos un poco de lado y enfocarse más en ventajas tangibles. -Mostrar paciencia con la toma de decisiones del cliente.
Fernando Padilla	Realizador 96 puntos	- Mostrar paciencia ante una lógica interminable. -No demostrar a la contraparte que quiere ganar solo para su beneficio. -Demostrar al cliente cuando sea necesario que puede ser concesionario. -Manejar más datos para cuando se trate de negociar con un analizador. -Ser paciente con los clientes mediadores, debido que se desvían del tema central.
Marcela Rosey	Mediador 92 puntos	-Seguir cuidando las relaciones, pero enfocarse más al objetivo general de la negociación. - No dar tantos consensos en las negociaciones.
Jazel Martínez	Motivador 91 puntos	-Mostrarle a su contrincante datos duros. - No ser tan imaginativo y enfocarse en el objetivo general.



<b>Diagnóstico de factores humanos sobresalientes para el desempeño</b>		
Vendedor	Resultado	Estrategias a seguir
Guadalupe Padilla	Alto	-Estimular los factores de felicidad, en particular armonía y compasión. -Mejorar los factores de felicidad, el subfactor aislamiento.
Fernando Padilla	Regular	-Estimular el factor compromiso, subfactor responsabilidad -Mejorar los subfactores de inestabilidad, agresividad y tristeza.
Marcela Rosey	Alto	-Estimular el factor logro -Mejorar los subfactores aislamiento, soledad y sadismo.
Jazel Martínez	Alto	-Estimular el factor voluntad, productividad y logro. -Mejorar el subfactor rencor

Espacio dejado intencionalmente

<b>Escucha activa</b>		
<b>Vendedor</b>	<b>Resultado</b>	<b>Estrategias a seguir</b>
Guadalupe Padilla	Más de 25	-No se olvide de hablar lo necesario. -Siga con su gran capacidad de atención y observación
Fernando Padilla	Entre 12 y 17	-No debe impacientarse. -Poner más atención a su oponente. -Poner más concentración en lo que hace.
Marcela Rosey	Entre 18 y 23	-Aumentar la capacidad de síntesis y memoria
Jazel Martínez		-Aumentar la capacidad de atención y observación.

El resultado anterior nos sirvió para identificar las debilidades que manejan, por lo tanto se proponen tres cursos de capacitación para corregir los errores; además se pretende darles las estrategias para que la fuerza de ventas lleve a cabo las tácticas con los clientes.

Pudimos observar que la fuerza de ventas muestra una deficiencia en escuchar a los clientes, por lo cual concluimos que por tal motivo no se han podido concretar algunas ventas.

En el desarrollo de factores la fuerza de ventas no presenta problemas graves que afecten el proceso de su trabajo.

### 4.3 SELECCIÓN

1. Se abre una vacante en el área en la que se requiera.
2. Se define el perfil y las necesidades del puesto (jefe inmediato).
3. Se publica la vacante o se comunica entre personas conocidas.
4. Llegan aspirantes para el puesto.

En este punto los aspirantes deben llegar con todos y cada uno de los requisitos solicitados por la empresa, debe contar con documentos que avalen la información. Los requerimientos obligatorios para los puestos en general son:

- Solicitud de empleo.
  - Currículo Vitae.
  - Identificación oficial.
  - Comprobante de domicilio.
5. Todos los candidatos dejan sus documentos y la persona responsable de recibir los documentos se encarga de depurar a los candidatos dejando máximo a 3, a los cuales los llama para una entrevista.
  6. Se les realiza una entrevista de presentación en donde se corroboran los datos del currículo y se observa en general la actitud de la persona, de aquí se depurará al menos a un candidato. (Esta entrevista la realiza la empresaria Sofía).
  7. Se llama a los candidatos que pasaron la entrevista para realizar diversas pruebas (cuestionarios, psicométricas, de inteligencia, etc.).
  8. Se firmaría el contrato.
  9. Se procede a la inducción y capacitación.

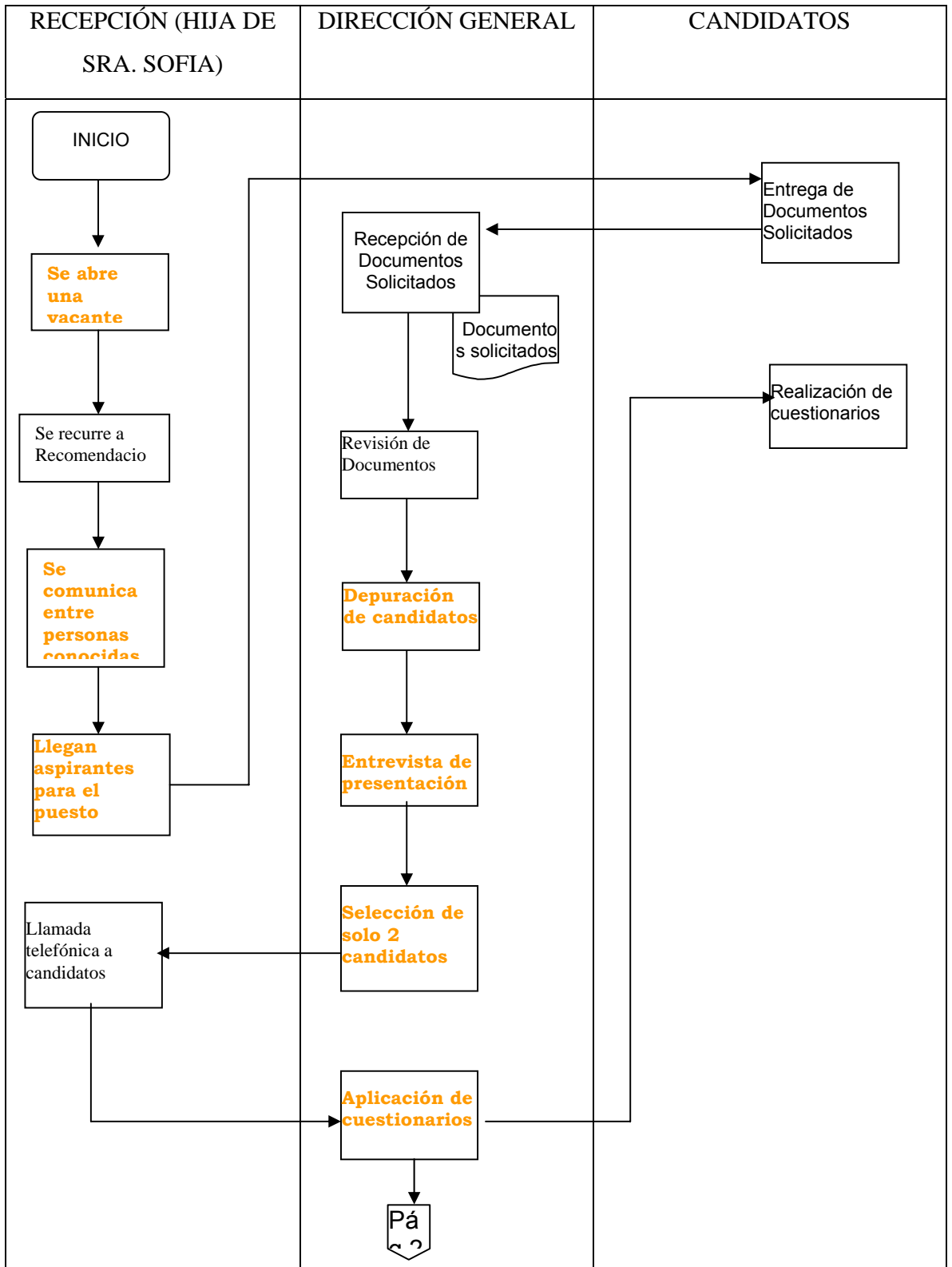


Diagrama 4: Proceso de reclutamiento.

Autoría: Consultores

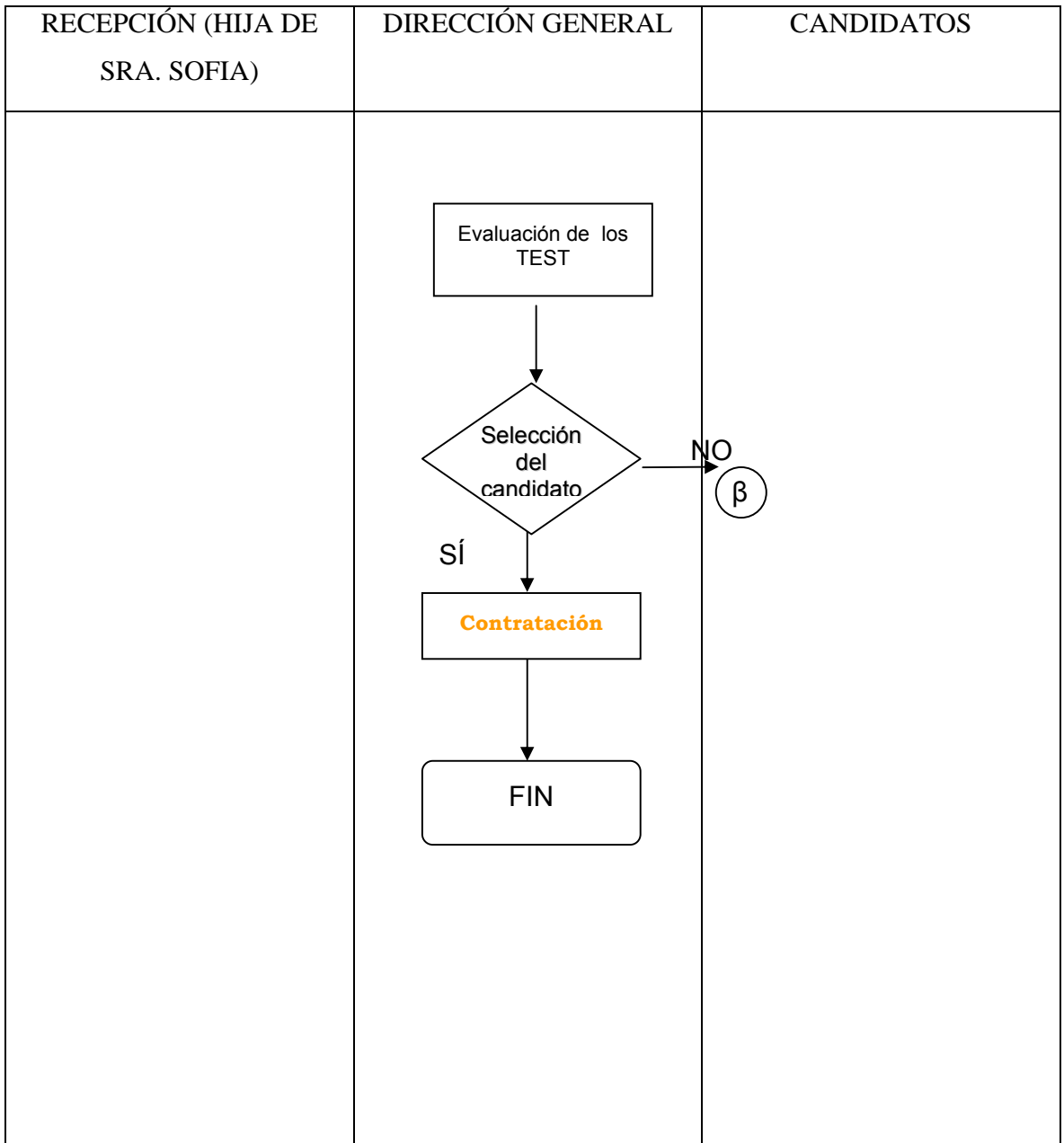


Diagrama 5: Selección del personal.

Autoría: Consultores

#### **4.4 INDUCCIÓN GENERAL**


La Dirección de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado (esta clase de inducción se aplica sólo a nuevos ingresos) información precisa acerca de los siguientes aspectos:

- Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento.
- Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros. puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario (se recomienda la entrega de una copia de la descripción del puesto).
- Reglamentos e instrucciones existentes.

Esta acción quedará evidenciada a través del R-06: Inducción General.

En este punto se le entregará al nuevo trabajador el Manual de Bienvenida el cual tiene como propósito integrar al nuevo miembro a la empresa y refrescar al antiguo colaborador todo siempre, con la finalidad de que conozcan cuales son los principios y fundamentos de GT Sophí's. Además todos y cada uno de los integrantes tiene la responsabilidad de poner en práctica todos y cada uno de los puntos que en este manual se describen ya que otro de los objetivos que se persiguen con este manual es hacer de los integrantes de este equipo de trabajo personas conocedoras de todos los lineamientos de la empresa en la cual van o están participando.

En el presente manual se mostraran los antecedentes de la empresa así como su la misión, visión, filosofía nuestros productos cuáles son nuestras políticas cuales son las funciones de cada uno de los integrantes, que responsabilidades se tienen dentro de la misma y cuáles son sus derechos o prestaciones. Comenzaremos con un registro el cual tiene el objetivo de saber que tan bien se está realizando la inducción para así de esta manera poder hacer modificaciones a dicho manual pero basándonos en lo que nuestros integrantes consideran podría mejorar y saber si se está cumpliendo con los objetivos.

	<b>REGISTRO DE CALIDAD</b> <b>“INDUCCIÓN GENERAL”</b>	<b>R-06</b>
<p>Nombre(s) y apellidos del trabajador incorporado: _____</p> <p>Denominación del Puesto: _____</p> <p>Ubicación del puesto: _____</p>		
<b>Componentes de la Inducción General</b>	<b>Firma del trabajador como recibido</b>	
<b>Historia y evolución de la organización</b>		
<b>Descripción del puesto de trabajo, relaciones con otros puestos, expectativas de desarrollo</b>		
<b>Reglamentos existentes</b>		
<b>Políticas</b>		
<b>Instrucciones</b>		
<p>Firmado: _____</p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 200px;"><b>Trabajador incorporado</b></span> <b>Responsable de la Inducción General</b> </p>		



## *Bienvenido*

GT SOPHI'S Creaciones es una empresa con una sólida cultura de calidad, diseño y servicio; que se ha desarrollado gracias a la dedicación y trabajo de una mujer emprendedora y de un equipo que colabora constantemente para lograr un sitio relevante dentro de la industria textil.

Este Manual de bienvenida, está pensado especialmente para ti que te incorporas a este grupo y su propósito es ofrecerte un panorama y una guía general en el camino de nuestra historia, en el hoy de SOPHI'S y en lo que nos resta por hacer juntos.

Ahora formas parte de esta empresa porque posees los conocimientos, habilidades y aptitudes que la compañía requiere. Por ello, deseamos que esta relación profesional que ahora se inicia se caracterice por tu esfuerzo constante para continuar mejorando nuestros procesos en beneficio de la calidad, diseño y servicio; conscientes de que esto significa una responsabilidad compartida y que requiere la suma de voluntades, capacidades y habilidades de cada uno de nosotros.

Estamos seguros de que todos juntos contribuiremos a que SOPHI'S se convierta en una gran empresa.

¡Bienvenido!

**El arte de vestir...GT SOPHI'S Creaciones**



## MISIÓN

Diseñar y elaborar a través de mano de obra calificada la mejor alternativa en confección de ropa para damas y niñas, logrando la satisfacción del consumidor en calidad, comodidad, elegancia y buen gusto.

## VISIÓN

Ser una empresa rentable, de prestigio y credibilidad en el ramo de la confección de ropa, procurando un crecimiento constante de la empresa, bajo un ambiente de honestidad y constancia en el trabajo, siempre con el fin de la calidad total.

## FILOSOFÍA

La filosofía de la empresa se basa en tres principios: *diseño, calidad y servicio*.

Todas sus confecciones están perfectamente acabadas mediante un constante y riguroso seguimiento durante todo el proceso de corte, cosido, acabado, planchado y entrega al cliente. Los plazos de entrega son razonables y van unidos a un servicio de recogida y entrega al cliente muy ágil.

## VALORES

- **Honestidad.** Manejamos con absoluta responsabilidad y transparencia los recursos que se nos encomiendan y mostramos un respeto absoluto ante los bienes ajenos (honestidad material), porque manifestamos con plena claridad lo que pensamos y creemos (honestidad intelectual) y porque nos comportamos conforme a las normas y principios de la empresa (honestidad moral).
- **Orientación a resultados.** Cumplimos con los compromisos establecidos, y siempre que es posible los superamos, buscando mejores formas de realizar las cosas y teniendo presente que somos responsables de asegurar que los resultados de nuestra actividad contribuyan a agregar valor a los procesos en que participamos.

- **Trabajo en equipo.** Integramos un equipo en función del logro de objetivos, sumando talento y compromiso; a través de la colaboración, respeto y apoyo mutuo se constituyen nuestras relaciones.
- **Confianza.** Se refleja en la calidad de los productos y servicios que resultan de nuestro trabajo y, por ende, en la opinión que nuestros clientes y consumidores se forman de nosotros.

## **HISTORIA**

El negocio inicia actividades en el año 2002, como grupo de trabajo de dos mujeres, cuyo objetivo productivo es la confección de prendas de vestir para niñas, vestidos de novia y para ceremonias; conjuntos de falda y saco, sudaderas y pantalones para ejercicio; uniformes escolares y artículos menores como cojines para adorno.

Las actividades productivas y comerciales se han complementado con maquila de diversas prendas, la que sin ser la actividad principal, les está permitiendo ampliar sus expectativas de mejora de ingresos.

El negocio logró un crecimiento en terminados y costura gracias a la adquisición paulatina de maquinaria, teniendo como resultado el aumento de la producción y por ende las utilidades.

El grupo GT SOPHI'S continúa integrado por mujeres y el proyecto contempla aumentar su nivel de producción, y la ocupación de otra costurera y un auxiliar, para tener una planta de ocupación de tiempo completo de cinco personas.

Las aportaciones del grupo de trabajo además su maquinaria y herramienta, comprende un lote de telas y materiales, confecciones terminadas y en proceso, productos que les permite obtener ingresos iniciales para cubrir los gastos de producción en materiales.

## PORTAFOLIO DE PRODUCTOS



### *EL ARTE DE VESTIR*

- Vestidos.
- De manta pintados a mano.
- De cocktail.
- De noche.
- De novia.
- Traje sastre.
- Pantalón de vestir.
- Abrigos.
- Chamarras.
- Pijamas.
- Uniforme escolar.
- Pants escolar.
- Cojín musical.

## POLÍTICA DE CALIDAD

Como una empresa totalmente comprometida, aseguramos la satisfacción del consumidor así como sus exigencias; siempre con la intención de brindar los productos y servicios de la mejor calidad.

Comprometidos con la mejora continua de nuestros procedimientos y la de nuestros productos, vigilamos que sean elaborados con la mayor precisión y eficacia brindando, de esta manera la confianza de que son elaborados totalmente a mano; ya que para SOPHI'S ello es un signo de compromiso y perfección.

## INSTRUCCIONES

- Conocer su competencia, el entorno, tendencias de mercado y su empresa.
- Elaborar semanalmente junto con la Gerencia General y comité de ventas, el pronóstico a tres meses de ventas, para tomar acciones ante bajas de ventas.
- Administrar y supervisar las campañas de publicidad y promoción de la línea de productos de manta.

- Sugerir precios para los diferentes segmentos de mercado, comunicándose y coordinándose con el Gerente General y el comité de ventas.
- Elaborar el plan de ventas, que sirve para realizar el presupuesto general de la empresa.
- Promover y vender los productos de GT SOPHI'S a personas físicas o morales interesadas en la vestimenta decorada a mano.
- Conocer físicamente las instalaciones de la empresa.
- Conocer las políticas y el reglamento interior de la empresa.
- Llevar a cabo el reporte de estadísticas diario, mensual y acumulado año a la fecha de acuerdo al reporte mensual de ventas.
- Visitar a los ejecutivos de las compañías productoras a fin de captar el mayor negocio posible.
- Atender personalmente a los clientes que tengan contacto con la empresa a fin de materializar la venta.

## **PRESTACIONES**

- Aguinaldo. Será entregado durante los primeros días de Diciembre.
- Vacaciones Son de acuerdo a la tabla de antigüedad.
- Seguro Social. La inscripción será en el IMSS desde el primer día laboral.
- Días de descanso.
- Premio de asistencia y puntualidad mensual y anual. Se recompensa el cumplimiento de labores y el cumplir con los horarios establecidos de entrada y salida. Se otorgan incentivos económicos.
- Pago de incapacidades.

Espacio dejado intencionalmente

## DESCRIPCION DEL PUESTO

1. Identificación del puesto	Gerente de Ventas.
2. Resumen del puesto	Planear, coordinar, supervisar y ejecutar la promoción y venta de productos fabricados a mano para vestimenta; asegurando un equilibrio adecuado entre la producción, clientes e ingresos, de acuerdo a las características de los productos y de la plaza.
3. Responsabilidades y obligaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer su competencia, el entorno, tendencias de mercado y su empresa.</li><li>• Elaborar semanalmente junto con la Gerencia General y comité de ventas, el pronóstico a tres meses de ventas, para tomar acciones ante baja de ventas.</li><li>• Administrar y supervisar las campañas de publicidad y promoción de la línea de productos de manta.</li><li>• Sugerir precios para los diferentes segmentos de mercado, comunicándose y coordinándose con el Gerente General y el comité de ventas.</li><li>• Elaborar el plan de ventas, que sirve para realizar el presupuesto general de la empresa.</li><li>• Promover y vender los productos de GT Sophi's a personas físicas o morales interesadas en la vestimenta decorada a mano.</li><li>• Conocer físicamente las instalaciones de la empresa.</li><li>• Conocer las políticas y el reglamento interior de la empresa.</li><li>• Llevar a cabo el reporte de estadísticas diario, mensual y acumulado año a la fecha de acuerdo al reporte mensual</li></ul>

	<p>de ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar a los ejecutivos de las compañías productoras a fin de captar el mayor negocio posible.</li> <li>• Atender personalmente a los clientes que tengan contacto con la empresa a fin de materializar la venta.</li> <li>• Ofrecer precios de acuerdo a las necesidades de los clientes.</li> </ul>
--	---

1. Identificación del puesto	Vendedor.
2. Resumen del puesto	Interactuar, convivir y convencer a los clientes para que adquieran el producto y sean leales a la empresa.
3. Responsabilidades y obligaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer su competencia, el entorno, tendencias de mercado y su empresa.</li> <li>• Cubrir el presupuesto de ventas asignado por el departamento.</li> <li>• Poner en práctica las técnicas de negociación con la mayor eficiencia.</li> <li>• Poner en práctica las técnicas de liderazgo y ética.</li> <li>• Realizar servicio de postventa.</li> <li>• Llevar un reporte de las actividades diarias que se realizaron.</li> <li>• Conocer los precios del producto, los descuentos y rebajas y conocer los casos en los que se aplican</li> <li>• Ampliar la cartera de clientes.</li> <li>• Promover y vender los productos de GT GT Sophi´s a personas físicas o morales interesadas en la vestimenta decorada a mano.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer físicamente las instalaciones de la empresa y al producto.</li> <li>• Conocer las políticas y el reglamento interno de la empresa.</li> <li>• Atender personalmente a los clientes que tengan contacto con la empresa a fin de materializar la venta.</li> </ul>
4. Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subordinado a: Gerente de Ventas</li> <li>• Subordinados a él: nadie</li> </ul>
5. Estándares de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el volumen de ventas, cubriendo su presupuesto al 100% o rebasándolo.</li> <li>• Incrementar el número de clientes en un 4% en un período de 6 meses.</li> <li>• Disminución de quejas de los clientes</li> </ul>
6. Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación del área de trabajo: Pequeña oficina en la empresa ya que estará visitando clientes la mayor parte del tiempo.</li> <li>• Herramientas de trabajo: Una computadora personal con Internet, un organizador electrónico, un radio NEXTEL, servicios de papelería.</li> <li>• Seguridad: No está permitido fumar en las áreas de producción, de servicio y áreas públicas ni con los clientes.</li> </ul>

Espacio dejado intencionalmente

#### **4.4.1 INDUCCIÓN ESPECÍFICA**

La inducción específica se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos (transferencias y promociones) El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:

- Presentación entre los colegas.
- Mostrar el lugar de trabajo.
- Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
- Formas de evaluación del desempeño.
- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje.
- Métodos y estilos de dirección que se emplean.
- Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.
- Mostrar principales instalaciones de la empresa.

Esta acción se reflejará por medio del R-07: Inducción Específica. Cada jefe conservará este registro en forma permanente.

Espacio dejado intencionalmente



	<b>REGISTRO DE CALIDAD</b> <b>“INDUCCIÓN ESPECÍFICA”</b>	<b>R-07</b>
Nombre(s) y apellidos del trabajador incorporado: _____ Nombre(s) y apellidos del jefe inmediato: _____ Denominación del Puesto: _____ Ubicación del puesto: _____		
<b>Componentes de la Inducción Específica</b>	<b>Firma del trabajador como recibido</b>	
Presentación oficial entre los compañeros de trabajo		
Mostrar el lugar de trabajo		
Explicar objetivos de trabajo del área, estrategia que se sigue		
Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios		
Esclarecimiento sobre las formas de evaluación del desempeño		
Conversatorio sobre las relaciones personales en el área, costumbres, disciplina		
Realización del Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje		
Explicación de los métodos y estilos de dirección que se emplean		
Mostrar principales instalaciones de la empresa		
Firmado: _____ <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span>Trabajador incorporado</span> <span>Responsable de la Inducción Específica</span> </div>		

Lugar de conservación: Dirección de Recursos Humanos.

Tiempo de Conservación: Permanente.

Ambas, las Inducción general y Específica se completaran en el marco de los primeros 5 días de trabajo, porque si se consume más tiempo del necesario deja de ser efectiva.

La calidad de la Inducción será evaluada por el Especialista Técnico que atiende la actividad. Se empleará como criterio de Inducción Insuficiente el desconocimiento por parte del trabajador de los aspectos constitutivos de la misma.

### Gráfica de Gantt del curso de inducción

El curso de inducción será durante tres días en los cuales se proporcionará la inducción general y la específica.

ACTIVIDAD	TIEMPO		
	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3
INDUCCION GENERAL			
1. Historia y evolución de la organización			
2. Descripción del puesto de trabajo y relaciones con otros puestos			
3. Reglamentos existentes			
4. Políticas			
5. Instrucciones			

ACTIVIDAD	TIEMPO		
	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3
INDUCCION ESPECIFICA			
6. Presentación oficial entre los compañeros de trabajo			
7. Mostrar el lugar de trabajo			
8. Explicar objetivos de trabajo del área, estrategia que se sigue			
9. Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios			
10. Esclarecimiento sobre las formas de evaluación del desempeño			
11. Conversatorio sobre las relaciones personales en el área, costumbres, disciplina			
12. Realización del Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje			
13. Explicación de los métodos y estilos de dirección que se emplean			
14. Mostrar principales instalaciones de la empresa			

#### **4.5 CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS, CURSO DE TRATO AL CLIENTE (VENEDORES ACTUALES Y FUTUROS)**

##### **PRESENTACIÓN**

Nombre del curso: Trato al cliente.

Instructor: Sofía Nieto Melo.

Lugar: Dentro de la empresa.

Fecha: -----

Duración: cuatro semanas.

Número de participantes: cinco.

Dirigido a: Fuerza de ventas.

## **Objetivo general**

Que los participantes puedan determinar y entender los factores más característicos que originan un buen trato hacia el cliente; así como emplear las técnicas más importantes de esta misma mediante el desarrollo de sus habilidades básicas de comunicación, empatía, reunión y entrevista con los diferentes clientes; consiguiendo incrementar los beneficios para la empresa y así lograr una mejora en el nivel de satisfacción personal al saberse capaz de dar un buen trato.

## **Contenido y objetivos específicos**

- Concepto de comunicación.

Dar a conocer a los participantes: qué es la comunicación y la importancia de la misma. Proporcionar un conocimiento completo acerca del proceso de comunicación así como los elementos que lo conforman.

- Como mejorar la comunicación.

Lograr que los participantes estén al tanto de las herramientas necesarias para el manejo de una buena comunicación y evitar conflictos relacionados con esta.

- El arte de hacer preguntas.

Desarrollar habilidades para preguntar y comunicarse efectivamente con el cliente para poder identificar sus necesidades y satisfacerlas correctamente.

- Importancia de saber escuchar.

Identificar, utilizar y dar la importancia necesaria a las tácticas de aprender a escuchar y así lograr mejorías en este proceso.

## **Metodología**

El desarrollo de este curso es teórico-práctico, ya que en cada sesión una vez que se haya expuesto la información correspondiente al tema asignado, el participante desarrollará o resolverá (según sea el caso) casos prácticos (situaciones simuladas) aplicables a su inmediata labor dentro del departamento de ventas.

## **Medios de apoyo didácticos**

- Guía del participante.
- Exhibición de audiovisuales.
- Diapositivas.

Estudio de casos (dinámicas, ejercicios, situaciones simuladas).

## **Evaluación del curso**

Nombre del curso: Trato al cliente.

Lugar y fecha: Dentro de la empresa.

Instructor: Sofía Nieto Melo.

Para saber si el curso logro su objetivo, los participantes llenaran un formato con la opinión que tienen del curso. (Ver Anexo 5).

Este cuestionario pretende recoger la opinión de la fuerza de ventas de GT Sophi's sobre las distintas sesiones que han conformado este curso, con el fin de poderlo mejorar en un futuro, además es de gran utilidad para mejorar la organización de nuestros cursos de capacitación. Se necesita evaluar al ponente, el contenido del curso, la metodología, el ambiente, los recursos y materiales fueron los indicados o necesitan una mejoría; si al participante le cambio la visión de su trabajo.

Con el propósito de mejorar la capacitación presentamos el cuestionario, cuya aplicación rutinaria puede proporcionar claves importantes acerca de las deficiencias y obstáculos que padece el curso.

### **Operatividad de la capacitación**

#### 1.- Técnicas de capacitación.

La capacitación será un curso de 4 semanas, sin contar sábados y domingos a través de los métodos de conferencia (o expositivo) y seminario, por lo que el curso se dictara en 70 horas; es decir, 3 horas y media diariamente y se manejara un tema por semana. El curso empezara a partir de las 8 de la mañana ya que se pretende que los participantes puedan ocupar el resto del día en sus actividades rutinarias.

Al inicio de la capacitación se le obsequiara una guía al participante para que sepa cómo se manejaran los horarios de la capacitación.

#### 1ª Semana.

Tema: Concepto de comunicación.

Método: Conferencia.

Medios: Ayuda audiovisual, Proyecciones, Exposiciones en general

Horarios: 8:00 a.m. Comienzo de la sesión.

9:20 a.m. Receso de 20 minutos en el que se incluye un pequeño desayuno.

9:40 a.m. Inicio nuevamente de la sesión.

10:30 a.m. Término del curso (por día).

Espacio dejado intencionalmente

## 2ª Semana.

Tema: Como mejorar la comunicación.

Método: Seminario (mesa redonda).

Medios: Ayuda audiovisual, ilustraciones graficas, dinámicas, situación simulada.

Horarios:           8:00 a.m. Comienzo de la sesión.  
                      9:00 a.m. Receso de 20 minutos en el que se incluye un pequeño desayuno.  
                      9:20 a.m. Inicio nuevamente de la sesión.  
                      10:30 a.m. Término del curso (por día).

## 3ª Semana.

Tema: El arte de hacer preguntas.

Método: Conferencia.

Medios: Videos, pizarrón, exposiciones (diapositivas).

Horarios:           8:00 a.m. Comienzo de la sesión.  
                      9:20 a.m. Receso de 20 minutos en el que se incluye un pequeño desayuno.  
                      9:40 a.m. Inicio nuevamente de la sesión.  
                      10:30 a.m. Término del curso (por día).

## 4ª Semana.

Tema: Importancia de saber escuchar.

Método: Seminario (caso práctico).

Medios: Ayuda audiovisual, ilustraciones graficas, dinámicas.

Horarios:           8:00 a.m. Comienzo de la sesión.  
                      9:00 a.m. Receso de 20 minutos en el que se incluye un pequeño desayuno.  
                      9:20 a.m. Inicio nuevamente de la sesión.  
                      10:30 a.m. Término del curso (por día).

Como se podrá observar, los horarios de cada semana se alternan para no crear una rutina aburrida en los participantes, así como el método de enseñanza y los medios a utilizar.

Presupuesto:

<b>Material</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio por paquete</b>
Energía eléctrica (mensual)		200.00
Hojas de papel	100	20.00
Papel rotafolio	5	8.00
Papel higiénico	4	11.00
DESAYUNO		
Café (frascos)	2	60.00
Azúcar (kilo)	1	8.00
Servilletas (Paquete)	1	15.00
Galletas (caja)	1	30.00
Total	114	352.00

El siguiente material será proporcionado por FONAES mediante una solicitud, en la que se mencionara el objetivo del requerimiento y los resultados a obtener, así mismo esta empresa lo prestara con gratitud ya que su misión es lograr que las pymes crezcan:

- Cañón para computadora.
- Pizarrón.

El material que a continuación se menciona no fue necesario colocarlo en el manual debido a que GT Sophi's Creaciones afortunadamente lo tiene y no es necesario solicitarlo o comprarlo:

- Computadora.
- DVD.
- Televisión.
- Bocinas.
- Sillas.
- Mesa.



#### 4.5.1 CLÍNICA DE VENTAS

Dentro del curso se realizara una clínica de ventas, debido a que los principales aspectos a evaluar por parte del gerente de ventas hacia los vendedores serán los siguientes:

1. Capacidad de identificar al tipo de cliente con el cual se está tratando, escucharlo y al mismo tiempo participar en la conversación. Con ello se trata de descubrir el verdadero problema y resolverlo. Así mismo se debe examinar la forma en cómo resuelve las dificultades:

- Consciencia del problema.
- Aclarar el problema.
- Proponer hipótesis.
- Definir las implicaciones de la hipótesis.
- Probar las hipótesis.

2. Capacidad de evadir aquellas situaciones del ambiente o la conversación que puedan distraer su atención (ruido, confusión o cansancio). Asimismo las barreras mentales que el propio vendedor puede llegar a tener como:

- La indiferencia. Pensar que lo que el cliente dice no tiene importancia y dejar de escuchar mientras su mente divaga.
- La impaciencia. Con un cliente lento, o uno que no cesa de hablar, y las ideas empiezan a adelantarse a la conversación.
- El prejuicio. Como la forma de hablar del cliente, sus actitudes o su compañía, tienen que aprender a controlarlos.
- La preocupación. Es importante que permanezca alerta durante la venta y que no deje que problemas personales interfieran con su propósito.
- El mal uso de las palabras. Confusión o mal interpretación del mensaje. Utilizar mal las palabras e interpretar mal lo que el cliente diga.

3. Verificación de la preparación anterior a la entrevista, es decir, el pre- contacto en donde debió recabar información acerca del cliente (volumen de sus negocios, tiempo que lleva trabajando y planes para desarrollo y expansión; qué sabe el cliente del producto; qué actitud tiene el cliente hacia el producto; cuál será la actitud del cliente hacia mi; experiencias en común y tónica de la entrevista) esto para darle dirección a la entrevista y escuchar al cliente para dar respuesta a posibles objeciones.

4. Manejo de objeciones y las técnicas que utiliza.

- La refutación directa.
- Si...pero.
- Las preguntas como reacción a la objeción.
- La paráfrasis.
- Cambio positivo o boomerang.

5. Analizar como comienza la entrevista (las preguntas iniciales) y como la va desarrollando (la pregunta adecuada en el momento preciso). Hay cuatro clases de preguntas que deben hacerse en orden cronológico para obtener información sobre las necesidades del cliente.

- Las preguntas de carácter general que establecen el interés por la situación del cliente.
- Las preguntas de carácter específico que sirven para determinar la forma en que el cliente piensa utilizar el producto o servicio y que suministra datos exactos.
- Preguntas inquisitivas que determinan las necesidades.
- Preguntas orientadoras que llevan al cliente a darse cuenta de sus propias necesidades.

6. Comprobar su actitud hacia el cliente, tanto verbal como no verbal. Así mismo si es capaz, mediante la observación, de interpretar las actitudes del cliente así como sondear el lugar donde desarrolla sus negocios.

7. Revisar si toma notas y qué tipo de información contienen; así como también el proceso de verificación que lleva a cabo (información de retorno).

8. Examinar su cierre de ventas y qué tipo de técnica utiliza.

- Suponer el cierre.
- Si...entonces (cliente levemente indeciso).
- Hecho inminente (pérdida de control de la venta y cliente indeciso).

9. Qué tipo de servicio al cliente lleva a cabo.

10. Manejo de clientes difíciles (manejo y solución de quejas).

#### **4.5.2 GUIÓN DE VENTAS**

--**Vendedor(a):** Buenos días (tardes). Le habla nombre del vendedor(a). De la empresa SOPHI'S Creaciones. Mucho gusto, como estas usted Sr. (o.) Nombre. Agradezco de antemano que reciba la llamada. No le quitare mucho tiempo.

--**Cliente:** Estoy muy ocupado, hable primero con nuestro encargado de compras.

--**Vendedor (a):** [Nombre del prospecto], suponga que recibe una carta dirigida a usted y marcada con un sello que dice "Confidencial." ¿Le permitiría a su encargado de compras que la abriera? (Espera la respuesta.) La propuesta que tengo, es exclusiva para usted. Lo que tengo que decir es demasiado importante y solo puede ser compartido con los más altos ejecutivos de la empresa. Ahora que entiende las razones, ¿podemos hablar por unos momentos?.

--**Cliente:** ¿Puede decirme cual es la razón de su llamada?

--**Vendedor(a):** Nuestra empresa Diseña y elabora a través de mano de obra calificada la mejor alternativa en confección de ropa para damas y niñas como son trajes sastres, abrigos, vestidos de noche, de cocktail, de manta pintados a mano, uniformes escolares, chamarras,

pijamas entre otros. Todas las confecciones están perfectamente acabadas mediante un constante y riguroso seguimiento durante todo el proceso de corte, cosido, acabado, planchado y entrega al cliente. Los plazos de entrega son razonables y van unidos a un servicio de recogida y entrega muy ágil. Ofreciendo calidad, comodidad, elegancia y buen gusto en prendas de vestir. Sabemos que usted busca lo mejor para sus clientes, tanto en calidad como en precio, es por ello que hoy le estamos ofreciendo los productos que se elaboran en SOPHI'S Creaciones.

**--Cliente:** Mire usted, nosotros a lo que más nos enfocamos es a la venta de uniformes tanto escolares como de trabajo y usted sólo mencionó los primeros, así que me imagino que no cuentan con los segundos ¿es cierto?

**--Vendedor(a):** ¡Claro! Nosotros también diseñamos y fabricamos uniformes para empresas. Disculpe, lo que pasa es que lo mencione como trajes sastres, pero sí nosotros los fabricamos. ¿Le interesa algún modelo o diseño en especial?

**--Cliente:** ¿Y ustedes realizan diseños sobre pedido?

Vendedor(a): Si, pues como le mencione nuestra empresa no solo fabrica sus propios modelos, sino que también se amolda a las necesidades de sus clientes. Y si en este caso usted necesita tanto un diseño inédito como la fabricación en masa de este, nosotros lo podemos realizar.

**--Cliente:** Pero, ¿ustedes cumplen con la fechas de entrega? Porque muchas veces me han quedado mal y he perdido tiempo y dinero.

**--Vendedor(a):** Si, nuestro principal objetivo es el de que nuestros clientes queden satisfechos tanto con nuestros productos como con el servicio de entrega que le ofrecemos el cual se realizará en la fecha y en lugar acordado.

**--Cliente:** Y en cuanto a la calidad de sus productos. ¿Qué me garantiza que son de buena calidad?

--**Vendedor(a):** En este punto nosotros le ofrecemos una garantía, la cual es válida 15 días después de que le es entregado el producto; esta vale por cualquier desperfecto en alguna de las prendas, siempre y cuando este sea de fábrica. Nosotros le garantizamos que nuestros productos son de buena calidad, ya que son elaborados con las mejores telas y con mano de obra calificada.

--**Ciente:** ¿Ofrecen pagos a crédito o este debe ser en una sola exhibición?

--**Vendedor(a):** Proporcionamos crédito a nuestros clientes, dependiendo del volumen de la compra y del monto de la misma será el tipo de crédito que se le otorgará. Sr. (ra) (nombre), esta información es difícil darla por teléfono y de seguro a usted le interesará tener una información más amplia y detallada tanto de nuestros productos como de las garantías y facilidades de pago que ofrecemos. Podría visitarlo para platicar con usted y responder todas sus preguntas en pocos minutos, sin ningún compromiso de su parte. Es una visita de máximo quince minutos. ¿Podría usted recibirme para que le dé información, sin ningún compromiso de su parte?

--**Ciente:** Tengo que pensarlo...

--**Vendedor(a):** Entiendo, y sin embargo, intuyo que al mismo tiempo le gustaría ponerle fin al asunto. También siento que hay algunos puntos que realmente le gustan. ¿Qué es lo que lo está deteniendo?

--**Ciente:** Tengo que consultarlo con el encargado del área de compras.

--**Vendedor(a):** Lo comprendo, pero en una visita podría darles la información a ambos para que tomen una decisión. ¿Le parece bien el martes (decir un solo día) en la mañana?

--**Ciente:** Esta bien, lo (la) espero el martes a las (hora).

--**Vendedor(a)**: Muchas gracias, Sr. (a) (nombre), el (día indicado, ejemplo " martes") lo estaré visitando, para entregarle toda la información que usted necesite. Hasta luego.

#### **4.5.3 INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS**

Los vendedores realizaran mejor su trabajo al desarrollarse juntos en busca de beneficios mutuos, personales y empresariales. El personal ofrecerá funciones de servicios y soporte que ayude de forma significativa a los gerentes de ventas a realizar su trabajo.

Este soporte incluye:

- Promoción de Ventas: Desarrollo de folletos, catálogos, etc.
- Ayuda de Ventas: Preparación de audiovisuales u otros materiales para presentaciones.  
Exposiciones.  
Propaganda.
- Planeación del Marketing de Ventas.
- Pronósticos.  
Desarrollo de mercado: Soporte para entrar en nuevos mercados.

#### **Remuneración e incentivos**

El salario que percibirá la fuerza de ventas será salario + comisión, como se muestra a continuación:

Salario: \$ 1500 quincenales.

Se le pagará al personal de la empresa un salario fijo, quincenal, independiente de cualquier otro tipo de premio, gratificación, etc., conforme a lo establecido por la ley de contrato de trabajo (salario mínimo vital y móvil).

Los objetivos que procura lograr la empresa respecto de los salarios son:

- Garantizar la igualdad: Igualdad interna y externa. La igualdad interna, para guardar relación con el valor relativo de los puestos. La igualdad externa, en búsqueda de compensar las remuneraciones de los empleados de la empresa en relación con los empleados de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado: El pago debe ser de acuerdo con las responsabilidades, para que en el futuro el desempeño siga siendo adecuado. El desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- Controlar los costos: Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga a su fuerza laboral a costos adecuados, sino se encuentra claramente establecido lo más probables es que se den niveles excesivos o insuficientes de salario, en relación al esfuerzo de los empleados.
- Cumplir con las disposiciones legales.

### **Incentivos**

Para motivar a la fuerza de ventas se hará uso de dos tipos de incentivos:

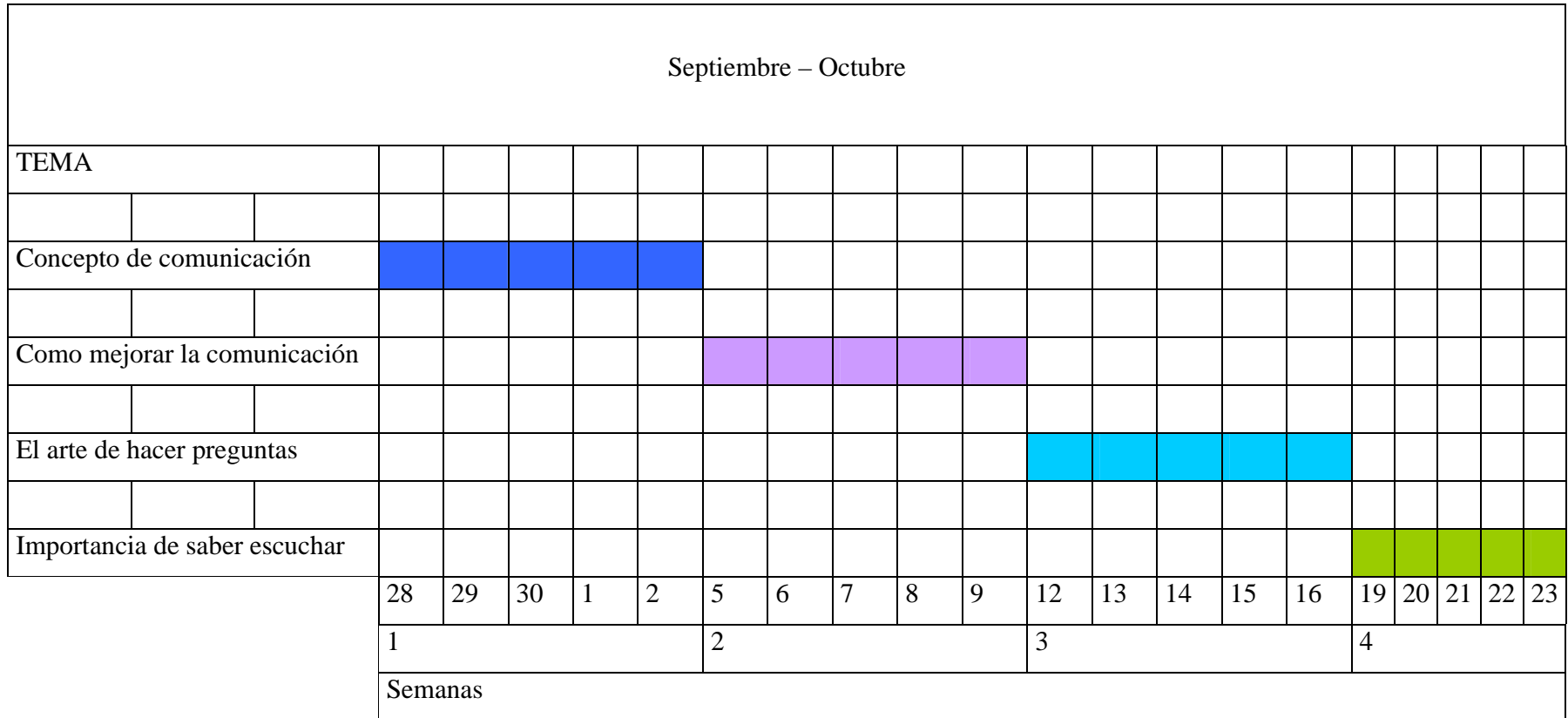
- Directos:

Creación de un buen ambiente organización en el que se aliente la participación la comunicación y fijación de cuotas realistas que puedan ser logrados, con la cantidad de esfuerzo necesario. Se proporcionaran premios y reconocimientos no monetarios.

- Monetarios:

Comisión: 2 % sobre el costo de la prenda, en caso de cumplir la cuota establecida.

#### 4.5.4 GRAFICA DE GANTT





#### **4.6 CURSO DE NEGOCIACIÓN**

GT Sophi's es una empresa que tiene una visión de crecimiento y de llegar a ser una empresa de marca reconocida dentro del Distrito Federal y Área metropolitana, para esto debe de tener éxito de ventas y emplear una estrategia efectiva para que sus vendedores lleguen a tener negociaciones exitosas y lograr ventas que ayuden a la empresa al logro de sus objetivos.

Para lograr mejorar el desempeño de los negociadores la empresa necesita tener las herramientas necesarias para lograrlas, como son: Capacitación para saber cómo realizar una negociación.

Por lo tanto a quien daremos el curso de negociación solamente será la dueña de la empresa y ella va a capacitar a sus subordinados.

#### **CARTA DESCRIPTIVA**

Nombre del curso	Aprendiendo a Negociar
Fecha de impartición	Septiembre- 2009
No. de Participantes	5
Horarios	12:00-14:00
Días	Lunes, martes, miércoles, jueves y viernes
Instructor	Gerente de Ventas
Objetivo del curso	El participante habrá de adquirir conocimientos y las herramientas que le ayudaran a llevar una negociación con éxito, cumpliendo sus objetivos principales.

<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Recursos Didácticos</b>	<b>Evaluación</b>
1. Introducción a la negociación	Conocer diferentes enfoques a la negociación	Técnica audiovisual	Presentación En Power Point	Se realizaran preguntas al azar, para saber si entendieron la información proporcionada.
2.- Fases de la negociación	Resaltar que tan importantes son las distintas fases para llegar con éxito al proceso de la negociación	Dar la información de manera informal		Simulación con los vendedores, negociación entre ellos.
3. Proceso de la negociación	Implementar dicho proceso en negociaciones futuras	Capacitación de aprendices	Laminas para ilustrar el proceso en un aula.	Se evaluará con una práctica.

## **MANUAL DE CURSO DE NEGOCIACIÓN**

Objetivo: Elevar el nivel del vendedor profesionalmente, mejorando los ingresos de la empresa y personales. Motivar y brindar herramientas al personal de negociación por medio de estrategias y técnicas de ventas, manejo de objeciones, y cierres.

## PRESUPUESTO

El presupuesto estimado para llevar a cabo el curso de capacitación para la fuerza de ventas es de \$5500 ya que este curso solo lo aplicaría una persona en este caso es el Gerente de ventas, quien se tomara el curso para poder apoyar a la fuerza de ventas el curso solo tiene la duración de 30 horas, además en este presupuesto se incluyen los costos del material didáctico. Este es un presupuesto muy accesible para la empresa ya que se adecua a sus necesidades de la misma y la persona que impartiría este curso es una persona que está estrechamente relacionada con la fuerza de ventas y esto ayudaría a tener un mejor resultado de la capacitación.

<b>Tamaño de la compañía</b>	<b>Periodo de capacitación</b>	<b>Costo</b>	
Pequeña	2 semanas	Persona que imparte el curso	\$5000.00
	2 hora diarias de lunes a viernes	Material didáctico	\$500.00
		Total	\$5500.00

## LOGÍSTICA DE EVENTO

La capacitación que se les dará a los vendedores se impartirá en las instalaciones de la empresa que se encuentra ubicada en Timucuy Mz 376 Lt. 15 Torres de Padierna, C.P. 14200 Tlalpan, México DF.

Por parte del Gerente de ventas estas tendrán inicio el 14 de septiembre del 2009.

El objetivo de la capacitación es que el vendedor se familiarice con la empresa a la que se incorpora y los productos que va comercializar como también a plantear sus estrategias y

tácticas de negociación todo esto se les dará a conocer por medio de material de apoyo como material visual y rota folios.

**Programa:**

<b>Septiembre</b>	
<b>LUNES</b>	Aplicación del modulo I
<b>MARTES</b>	Aplicación del modulo II
<b>MIERCOLES</b>	Aplicación del modulo III
<b>JUEVES</b>	Aplicación del modulo IV. PRACTICA
<b>VIERNES</b>	Aplicación del modulo V. PRACTICA

**4.6.1 DESARROLLO DEL TEMARIO:**

**MODULO I: INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN**

La negociación se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos.

La negociación se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes. Si estas posiciones fueran coincidentes no haría falta negociar.

La negociación busca eliminar esas diferencias, normalmente acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable para todos.

Para iniciar una negociación tiene que haber además interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo.

Sólo con que una de las partes no tuviera esta voluntad de entendimiento no habría negociación.

Una regla que debe presidir cualquier negociación y que facilita enormemente el poder llegar a un acuerdo es el respeto a la otra parte.

No se le debe considerar como un enemigo al que hay que vencer. Muy al contrario, hay que verlo como un colaborador con el que se va a intentar trabajar estrechamente con vista a superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable.

Hay que tener muy claro que cuando se negocia uno no se enfrenta con personas sino que se enfrenta con problemas. Hay que buscar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados.

No obstante, frecuentemente no se respeta esta regla fundamental y la negociación se convierte en una lucha encarnizada en la que cada parte trata de imponer su voluntad, buscando obtener el máximo beneficio a costa del oponente.

En este caso las posibilidades de acuerdo se reducen significativamente y en caso de alcanzarse se corren ciertos riesgos:

Que la parte perdedora no cumpla luego lo acordado.

Que la parte perdedora cumpla lo acordado pero no esté dispuesta a negociar nunca más con quien le ha vencido, imposibilitando establecer relaciones económicas duraderas.

En definitiva, hay que tratar de encontrar una solución equitativa que tenga en cuenta los puntos de vista e intereses de todos los intervinientes.

De este modo todos ellos considerarán el acuerdo como algo propio y no como una solución que ha venido impuesta.

Además, todos saldrán satisfechos de la negociación, con intención de cumplir lo pactado y con interés en mantener esta relación profesional que ha resultado tan beneficiosa.

Puede que esta forma de entender la negociación basada en la cooperación no sea compartida por la otra parte, que trate de imponer su estilo particular basado en la confrontación.

Uno no debe seguirle el juego. Justo al contrario, hay que continuar buscando la colaboración, tratando de convencer a la otra parte de sus ventajas.

## **MODULO II.- FASES DE LA NEGOCIACIÓN DE VENTAS**

Los nueve pasos de la negociación de ventas siempre deben tenerse en cuenta y prepararse con absoluta responsabilidad antes de la entrevista, (con la excepción lógica del noveno) ya que es sabido que no existen dos entrevistas iguales.

- 1º) Preparación de la entrevista.
- 2º) Concertación de la entrevista.
- 3º) Presentación y toma de contacto.
- 4º) Detección de las necesidades y deseos.
- 5º) Argumentación.
- 6º) Tratamiento de las objeciones.
- 7º) Cierre de la entrevista.

8º) Despedida.

9º) Análisis de la entrevista.

## **1.-PREPARACION DE LA ENTREVISTA**

Debemos obtener la mayor información posible sobre el cliente que vamos a entrevistar, para poder bocetar con antelación el desarrollo de la entrevista.

Esta información nos ayudará a lo que se conoce como romper el hielo, la información puede ser sobre gustos, hobbies, preferencias artísticas o literarias etc.

De no ser posible obtener información anticipada, buscar al presentarse, estos indicios en algún elemento sobresaliente del entorno (un cuadro importante, una foto familiar, una condecoración, un título exhibido, una foto deportiva, una maqueta, etc.), algo que debemos recordar, es, que iniciar la entrevista abordando el tema comercial que nos compete es de una alta carga negativa.

Esta información también nos ayudará a preparar un estudio previo de las características psicológicas-económicas y sociológicas del cliente.

Ampliando el concepto Romper el Hielo esta acción significa que la mejor manera de mantener una entrevista es colocarla de inmediato en un escenario cálido y de mayor intimidad, no debemos olvidar que si bien el cliente conoce la empresa y o nuestro producto para él la persona que en ese momento tiene enfrente es un perfecto desconocido y como tal merece desconfianza, por eso es importante que antes de hablar sobre que queremos venderle nuestro producto intentemos tocar algún tema de su particular interés mostrándole coincidencias con sus gustos y opiniones, de esta manera lograremos quebrar su desconfianza y lo haremos sentir más cómodo con nosotros, más distendido y por consiguiente más accesible.

**“Recuerde siempre que la persona con quién usted está hablando está cien veces más interesada en sí misma y en sus necesidades y problemas que en usted y sus problemas”**

Según Charles W. Eliot (que fuera presidente de Harvard) “no hay misterios en una feliz entrevista de negocios. Lo importante es prestar atención exclusiva a la persona que habla. Nada encierra tanta lisonja como eso”.

## **2.-CONCERTACIÓN DE LA ENTREVISTA**

La misma puede ser de diferentes maneras.

Las reglas que deben seguirse son: Presentarse con nombre y apellido y a la empresa que representamos, luego informar el motivo de la llamada e interesarlo en nuestro producto, concertar una cita para ampliar la información, despedirse y hacer un recordatorio de nuestro nombre el día y la hora de la cita.

Cuando la cita es por teléfono seguro que en la mayoría de los casos tendremos que salvar todo tipo de filtros, con estas personas deberemos ser muy correctos e insistir con la necesidad de hablar con la persona requerida, por tratarse, de un tema de gran beneficio para él y su empresa.

Recuerde siempre que la voz en un teléfono refleja sus estados de ánimo y su cara por lo tanto sea firme en los conceptos, claro en su voz y siempre SONRIA al hablar.

(Las empresas telefónicas de EE.UU. tienen un programa que se llama “poder telefónico” que se le ofrece a compañías que tienen sistemas de ventas telefónicos para sus productos y en este programa sugieren que se sonría cuando se habla por teléfono ya que esta sonrisa es transmitida por la voz a su interlocutor.)



### **3.-PRESENTACION Y TOMA DE CONTACTO**

Es indispensable la puntualidad, esto demuestra que le estamos otorgando importancia a la entrevista, en los momentos de espera lo ideal es repasar lo preparado para la misma y observar el entorno en busca de indicios sobre la personalidad del que vamos a entrevistar, al ser recibido por el cliente SONRIA, (El profesor James V. McConnel, psicólogo de la Universidad de Michigan, expresó: La gente que sonríe tiende a trabajar, enseñar y vender con más eficacia. En una sonrisa hay mucha más información que en un gesto adusto).

Cuando sonría no lo haga mecánicamente sienta la necesidad de hacerlo sea sincero, una sonrisa falsa es detectable con facilidad y lo único que logrará será el enojo de su interlocutor.

Hable con firmeza y claridad y mírelo a los ojos en forma directa, no hable mirando hacia abajo o hacia arriba, tampoco lo haga paseando su mirada por toda la estancia, cuando se siente hágalo en la forma más cómoda posible para evitar moverse demasiado mientras conversa, rompa el hielo hablando de cosas que sean del agrado del cliente, indicios que usted ya detecto con anterioridad mientras esperaba que lo recibieran. Antes de abordar el producto debemos lograr que el cliente perciba que le vamos a ofrecer algo muy útil para él o su negocio.

Ya logramos despertar su ATENCIÓN.

Una vez lograda su atención y su interés es el momento de destacar las cualidades del producto que estén más acordes a su personalidad, gusto, interés, objetivos de vida o económicos, etc.

Cuando decimos que hemos despertado su atención y hemos detectado su interés, etc. significa que hemos leído a través de sus diferentes mensajes verbales y no verbales tales manifestaciones y que estos van a ser el hilo conductor de la comunicación con nuestro interlocutor.

#### **4.-DETECTAR LAS NECESIDADES Y DESEOS**

Lograda su atención y despertado su interés, es conveniente aplicar la técnica del silencio, esto en ventas significa guardar silencio para que el cliente nos manifieste sus necesidades respecto de nuestro producto.

Puede darse que las necesidades surjan espontáneamente, si no, deberemos indagar realizando preguntas puntuales sobre los negocios, sus proveedores, la producción, la distribución, sus depósitos etc.

Siempre hagamos preguntas abiertas para no dar la sensación de un interrogatorio.

**Preguntar puede parecer fácil pero no lo es siempre, se deben adaptar a la personalidad del cliente**, los tipos de preguntas más importantes para ser utilizadas por el vendedor son:

Preguntas cerradas: son las que se pueden responder solo con un “sí” o un “no”.

Preguntas abiertas: tienen el propósito de lograr mayor información.

Preguntas neutras: son aquellas que no tienen influencia en la respuesta del cliente.

Preguntas condicionantes: son aquellas que condicionan y orientan al cliente para que responda lo que nos interesa.

Preguntas alternativas: pueden ser abiertas o cerradas se pueden contestar de dos maneras pero siempre en positivo ejemplo: ¿lo llamo a su celular o al teléfono de la oficina?, ¿nos juntamos el martes o el miércoles a las 10?

Preguntas de control: son aquellas que sirven tanto para ver si nos entendieron como para saber si hemos entendido ej. ¿Usted me quiere decir que...? ¿Le queda alguna duda sobre lo que le he expresado...?

Lo que interesa al consumidor son los atributos del producto y no sólo sus características físicas, los consumidores no valoran solo los atributos físicos de un producto, también valoran los atributos psicológicos y sociológicos.

### **MODULO III.- ETAPAS DEL PROCESO DE VENTAS**

Las etapas básicas en este proceso es la búsqueda de clientes, iniciar la relación, calificar al cliente en perspectiva, presentar el mensaje de la venta, cerrar la venta y dar servicio a la cuenta. Cada una de estas etapas variará de acuerdo al tipo de empresa, el producto o las políticas que maneje la empresa que desee emplearlas.

Con relación al buscar clientes esta etapa puede desarrollarse con ayuda del internet, del telemarketing outbound e inbound, así como por medio de distintas fuentes de información como las agrupaciones sindicales, los directorios industriales, las guías telefónicas, otros vendedores, otros clientes, empleados ajenos al área de ventas o bien contactos personales o profesionales. La importancia que una empresa da a la búsqueda de nuevos clientes depende en gran parte del tipo de producto o servicio que brinde, ya que hay casos en los que la empresa puede estar más preocupada por mantener y atender a los clientes que ya posee, que por conseguir clientes nuevos, como es el caso de los fabricantes de alimentos que venden sus productos a supermercados detallistas. Ya que son clientes tan grandes, escasos e importantes que requieren una mayor atención sus necesidades.

Al iniciar la relación, el vendedor debe de decidir a quien deberá de dirigir sus esfuerzos, de acuerdo a quien es el encargado de la toma de decisión de compra de la empresa y de acuerdo al tipo de venta que realice, en el caso de una venta rutinaria, por ejemplo, puede sólo dirigirse directamente con el departamento de compras, mientras que en el caso de productos caros, tendrá que identificar a las personas influyentes en esta decisión.

Cuando el cliente pasa a la etapa de calificar al cliente en perspectiva, debe de ser crítico acerca de las posibilidades que tiene este para comprar el producto y determinar que tan rentable puede ser esa venta para la empresa.

La presentación de venta es el momento en que el vendedor transmite información acerca del producto o servicio y trata de convencer al cliente en perspectiva para que se convierta en cliente. Una de las mejores maneras para convencerlos es a través de las demostraciones del producto, que deben ser preparadas muy cuidadosamente.

En el cierre de la venta, el vendedor debe de ser hábil para acelerar la decisión final, es decir, obtener el consentimiento final para una compra.

En la sexta etapa que se refiere a dar servicio a la cuenta, el vendedor debe recordar que su labor no termina con el cierre de la cuenta y que debe de cerciorarse que no hay ningún problema con las fechas de entrega, la calidad de los bienes o la facturación del cliente, supervisar la instalación del equipo, enseñar al cliente a usar el producto y asegurar su mantenimiento para reducir los problemas que pudieran causar la insatisfacción del cliente. Todo esto se realiza con la intención de lograr la lealtad del cliente.

### **OTRAS TÉCNICAS DE VENTAS**

Existen otras cinco técnicas, las dos primeras son la técnica de estímulo respuesta y la técnica de estados de ánimo, estas se enfocan más al producto que se desea vender que al cliente y son técnicas estructuradas en las que ya se tiene un método establecido y no se toma en consideración las diferencias entre un cliente y otro y las posibilidades de que la técnica no funcione con el cliente en cuestión. Las siguientes técnicas a las que hace mención son la técnica de satisfacción de necesidades, de solución de problemas y la de ventas adaptables. Estas técnicas están más dirigidas a la satisfacción del cliente de acuerdo a sus necesidades y características particulares y buscan crear relaciones más duraderas, aunque también se recomiendan en particular para ventas que sean rentables ya que son métodos caros pues requieren de una mayor preparación de parte del vendedor.

### **MODULO IV: ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN**

Dentro del curso se enseñaran las estrategias que los vendedores deben seguir para obtener una buena negociación. La estrategia principal que utilizara la empresa para una exitosa negociación, es la del “*balance*” como eje principal.

Como GT Sophi's es una compañía nueva y en crecimiento, el objetivo primordial es crear una estrecha relación con el cliente y que éste se sienta conforme con la transacción, tanto la empresa como el cliente ganan y esta estrategia integrativa logrará conseguir ese objetivo.

La estrategia empieza:

- **Cuando el vendedor realiza una investigación previa de su cliente a profundidad.**

Antes de asistir a la cita, el vendedor se informara acerca del cliente resolviendo las preguntas ¿A qué se dedica?, ¿Qué es lo que busca?, ¿Que necesita?, ¿Quiénes son sus clientes?, ¿Quiénes son sus proveedores?

- **Conoce al detalle la situación de ambas partes.**

Saber los puntos débiles y fuertes tanto de nosotros como del cliente, mientras más información tengamos más control tendremos

- **Estudia la solución más propicia para optimizar el interés de la compañía.**

Ver varios panoramas para concretar la negociación y después evaluar cada uno de ellos y elegir el que mejor se adecue a la situación (beneficiándonos y haciéndolo sentir beneficiado).

- **Le presenta al cliente una solución.**

Después de estar hablando con el cliente para llegar a un acuerdo optimo, el vendedor le presentara una solución atractiva para cerrar la negociación.

Como el cliente analizo antes toda la situación, la solución propuesta hará sentir al comprador que es la mejor alternativa y se sentirá tranquilo, satisfecho y feliz de la negociación, aceptando.

GT Sophi's no descartara la implementación de otras estrategias como "Los peldaños de la escalera", esta se aplicara dando una solución exagerada para después ir la disminuyendo y lograr que el comparador crea que gano y que el acuerdo al que llegaron fue la mejor.

Cuando el vendedor no pueda responder ante cierta situación realizara una estrategia de "renegociación", alargando el lapso para poder reorganizar la transacción.

Los vendedores recibirán capacitación para conocer y poder manejar las estrategias de la mejor forma y cerrar las negociaciones.

#### **4.7 CURSO DE LIDERAZGO (VENEDORES ACTUALES)**

Lo que se busca con este curso es en primera instancia que cada uno de los empleados sepan reconocer cuales son tanto sus fortalezas como sus debilidades en el campo de la negociación y de igual manera fomentar en cada uno de ellos que a corto plazo según el progreso de Sophi's se les irán dando mayores responsabilidades al igual de tener personal a su cargo el cual deberán de empapar con la información que a ellos ya se les haya proporcionado y de igual manera guiar a un equipo de trabajo para así poder cumplir con la metas que se les de a cada uno de ellos claro esta sabiéndose líderes de un equipo de trabajo. Además se les darán todas las herramientas para que además de descubrir qué tipo de líder son a donde pueden llegar si desarrollan sus habilidades de liderazgo durante una negociación.

#### **CARTA DESCRIPTIVA**

Nombre del curso	LIDERES AL RESCATE DE LA EMPRESA
Fecha de impartición	Septiembre- 2009
No. de Participantes	5
Horarios	12:00-14:00
Días	Lunes, martes, miércoles, jueves viernes
Instructor	Gerente de Ventas
Objetivo del curso	El participante habrá de adquirir conocimientos y las herramientas que le ayudaran a llevar una negociación con éxito, cumpliendo sus objetivos principales.

<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Recursos Didácticos</b>	<b>Evaluación</b>
1. ¿Qué es un líder?	Conocer el concepto y características de un líder	Uso de material y audiovisual	Presentación en diapositivas	Hacer equipos y que realicen su propio concepto
2. ¿El líder nace o se hace?	Puntualizar la diferencia de un líder si se hace o se nace	Mencionar ejemplos, con personajes conocidos mundialmente	Fotografías de personajes conocidos mundialmente	Mencionar porque son líderes
1. Tener visión	Dar a conocer qué ventajas tiene tener visión	Imaginar algo que quieran lograr en la vida	Auditivo	Solo escribir lo que tienen en mente en cierto tiempo.
4. Características del líder	Conocer que características cumple un líder	Mencionar las características que cumplen sus líderes	Presentación en Power Point	Realizar un cuadro de acuerdo a sus características
5. El liderazgo como función dentro de una organización	Resaltar la importancia del liderazgo en la organización	¿Qué pasaría si no hubiera alguien que dirigiera?	Caso práctico: actividad “mini-empresa”	Redactar sus conclusiones.

## **PRESUPUESTO REQUERIDO PARA EL CURSO DE LA CAPACITACIÓN**

El presupuesto estimado para llevar a cabo el curso de capacitación para la fuerza de ventas es de \$5500 ya que este curso solo lo aplicaría una persona en este caso es el Gerente de ventas, quien se tomara el curso para poder apoyar a la fuerza de ventas el curso solo tiene la duración de 30 horas, además en este presupuesto se incluyen los costos del material didáctico. Este es un presupuesto muy accesible para la empresa ya que se adecua a sus necesidades de la misma y la persona que impartiría este curso es una persona que esta estrechamente relacionada con la fuerza de ventas y esto ayudaría a tener un mejor resultado de la capacitación.

<b>Tamaño de la compañía</b>	<b>Periodo de capacitación</b>	<b>Costo</b>	
Pequeña	2 semanas	Persona que imparte el curso	\$5000.00
		Material didáctico	\$500.00
		Total	\$5500.00

## **LOGÍSTICA DE EVENTO**

La capacitación que se les dará a los vendedores se impartirá en las instalaciones de la empresa que se encuentra ubicada en **Timucuy Mz 376 Lt. 15 Torres de Padierna, C.P. 14200 Tlalpan, México DF.**

**Tel.: 5630 3718 Móvil 13336608**

Por parte del Gerente de ventas estas tendrán inicio el

El objetivo de la capacitación es que el vendedor se familiarice con la empresa a la que se incorpora y los productos que va comercializar como también a plantear sus estrategias y



tácticas de negociación todo esto se les dará a conocer por medio de material de apoyo como material visual y rota folios.

#### **4.7.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

**Programa:**

<b>OCTUBRE</b>	
<b>LUNES</b>	Aplicación del modulo I
<b>MARTES</b>	Aplicación del modulo II
<b>MIERCOLES</b>	Aplicación del modulo IV
<b>JUEVES</b>	Aplicación del modulo V
<b>VIERNES</b>	Aplicación del modulo practico

#### **4.7.2 DESARROLLO DEL PROGRAMA**

Liderazgo.

Para la empresa GT Sophi´s es importante que sus negociadores se consideren líderes para llevar a cabo la negociación con éxito a demás de saber conducirla de acuerdo a sus necesidades

- **Modulo I: Teoría y práctica: ¿Qué es un líder?**

A la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción.

El líder ha de convencer y conmover. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder, ha de ser además capaz de actuar.

El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.

Todos los jefes realmente poderosos que he conocido poseían gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en si mismos.

Les impulsaba un sueño que les permitía arrastrar a los demás, todos miraron más allá del horizonte, y unos vieron con más claridad que otros.

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás.

Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.).

Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder. Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos:

Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.).

Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro.

Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores.

Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros.

Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización. Esta terminaría por rechazarlo.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos.

El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje.

Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder.

Por último, hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede.

Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee.

- **Modulo II: TEORIA: ¿EL LIDER NACE O SE HACE?**

Es una pregunta que surge siempre que se aborda el tema del liderazgo.

La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional.

Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando.

Hay técnicas de liderazgo, de toma de decisiones, de conducción de equipos, de motivación, de comunicación, etc. que el líder tiene que conocer y dominar.

Hay que señalar la importancia de asistir a seminarios sobre liderazgo, así como la lectura de libros sobre la materia.

También es de gran utilidad conseguir un feed-back del grupo para ver qué se está haciendo bien y donde hay que mejorar.

El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles, permitirá ir forjando a un auténtico líder.

Por este motivo, no es bueno "superproteger" a las personas en su desarrollo humano y profesional. Es importante que desde pequeño vayan conociendo el valor del esfuerzo, que se vayan enfrentando a ciertas "dificultades", en definitiva, que aprendan a desenvolverse por la vida.

Hay que favorecer que los empleados vayan asumiendo competencias y que se vayan acostumbrando a enfrentarse a problemas. Se trata de irlos preparando para que en un futuro sean capaces de tomar las riendas de la organización.

La preparación y la experiencia son aspectos que hay que cuidar en la formación de toda persona y es conveniente empezar a hacerlo desde su juventud, para ir desarrollando sus capacidades de liderazgo.

Otro aspecto esencial para poder ejercer un buen liderazgo es conocer en profundidad el terreno en el que uno se mueve.

El líder de una empresa puede jugar un papel secundario en un club de tenis (por ejemplo) del que sea socio si sus conocimientos de este deporte, de cómo funciona su entorno, etc., es limitado.

No obstante, el líder no tiene que ser un especialista en la materia, pero sí tendrá que tener una formación sólida e integral, que le permita tener ideas muy claras y un conocimiento global de la actividad que desarrolla (sea ésta empresarial, deportiva, cultural, etc.).

El liderazgo se basa en un reconocimiento espontáneo por parte del resto del equipo, lo que exigirá dar la talla, estar a la altura de las circunstancias. Si el grupo detecta en él carencias significativas terminará por rechazarlo.

Los subordinados entienden que el líder no tiene por qué conocer hasta el último detalle de cada asunto (para eso están los expertos), pero sí esperan de él un conocimiento suficientemente sólido.

- **Modulo III: TEORIA Y PRACTICA: TENER VISION**

En un mundo tan cambiante como el actual tan sólo sobreviven aquellas empresas que saben adaptarse a los cambios con rapidez.

Y el saber anticiparlos, el ser capaz de tomar la iniciativa, constituye una ventaja competitiva de primer orden y permite que la empresa gane posiciones.

El líder tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos.

El líder se caracteriza por esta capacidad de "ir por delante", de prever los movimientos del sector. Ello le permite ir tomando las medidas oportunas para que la empresa se encuentre siempre en primera línea.

Esta capacidad estratégica es captada por el grupo y en ella se basa gran parte de la confianza que éste deposita en su líder, en la medida en que entiende que su futuro se encuentra en buenas manos.

El líder se preocupa del corto plazo de la empresa, pero también, y muy especialmente, del largo plazo.

El líder no es una persona que en un momento dado tiene una idea "mágica", sino que su manera habitual de funcionar es mirando siempre hacia delante, señalando nuevos retos, fijando nuevas metas.

Es una persona inquieta, inconformista, soñadora, pero que consigue materializar sus sueños: tiene una confianza ciega en llegar a lograr sus objetivos.

El líder es seguido por el equipo porque genera confianza; su visión de futuro es exigente, pero creíble y motivadora: genera entusiasmo.

El futuro que el líder defiende conlleva objetivos difíciles pero alcanzables. Si su idea de futuro fuera meramente utópica nos encontraríamos ante un lunático, no ante un líder.

Su visión de futuro genera un fuerte consenso dentro de la organización.

Debe ser un futuro que busque el bien de la empresa, pero también el de cada uno de sus empleados. Si no fuera así, difícilmente conseguiría el respaldo del grupo, y sin este respaldo difícilmente podría alcanzar sus objetivos.

Por ejemplo, si el gerente de una empresa busca maximizar el beneficio a base exclusivamente de recortes de gastos (incluyendo reducciones de plantilla) no es probable que genere excesivo entusiasmo entre los empleados (el interés de la empresa chocaría con el particular de cada persona).

Si por el contrario, basará su estrategia en mejorar la calidad de los productos, buscando un crecimiento del beneficio empresarial del que se beneficiaran también los empleados, es muy probable que éstos pusieran todo su empeño en lograr este objetivo.

Aunque el líder es quien señala los objetivos a largo plazo, en su concreción debe buscar que participen activamente sus colaboradores con el objetivo de conseguir establecer unas metas que todo el mundo sienta como propias.

La organización se siente especialmente motivada cuando lucha por unos objetivos con los que se identifica (y no vienen meramente impuestos).

En definitiva, esta visión de futuro es lo que distingue a un líder de un simple buen gestor.

El buen gestor es capaz de conseguir que los empleados trabajen eficientemente, que se encuentren motivados, que alcance los resultados propuestos, pero le falta esa visión estratégica que es básica para asegurar la supervivencia de la empresa.

- **Modulo IV: TEORIA: CARACTERISTICAS DEL LIDER.**

Muchas son las cualidades que definen al líder.

En esta lección vamos a señalar aquellas que se podrían considerar básicas (son necesarias para que exista un auténtico líder), mientras que en la lección siguiente se analizarán otras complementarias (contribuyen a realzar la figura del líder).

El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes.

La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo.

Como cualidades básicas señalamos:

Visionario: el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.

Persona de acción: el líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito.

El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.

Brillante: el líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.

Coraje: el líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo.

El líder defiende con determinación sus convicciones.



Contagia entusiasmo: el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados.

El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello.

Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos.

Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).

Gran comunicador: otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

Convincente: el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

Gran negociador: el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.

El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.

Capacidad de mando: el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario.

El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto).

El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.

Exigente: con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.

Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.

Carismático: si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo.

El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder.

No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma.

Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.

Honestidad: unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de una persona simple.

El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada.

Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.

Cumplidor: el líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple.

Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

Coherente: el líder tiene que vivir aquello que predica.

Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante.

El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple.

Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo.

No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo.

Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

- **PRÁCTICA: PERSONA EN ACCION.**

El líder es ante todo una persona de acción.

No se limita a definir la estrategia de la empresa, sino que una vez que ha fijado los objetivos luchará con denuedo hasta conseguirlos.

Una visión, un objetivo, etc. sólo son valiosos en la medida en la que uno esté dispuesto a luchar por ellos.

Una persona que se limitara a fijar unas metas pero que no se emplease a fondo en su consecución difícilmente podría ser un líder.

El valor de su aportación sería limitado. Su función sería más bien la de un asesor, pero nunca la de un líder.

El líder quiere resultados palpables y se va a poner al frente de su equipo para conseguirlos.

Además no quiere resultados en el largo plazo, los quiere ya, ahora (el tiempo es oro).

Por este motivo, resulta muy útil no limitarse a fijar objetivos en el largo plazo sino establecer también metas menores en el corto plazo, que marquen el camino hacia el objetivo final.

Estas metas a corto plazo permiten transmitir un mensaje de premura a la organización (el largo plazo se ve muy lejano, pero el corto plazo es inmediato, no hay tiempo que perder).

La filosofía que preside el modo de actuar del líder es que no vale simplemente con estar ocupado (dedicar tiempo al trabajo, pasar muchas horas en la oficina), sino que hay que obtener resultados.

El líder premiará a sus subordinados por los resultados alcanzados y no simplemente por el tiempo dedicado.

No obstante, también sabe valorar a aquel empleado que pone todo su empeño en el intento aunque los resultados no le acompañen.

La persona de acción es una persona que sabe tomar decisiones con agilidad, que se enfrenta a los problemas tan pronto se presentan, que no permite que las cosas se demoren en el tiempo.

El líder piensa en el largo plazo pero trabaja en el corto plazo: si el problema surge hoy hay que abordarlo hoy mismo y no dentro de unos días.

Si hoy se ha tomado una decisión, se pondrá en práctica hoy mismo y se pedirán resultados mañana.

Este modo de actuar no quiere decir que el líder actúe alocadamente. Muy al contrario, le dedicará a los problemas el tiempo de reflexión y de consulta que sea necesario, analizará las posibles alternativas, consultará con quien tenga que hacerlo. Pero todo ello con el convencimiento de que el tiempo apremia.

El tiempo de reflexión y análisis no se puede prolongar ni un segundo más de lo estrictamente necesario.

La mayoría de las veces es preferible adoptar hoy una decisión suficientemente buena que la mejor decisión dentro de un mes.

- El líder no admite un NO por respuesta; buscará vías alternativas y se rodeará de personas que funcionen de la misma manera.
- El líder es una persona de coraje, no se amilana ante los obstáculos.
- El líder va a exigir a su equipo que funcione de forma similar.
- Prefiere que sus colaboradores tomen decisiones, aunque se equivoquen.
- Se rodea de gente de acción, personas con ganas de hacer cosas.
- Fomenta en la empresa una cultura orientada a la acción.

## **Liderazgo**

El líder como toda persona, enfrenta múltiples problemas que se agravan cuando no son entendidos; nosotros muchas veces no le damos un sentido a nuestra vida y trabajo; el significado de ser alguien, de tener un trabajo y con ello responsabilidades; ser el conductor en una organización en la que existen múltiples dificultades; a menudo los problemas se juntan y nos sentimos abatidos sin lograr sobreponernos, pero la solución la tenemos muchas veces al frente y no nos damos cuenta de ello; controlar el ego, actuar con actitud mentalidad positiva, con desapego, siendo siempre responsables, dando el ejemplo y aprendiendo de los demás son solo algunas de las herramientas que nos permitirán mejorar para liderar el cambio

en un entorno altamente competitivo, globalizado donde las organizaciones que sobrevivan serán aquellas donde sus integrantes principalmente logren un entendimiento profundo del ser y la persona así como permanentemente adquieran conocimientos.

### **El liderazgo como calidad personal.**

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa.

El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.

Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas.

Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son súper naturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de si mismos.

El liderazgo como función dentro de la organización.

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.



Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamente la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

### **El poder del liderazgo.**

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.

El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿Cuáles son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

"Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades."

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les está dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá.

Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

### **Características de un líder**

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.

Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos

Aunque no todas las elites poseen técnicos, entendemos el líder por las siguientes características:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).
- Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- En cuarto lugar, el líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### **El poder carismático**

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales.

Debe entenderse por "carisma" la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no asequibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe caudillo, guía o líder.

El modo no habría de valorarse objetivamente, la cualidad en cuestiones, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa, es como se valora por los dominios " carismáticos " por los adeptos.

Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe por parte de los dominados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigio.

Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad.

Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe, surgida del entusiasmo o de la indigencia y la esperanza.

La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.

El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos, no es ninguna burocracia, y menos que nada una burocracia profesional.

Su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales, ni desde los puntos de la dependencia personal o patrimonial, sino que se es elegido a la vez por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos, al príncipe de la guerra el séquito, al jefe en general los " hombres de confianza ".

No hay ninguna colocación, ni destitución, ni carrera ni ascenso, sino solo llamamiento por el señor, según su propia inspiración, fundada en la calificación carismática del vocablo.

La dominación carismática se opone, en cuanto fuera de lo común y extra cotidiana, tanto a la dominación racional, especialmente la burocrática, como a la tradicional, especialmente la patriarcal, patrimonial o estamental.

Lo dicho apenas necesita aclaración, vale lo mismo para el puro dominador carismático plebiscitario (el imperio del genio de Napoleón , que hizo de plebeyos , reyes y generales ) que para los profetas o héroes militares.

El carisma puro es específicamente extraño a la economía constituye, donde aparece, una vocación en el sentido enfático del término: como misión o como tarea íntima.

Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones como fuente de ingresos, lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho.

El carisma es la gran fuerza revolucionaria, en las épocas vinculadas a la tradición

A diferencia de la fuerza igualmente revolucionaria de la ratio que, o bien opera desde fuera por transformación de los problemas o circunstancias de la vida, o bien por intelectualización.

El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes, frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general.

### **Conclusiones**

Para que los empleados retomen el objetivo principal de la empresa de darles el curso de inducción, para recordar lo primordial de la empresa. En seguida un curso de capacitación de atención al cliente.

El curso de capacitación “Liderazgo”, tiene como propósito capacitar a la fuerza de ventas de las habilidades necesarias para mejorar su rendimiento, y el del propio equipo de trabajo. Este enfoque va a facilitar obtener lo mejor de cada vendedor, motivar para la acción, lograr un mejor ambiente de trabajo y conseguir que su equipo de trabajo sea de alto rendimiento. El objetivo es liderar equipos eficaces y eficientes.

Curso de capacitación “Negociación”, aquí se les va a enseñar a la fuerza de ventas a influir en la conducta de otros para lograr sus objetivos dando como resultado un ganar para ambas partes, así no tienen que preocuparse por "lo que pudo haber sido". Con este curso podrán: identificar con mayor facilidad las ventajas que produce la negociación eficaz, distinguir la importancia de determinar lo que se necesita comparado con lo que se quiere, valorar la importancia de una minuciosa preparación para iniciar el proceso de la negociación, identificar la naturaleza consecutiva de la negociación y la importancia de la aplicación de cada paso, emplear diversas tácticas y estrategias de negociación que vayan de acuerdo con sus necesidades, realizar confiadamente un negocio, con la filosofía de ganar-ganar para lograr acuerdos favorables.

## **4.8 PLANEACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN**

### **4.8.1 TRES ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA PLANEACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN:**

Las negociaciones son el pilar para la empresa, ya que sin estas las ventas no existirían y por ende no habría utilidades y crecimiento de la empresa.

Por lo cual es necesario desarrollar una planeación de la negociación para lograr el objetivo deseado.

Existen tres elementos fundamentales para lograrla:

:

- Relación de la fuerza.
- Tiempo.
- Información.

Si dominamos estos tres componentes lograremos tener una negociación exitosa, los vendedores de GT Sophi's tienen que reconocerlas lo más pronto posible e integrarlas en la base del análisis estratégico.

#### **4.8.1.1 LA RELACIÓN DE LA FUERZA.**

El poder, puede ser material o inmaterial y proporciona mayores posibilidades de acción y mayor número de opciones en la negociación.

El poder lo proporciona la compañía que representamos, el producto que vendemos, la experiencia con la que contamos o la necesidad que el cliente tenga.

GT Sophi's cuenta con el respaldo de pertenecer a las empresas Fonaes, de ser una empresa mexicana y de contar con prendas hechas a mano, lo cual lo hace un producto artesanal e irreplicable.

*La coerción.-* El vendedor forzara al cliente a tomar una actitud o decisión que convenga a la compañía.

*La autoridad.-* Hacer cumplir, sancionar o confirmar una línea de acción o pensamiento

*La competencia.-* En este punto el vendedor toma a la competencia en cuenta al dominio de la información, sabe lo que se hace, porque y cual es el objetivo. Además de saber y ejecutar el método que se utilizara para lograrlo.

Es por eso que los vendedores de GT Sophi's antes de asistir a la negociación, habrán recolectado y estudiado toda la información encontrada tanto del cliente como de la competencia y el mercado.

*La legitimidad.-* El negociador cuenta con el poder de comprometerse con el cliente, lo que le dice y al acuerdo que llegan lo debe respetar y sostener.

Los vendedores saben cual es el proceso que tarda la empresa para realizar y entregar las prendas compradas, además de contar con los descuentos que se pueden aplicar. Esto trae por consecuencia que el vendedor cumplira todo lo pactado en la negociación.

#### **4.8.1.2 EL TIEMPO.**

Este punto es indispensable para cualquier negociación, desde un principio el vendedor debe de coordinar sus actividades para darle el tiempo necesario a la conversación con su cliente, asignarle un horario amplio para ser atendido el día que mejor nos convenga.

Durante la negociación, hay que darle al cliente tiempo justo entre cada tema tratado, para que piense y tome una decisión, tomando también la iniciativa para inducirlo a la respuesta.

Después de efectuar la negociación, hay que cumplir con el tiempo de entrega que se pactó, esta fecha fue previamente analizada por el vendedor para corroborar que no existiera algún percance.

#### **4.8.1.3 LA INFORMACIÓN**

El negociador debe estar preparado y haber estudiado previamente al cliente, la persona que mejor este informada, será la que tenga el poder y tomara el control de la negociación.

Antes de asistir a la reunión, es necesario saber; quien es el cliente, que quiere, que le podemos ofrecer etc.

La información es la llave para cerrar la transacción de manera exitosa.

### **4.9 ETAPAS Y FASES DEL PLAN DE NEGOCIACIÓN**

Cuando se realiza una adecuada planeación, la probabilidad de alcanzar el objetivo es prácticamente un hecho, ya que previamente se estudio, se ensayo y se corrigio cualquier problema, error u objecion que se presentara.

Mientras mejor preparados esten los vendedores, tendran mas seguridad en uno mismo y la negociacion sera un éxito total.

#### **4.9.1 ETAPA 1 PREPARACIÓN.**

Esta primer etapa es necesario conocer todas las objeciones que se pudieran presentar, y elegir la mejor tactica para concretar la negociacion.

El vendedor debe de tener muy claro cuales son los objetivos que se quieren lograr, estos deben ser cuantitativos y ordenarlos de mayor a menor importancia, asi sabremos a que meta queremos llegar siendo esta realista.



Los tres puntos clave en la preparación:

- El propósito. Lo que busca alcanzar
- La naturaleza. Delinea las acciones o programas que la organización adopta para alcanzar el objetivo.
- Los valores. Las creencias que sostiene en común, y se esfuerza en poner en práctica

#### **4.9.2 ETAPA 2 DESARROLLO DE LA RELACIÓN**

La ideología de GT Sophi's es llevar a cabo negociaciones de tipo ganar-ganar en la cual ambas partes estén beneficiadas en igual proporción, debido a esto antes que nada nuestros negociadores deben estar conscientes de que en la actualidad ya contamos con clientes pero también tenemos prospectos y deben considerar la diferencia entre cada uno de ellos al comenzar la negociación, porque esto los llevara de entrada a mantener al cliente cautivo y al prospecto que se convierta en cliente. Lo expuesto anteriormente se obtiene siempre y cuando nuestro equipo esté bien capacitado y tenga las herramientas necesarias para conseguir sus objetivos.

Ahora bien, para lograr entablar una relación de largo plazo es necesario fortalecer la fuerza de ventas, y no centrarse en los productos que se venden sino en las soluciones que estos brindan a los clientes.

Primero, el protagonista de la venta era el producto. Después, lo reemplazó la venta como tal. Luego, en GT Sophi's se preocupa por conocer al cliente. Hoy, las compañías también quieren que sus compradores las conozcan y conciben la venta como una relación de mutuo beneficio.

Lo que hace GT Sophi's, además de vender, es lograr construir relaciones con los clientes que se manifiesten en futuras compras.

Más que la venta única, la tendencia actual es buscar la fidelidad del cliente y, por esta vía, la generación de más negocios. Esto implica un cambio cultural en las fuerzas de ventas, y requiere una inversión constante en capacitación para lograr que los equipos comerciales estén siempre atentos a brindarles soluciones a sus clientes.

De igual manera la nueva tendencia apunta a que más que cerrar ventas, GT Sophi's debe centrarse en cautivar a sus clientes, en desarrollar una relación en la que los dos ganen, en estar ahí de verdad con el cliente, más que como un proveedor como un socio, para quedar siempre como la primera opción dentro de ellos y así asegurar la fidelidad de estos. Detrás del cierre de una venta está el entrenamiento de la fuerza de ventas para que empiece con el desarrollo de la relación al transmitir la confianza, el conocimiento y la credibilidad suficiente como para que el cliente haga negocios con la empresa

#### **4.9.3 RECOPIACION DE INFORMACION**

GT Sophi's a través de canales indirectos ha recopilado información sobre la competencia que se distribuye en el mismo territorio que cubrimos actualmente (zona Sur y Norte de Tlalpan) y como se puede apreciar en la base de datos que se obtuvo en el punto 2.6 GT sophi's sabe que es lo que esta ofreciendo la competencia, que es lo que no está ofreciendo si trabaja de igual manera que nosotros y así de esta manera se entiende de qué manera se debe trabajar para que tengamos a nuestros clientes cautivos.

Otro punto importante es saber que tan rentable son nuestros clientes recordemos que ellos son el corazón de GT Sophi's. Sin ellos, no se tienen los recursos para operar ni sabríamos orientar nuestros productos. Por ello debemos conocerlos, y sobre todo entender cuanto aporta cada uno a la empresa, es vital en toda estrategia de crecimiento.

Antes que nada debemos tener la certeza sobre el verdadero perfil de los consumidores y de esta forma analizar la rentabilidad de nuestros clientes nos ayudara a determinar si a GT Sophi's en su conjunto le conviene hacer negocios con su comprador en particular.

Existen algunos retos que GT Sophi's debe superar para analizar la rentabilidad de sus clientes:

- Es necesario determinar los montos de ingreso y costo de los consumidores. La razón más común de generar información poco confiable es que los sistemas no son adecuados. El análisis de rentabilidad de clientes requiere un sistema que acumule datos
- GT Sophi's debe reconocer y estimar los costos futuros de los clientes
- GT Sophi's debe de incorporar una visión de que los compradores que no son rentables durante un periodo, pueden llegarlo a ser en un largo plazo

Además de conocer el cómo está atacando nuestra competencia y la rentabilidad de nuestros clientes debemos de conocer como es nuestro mercado final que como bien sabemos son mujeres debemos de tener en cuenta cuáles son sus características de compra y aquí presentamos los cinco nichos más comunes para hacer mercadotecnia:

- Mamas gallinas. Son ahorradoras y protectoras, buscan el máximo rendimiento de la utilidad práctica de los productos y cuidan la economía.
- Materialistas. Son compradoras impulsivas y con fuerte perfil aspiracional. Presentan altos niveles de vanidad y, en consecuencia, compran productos que sean símbolos de éxito. Quieren prestigio, status y gratificación inmediata.
- Sofisticadas. Son mas conocedoras y selectivas hacia las marcas. Buscan que estas reflejan su buen gusto y refinamiento. En sus compras se inclina por el placer, la exclusividad y la distinción
- Soñadoras. Son idealistas y se enamoran de las causas sociales. Tienden a ser ecológicamente consientes. Siguen las tendencias y la modernidad. Están en la búsqueda constante de nuevas experiencias así como reconocimiento.
- Abnegadas. Son de edad madura y sus compras tienden a estar orientadas al precio son poco leales a la mayoría de las marcas se identifican con la economía y se identifican con los valores tradicionales.

Así de esta manera, completamos la recopilación de información por medio de canales indirectos: base de datos de competencia, rentabilidad de nuestros clientes y mercado final de nuestro producto.

#### **4.9.4 UTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN (DIAGNÓSTICO TRADICIONAL)**

En Sophi's sabemos que estamos carentes de capacitación, lo cual hemos identificado como el máximo problema ya que sin capacitación los empleados se van quedando estancados y ofrecen nuestro producto de la misma manera en que lo hacían hace 9 años, por consecuencia los errores que tenían en ese tiempo se siguen repitiendo hasta la actualidad.

Nuestra competencia tiene algunas carencias, pero en algunos casos han implementado la capacitación como elemento importante y de esta manera han rebasado a Sophi's en las ventas.

Ahora lo que se tiene que hacer es implementar una capacitación intensiva en donde además de dar herramientas en cuestión de técnicas de ventas también se haga hincapié en cómo se está comportando el mercado actual, no es igual que hace 9 años, ha cambiado por ejemplo: la mujer (mercado final) ha cambiado en su forma de compra, en sus gustos etc.

Pero no debemos olvidar que tan rentable es nuestro cliente ya que como vimos en el punto anterior en ocasiones es muy desgastante (física, económica y rentablemente) visitar a un cliente que solo compra 3 prendas y que además quiere facilidades de pago que habitualmente damos a clientes en compras mayores. Se tienen que encausar todos los esfuerzos a maximizar los recursos que tenemos dentro de Sophi's para hacerla permanecer en el mercado esto se obtendrá conociendo cada día más a todos los clientes.

La meta de Sophi's es contar con una fuerza de ventas bien capacitada, conocedora de su mercado y dispuesta a vencer cualquier obstáculo para poder generar grandes utilidades a la empresa.

#### 4.9.5 OFRECIMIENTO

Ahora viene la hora del ofrecimiento en el cual ambas partes están ansiosas por saber qué es lo que se va a obtener y hasta donde la otra parte está dispuesta a llegar se ponen a prueba las siguientes cuatro tácticas infalibles según expertos para darnos una ayudadita.

- En última instancia, una negociación exitosa tiene que ver con muchas cosas: preparación, perseverancia, diplomacia y creatividad, por nombrar sólo unas cuantas. Pero para iniciarla, lo más importante es la actitud. Aquel que parece querer menos, consigue más. Los negociadores astutos saben que uno de los errores más grandes al iniciar un trato es parecer demasiado ansioso, exageradamente entusiasmado o, de plano, desesperado.
- En una situación como la anterior lo que se sugiere es, disimular duda, indecisión y algo de aburrimiento. Si nuestros empleados no se sienten así podrían fingir. De esta forma, los contrincantes bajarán las armas, verán mermada su determinación y los obligaremos a considerar concesiones que esperaban evitar. Pronto tendrá que hablar del precio y las condiciones pero, antes de eso, utilicemos psicología a la inversa para acercar al otro bando al trato que realmente deseamos.
- Una de las máximas más geniales de la negociación: el que menciona la primera cifra pierde. Al igual que todas las demás reglas de oro para negociar, ésta es cierta. . . la mayoría de las veces. Nunca sabremos si hicimos el negocio del siglo si ponemos sobre la mesa la primera cifra. El comprador podría haber ofrecido más, el vendedor podría haber aceptado menos, pero sólo si hubiéramos provocado que ellos dieran el primer paso. El secreto es: mantener la boca cerrada y escuchar la primera oferta.
- ¿Cuál es la excepción a la regla? Si ambas partes verdaderamente saben de cuánto dinero se está hablando, quien arroje la primera oferta será quien se lleve la ventaja al definir el rango de negociación. Esto nos lleva a nuestra siguiente regla fundamental: al que no habla, Dios no lo oye.
- Sin importar quién inicie la negociación, primero que nada pidamos los mejores términos que podamos justificar. . . con cara de serio. Hay cuatro buenas razones para este maquiavélico ritual. En primer lugar, no puede aspirar a cerrar un trato sin hacer concesiones. Empecemos lo más lejos que podamos y podremos hacer muchas. En

segundo, nuestros contrincantes necesitan participar en el desenlace. No les niegue una buena mano. Además, a nadie le agrada un tómallo o déjalo. En tercer lugar, si nos trazamos metas altas es más probable que las alcancemos. Por último, ¡todos obran así!

- Por supuesto, es una verdadera desfachatez. A veces me pregunto cómo llegamos tan lejos. Los indios *Ohlone*, por ejemplo, consideraban el regateo como una grosería. Estos habitantes de la bahía de San Francisco hacían hincapié en la generosidad y el compartir, no en la ganancia. Jugar sucio sólo generaba una pésima reputación. Ojalá nos parecíamos más a los Ohlones al hacer negocios; pero no es así. A menos que realmente confíe en su contrincante, no inicie la negociación poniendo sus cartas sobre la mesa. Esa es una jugada de principiante que probablemente lamentará.
- Por último, hay una excepción muy importante a la regla: el que menciona la primera cifra pierde. Nunca debemos aceptar el primer ofrecimiento. Seamos astutos. La otra parte no le pida todo, pero seguramente sí más de lo que esperan obtener. Así que frunzamos el ceño, echemos miradas airadas, sonriamos afectadamente, enmudezcamos o, educadamente, rechazamos el ofrecimiento. Lo más probable es que le hagan una mejor oferta. E incluso si su primer ofrecimiento es generoso. Si no, nunca sabremos qué tan bajo o qué tan alto estaban dispuestos a negociar.

#### **4.9.6 ETAPA 6: CIERRE DEL ACUERDO.**

El cierre del acuerdo es la etapa donde se consolida todos los acuerdos que se hallan dicho en la negociación.

Se toma en cuenta todos los puntos anteriores y se enuncia el acuerdo al que hallan llegado ambas partes, asumiendo los deberes que tiene cada uno. Quizá queden satisfechos las dos partes o solo se enuncia lo que se acepta. Es decir en un acuerdo se establece:

- Cantidad de productos solicitados.
- Periodos de entrega.
- Condiciones de pago.
- Fecha de pago.

El tipo de acuerdo que utilizaremos en todos los casos es de ofrecer alternativas ya que se deben de mostrar como negociadores de cierta forma flexibles.

#### **4.9.7 ETAPA 7: IMPLEMENTACIÓN DEL ACUERDO.**

Una vez enunciado el acuerdo al que llegaron , es necesario que el negociador enuncie con mas detalle alguna aclaracion que el cliente o el negociador de GT Shophi's tenga que realizar, esto siempre va a estar variando ya que no son los mismos pedidos de prendas de cada cliente o bien las cantidades, material, o diseño que hallan solicitado.

Ademas se tiene que llevar un seguimiento al acuerdo establecido anterior y se prosigue a lo siguiente:

La empresa debe de dar seguimiento al acuerdo preguntar sino hay alguna duda.

Probablemente aquí se tenga que mencionar las garantías, y en estas resaltar el periodo de entrega.

#### **4.10 PROCESO DE PLANIFICACIÓN:**

Los negociadores deben de tener una planificacion de la negociacion que llevaran a cabo, para evitar problemas futuros y saber que hacer en caso de que esto suceda.

Los pasos que deberan seguir para esto son:

- Definición del problema
- Definición de la mezcla de concertación.
- Definición de los intereses
- Determinación de los límites y las alternativas.
- Establecimiento de Metas, y las posturas iniciales.

Valoración de los participantes y el contexto social dónde ocurrirá la negociación

#### **4.10.1 DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS.**

En este primer punto los negociadores deberán visualizar cuales son los problemas que pudieran seguir como los siguientes:

#### **4.10.2 RECOPIACIÓN DE LOS PROBLEMAS Y DEFINICIÓN DE LA MEZCLA DE CONCERTACIÓN.**

Esta etapa es importante debido a que los vendedores de G.T Sophi's empiezan la preparación, pues es el periodo previo a la negociación propiamente dicha y es un tiempo que hay que emplear en buscar información y en definir nuestra posición, con el objetivo de definir todos los problemas que se pudieran presentar en el transcurso de la negociación.

- Recopilar toda la información pertinente sobre nuestra oferta, sobre nuestros competidores y sobre la empresa con la que vamos a negociar.
- Definir con precisión nuestros objetivos, la estrategia que vamos a utilizar y las tácticas que vamos a emplear.
- También hay que contactar con aquellos departamentos de la empresa a los que les pueda concernir esta negociación con objeto de informarles y unificar criterios.
- Hay que conocer con exactitud nuestro margen de maniobra: hasta dónde podemos ceder, qué tipo de acuerdos podemos firmar y qué otros requerirán autorización de los órganos superiores.

Para eliminar cualquier problema y tener una concertación se recomienda a los vendedores durante la negociación:

- Detectar las discrepancias y tratar de acercar posturas mediante concesiones.
- Requerir frecuentemente altas dosis de paciencia. Por lo general no es conveniente precipitar acontecimientos, siendo preferible esperar a que las ideas vayan madurando.
- Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y de que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados.



- Una vez cerrado hay que recoger por escrito todos los aspectos del mismo. Es frecuente que en este momento las partes se relajen cuando, justo al contrario, conviene estar muy atentos ya que en el documento se tienen que precisar muchos detalles que hasta ese momento probablemente apenas se hayan tratado.
- Por último, señalar que una vez que finaliza la negociación conviene analizar con sentido crítico cómo se ha desarrollado, detectando aquellos aspectos que conviene mejorar.

#### **4.10.3 DEFINICIÓN DE LOS INTERESES**

En esta etapa a los vendedores se les exige conocer con precisión no sólo nuestros propios intereses sino también los de la otra parte, para lo cual es básico conseguir una buena comunicación.

La dificultad de conocer los intereses verdaderos de la otra parte se debe o bien a que la otra persona prefiere no desvelarlos (por pudor, por discreción, etc.) o a que ni el mismo los conoce realmente.

Los intereses de la otra parte pueden ser tanto racionales como emocionales, por lo que los vendedores los deben de identificar, para estar un paso adelante:

- Los intereses racionales son aquellos que responden a aspectos objetivos (precio, prestaciones, plazo de entrega, garantía, financiación, etc.). Estos intereses suelen primar en las negociaciones entre Liverpool, escuelas, empresa en general.
- Los intereses emocionales son de carácter subjetivo (gusto particular, imagen pública, tradición, etc.). Estos intereses son más frecuentes en negociaciones entre particulares.

Una comunicación franca y abierta, un clima de confianza, puede facilitar que las partes reconozcan abiertamente cuales son realmente sus intereses. Esto les permitirá centrarse en ellos para intentar encontrar una solución mutuamente satisfactoria. Este tipo de negociación favorece la creatividad, el tratar de buscar nuevas soluciones que sean válidas para todos.

Además, no sólo no tiende a deteriorar las relaciones personales sino que, justo al contrario, contribuye a cimentarlas.

#### **4.10.4 DETERMINACIÓN DE LOS LÍMITES Y ALTERNATIVAS.**

Hacer concesiones es algo que nos resulta incómodo. Sentimos que hacerlas es una expresión de debilidad, que perdemos algo, que es una derrota, que puede ser aprovechada por la persona, o entidad, a la que la hacemos.

No obstante, para los vendedores de GT Sophi´s deben analizar que las “concesiones” son un componente importante del proceso de negociación, su interpretación deben verla con un prisma diferente. Recordemos que “Ceder” es una estrategia para manejarlos y que se recomienda su utilización cuando se estén en circunstancias como las siguientes:

- Cuando comprende que está equivocado o cometió un error, para mostrar que es una persona razonable.
- Cuando el asunto es más importante para el otro que para el vendedor, para satisfacerlo y mantener la cooperación.
- Para obtener aceptación en asuntos posteriores, más importantes para el vendedor.
- Cuando la armonía y la estabilidad de las relaciones son más importantes para el vendedor que ganar.
- Para minimizar pérdidas, cuando se está en minoría.

La negociación se caracteriza por un proceso de intercambio en el que las partes van haciendo ofertas y contraofertas. Se llega al acuerdo, en el momento en que las partes sienten que obtienen soluciones que satisfacen, en una medida aceptable, sus expectativas e intereses.

El vendedor debe iniciar su oferta en niveles superiores a los que, objetivamente, piensa que podría obtener. Si empieza en niveles cercanos a sus expectativas, sus posibilidades de intercambio se reducen y, por tanto, la obtención de mejores resultados. Todas las investigaciones demuestran que obtiene mayores resultados el que empieza en niveles superiores, y tiene la habilidad para manejar el intercambio proponiendo opciones que le permiten hacer concesiones en forma productiva.

Consecuente con esto, los especialistas proponen métodos y técnicas para esto, una de ellas es la Estrategia del Minimax, que parte de la premisa de que “las personas están dispuestas a renunciar a algo, con el objetivo de obtener, o conservar, alguna otra cosa”. Los vendedores no podrán comenzar a negociar hasta que tengan resueltas cuatro preguntas:

1. ¿Qué es lo mínimo que yo puedo aceptar?
2. ¿Qué es lo máximo que puedo pedir, sin que se rían de mí y me pidan que abandone el recinto?
3. ¿Qué es lo máximo que puedo dar?
4. ¿Qué es lo mínimo que puedo ofrecer, sin que se rían de mí y me pidan que abandone el recinto?

Además deberán responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué me Gustaría recibir? (Punto de Inicio).
2. ¿Qué Podría obtener? (Punto intermedio).
3. ¿Qué Tengo que obtener? (Punto de Abandono).

El instrumento que se utiliza para manejar las opciones en una negociación son precisamente las concesiones, que vamos “otorgando” moviéndonos en las opciones que hemos preparado, o generado en el intercambio

A los vendedores se les hacen las siguientes recomendaciones sobre cómo actuar:

- Siempre pida, o proponga, algo a cambio: Esto es lo que se considera el principio básico en el otorgamiento de concesiones. La disminución del precio de venta de su producto, puede concederse, si el comprador accede a pagar en efectivo, entregar un anticipo, aumentar el volumen de la compra, por ejemplo.
- Priorice las de alto valor para su oponente y bajo costo para usted: Lleve la cuenta.
- Hágalas lentamente y disminuyendo: Un ejemplo. El precio de inicio que como vendedor de una blusa es de 100, su primera concesión es reducirlo a 90, ante un aumento del volumen de compra; después lo reduce a 80, por pago anticipado; en la tercera concesión, lo lleva 70. Este patrón de comportamiento, hacer las concesiones

en cantidades fijas no se recomienda, transmite la idea de que “todavía” hay reserva para seguir haciéndolas. Lo recomendable es ir disminuyendo el volumen de la concesión, por ejemplo, la primera reducción a 90, la segunda a 85, la tercera a 82. Con esto se transmite el mensaje de que las concesiones, se van agotando.

- Concédalas agonizando, pida discreción: El otorgamiento de la concesión tiene su dramaturgia. En las últimas concesiones sobre una opción determinada debemos transmitirle a su oponente la sensación de excepcionalidad que le estamos dando, pedirle que no lo comente con nadie, que es algo único, que no estamos en posibilidades de concederle a ninguna otra concesión.
- Resérvelas lo más posible, aumentan su valor con el tiempo: Trate de no agotar todas las concesiones que tenga previstas, quédese siempre con alguna reserva, que le ayude a destrabar algún impasse que pueda presentarse en los momentos finales, o para reclamar a nuestro contrincante algo de nuestro interés.
- No hable en términos de rangos, sea preciso en lo que está dispuesto a conceder.

Debemos hacerle saber a nuestro contrincante que llegó al límite de sus concesiones, de la siguiente manera:

- Dígaselo explícitamente.
- Hágale saber que, un acuerdo que implique más concesiones, no tiene sentido para Ud.
- Demuéstrele que es mejor lo que usted propone, sin más concesiones, que no llegar a un acuerdo.
- Muéstrele que ha perdido interés en las conversaciones, que siente aburrimiento, repita frases, aplique la técnica del disco roto.
- Retire una concesión que ya haya hecho.
- Apoye sus planteamiento con lenguaje gestual (muéstrese molesto, irritado), aplique la “dramaturgia de la inconformidad”.

Espacio dejado intencionalmente

#### **4.10.5 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PROPIOS(LAS METAS) Y LAS POSTURAS INICIALES(DÓNDE COMENZAR).**

Las tácticas definen las acciones particulares que el vendedor de GT Sophi's realiza en la ejecución de su estrategia. Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

Las tácticas las podemos clasificar en tácticas de desarrollo y tácticas de presión.

- Las tácticas de desarrollo son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte. Las tácticas de desarrollo no tienen por qué afectar a la relación entre las partes
- Las tácticas de presión tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario.

Algunos ejemplos de tácticas de desempeño que deben realizar los vendedores son las siguientes:

- Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que sea la otra parte quien vaya por delante.
- Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.
- Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien de el primer paso.
- Tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutral.

Algunos ejemplos de las tácticas de presión los vendedores deben utilizarlas cuando conocen perfectamente a la contraparte y tiene demasiada experiencia los vendedores, debido a que pueden deteriorar gravemente la relación, son tácticas que buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario. Algunos ejemplos de este tipo de tácticas son:

- Desgaste: aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda.

- **Ataque:** atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incómoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al oponente.
- **Tácticas engañosas:** dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir, simular ciertos estados de ánimo. En definitiva, engañar al oponente.
- **Ultimátum:** presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. El típico "o lo tomas o lo dejas", "tengo otras tres personas interesadas, así que o te decides ahora o dalo por perdido". Normalmente esta urgencia es ficticia y tan sólo busca intranquilizar al oponente.
- **Exigencias crecientes:** consiste en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias.
- **Autoridad superior:** consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para cerrar el trato. Al final, cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente de la conformidad de los órganos superiores de la empresa, que plantearán nuevas exigencias.
- **Hombre bueno, hombre malo:** dos personas representan a una de las partes: una de ellas se muestra intratable, amenazante, exigente, sin el menor interés de hacer concesiones, mientras que la otra trata de granjearse la confianza del oponente, se muestra comprensiva, cordial, y trata de convencerlo de que acepte su propuesta, antes de que su compañero tome las riendas de la negociación.
- **Lugar de la negociación:** cuando ésta tiene lugar en las oficinas de una de las partes y ésta trata de sacar ventaja de la situación. Se trata de que el interlocutor se sienta incómodo, infravalorado, etc., pero de una manera sutil, sin que sea consciente de que está siendo víctima de esta estratagema.
- **Tiempo:** consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio.

Por regla general estas tácticas engañosas hay que evitarlas, pueden ser beneficiosas en un momento dado pero a la larga uno se termina granjeando una imagen de negociador deshonesto, falso, poco fiable.

La táctica que se recomienda que se lleve a cabo es la profesionalidad, la preparación de las negociaciones, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses.

Los vendedores en la negociación no se pueden dejar a la improvisación la estrategia a seguir ni las tácticas a utilizar. Todo ello tiene que estar definido y convenientemente preparado antes de sentarse a la mesa de negociación. Esto no impide que en función de cómo se vayan desarrollando los acontecimientos uno vaya ajustando su actuación.

Los vendedores deben detectar la estrategia que sigue la otra parte y las tácticas que utiliza. De este modo es más fácil anticipar sus movimientos y tomar las medidas oportunas.

#### **4.10.6 VALORACIÓN DE LOS PARTICIPANTES Y EL CONTEXTO SOCIAL DONDE OCURRIRÁ LA NEGOCIACIÓN.**

Para poder valorar acertadamente a los participantes debemos contestarnos la siguiente pregunta:

¿Quién estará presente en la negociación?

Esta pregunta nos ayudara a conocer con quien o quienes nos vamos a enfrentar al momento de negociar y prepararnos de acuerdo a la persona y jerarquía. ¿Vamos a negociar con un comprador, un gerente o un director?, ¿Cuántas personas asistirán? y así tomar en cuenta los criterios que tendrá la otra parte.

Actualmente las negociaciones en GT Sophi's se llevan a cabo en la empresa del cliente, pero si él propone que sea en nuestra oficina el vendedor lo recibirá con gusto.

En cuanto al contexto social siempre se trata de tener una relación de respeto y cordialidad con los clientes, por lo cual los vendedores tienen restringido tocar temas como: la política, religión y costumbres, ya que cada persona tiene perspectivas diferentes en estos temas no se trata de incomodar u ofender al cliente.

#### **4.10.7 ANÁLISIS DE LA OTRA PARTE**

Para analizar a sus clientes Grupo Sophi's realiza el siguiente cuestionario:

1. ¿Con que recursos cuenta la empresa y cuáles son sus problemas actuales? Con esta pregunta conoceremos la solvencia económica de la empresa (cuentas bancarias, número de clientes, demandas financieras), la cual nos ayudara a evaluar al cliente y conocer si será cumplido a la hora de liquidarnos o si se retrasara en sus pagos. Dependiendo de la solvencia que tenga será el crédito otorgado.
2. ¿Cuáles son sus necesidades e intereses? Esto nos ayudara a saber que es lo que busca el cliente de nosotros y así plantear soluciones concretas a sus necesidades. El identificar que es lo que necesita y quiera nos dará el mando en la negociación.
3. ¿Cuáles son los límites de la empresa? Ayudara a conocer hasta donde podemos ofrecer y convencer al cliente
4. ¿Qué estilos de negociación utilizan actualmente? Conociendo su estilo de negociación podremos adaptarnos y planear la nuestra de modo más favorecedor para Sophi's porque sabremos como actuaran y podremos contraatacar.
5. ¿Quién decide la negociación? De acuerdo a quien autorice la negociación se debe desarrollar el plan de acción, de nada sirve invertir tiempo con un asistente o auxiliar que no tomara la decisión y que después tengamos que hablar con el jefe nuevamente.



6. ¿Qué tácticas y estrategias utiliza la empresa? Es necesario conocer las tácticas y estrategias del cliente para llevar la negociación de manera correcta y favorable para nosotros.

De acuerdo al siguiente cuestionario la empresa puede conocer con qué tipo de negociador se va a enfrentar y así desarrollar un plan de negociación exitoso que logre cumplir el objetivo deseado.

#### **4.10.8 PLANIFICACIÓN DE LA PRESENTACIÓN Y LA DEFENSA DEL PROBLEMA.**

La presentación de GT Sophi's con el cliente se desarrolla de forma clara y real, por lo que se muestra un catalogo de telas e hilos que se emplean en la maquila de las prendas y así puedan comprobar la calidad de los insumos.

Se planea que puntos se mencionaran primero, como se hará para después hacer la oferta, resolviendo las objeciones de la mejor manera durante el proceso.

#### **4.10.9 DEFINICIÓN DEL PROTOCOLO, DONDE Y CUANDO OCURRIRÁ LA NEGOCIACIÓN, QUIEN ESTARÁ AHÍ, CUAL SERÁ LA AGENDA.**

¿Se llego a un buen acuerdo?

Los puntos que desarrolla GT Sophi's para llevar a cabo una negociación son los siguientes:

¿Qué agenda debe llevar?

La agenda se utiliza para organizar los problemas o necesidades del cliente y acomodarlos de mayor a menor importancia para después ir desarrollando cada una de las soluciones.

¿Dónde debemos negociar?

Las negociaciones actualmente se desarrollan en la empresa del cliente, lo cual ayuda al cliente este más relajado y seguro para llevar a cabo la negociación, además cuenta con todas las herramientas necesarias.

¿Cuál es el periodo de la negociación?

Actualmente las negociaciones se desarrollan en un lapso aproximado de 1 o 2 horas, sin tomar recesos. Aquí se habla del pedido, la fecha de entrega, la forma de pago y se hace el contrato con las especificaciones de ambas partes.

¿Qué se hace si la negociación fracasa?

Si no se logra convencer al cliente se ofrece una segunda visita para prepararnos mejor y esta será acompañada del gerente.

También se le obsequiara folletos y tarjeta de presentación para estar en sus opciones de proveedores futuros.

¿Cómo se registra lo acordado?

El vendedor cuando negocia realiza sus anotaciones en un pequeño cuadernillo que lleva consigo, ya que es necesario realizar apuntes de lo acordado para futuras aclaraciones, una vez llegado al acuerdo se realiza un contrato el cual ambas partes tendrán una copia-

¿Se llego a un buen acuerdo?

Para conocer si llegamos a un buen acuerdo se realiza un pequeño análisis de la negociación, ver que tanto cedimos o si logramos un balance entre ambas partes.

El objetivo de todas las negociaciones en Sophi's, es concretar la venta y mantener una buena relación para futuras transacciones.

## **CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO**

En el desarrollo de este capítulo, se pudo observar que para desarrollar una negociación exitosa, es necesario fijar objetivos, los cuales ayudaran a planear las tácticas y estrategias que se deben seguir para lograr los objetivos, ya que si no existe una planeación el negociador no tendrá una guía a seguir y probablemente fracasara en la negociación. Si todos los negociadores consideraran las recomendaciones antes mencionadas, todas sus negociaciones serían un éxito total.

Espacio dejado intencionalmente

## CONCLUSIONES GENERALES

Haber realizado este proyecto nos fue muy gratificante, ya que es todo un reto el poder analizar y encontrar el principal problema con el que cuenta la empresa, para después proponer una solución que ataque la dificultad.

Cabe mencionar que una ventaja considerable para realizar el proyecto, fue el tamaño de la empresa (pequeña), por no contar con mucho personal, el acceso nos fue permitido al igual que la interacción con los empleados.

Después de haber conversado con ellos, encontramos que el departamento de ventas era el objeto de estudio, pues no estaban realizando su labor con seguridad y las ventas no eran las esperadas.

El problema se hayo, después de aplicar una serie de cuestionarios a los vendedores, con estos instrumentos encontramos, que la principal contrariedad es la falta de preparación de los empleados y por consecuencia, la baja venta de los productos que comercializa la empresa GT Sophi's.

El personal de esta área no es competente por las siguientes razones: no tienen claro el objetivo de la empresa, el conocimiento del producto no lo manejan al cien por ciento y sobre todo, no conocen la forma de vender profesionalmente (argumentos de venta, manejo de objeciones, liderazgo, post venta etc.).

La desventaja que tiene la empresa al ser pequeña, es que su capacidad en cuanto a la publicidad, promoción o mercadotecnia es mucho menor y para equilibrarse se tiene que capacitar al vendedor ya que si tomamos en cuenta que el departamento de ventas es el pilar de la empresa, hay que tratarlo como tal, de ahí que las recomendaciones sugeridas para GT Sophi's sean las siguientes:

- Dar a conocer los objetivos de la empresa para lograr una sinergia.

Para conseguir esto, se otorgara a los vendedores un manual de bienvenida que contendrá entre otras cosas, la historia de la empresa, los objetivos, reglamento interno, funciones a desempeñar etc.

- Capacitar al personal de ventas para llevar a cabo una negociación exitosa.

Implementar los 3 cursos de capacitación recomendados, “Negociación”, “Trato con el cliente (actuales y futuros)” y “Liderazgo”, dando así las herramientas necesarias para concretar las ventas.

- Hacerles ver lo importante que son para la empresa.

Cuando se tiene motivado al personal y se les hace ver lo esenciales que son, los empleados se comprometerán mas con la empresa y sus funciones, dando lo mejor de ellos porque sabrán que serán reconocidos.

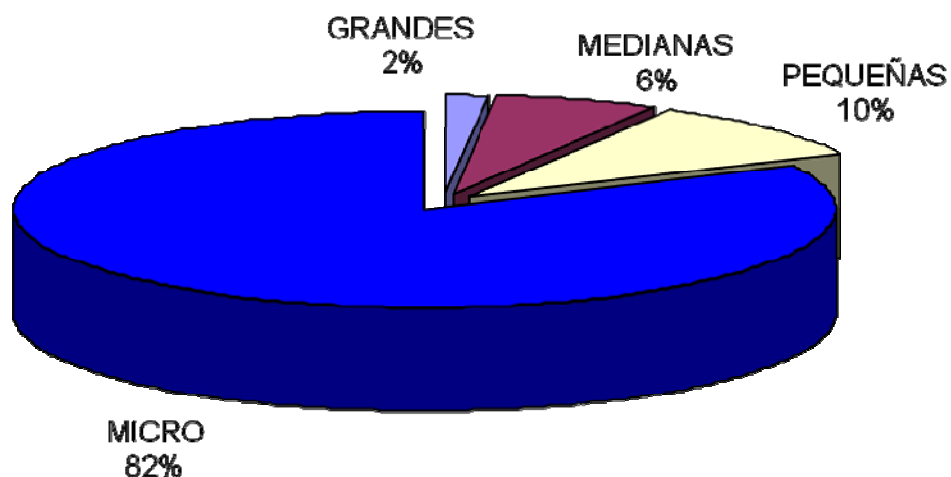
Si la empresa GT Sophi's considera estas recomendaciones y las lleva a la práctica, en un corto plazo se podrá observar una clara mejora en el departamento estudiado y un aumento considerable en las ventas.

Desde nuestro punto de vista, a la empresa se le augura un gran crecimiento porque sus productos son buenos, artesanales, de calidad y muy originales; su debilidad esta en las ventas y si mejoran ese proceso, lograrán expandirse.

Espacio dejado intencionalmente

#### 4 ANEXOS

##### Anexo 1



La gráfica muestra la participación en el mercado de la industria textil-vestido. La siguiente grafica muestra la participación en el mercado de la industria textil-vestido y como se puede observar es mayor la participación que tienen las micro empresas pero se debe estar consciente de que el pastel se reparte para mas micro empresas es decir se distribuye dicha participación.

##### Anexo 2.- Ruta indirecta

<i><b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b></i>	<i><b>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</b></i>	<i><b>PERSONAL UTILIZADO</b></i>	<i><b>LUGAR DE OPERACION</b></i>	<i><b>UBICACION</b></i>
<b><u>CORDINADO S FOREST, S.A. DE C.V</u></b>	ROPA PARA DAMA	3	LOCAL	CALZADA DEL HUESO #333 FRACCIONAMIENTO RESIDENCIAL ACOXPA

<b><i>NOMBRE DE LA EMPRESA</i></b>	<b><i>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</i></b>	<b><i>PERSONAL UTILIZADO</i></b>	<b><i>LUGAR DE OPERACION</i></b>	<b><i>UBICACION</i></b>
<b><u>COMERCIAL TOON SA DE CV</u></b>	ROPA PARA NIÑOS	2	LOCAL	CALZADA DEL HUESO 519 FRACCIONAMIENTO NUEVA ORIENTAL COAPA
<b><u>KHA Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.</u></b>	C/VTA DE ROPA	2	LOCAL	CALZADA DEL HUESO 519 FRACCIONAMIENTO RESIDENCIAL ACOXPA
<b><u>NICHOLAS, S.A. DE C.V. ZONA SUR</u></b>	C/VTA. DE ROPA	3	LOCAL	CALZADA DEL HUESO 519 531 ALTOS FRACCIONAMIENTO RESIDENCIAL ACOXPA
<b><u>PRADA S.A. DE C.V. ZONA NORTE</u></b>	C/VTA. DE ROPA	3	LOCAL	AVENIDA SAN FERNANDO 649 LOC 15 COLONIA PEÑA POBRE
<b>ORIGINALES ROMAYE, S.A. DE C.V. ZONA SUR</b>	C/VTA DE ROPA	2	LOCAL	CALLE UNIDAD 15 COLONIA EXEJIDO DE HUIPULCO

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</b>	<b>PERSONAL UTILIZADO</b>	<b>LUGAR DE OPERACION</b>	<b>UBICACION</b>
<b>OPERADORA UNIVERSIDAD, S.A. DE C.V. ZONA SUR</b>	FABRICANTE DE ROPA PRENDAS EXTERIORES DE VESTIR	4	LOCAL	AVENIDA CANAL DE MIRAMONTE4 S 3122 189 FRACCIONAMIENTO RESIDENCIAL ACOXPA
<b>SCARLET MODA EUROPA COMERCIALIZACION, S.A. DE C. V. ZONA SUR</b>	C/VTA. DE ROPA PARA DAMA	3	LOCAL	CALZADA DEL HUESO 519 LOC. 234 FRACCIONAMIENTO RESIDENCIAL ACOXPA
<b><u>SEXI JEANS</u> S.A. ZONA SUR</b>	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y OTROS ARTICULOS DE CUERO , PIEL Y MATERIALES SUCEDANEOS	6	LOCAL	AVENIDA CANAL DE MIRAMONTES 3122 LOC 131 FRACCIONAMIENTO RESIDENCIAL ACOXPA
<b><u>REVOLUCION JUVENIL,</u> <u>S.A. DE C.V.</u> ZONA SUR</b>	C/VTA. ROPA PAR DAMA	3	LOCAL	CALZADA DEL HUESO 519 LOC. 307 FRACCIONAMIENTO RESIDENCIAL ACOXPA



<b><i>NOMBRE DE LA EMPRESA</i></b>	<b><i>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</i></b>	<b><i>PERSONAL UTILIZADO</i></b>	<b><i>LUGAR DE OPERACION</i></b>	<b><i>UBICACION</i></b>
<b><u>GRUPO JULIO S.A. DE C.V.</u></b>	COMPRA VENTA DE ROPA PARA DAMA	3	LOCAL	AVENIDA CANAL DE MIRAMONTE S 3280 LOC 26 SECTOR NARCISO MENDOZA VILLA COAPA
<b><u>PEDRO ORNELAS DE ANDA CORSETERIA "KARINA" ZONA SUR</u></b>	VENTA DE ROPA PARA DAMA	1	LOCAL	CALZADA ACOXPAN 620 22 SECTOR NARCISO MENDOZA VILLA COAPA
<b><u>JUANA IRENE VALDES PAEZ ZONA SUR</u></b>	C/VTA DE ROPA Y REGALOS	1	LOCAL	CALZADA DE TLALPAN 4456 LOC. 17 COLONIA TORIELLO GUERRA
<b><u>CONFECCION SMILE S.A. DE C.V. ZONA SUR</u></b>	COMERCIO AL POR MENOR DE ROPA PARA DAMA	1	LOCAL	CALZADA DEL HUESO 519 359 FRACCIONAMIENTO NUEVA ORIENTAL COAPA
<b><u>HIDALGO SA DE CV ZONA SUR</u></b>	COMERCIO AL POR MENOR DE ROPA PARA	3	LOCAL	CALZADA DEL HUESO 519 LOC 335 FRACCIONAMIENTO

<i>NOMBRE DE LA EMPRESA</i>	<i>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</i>	<i>PERSONAL UTILIZADO</i>	<i>LUGAR DE OPERACION</i>	<i>UBICACION</i>
	DAMA			RESIDENCIAL ACOXPA

**Anexo 3: Evaluación**

¿Cuál es su nombre?

¿Cuántos años tiene?

¿En donde vive?

¿Cuál es su número telefónico?

¿Qué estudios tiene usted?

- Guión de entrevista inicial:



¿Considera que el contenido de los temas expuestos fue adecuado?

¿Opina que se cumplieron los objetivos del curso?

¿Considera que los temas llevaron orden y coherencia?

Cuando surgieron cuestionamientos ¿tuvo la oportunidad de esclarecerlos?

¿Hubo retroalimentación dentro del grupo?

¿Cree que los temas expuestos son aplicables dentro y fuera de la empresa?


Espacio dejado intencionalmente

**Marque con una “X” la respuesta que considere más conveniente referente al instructor.**

¿Mencionó los objetivos y la manera en que se iba a llevar a cabo el curso?

¿Fue puntual en todas las sesiones, tanto para iniciarlas como finalizarlas?

	Si	No	A veces
¿Mencionó los objetivos y la manera en que se iba a llevar a cabo el curso?			
¿Fue puntual en todas las sesiones, tanto para iniciarlas como finalizarlas?			
¿Aclaró las dudas en forma clara y amable?			
¿La forma en la que impartió el curso fue fluida, amena y precisa?			
¿Preparó y llevo a cabo el curso en forma práctica y dinámica?			
¿Utilizó técnicas de aprendizaje (mapas mentales, cuadros sinópticos, lluvia de ideas, debates, etc.)?			
¿Durante las sesiones consideras que es la persona idónea para impartir este curso?			

El lugar donde se llevo a cabo el curso contaba con (conteste sí, no, más o menos):

Buena iluminación\_\_\_\_\_

Espacio suficiente\_\_\_\_\_

Ambientación agradable (aire acondicionado, calefacción, etc.)\_\_\_\_\_

Le parecieron adecuados los materiales utilizados en el curso (conteste con bueno, regular, malo)

Utilización de diapositivas\_\_\_\_\_

Guía del participante \_\_\_\_\_

Audiovisuales\_\_\_\_\_

Estudio de casos \_\_\_\_\_

Las siguientes preguntas están relacionadas con la impresión que el curso le causó.

¿Cubrió sus expectativas?

¿Qué fue lo que más le agrado del curso?

¿Qué calificación le da al curso? (del 1 al 10)

¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este curso? \_\_\_\_\_

¿Qué otra temática le gustaría que se impartiera para mejorar su desempeño laboral?

Comentarios adicionales.

Espacio dejado intencionalmente

## **GLOSARIO**

### **ATRIBUTO DEL PRODUCTO:**

Conjunto de beneficios que se asocian a un producto. Estos beneficios pueden ser tangibles, funcionales o psicológicos. También se han de incluir como atributos de producto su denominación y los valores proporcionados por el envase. (Diccionario de MKT)

Cada una de las características intrínsecas o extrínsecas, tangibles o intangibles, que identifican un producto y que contribuyen a formar una imagen definida en los consumidores.

### **BENEFICIO:**

Cada una de las ventajas propias o inherentes a un producto, o que le son otorgadas por el consumidor. Diferencia entre el ingreso total y el coste total. Con esta definición más económica se ven los diferentes significados que una misma palabra puede tener en diferentes campos: uno desde el ángulo publicitario y el otro desde el punto de vista del Marketing.

### **CLIENTE POTENCIAL:**

Persona física o jurídica que puede llegar a formar parte del mercado al que se dirige una empresa, pero que aún no ha adquirido sus productos.

Aquel que por sus características demográficas o socioeconómicas, comportamientos y/o necesidades puede considerarse como posible comprador de los productos ofertados o usuario de los servicios suministrados.

### **COMPETENCIA:**

Conjunto de empresas que concurren en un mismo mercado y ofrecen productos o servicios parecidos.

### **CONSUMIDOR:**

Persona física o jurídica que adquiere y/o usa los productos o los servicios de una empresa.

Persona física o jurídica de cualquier nacionalidad o residencia que, como destinatario final,

hace la adquisición, usa o disfruta de bienes y servicios para su consumo o uso particular, familiar o colectivo, siempre que el proveedor tenga carácter empresarial o profesional o sea la misma administración pública.

### **ESTRATEGIA DE MARKETING:**

Estrategia que sigue una organización para cumplir sus objetivos de marketing. Estrategia que define los principios generales por los que las unidades de negocio esperan conseguir sus objetivos en el mercado-objetivo. Recoge las principales directrices respecto al total de gastos de marketing, las acciones de marketing y la asignación de los recursos en esta área. Incluye decisiones como: Estrategia de segmentación, de posicionamiento, y de comunicación.

Marketing orientado a establecer relaciones duraderas con los consumidores, que permitan satisfacerlos de una manera efectiva y conseguir su fidelidad, con ayuda de las técnicas de información modernas y de las bases de datos relacionales.

### **LIDERAZGO**

Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

### **NEGOCIACIÓN**

Proceso mediante el cual dos o más personas buscan llegar a un acuerdo respecto a un asunto determinado. Trata de alcanzar un objetivo mediante el acuerdo con la otra parte.

### **POSICIONAMIENTO:**

El lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, con relación a otros productos o marcas competidoras o a un producto ideal.

Espacio dejado intencionalmente



## BIBLIOGRAFÍA

### Obras consultadas y para consultar

- GIL VILLEGAS, Francisco, " *Liderazgo* ", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.
- DUDIKOFF, " *Elementos de Psicología* " , México D. F.,1994.
- MUNGUÍA ZATARAIN, Irma, " *Redacción e Investigación Documental* ", UPN , México, 1990.
- JOHNSTON, Mark W. " *Administración de ventas* ", séptima edición, Capítulo 8, 9 y 10
- STANTON, "Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal", Editorial Limusa pag SISTEMAS EFECTIVOS DE SOLICITUD Y SELECCIÓN DE PERSONAL STANTON EDITORIAL LIMUSA, PÁGS. 88-90
- HELLER, Robert, " *Las ventas exitosas* ", Biblioteca esencial del ejecutivo, págs. 11-12
- ALLAN Dave, " *¿Que pasaría si?* ", compañía editorial continental, México 2002
- BAENA PAZ, Guillermina, " *Comunicación y liderazgo* ", publicaciones cultural, México 2005
- MC QUAIN, Jack H, " *Como motivar a la gente* ", Diana, México
- [www.clasificadosempleo.com](http://www.clasificadosempleo.com)