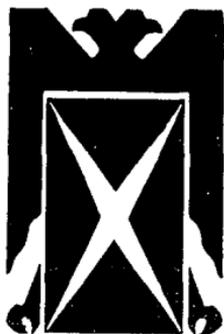


2 EJM. 307902



TECNOLOGICO UNIVERSITARIO  
DE MEXICO

ESCUELA DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

“LA CAPACITACION COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL Y PRODUCTIVO EN EL AREA DE VENTAS”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

**ALICIA OLIVARES OTERO**

**MARCO ANTONIO TORRES POMBO**

DIRECTOR DE TESIS: C. P. ALFONSO DE J. LOPEZ HERNANDEZ

MEXICO, D. F.

1993

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**LA CAPACITACION COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO  
PROFESIONAL Y PRODUCTIVO EN EL AREA DE VENTAS**

**I N D I C E**

	<u>Pág.</u>
INTRODUCCION	
<b>CAPITULO I      ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION</b> .....	<b>1</b>
1.1    MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION .....	3
1.2    ESTIMULOS FISCALES PARA LAS EMPRESAS .....	11
1.3    GENERALIDADES DE LA CAPACITACION .....	13
1.3.1    CAPACITACION .....	13
1.4    OBJETIVOS DE LA CAPACITACION .....	15
1.5    POLITICAS DE LA CAPACITACION .....	15
1.6    IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y COMO SE LOGRA .....	16
1.6.1    FUNCION PRIMORDIAL DE LA CAPACITACION .....	17
1.7    FINALIDAD DE LA CAPACITACION.....	17
1.8    ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACION .....	18
1.8.1    DETECCION DE NECESIDADES .....	18
1.8.2    PLANEACION DE LA CAPACITACION .....	22
1.8.3    COORDINACION .....	25
1.8.4    EVALUACION .....	28
1.8.5    SEGUIMIENTO .....	31
 <b>CAPITULO II    CAPACITACION DE LA FUERZA DE VENTAS</b> ....	 <b>33</b>
2.1    PROGRAMAS DE CAPACITACION EN EL AREA DE VENTAS..	34
2.1.1    ORGANIZACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION .....	34
2.1.2    METODOS DE CAPACITACION .....	36
2.2    METAS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION DE VENTAS.....	39

	<u>Pág</u>	
2.3	ETAPAS DEL PROCESO DE LA VENTA QUE LA CAPACITACION CONSIDERA EN SUS PROGRAMAS.....	41
2.4	MOTIVACION DE LA FUERZA DE VENTAS.....	46
2.5	EVALUACION DE LA FUERZA DE VENTAS.....	49
2.5.1	COMPARACION DEL RENDIMIENTO DE LOS REPRESENTANTES.....	50
2.5.2	COMPARACION DE LAS VENTAS ACTUALES CON LAS ANTERIORES.....	51
2.5.3	EVALUACION CUALITATIVA DE LOS REPRESENTANTES.....	51
<b>CAPITULO III</b>	<b>GENERALIDADES DE LA VENTA.....</b>	<b>56</b>
3.1	ANTECEDENTES DE LA VENTA.....	57
3.2	EVOLUCION HISTORICA DE LA VENTA.....	60
3.2.1	ACTIVIDAD COMERCIAL ENTRE LOS FENICIOS.....	61
3.2.2	ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA CULTURA ROMANA.....	63
3.2.3	LA VENTA EN LA EDAD MEDIA.....	64
3.2.4	ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA CULTURA AZTECA PRECORTESIANA.....	66
3.3	LA VENTA.....	67
3.3.1	LA VENTA COMO CIENCIA, ARTE Y PROFESION.....	68
3.3.2	OBJETIVO DE LAS VENTAS.....	71
3.3.3	NECESIDAD DE VENDER.....	71
3.3.4	LA SATISFACCION DEL CONSUMIDOR Y SUS NECESIDADES.....	71
3.4	PRINCIPIOS BASICOS DE LA VENTA.....	72
3.5	REGLAS FUNDAMENTALES DE LA VENTA.....	73
3.6	LA VENTA COMO PROCESO DE INTERRELACION PERSONAL.....	76
3.7	MODELO DE CONDUCTA DEL VENDEDOR.....	77

	<u>Pág.</u>
3.8	ANALISIS DE ACTUACION DEL VENDEDOR..... 78
3.9	EL VENDEDOR PROFESIONAL Y EL PROCESO DE ATENCION..... 78
3.10	FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL VENDEDOR PROFESIONAL..... 80
3.11	SUPERVISION DE LA FUERZA DE VENTAS..... 89
3.12	EVALUACION Y CONTROL DE LA VENTA PROFESIONAL..... 90
	<b>CAPITULO IV ESTRATEGIA DE LA VENTA..... 93</b>
4.1	ESTRATEGIA DE LA VENTA (Introducción)..... 93
4.1.1	ETAPAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA..... 94
4.1.2	OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA..... 95
4.1.3	PLAN DE CARTERA..... 95
4.1.4	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA..... 96
4.2	IMPORTANCIA DEL CICLO DE LA VENTA A TRAVES DE LAS PALABRAS CLAVES DE LA VENTA PROFESIONAL..... 98
4.3	PROCESO ESTRATEGICO DE LA VENTA..... 100
4.4	PLANEACION DEL TRABAJO DE LA VENTA DIARIA..... 106
4.5	PLAN DE TRABAJO POR ORDEN DE IMPORTANCIA..... 106
4.5.1	PLAN DE TRABAJO POR CLIENTES CLAVES..... 107
4.6	FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA VENTA..... 108
4.7	CICLO DE INGRESOS..... 109
4.7.1	FUNCIONES TIPICAS..... 110
4.7.2	FORMAS Y DOCUMENTOS IMPORTANTES..... 110
4.7.3	ENLACES CON OTROS CICLOS..... 111
4.7.4	OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL CONTROL INTERNO DEL CICLO DE INGRESOS..... 112

	<u>Pág.</u>
<b>V</b> <b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>117</b>
<b>VI</b> <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>119</b>

## I N T R O D U C C I O N

De ser el Proceso de Capacitación una herramienta fundamentada en la planeación y basada en las necesidades reales de una empresa orientada hacia el incremento en los conocimientos, habilidades y aptitudes de los recursos humanos que integran a la empresa. Resulta obvio considerar que para lograr el objetivo general de toda empresa; se requiere la presencia de la función de Capacitación, con el fin de proporcionar elementos humanos debidamente capacitados, que puedan desempeñar eficiente, productiva, profesional y eficazmente las funciones inherentes a los diversos puestos que conforman a la empresa.

Se analizarán y considerarán los factores que favorecen a la empresa, con el propósito de obtener utilidades, ya que éste es primordialmente el objetivo.

Veremos también los aspectos generales y particulares, así como el análisis de los factores, técnicas y procedimientos que intervienen en la función de ventas, donde la Fuerza de Ventas, tiene a su cargo una labor de suma importancia, ya que ésta coadyuva al crecimiento y supervivencia de la empresa.

## C A P I T U L O I

### ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

La Capacitación y el ser humano han caminado unidos desde el comienzo de los tiempos y esto se manifiesta en todos y cada uno de los actos que el hombre ha realizado para cambiar y mejorar su existencia; esto ha traído como consecuencia una forma de organización cada vez más completa en donde la Capacitación ha tenido un papel muy importante.

Desde 1821 año de la Consumación de la Independencia, nace la Administración Pública Mexicana y con ella las primeras necesidades de Capacitación del México Independizado.

En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 se señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la nueva Ley de 1970 los legisladores, dándose cuenta de la enorme importancia que tienen los aprendices en las empresas, institucionalizan la Capacitación. Así la legislación actual en sus artículos 132 fracción XV y 159, marcan las obligaciones en cuanto al entrenamiento de individuos y para las organizaciones.

Al crearse el 1o. de enero de 1973 la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal se le atribuye: "Elaborar un programa general y permanente de formación y capacitación del

personal por niveles funcionales, dependencias y sectores administrativos y establecer los lineamientos en las unidades de Capacitación".

A través del tiempo el ser humano ha creado cambios en las organizaciones estableciendo políticas de Capacitación que mediante un estudio tienen como resultado los siguientes puntos:

Al proporcionar a los trabajadores los conocimientos teóricos-prácticos para la realización de su función, se obtendrán beneficios que:

- I ) Proporcionen a los empleados como a la empresa la actualización de los conocimientos que optimicen el trabajo y la utilización de los recursos existentes en la empresa como maquinaria, equipo y materiales.
- II ) Impartir cursos de capacitación necesarios para que los trabajadores adquieran los conocimientos indispensables para obtener ascensos conforme al escalafón.
- III) La Capacitación forma parte de la función educativa de la empresa, la cual está orientada a satisfacer, por un lado las necesidades presentes y futuras del elemento humano de la empresa, y por otro las necesidades de superación y que tiene por objetivo principal el de proporcionar conocimientos principalmente en los aspectos técnicos del trabajo, ya que la Capacitación es el instrumento mediante el cual se enseña y desarrolla en forma sistemática

una actividad y así mismo coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

En conclusión: La Capacitación actualiza y perfecciona los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad al proporcionarle destrezas en la aplicación de nueva tecnología de acuerdo con la época y a través del tiempo, actualizando los programas de capacitación que, contribuyen al mejor desempeño y superación de los trabajadores, como a la optimización de los recursos con que se cuenta.

#### 1.1 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

El artículo 132 fracción XV al hablar de las objeciones de los patrones señala:

" Planear permanentemente o periódicamente cursos de capacitación profesional o de adiestramiento técnico para sus trabajadores de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo (por medio de un contrato), elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ello a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos, departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos

cos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad.

Las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas, elaborando programas de capacitación que se lleven a cabo, así como evaluar los cursos de capacitación de los participantes.

Una vez considerado lo anterior, presentamos un Plan de Capacitación, el cual se muestra a continuación en la forma 1.1.a así mismo se presenta un programa en el formato 1.1.b.

**PLAN DE ACTIVIDADES ANUALES PROPUESTO EN FORMA TRIMESTRAL**

P L A N	1			2			3			4		
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ACTIVIDAD												
INDUCCION												
DESARROLLO PROFESIONAL												
EL ARTE DE VENDER												
TODOS SOMOS VENEDORES												

**PROGRAMA DE CAPACITACION**

**PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION**

**ENERO A DICIEMBRE DE 1993.**

PROGRAMA	JUSTIFICACION	OBJETIVO	DURACION
INDUCCION	DESCONOCIMIENTO SOBRE LA HISTORIA Y ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA EMPRESA.	SENSIBILIZAR AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO, PARA QUE ADQUIERA CONCIENCIA DE SU RESPONSABILIDAD.	3 horas. mensualmente.
INTEGRACION DE GRUPOS	FALTA DE INICIATIVA Y COOPERACION EFECTIVA Y PROFESIONAL TANTO HACIA CLIENTES COMO COMPAÑEROS DE TRABAJO, AL NO TENER UN CRITERIO DEFINIDO, SOBRE LOS VALORES SOCIALES IMPLICITOS EN EL SERVICIO.	FORJAR EN LA CONDUCTA DEL PERSONAL UNA ACTITUD DE SERVICIO, ANTE LAS PERSONAS CON LAS QUE MANTIENE COMUNICACION.	16 horas. Trimestralmente.

Una vez elaborados los planes y programas de capacitación y llevados a cabo dentro de la empresa, entonces se procede a te valuar los cursos de capacitación, por parte de los participantes; por medio de un cuestionario que a continuación se presen ta, en el formato 1.1.c.

formato 1.1.c.

CUESTIONARIO.

**EVALUACION SOBRE EL EVENTO**

Curso o Seminario \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

El objetivo de ésta evaluación es proporcionar al depar tamento de Recursos Humanos información para el mejoramiento y superación de cursos o seminarios; así como la aplicación de nuevos programas de capacitación.

1 ) Los objetivos del curso fueron:

buenos ( )      regulares ( )      deficientes ( )

2 ) El programa del curso fué:

Muy completo ( )      completo ( )      incompleto ( )

3 ) La profundidad de los temas que se trataron para el desem peño de su trabajo fueron:

bueno ( )      regular ( )      deficiente ( )

4 ) los temas que se trataron para el desempeño de su trabajo fueron:

de gran utilidad ( )            de mediana utilidad ( )  
de poca utilidad ( )

5 ) Los temas que se trataron me parecieron:

Muy interesantes ( )            interesantes ( )  
Poco interesantes ( )

6 ) La secuencia de los temas tratados me pareció:

buena ( )            regular ( )            deficiente ( )

7 ) El programa tuvo:

Una buena combinación de teoría y práctica ( )  
Demasiada teoría y poca práctica ( )  
Demasiada práctica y poca teoría ( )  
Poca teoría y poca práctica ( )

8 ) Las exposiciones hechas por los instructores del curso  
me parecieron:

buenas ( )            regulares ( )            deficientes ( )

9 ) La claridad de los expositores fué:

buena ( )            regular ( )            mala ( )

10) Su participación y motivación por el curso fué:

buena ( )            regular ( )            mala ( )

11) El material de trabajo que se proporcionó durante el  
curso fué:

bueno ( )            regular ( )            deficiente ( )

12) Los aspectos materiales me parecieron:

buenos ( )            regulares ( )            deficientes ( )

	buenos	regulares	deficientes
mobiliario	( )	( )	( )
aire	( )	( )	( )
luz	( )	( )	( )

13) Qué temas deben incluirse para mejorar éste curso?

---

---

---

14) Favor de anotar sugerencias que considere convenientes para mejorar los futuros cursos de capacitación.

---

---

---

15) Observaciones.

---

---

---

Así mismo la Ley Federal del Trabajo en el artículo 153 A señala "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione opción a capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Artículo 153-E " La Capacitación o Adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios patrón-trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en el que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo, y, por cuenta del trabajador".

Artículo 153-F " La Capacitación y el Adiestramiento deberán tener por objeto:

- 1 ) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- 2 ) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- 3 ) Prevenir riesgos de trabajo;

- 4 ) Incrementar la productiviad; y
- 5 ) En general, mejorar las aptitudes del trabajador".

Artículo 153-G " Durante el tiempo en que el trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios con forme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

Artículo 153-H "Los trabajadores a quienes se imparta capa citación o adiestramiento estan obligados a:

- 1 ) Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y de más actividades que forman parte del proceso de capacita ción o adiestramiento;
- 2 ) Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- 3 ) Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos".

Artículo 159. " Las vacantes definitivas o por duración ma yor de treinta días o cuando se cree un puesto nuevo, serán cu biertos por el trabajador más antiguo de la categoría imedia ta inferior de la respectiva profesión u oficio. Si concurren dos o más trabajadores de la misma antigüedad, será preferido el más capaz. Si el patrón cumplió la obligación prevista en

el artículo 132 fracción XV, el trabajador a quien corresponde el puesto, deberá acreditar que posee los conocimientos y la aptitud necesarios para desempeñarlos".

En los contratos colectivos se establecerá el procedimiento para que el trabajador compruebe los conocimientos y aptitudes bien, con el certificado que se les hubiere extendido al terminar los cursos o enseñanzas de capacitación o adiestramiento, con el certificado de algún instituto o escuela de capacitación, por medio de un exámen o de un periodo de prueba no mayor de treinta días, por varios de estos procedimientos por alguna otra modalidad que convenga. Si el resultado de la prueba o pruebas no es favorable al trabajador, será llamado el que le siga en antigüedad.

En los mismos contratos colectivos se establecerá la manera de cubrir las vacantes, cuando no exista dentro de la empresa ningún trabajador con los conocimientos y aptitud para desempeñar el puesto.

## 1.2 ESTIMULOS FISCALES PARA LAS EMPRESAS

Los Estímulos Fiscales para las Empresas: son todos aquellos gastos que resulten de la función educativa que la capacitación requiere para el desarrollo individual y general de la organización, el cual será totalmente deducible en todo impues

Los Estímulos Fiscales correspondientes a la capacitación que las empresas pueden deducir de impuestos se manifiestan en forma general o particular, para los empleados de la empresa de la siguiente manera.

La capacitación establecida en forma general, para todo el personal, se considera Previsión Social, estimulada en la Ley del Impuesto Sobre La Renta en su artículo 24 fracción XII, - cuando se trate de gastos de previsión social, en lo referente a veces educacionales; prestaciones que deberán otorgarse en forma general a todos los trabajadores para su beneficio.

Si forma parte de la previsión social, tiene un límite de 1 salario mínimo mensual, como costo deducible.

Si la capacitación se imparte en forma particular a ciertos empleados, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153 A- J y forma parte de la herramienta de trabajo, se considerará una prestación sin límite en gastos, siempre y cuando se cumpla con los lineamientos establecidos por la Ley.

### 1.3 GENERALIDADES DE LA CAPACITACION

La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del trabajador, es decir, que la capacitación debe considerarse como un medio para encausar al personal de la empresa hacia la automotivación e integración de la misma en pro de la productividad, lo cual será posible en medida en que se ubique y se desarrolle el empleado cualquiera que sea el nivel y área de trabajo.

#### 1.3.1 CAPACITACION

##### CONCEPTO:

Según el maestro Fernando Arias Galicia, Capacitación es: " Adquisición de conocimientos, principalmente de caracter técnico, científico y administrativo".

Capacitación; Es el método mediante el cual al sujeto se le proporcionarán los conocimientos teórico-prácticos para la realización de su función.

En virtud de que se utilizan otros términos para referirse a la capacitación, se anotan algunos de ellos:

Adiestramiento.- Es la acción dirigida a crear y/o incrementar habilidades o destrezas, para la ejecución de tareas específi

cas preponderantemente físicas. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los niveles operativos.

Entrenamiento.- Es el conjunto de actividades teórico-prácticas basadas en las experiencias, que persiguen proporcionar al personal tanto de nuevo ingreso, como al que ha sido ascendido o promovido los conocimientos fundamentales de un puesto o área determinada.

Desarrollo.- Es la superación integral y progresiva del trabajador a partir del momento en que ocupa un puesto determinado dentro de la empresa, y abarca la adquisición de conocimientos y habilidades, el fortalecimiento de la voluntad y la disciplina del carácter.

Educación.- Es el proceso continuo, deliberado y sistematizado que desarrolla y perfecciona las capacidades intelectuales y morales de los individuos, para lograr una persona integral. Que se enriquece con la herencia de la civilización.

En conclusión consideramos a la **CAPACITACION:** Como una función educativa porque busca el desarrollo integral de la personalidad; igualmente es parte del sistema integral de la Administración de Recursos Humanos. Bajo estos dos aspectos debe satisfacer las necesidades presentes y las que se prevén en un futuro próximo.

Por otra parte, la Capacitación debe tomarse como un medio

para encauzar al personal de la empresa hacia la integración y automotivación de la misma, en base al desarrollo de habilidades y aptitudes, así como al incremento de la preparación técnica.

#### 1.4 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Siendo la Capacitación parte integrante de la formación del ser humano dentro de la empresa, se determinarán los siguientes objetivos:

- 1 ) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal en su actividad, así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- 2 ) preparar al personal para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- 3 ) Prevenir riesgos de trabajo.
- 4 ) Incrementar la productividad.
- 5 ) En general, mejorar las aptitudes productivas del personal.

#### 1.5 POLITICAS DE CAPACITACION

Dentro de las actividades que comprende una empresa se deben tomar en cuenta las siguientes políticas:

- A ) Procurar mantener una constante actualización del personal

respecto a sus especialidades y aptitudes para un óptimo desarrollo individual y empresarial.

- B ) Adecuar la metodología de Capacitación a cada nivel y área de trabajo utilizando en cada caso el enfoque multidisciplinario, así como procurar la constante superación de los empleados según políticas establecidas por la organización.
- C ) Proporcionar la capacitación adecuada y necesaria dentro de los marcos legales y administrativos.
- D ) Mantener una constante superación interna, referida fundamentalmente a la actualización de los instructores y coordinadores en técnicas pedagógicas y de su especialidad.

#### 1.6 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y COMO SE LOGRA

La Capacitación es de suma importancia, ya que comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad, (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir ).

Creando como consecuencia que las empresas se preocupen más por el desarrollo de los recursos humanos.

Esta se logra fomentando y desarrollando técnicas que sirvan para hacer más eficiente cada fase del proceso de capacitación a la vez, procurando que el sistema se aplique correcta y ade

cuadramente.

### 1.6.1 FUNCION PRIMORDIAL DE LA CAPACITACION

La Capacitación tiene como función primordial:

Elevar los conocimientos teóricos y las habilidades prácticas del personal de la empresa; para procurar una optima utilización de los recursos, e incrementar la eficiencia en el desarrollo de las actividades, atendiendo a la necesidad de mantener una constante superación de la formación de los recursos humanos, para que éstos puedan adaptarse a los cambios dinámicos de la ciencia y la técnica empresarial; así como proporcionar un cambio de aptitudes y conducta en función de los objetivos individuales, organizacionales y sociales.

### 1.7 FINALIDAD DE LA CAPACITACION

Considerando todo lo anterior, podemos decir, a groso modo que dos son los fines básicos de la capacitación:

- 1.- Promover el desarrollo integral tanto individual, como grupal, para la optimización de la empresa, mediante cursos y sesiones de actualización y conocimientos básicos.
- 2.- lograr un conocimiento técnico especializado necesario para aprovechar al máximo y tener un desempeño eficaz del

puesto.

## 1.8 ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACION

Se debe considerar a la capacitación como el medio de lograr no sólo la superación personal, sino de grupo, laboral y social en toda empresa, proporcionando a la gente la oportunidad de aumentar su preparación en el medio en que se desarrollan y reafirman su vocación de servicio.

Para lograr lo anterior se deberán de satisfacer una serie de pasos o etapas en forma sistemática y cíclica; estas etapas o pasos conforman lo que se conoce como Proceso de Capacitación lo cual da idea de ser un proceso continuo y consistente; con la finalidad de incrementar la eficiencia, la productividad y la superación personal y social.

### 1.81.1 DETECCION DE NECESIDADES

Este paso en el Proceso de Capacitación debe considerarse indispensable y primordial, pues va a constituir la base, el cimiento de la planeación y del programa que se desarrollará.

La Detección de Necesidades es importante porque:

- a) Permite que las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas cuando se requieran, de a

cuerto a necesidades propias de cada área.

- b) No se desperdicia tiempo, dinero y esfuerzo optimizando y maximizando los recursos con que se cuenta.
- c) Proporcionar los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas.
- d) Ayuda a distinguir en que deficiencias o aspectos, la capacitación constituye la solución.

La Detección de Necesidades debe contestar básicamente a las siguientes interrogantes:

- 1.- ¿Quién necesita Capacitación ?
- 2.- ¿En qué necesita Capacitación ?
- 3.- ¿Cuándo necesita Capacitación ?
- 4.- ¿Por cuánto tiempo necesita Capacitación ?
- 5.- ¿Cómo se va a capacitar ?

Es lógico imaginar que en una empresa existen problemas y la necesidad de resolverlos; éste es el punto de partida de la Detección de Necesidades y el procedimiento para detectar dicha sintomatología implica la investigación de los problemas para poder separar aquellos cuya causa sea la falta de habilidades, conocimientos o aptitudes positivas del personal.

Dado lo anterior, se requiere encontrar las áreas críticas en que se requiere capacitación , mismas que localizaremos en

forma manifiesta o en forma encubierta.

. En forma manifiesta, consideramos que son evidentes y para lo cual se requiere técnicas especiales, pues surgen de analizar los conocimientos, habilidades y aptitudes que debe poseer un candidato a un puesto, ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber adquirido una promoción interna.

. En forma encubierta, no son tan obvias y requieren de una investigación seria para:

- a ) Buscar causas de problemas, así como soluciones rápidas, económicas y viables.
- b ) Buscar evidencias generales y síntoma de que existen problemas en la empresa, en los renglones de: servicios, sistemas, organización, moral, conducta, etc.
- c ) Buscar las áreas específicas en que se requiere capacitación.

Para garantizar resultados satisfactorios en la Detección de Necesidades, es necesario realizar una serie de técnicas que se ajusten a cada caso específico. "Directas".

- 1.- Análisis de Puestos. - Nos auxiliará cuando comparamos los niveles de ejecución de cada empleado ( normas respectivas a sistemas, calidad, cantidad, velocidad, exactitud) con los requerimientos para el puesto.
- 2.- Inventario de personal. - principalmente para el desarrollo del personal en cuanto a expectativas profesionales y en

cuanto a conocimientos deseables.

- 3.- Observación .- De las actividades del personal en cada puesto en particular.
- 4.- Entrevistas.- Con los interesados o con los jefes, o con los supervisores, gerentes o funcionarios que pueden opinar sobre la actuación del personal. Cualquiera de los tres tipos de entrevistas (dirigida, semiabierta o libre), pueden ser utilizadas para la detección de necesidades de Capacitación.
- 5.- Cuestionarios.- Es quizás el método más rápido y económico para detectar necesidades de capacitación, los cuales se utilizan para obtener apreciaciones del nivel general o individual de conocimientos y ejecuciones, así como para advertir las necesidades existentes, y pueden aplicarse a cualquier nivel: directivo, gerencial, medio, operativo, empleado.
- 6.- Archivo de personal.- Por medio de expedientes, para mantener un control individual del capacitado.

También existen una serie de técnicas. "Indirectas".

entre otras, enlistamos las siguientes:

- A ) Quejas.- Ya sean orales o escritas; en su análisis permite conocer el grado de motivación, inquietud, insatisfacción del personal, lo cual, es una herramienta útil para la

identificación de ciertas necesidades.

- B ) Indices. - Ya sean de ausentismo, rotación, quejas, tiempo extra; peticiones que nos pueden dar la pauta para la programación de cierto entrenamiento.
- C ) Sugerencias. - Estas pueden llegar espontáneamente tanto por parte de Directores como Empleados, incluso se pueden presentar en forma de pregunta o comentario marginal; también son indicadores de una necesidad específica de Capacitación.

Una vez localizadas las áreas críticas, se procede a ordenar y agrupar de acuerdo al grado de importancia y a los criterios establecidos para cada zona, que nos darán la pauta a seguir para la Planeación de la Capacitación.

#### 1.8.2 PLANEACION DE LA CAPACITACION

Anteriormente indicamos que, la capacitación es dinámica, es un proceso continuo de actividad, desarrollo y esfuerzo de los elementos humanos de la empresa. El problema de capacitación bien planeado tiene objetivos a corto plazo, donde se busca resolver problemas inmediatos, así como objetivos a largo plazo.

La Planeación deberá ser fundamentada en la Detección de Necesidades ya sean manifiestas o encubiertas, para que los programas

gramas que se elaboren satisfagan verdaderamente esa detección.

La Planeación contiene los siguientes puntos:

A ) Definir los objetivos generales.- Los cuales deben ir enfocados a solucionar en forma directa, los aspectos generales de acción.

En la Planeación es necesario definir también, los beneficios directos y colaterales a obtenerse con la capacitación tanto para la empresa, como para el personal.

Ejemplos:

- a) Reducción en un 15% de los errores de la operación "X"
- b) Incrementar en un 10% la promoción " Y " servicio.
- c) Eliminar los errores producidos por el personal.
- d) Elevar la eficiencia, mejorar aptitudes, lograr una mayor identificación con determinado departamento o con la empresa.

B ) Determinación de prioridades.- Se deben enfocar a:

- . Los objetivos del programa general
- . Al carácter crítico de las necesidades
- . Los puestos
- . Los productos o servicios
- . Al personal a capacitar.

C ) Definir los programas, subprogramas o actividades específicas

ficas a desarrollar.

D ) Determinación de recursos disponibles y necesarios. - Los

cuales se enuncian:

1.- Recursos humanos;

. Personal administrativo

. Instructores

. Personal involucrado

2.- Recursos materiales a fines:

. Aulas

. Mobiliario

. Instalaciones

. Material complementario

3.) Recursos financieros:

. Presupuesto general

. Costos individuales

. Margen de costos

E ) Estructura del programa: En este apartado se contemplará

la forma como se deberá desarrollar el Programa teniendo todos los datos del análisis e investigación previa:

1.- Definición de objetivos generales y específicos de con seguir,

2.- Selección de la metodología a adoptar.

- 3.- Selección de Coordinadores e Instructores
- 4.- Selección del personal a adiestrar, entrenar o capacitar
- 5.- Sistema de evaluación a emplearse
- 6.- Elaboración del presupuesto tomando en cuenta:
  - . Costo directo del programa: costo de renta del local, instructores, materiales, renta de aparatos, etc.
  - . Costo indirecto: Sueldo de empleados que asistirán al programa; sueldo de empleados que substituirán a los asistentes, etc.
  - . Costo empresarial: Posibles errores o pérdidas de utilidad o de operaciones no realizadas por la ausencia o participación del personal en el programa de capacitación.

### 1.8.3 COORDINACION

En esta etapa del Proceso de Capacitación se obtienen y articulan los elementos humanos y materiales que la Planeación nos ha señalado como necesarios para el adecuado funcionamiento de los programas de capacitación

La Planeación ha respondido al "qué" "cuándo" "dónde" y "cómo" debe hacerse, así también, "quiénes" lo harán.

A la Coordinación le compete obtener los elementos humanos y materiales que deben satisfacer los cuadros teóricos forma

dos por la planeación.

La Coordinación la realiza, al igual que las demás etapas del proceso de capacitación el departamento de Recursos Humanos; así mismo se lleva a cabo sobre los siguientes puntos:

**I ) Programación general: Que consiste en:**

**a) Verificar:**

- . Nombre
- . Objetivos
- . Programas
- . Material didáctico
- . Instructores
- . Participantes
- . Lugar de realización
- . Fechas de inicio y término

**b) Impresión del programa.**

**II) Invitación a los asistentes**

**III) Preparación del programa:**

- . Definir el material
- . Preparar y mecanografiar el material
- . Realizar las correcciones necesarias
- . Imprimir y preparar el material audiovisual necesario
- . Preparar constancias de participación.

IV) Participación y asistencia obligatoria

V ) Ejecución administrativa:

- . registros de participantes
- . Preparar constancias de participación.

VI) Inauguración o clausura:

- . Preparar la agenda de la sesión
- . Selección de asistencias
- . Preparar el Presidium.

VII) Ejecución del Programa:

- . Llevar a la práctica en forma efectiva todo lo planeado de acuerdo a la estructura del programa y a la idea inicial de desarrollo del mismo.

VIII) Sistema de Evaluación.

a) verificar:

- . Objetivos y objetos de la evaluación
- . Formas de Evaluación.

b) Computar y tabular datos

c) Graficar resultados.

El programa deberá estar bajo una constante supervisión

y control para: garantizar que el objetivo se cumpla , que se lleve a la práctica el temario diseñado, se utilicen los métodos e instrumentos previstos, que la actuación del instructor sea la adecuada, y, que en general, todos los elementos previstos cumplan con su labor para lograr un buen evento.

#### 1.8.4 **EVALUACION**

El hecho de que un programa se realice como se tenía previsto, no garantiza en forma alguna conseguir el objetivo final trazado al planear el evento, el cual debe estar dirigido hacia los conocimientos , habilidades o actitudes.

El cambio de conducta del participante estará canalizado a través de la Evaluación, concepto que puede tomarse a groso modo, desde dos puntos de vista:

- . Inmediata.- Que se realiza en el local de la instrucción al término de un evento de capacitación y comprende aspectos como aprendizaje, instructores, organización, etc.
- . Mediata.- Que se realiza posterior al evento desarrollado, al cabo de un período definido, en el lugar de trabajo del participante con objeto de comprobar --- los alcances y logros obtenidos por el evento funda

mentalmente en cuanto a cambios de conducta favora  
bles, al incremento de la productividad y autodesarro  
llo de los participantes.

La Evaluación como sistema y método, esta compuesta por una serie de técnicas y formas que, independientemente de su propio funcionamiento, actúan como partes integrantes de un todo en virtud de su interdependencia haciendola dinámi  
ca y continua en relación a todas las etapas que componen la capacitación.

La Evaluación es un proceso completo que nos lleva a seña  
lar los objetivos de un aspecto de la capacitación y esti  
mar el grado de alcance de tales objetivos, por lo cual, es un proceso que determina si se logró el éxito en lo que se propuso realizar.

El Proceso de capacitación únicamente se justifica cuando los resultados son medidos objetivamente mediante meca  
nismos de comprobación que funcionan como base de replanea  
ción. Dicho mecanismo, es, de hecho, un Sistema de Evalu  
ación cuya función estriba en recabar y analizar información obtenida entre los asistentes a eventos de capacitación; i  
gualmente, permite detectar las causas que dan origen a as  
pectos positivos o negativos, al tiempo que verifica la exis  
tencia de cambio de actitudes, o sí se transmitieron conoci  
mientos o sí se desarrollaron habilidades.

Los efectos resultados de los eventos de capacitación, entrenamiento o desarrollo deben ser medibles, cuantificables, con objeto de conocer y obtener la seguridad de que dichos programas o eventos han logrado, de alguna manera, satisfacer los objetivos propuestos en la Planeación, de ahí que podamos definir a la Evaluación como: El proceso que determina la efectividad de un programa o Evento de Capacitación, entrenamiento o desarrollo.

La Evaluación es necesaria para mejorar programas o en su defecto, eliminar aquellos que por su tendencia, objetivos, metodología, contenido, sean poco efectivos. Sin embargo surgen dudas: ¿Qué debemos Evaluar?, ¿Cuándo debemos Evaluar? ¿Con qué debemos Evaluar?, ¿A quién debemos Evaluar?. Si dividimos el proceso de evaluación en varias etapas lógicas, dejará de ser una duda y se convertirá en la pauta de acción de ser una duda y será la pauta a seguir de nuestros programas.

Este proceso lógico que nos indica lo que vamos a evaluar está dado por los siguientes pasos:

- . Actitudes y reacción
- . Aprendizaje
- . facilitador de aprendizaje
- . Evaluación de resultados.

El Coordinador, Instructor, encargado y todas las personas involucradas deben estar continuamente al pendiente de los comentarios de los participantes y observar las posibles deficiencias o desviaciones, de lo que se tiene previsto en el programa.

Deben tomarse en cuenta todas las sugerencias de los participantes, instructores y personas que intervienen de alguna manera en los programas, buscando el mejoramiento y desarrollo de los mismos.

#### 1.8.5 **SEGUIMIENTO**

La última etapa del Proceso de Capacitación es el Seguimiento, el cual lo podríamos equiparar a una capacitación permanente, es decir, la continuidad que debe de existir en la formación de conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la empresa. Es, en definitiva, la continuidad de la Capacitación que al ser dinámica, no puede estar limitada una práctica o teoría vestibular, sino que debe continuarse al lugar de trabajo de los participantes, con el fin de retroalimentar el contenido de lo que se impartió en el mismo.

En cuanto a la forma de organización del Seguimiento lo podemos clasificar en:

- 1.- Eventual: Al establecer programas de Seguimiento específico para atacar ciertos problemas presentados, es lo que podríamos denominar como actualizaciones.
- 2.- Permanente: Al estructurar todo un Sistema de supervisión de la Capacitación, canalizando los logros obtenidos posterior a los programas recibidos.

Para estructurar un sistema de seguimiento, se hace necesario estar en continua comunicación con los departamentos o áreas de la empresa, como un medio de determinación de necesidades.

Este Sistema deberá adaptarse a las condiciones de trabajo de las distintas áreas, así como al cambio de métodos o sistemas de trabajo.

El Seguimiento reabre el Proceso de Capacitación, pues de la Evaluación que se realice se verificará lo aprendido así como la forma en que se práctica lo aprendido.

## C A P I T U L O   I I

### CAPACITACION DE LA FUERZA DE VENTAS

Anteriormente cuando se contrataba nuevos Representantes de Ventas en las empresas, se acostumbraba a enviarlos de inmediato al campo de trabajo, se les entregaban manuales con muestras de pedidos e instrucciones para vender. Los Programas de Capacitación eran un gran lujo, incosteables ya que sumaban cuantiosas inversiones, tanto de material didáctico, como espacio y tiempo, esto se creía repercutía a la empresa. Contratar a una persona que todavía no aportaba nada a la misma; perder oportunidades puesto que aún no salía al campo a trabajar.

En la actualidad, los Representantes de nuevo ingreso,, pasan de semanas a meses en Cursos de Capacitación con el fin de adquirir los conocimientos necesarios sobre materiales de trabajo para poder enfrentarse con seguridad hacia el objetivo de las ventas.

Las principales empresas de México le ofrecen, hoy día a los candidatos para sus puestos en sus departamentos de ventas además de remuneraciones, seguros de vida, comisiones, etc., el atractivo adicional de Capacitación que les asegure el poder ocupar puestos de mayor importancia dentro de la empresa, conforme a las vacantes que se van presentando.

## 2.1 PROGRAMAS DE CAPACITACION EN EL AREA DE VENTAS

### CONCEPTO:

Programa.- Cualquier información o instrucción que se presenta al Representante de Ventas, le permite adquirir ciertos objetivos de conducta generales y específicos.

En un Programa de Capacitación de Ventas, se pretende mejorar la capacitación entre dos o más individuos a través del diálogo personal, y así mismo lograr que el grupo realice inicialmente los temas que se tratarán en la Capacitación.

Para poder llevar a cabo un programa eficiente que cubra las necesidades de Capacitación es necesario llevar a cabo una organización de dichos programas.

### 2.1.1 ORGANIZACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

La Organización de los Programas de Capacitación del departamento de Ventas, dependerá de muchos factores tales como: objetivos y tamaño de la entidad; sin embargo, la responsabilidad de organizar los programas, es atributo de la unidad de personal, y, para ello, se mencionan las siguientes fases importantes en la organización de las actividades de Capacitación:

#### FASE INICIAL

a) Conocimiento de la empresa

- b) Organización
- c) Políticas.

ESTUDIO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

- a) Nivel de Gerentes
- b) Nivel de Supervisores
- c) Nivel de Representantes Profesionales

IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

- a) Entrevistas con Supervisores y Representantes
- b) Pruebas o test
- c) Calificación de eficiencia
- d) Análisis de Puestos
- e) Inventario de Personal
- f) Observación
- g) Cuestionarios

RECURSOS NECESARIOS

- a) Humanos
- b) Instructores
- c) Equipos
- d) Instalaciones

ORGANIZACION DE CURSOS

- a) Definir objetivos

- b) Requisitos de admisión
- c) Programación
- d) Método que debe utilizarse
- e) Duración
- f) Evaluación

#### PRESENTACION DEL PROGRAMA A LA GERENCIA

- a) Presentar gráficos
- b) Obtener apoyo y aprobación
- c) Demostrar el resultado que se pretende alcanzar.

#### RECLUTAMIENTO DE INSTRUCTORES

- a) De la empresa
- b) Externos.

Una vez llevada a cabo la organización de los Programas de Capacitación, es necesario mencionar que los Programas deben realizarse en base a las necesidades de los vendedores y del área en general, y para ello, es conveniente realizar diferentes Métodos de Capacitación que a continuación se presentan,

#### **2.1.2 METODOS DE CAPACITACION**

Para ampliar conocimientos y desarrollar destrezas en los

empleados y funcionarios pueden adoptarse diversos Métodos; ello depende del nivel de desarrollo de los participantes y del tipo de actividad sobre la cual se pretenda capacitar.

Los métodos de instrucciones más comunes en la Capacitación de personal son el informativo, el educativo, el expositivo o de conferencia y el de seminario. Estos métodos pueden utilizarse independientemente o combinados. Observando que cada uno de ellos presenta características distintas y su utilización en la Capacitación está condicionada a los objetivos que propone el programa que se desarrolla.

#### METODO INFORMATIVO.

Es generalmente usado cuando se capacita a un grupo numeroso de Representantes de ventas y funcionarios, o cuando se desea instruir al personal sobre la implantación de nuevos métodos, sistemas y procedimientos de trabajo, o sobre cambios en la estructura organizativa del área.

Esta modalidad de instrucción se realiza por medio de una disertación, la cual puede auxiliarse con grabados, proyecciones cinematográficas y otros medios de capacitación.

#### METODO EDUCATIVO.

Ha sido descrito como la orientación recibida por el participante en el trabajo, bajo la asesoría de un técnico o instructor.

tor de vastos conocimientos y experiencias en el área en la cual se reciba la Capacitación. Este Método exige un número reducido de participantes.

#### METODO DE CONFERENCIAS (O EXPOSITIVO).

Es el más generalizado en la Capacitación de personal, y, constituye uno de los más eficaces para la consecución de los objetivos de la misma. Lleva consigo el que un grupo de personas aporte sus ideas con el fin de resolver de forma mancomunada problemas colectivos o individuales.

#### METODO DE SEMINARIO

En esta clase de reunión los participantes intercambian sus ideas y experiencias sobre el tema que se desarrolla, bajo la dirección de instructores calificados, quienes intervienen en las discusiones para aclarar, exponer, corregir o sugerir conceptos.

Así mismo se señalan otros métodos y medios utilizados en la capacitación de personal.

#### METODOS

- 1) De mesa redonda o discusión socrática
- 2) De laboratorio o práctico

- 3) De estudio dirigido (proyecto, ensayo)
- 4) De preguntas y respuestas
- 5) Simposios o Congresos.

#### MEDIOS (MATERIAL DIDACTICO)

- 1) Ayuda audiovisual
- 2) Investigaciones documentales
- 3) Proyecciones cinematográficas
- 4) Ilustraciones gráficas y exposiciones en general
- 5) Boletines y Publicaciones.

#### 2.2 **METAS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION DE VENTAS**

Al proporcionar todo el panorama de Ventas con los diferentes Métodos de Capacitación, con ello, se pretende motivar a los participantes para que utilicen su potencial humano al máximo, y, alcancen el éxito en su profesión, y, su realización como personas; y por ello es necesario considerar las metas de los Programas de Capacitación de Vendedores, los cuales se enumeran:

- 1.- Los Representantes deben conocer la empresa e identificarse con ella. La mayoría de las empresas dedican la primera parte del programa a repasar la historia y objetivos de mayor rango, la estructura financiera e instalaciones y servicios; los productos y servicios y el volumen de ven

tas.

- 2.- Los representantes necesitan conocer los productos de la empresa. A los de ingreso reciente se les enseña como se elaboran los productos y como funcionan en diversas aplicaciones.
- 3.- Los representantes necesitan conocer las características de los clientes y las de la competencia. Se enteran de los diferentes tipos de consumidor y de sus necesidades, de los motivos que los impulsan a comprar, y, de sus hábitos de compra. También se les enseñan las estrategias y políticas tanto de la empresa como de la competencia.
- 4.- Los representantes necesitan saber hacer una buena presentación de ventas. Se les imparten los conocimientos del Arte de Vender y además se les proporciona un esquema de las principales ventajas de cada producto, habiendo compañías que también les dan un guión a seguir para la venta.
- 5.- Los representantes deben conocer los métodos del trabajo de campo y sus responsabilidades. Aprenden durante la capacitación a distribuir su tiempo entre los clientes activos y los potenciales, a utilizar la cuenta de gastos, a preparar informes y a fijar bien su itinerario de entrevistas.

## 2.3 ETAPAS DEL PROCESO DE LA VENTA QUE LA CAPACITACION CONSIDERA EN SUS PROGRAMAS

En la generalidad de los Programas de Capacitación, se considera que el proceso de la venta se compone de varias etapas las cuales es preciso dominar, teniendo como antecedente los Planes y Programas de los que se vale el Representante de Ventas para realizar con éxito su propósito de venta; dichas etapas son las siguientes:

El primer paso del proceso de ventas consiste en:

### 1.- ENCONTRAR A LOS PROSPECTOS

Aunque la empresa proporciona pistas para ello, los representantes de ventas han de tener sus propios sistemas, estas pistas se pueden llevar a cabo como se indica:

- a ) Pedir a los clientes los nombres de personas interesadas en la compra.
- b ) Cultivar otras fuentes de información como proveedores, distribuidores, colegas que no trabajen para la competencia, banqueros y directivos de asociaciones mercantiles;
- c ) Afiliarse a las organizaciones a que pertenezcan los prospectos;
- d) Escribir y realizar comunicaciones orales (discursos, conferencias, conversaciones) que atraigan la atención;
- e ) Analizar las fuentes de datos (periódicos, directorios) en busca de nombres;

- f ) Emplear el telefono y el correo para seguir las pistas de posibles compradores;
- g ) Visitar sin previo aviso, alguna oficina.

Es preciso que los representantes sepan excluir las pistas poco prometedoras. Al evaluar a los prospectos se examinarán los siguientes aspectos: Capacidad financiera, ubicación y probabilidad de una relación comercial prolongada.

## 2.- PREPARACION A LA VISITA

El Representante recabará la información lo más completa posible sobre la compañía prospecto (lo que necesita, quien se encargará de tomar la decisión de compra) y sobre sus agentes de adquisiciones (sus características personales y estilos de compra). Deberá establecer los objetivos de su visita, que pueden consistir en evaluar al prospecto, reunir información, llevar a cabo una venta inmediata. Otra tarea consiste en escoger el método más idoneo: Una visita personal, una llamada telefonica, una carta. Conviene escoger el momento más oportuno ya que muchos prospectos suelen estar atareadissimos en determinados momentos. Por último, el Representante de Ventas tiene que reflexionar sobre la estrategia global para cada cliente en particular.

## 3.- VISITA

### 3.- VISITA

El Representante debe saber saludar al cliente y lograr que la relación empiece en forma positiva, para ello se requiere prestar mucha atención al aspecto personal, las primeras palabras de las entrevistas y los comentarios posteriores. El Representante vestirá ropa semejante a la del interlocutor, se mostrará cortés y atento con él, evitando en lo posible los manierismos que distraen; conviene que formule algunas preguntas clave o que enseñe un muestrario para despertar la curiosidad e interés del cliente.

### 4.- PRESENTACION Y DEMOSTRACION

El Representante procede entonces a hacer la presentación; muestra como con el producto se gana o se ahorra dinero. Describe las características del producto, pero concentrándose en convencer al cliente de las ventajas de los mismos, intentando captar la atención, mantener el interés, despertar el deseo y lograr la acción.

Las empresas utilizan tres estilos en la presentación de ventas.

El más antiguo es el método basado en un guión, el cual consiste en decir un parlamento que abarca los puntos centrales. Este sistema se aplica primordialmente en la venta domiciliaria y en

la venta por telefono.

El método formulado, identifica primero las necesidades del cliente y su estilo de compra, utilizando después un método especial para éste tipo de comprador. Al inicio el representante conversa con el cliente para descubrir sus necesidades y opiniones, luego procede a una presentación formulada en la cual demuestra como el producto satisficera las necesidades del interlocutor.

El método centrado en la satisficcion de las necesidades principia con la búsqueda de las exigencias reales del cliente, alejandole para que guíe la conversacion. Se requiere saber escuchar y tener la habilidad de resolver problemas.

La presentación de ventas requiere de mayor eficacia si se utilizan apoyos en la demostración; como son: folletos, rotafolios. transparencias, películas y muestras del producto. Si el cliente lo ve o maneja, recordará mejor sus características y ventajas.

##### 5.- RESPUESTA DE OBJECIONES

Casi siempre los clientes hacen objeciones en la presentación o cuando se les pide que hagan un pedido.

Si su resistencia proviene de motivos psicológicos o se basa en razones lógicas. Para resolver las objeciones el Representante deberá asumir una actitud comprensiva; ruega al cliente aclarar

la objeción, le pregunta en forma tal que éste conteste la objeción, niegue la validez de ella o la convierta en una razón para hacer la compra.

#### 6.- CIERRE

En esta etapa el Representante procura concluir la transacción. Algunos no llegan a esta fase o no saben manejarla bien les falta seguridad, se sienten culpables por pedir una orden de compra o no saben reconocer el momento psicológico idóneo para cerrar el trato. Los Representantes deberán saber identificar las señales de cierre que externa el cliente; entre otras cosas sus acciones físicas, afirmaciones o comentarios; las preguntas. Para ello pueden aplicar varias técnicas: como: Pedirle que haga el trato, que repase los puntos del convenio, ofrecerle ayuda al personal de la oficina para que elabore la orden, conviene que le ofrezca incentivos concretos como una rebaja, una cantidad adicional sin cargo alguno, o un obsequio de promoción.

#### 7.- SEGUIMIENTO

Este último paso es indispensable si el Representante quiere asegurarse de que el cliente quede satisfecho y que vuelva a comprarle. Inmediatamente después de cerrada la transacción, el Representante se encargará de los detalles relacionados con el plazo de entrega, condiciones de compra y otros asuntos.

Hará una visita de seguimiento que coincida con la primera entrega para cerciorarse de que la instalación, las instrucciones de uso y el servicio se lleven a cabo en forma satisfactoria. Aprovechará la visita para detectar cualquier problema y demostrarle al cliente su genuino interés porque todo marche bien.

#### 2.4 **MOTIVACION DE LA FUERZA DE VENTAS**

##### CONCEPTO:

Motivación.- Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Dado que la fuerza de ventas requiere de objetivos propios para enfrentar retos y convicciones personales que provoquen en él un cambio conductual hacia metas objetivas; es primordial recibir estímulos e incentivos especiales para dar su mejor rendimiento. Dado que algunos representantes ponen todo su empeño sin necesidad de recibir estímulos por parte de la gerencia. Para ellos la Venta es la experiencia más fascinante del mundo. Son ambiciosos y muestran gran espíritu e iniciativa. Pero la mayoría necesita recibir estímulos e incentivos que motiven su esfuerzo; la empresa dispone de varios factores para mejorar el espíritu de grupo de la fuerza de ventas y su eficiencia: la atmósfera de la empresa, las cuotas de ventas y los incentivos.

### EL CLIMA DE LA EMPRESA

Es el ambiente en el que se desenvuelven los representantes de ventas dentro de la empresa, influye en el desarrollo profesional y potencial de sus actividades.

Esto se refiere a las opiniones de los representantes respecto a sus oportunidades, valor y premios por buen rendimiento, considerados como un elemento esencial y les brindan multitud de oportunidades de mejorar sus percepciones y ascensos.

La actitud de la empresa hacia sus representantes es una profecía que se cumple por sí misma, es decir, influye en su actividad. Si se les tiene poca estima, habrá mucha rotación de personal y poca eficiencia y a la inversa.

El trato personal que les da su supervisor inmediato constituye un aspecto primordial del clima de la empresa.

Un buen gerente de ventas se mantiene en contacto con los representantes mediante cartas y llamadas telefónicas, visitas personales en el campo, y sesiones de evaluación en la oficina central. Según las circunstancias fungirá de jefe, compañero, consejero y hasta confesor.

### CUOTAS DE VENTA

Las Cuotas, son la porción o cantidad de venta que se fija o que va a fijarse, para alcanzar un cierto total al cual se pretende llegar, en un período o tiempo determinado.

Algunas empresas fijan cuotas a sus representantes, en las cuales especifican cuanto deben vender anualmente de cada producto, su remuneración suele depender del cumplimiento de esas cuotas.

Las Cuotas se calculan al trazar el plan anual de mercadotecnia. La empresa escoge primero un pronóstico de ventas que le parezca razonable o factible. El pronóstico será la base para planear la producción, el número de representantes y las necesidades financieras. Y luego, la gerencia establece las cuotas de venta regionales y territorios que ordinariamente rebasan los pronósticos de ventas. Las cuotas se fijan a un nivel mayor que el de esos pronósticos, con el fin de que los gerentes, y representantes pongan su máximo empeño. Aún si no logran cumplir con ellas, la empresa habrá alcanzado sus objetivos.

### INCENTIVOS

Los Incentivos son también estímulos que mueven a los representantes a hacer las cosas con deseos y empeño.

Las empresas se valen de varios incentivos para estimular a la fuerza de ventas. Las reuniones periódicas brindan una ocasión social, un romper con la rutina, una oportunidad de conocer a los directivos y conversar con ellos, un modo de externar los propios sentimientos e identificarse con un grupo más numeroso.

Las empresas también patrocinan competencias de ventas para

que la fuerza de ventas haga un esfuerzo especial. He aquí otros motivadores: menciones honoríficas, medallas, premios y planes de participación de utilidades.

La motivación de la fuerza de ventas es muy importante, ya que consideramos que ésto traerá beneficios, tanto para la empresa, como para los mismos representantes, en cuanto al logro de objetivos y metas ya definidas anteriormente; dando como resultado el rendimiento en el trabajo desempeñado por la fuerza de ventas; en base a la evaluación realizada en forma individual por cada miembro del equipo de ventas, que se presenta posteriormente.

## 2.5 **EVALUACION DE LA FUERZA DE VENTAS**

Una vez que el representante de ventas ha recibido estímulos e incentivos especiales para lograr los objetivos propios y las metas objetivas, consideramos que es importante también hacer una evaluación, para considerar lo que deben hacer, y motivar los, y, para ello se recurre a la gerencia de ventas la cual mediante las fuentes de información que recaba de sus representantes en varias formas:

La fuente más importante la constituyen los informes de ventas, entre los que se encuentran los planes de actividades futu

ras y las relaciones sobre el número y fruto de las visitas. la información complementaria se consigue con la observación personal, las cartas y quejas, de los clientes, encuestas entre el público y conversaciones con otros representantes.

Los informes de ventas, junto con otros tipos de informes y las observaciones personales, son la base para evaluar a los integrantes de la fuerza de ventas, y, para ello, llevaremos a cabo la evaluación formal, la cual proporciona por lo menos tres ventajas o beneficios:

- 1 ) La gerencia se ve obligada a establecer y comunicar criterios bien definidos para juzgar el rendimiento.
- 2 ) Se siente motivada a reunir información más completa acerca de cada representante, y ,
- 3 ) Los representantes sabrán que pueden hablar con el gerente de ventas y explicarle los motivos por los cuales fracasaron o tuvieron éxito.

#### 2.5.1 COMPARACION DEL RENDIMIENTO DE LOS REPRESENTANTES

Un tipo de Evaluación consiste en comparar y clasificar el rendimiento de los representantes. Sin embargo, la comparación puede dar lugar a los juicios erróneos. Las diferencias de rendimiento serán significativas sólo si no se dan variaciones en el territorio, en el potencial del mercado, en la carga de trabajo,

en el grado de competencia, en el esfuerzo promocional de la compañía y en otras circunstancias. Más aún, las ventas no constituyen un indicador seguro del logro. A la gerencia deberá interesarse más lo que cada representante aporta a las utilidades netas. Y para ello deberá analizar la mezcla y los gastos de ventas de ellos.

#### **2.5.2 COMPARACION DE LAS VENTAS ACTUALES CON LAS ANTERIORES**

Un segundo tipo de evaluación consiste, en comparar el rendimiento actual del representante con el anterior se obtiene así una indicación directa del progreso o retroceso. La comparación mostrará como las utilidades y las ventas han aumentado o mermado con el tiempo. En ese caso particular. Mostrará también el record del representante en sus visitas y en el desarrollo de nuevos clientes.

#### **2.5.3 EVALUACION CUALITATIVA DE LOS REPRESENTANTES**

La Evaluación suele comprender el conocimiento de la empresa por parte del representante, lo mismo que el de los productos, clientes, competidores, territorio y responsabilidades. Se valorarán las características de personalidad, a saber: comportamiento general, aspecto personal, lenguaje y temperamento.

El gerente de ventas deberá también examinar posibles problemas de motivación o las quejas. Conviene que se cerciore de que los representantes conocen las leyes referentes a sus actividades. Cada empresa determinará que conocimientos le son más útiles al momento de hacer la evaluación. Les comunicará sus criterios evaluativos para que sepan como se juzgará su rendimiento y para que procuren mejorarlo.

Una vez considerados los distintos tipos de evaluación, sugerimos que es importante incluir los factores a evaluar en relación con los requisitos del puesto, que se muestran en la forma 2.5.4

**CALIFICACION DE MERITOS Y/O EVALUACION  
DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS**

		TRIMESTRE			
		1	2	3	4
DEPTO. ALCAN. DE PERSONAL	EMPLEADO	EVALUACION DE PERSONAL			
APELLIDOS	NOMBRE (S)	FECHA			
AREA DONDE TRABAJA		PUESTO QUE OCUPA			
TIEMPO DE SERVICIO EMPRESA	TIEMPO DE SERVICIO PUESTO	SUELDO ACTUAL \$			
FACTORES PERSONALES EVALUADOS EN RELACION CON LOS REQUISITOS DEL PUESTO.					
1	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO A SU CUIDADO	( )			
2	CALIDAD DEL TRABAJO	( )			
3	CANTIDAD DE TRABAJO	( )			
4	DISCIPLINA ( CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y ORDENES)	( )			
5	INICIATIVA Y COOPERACION GENERAL	( )			
6	COMPORTAMIENTO ( CARACTER, TEMPERAMENTO, RELACIONES HUMANAS	( )			

- 7 ESFUERZOS POR ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS Y DES  
TREZAS ( )
- 8 CUALIDADES DE LIDERATO ( APTITUDES PARA CONVERTIR  
SE EN SUPERIOR ( )
- 9 POTENCIAL DE DESARROLLO GENERAL ( INTELIGENCIA,  
ETC. ( )
- 10 ESPIRITU DE COLABORACION ( )
- 11 SENTIDO DE RESPONSABILIDAD ( )
- 12 PUNTUALIDAD ( )
- 13 ASISTENCIA ( )
- 14 FRECUENCIA Y PERSEVERANCIA EN EL TRABAJO ( )
- 15 RAPIDEZ EN EL TRABAJO ( )

R E S U M E N

CALIFICACION \_\_\_\_\_

E V A L U A C I O N

MALA _____	7	PROMEDIO
REGULAR _____	8	PROMEDIO
BUENA _____	9	PROMEDIO
EXCELENTE _____	10	PROMEDIO

NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE

INMEDIATO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FORMA 2.5.4.a

I N S T R U C C I O N E S

Sume los valores de los factores calificados y el resultado obtenido divídalo entre 15; el resultado final compárelo con la siguiente tabla y defina la evaluación que obtuvo el representante de ventas.

---

		<u>EVALUACION</u>
EXCELENTE	de 136 a 150 puntos	_____
BUENO	de 121 a 135 puntos	_____
REGULAR	de 106 a 120 puntos	_____
MALO	de 0 a 105 puntos	_____

---

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA

DEL REPRESENTANTE

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA

DEL EVALUADOR

---

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE  
INMEDIATO DEL EVALUADOR.

FORMA 2.5.4 b

INTERPRETACION DE LOS FACTORES Y VALORES DE CALIFICACION

CALIF.	FACTORES	C O N C E P T O
10	EXCELENTE	El mejor grado posible en la ejecución del trabajo.
9	BUENO	Sin ser excepcional, es satisfactorio, superior al promedio.
8	REGULAR	El rendimiento clásico, a manera de regla, sin que surjan quejas del trabajo, pero tampoco poner en evidencia ninguna aptitud especial.
7	MALO	Comportamiento que deja que desear bien, en cuanto a capacidad o buena voluntad.

S U G E R E N C I A S

La promoción de sueldos podrá darse en los casos en el que los representantes de ventas evaluados, obtengan una calificación de 9 y 10, y, a este último, se recomienda otorgar un bono extraordinario por actuación.

RECOMENDACIONES ESPECIALES

Realizar la evaluación trimestralmente.

## CAPITULO III

### GENERALIDADES DE LA VENTA

#### INTRODUCCION

Porqué de la Venta.- El progreso de la civilización se debe en gran parte a los hombres que han vendido a otros la idea de que sus productos o servicios los llevarán a una vida mejor.

El arte de vender se ha venido practicando desde la época de las cavernas, cuando un hombre convencía a otro para que en beneficio de ambos cambiasen un hacha de piedra por una lanza de pedernal los fenicios y los griegos navegaban por el Mediterraneo, usando el arte de vender, en busca de compradores para sus aceites y perfumes. En nuestra época solamente el ermitaño, hasta cierto grado, se abstiene para su bienestar del arte de vender; en cambio una persona, como ser humano normal, ha usado y seguirá usando el arte de vender, desde la cuna hasta que desaparezca.

En efecto, cuando el bebé lloró, él, tú o yo; para lograr lo que quería; después, de niño, supo venderle a su papá la idea de que lo llevarán al circo; de joven tuvo que usar el arte de vender para que le compraran una chamarra nueva o un equipo de radio; al terminar sus estudios, ya adulto, tuvo que venderse a alguna persona o empresa para que lo empleara, o como

hombre de negocios tiene que venderse a sí mismo constantemente. Y al final del camino de la lucha por la vida. Cuando llegue la época del retiro; posiblemente aquel hombre venderá a su esposa la idea de cambiarse de casa o tal vez hasta de población, con la idea de que ambos gocen de la tranquilidad que siempre han ambicionado.

El Arte de Vender se usa ideductiblemente, consciente o inconscientemente, durante toda la vida. En consecuencia, la obligación del ser humano, es mejorar constantemente su actuación personal como vendedor puesto que mediante esta habilidad se gana los medios para vivir.

### 3.1 ANTECEDENTES DE LA VENTA

A mediados del siglo XVIII, se puede situar uno de los puntos cruciales de la economía; La Revolución Industrial. Con ella, se pasó súbitamente del taller a la factoría, del artesanado a la industria, del buey y el caballo a la máquina de vapor (1763) y con esta Revolución Industrial se inicia la sustitución del hombre por la máquina. Todos los esfuerzos formativos y educativos se enfocaron entonces en preparar técnicamente al hombre; para la producción y la utilización de la máquina; así las ciencias aportaron sus conocimientos desde las distintas ramas, para producir más y mejor. No sólo contaron con estas aportaciones

sino también con la creación de sistemas orientados a racionalizar el trabajo, obteniendo de él la máxima eficiencia para aumentar la producción. Así aparecieron sistemas como el Taylorismo, y, el Fayolismo, los cuales tienen como doctrinas:

FEDERICK W. TAYLOR:

Ingeniero inglés, realiza los primeros estudios de tiempos y movimientos. Considera que los aumentos en la productividad se logran:

- . Seleccionando a los mejores hombres
- . Capacitandolos con técnicas
- . Dandoles incentivos económicos

HENRY FAYOL:

Ingeniero francés contemporaneo de Taylor. Creador del primer Proceso Administrativo. Da a conocer los primeros principios sobre los cuales se basa la administración, dandole así su carácter de ciencia.

Principio de la división del trabajo, de la autoridad-responsabilidad, de la disciplina, de la unidad de mando, de la unidad de dirección, de la subordinación del interés particular al interés general, de la remuneración del trabajo, de la centralización, de la jerarquía, del orden, de la equidad, de la estabilidad del personal, principio de la iniciativa; y así como es

tas, otras doctrinas.

Tantos esfuerzos dirigidos conjuntamente a un mismo fin; tenían que producir inmediatos y óptimos frutos; así se consiguió:

- . Mayor producción
- . A menor costo por unidad
- . Mayor capacidad de servir
- . Abarcar más capas sociales.

Fué así como el maquinismo más las técnicas permitieron igualar y mejorar las antiguas diferencias artesanales, surgiendo así la competencia y con ella, la necesidad de una mejor y más científica distribución. Y con la nueva problemática de la distribución, vuelve a repetirse todo el ciclo y el fenómeno anterior. Las universidades, escuelas e institutos tecnológicos son entonces los que compiten para capacitar técnica y profesionalmente al recurso humano orientado hacia la distribución, surgiendo así una serie de carreras profesionales y subprofesionales encaminadas a una mejor distribución más adecuada y más técnica.

Va de las ventas como evento a las ventas como ciencia. Inicia así la segunda etapa crucial de la economía ( la segunda gran revolución mercadotécnica. Este nuevo paso supone la "Sustitución del esfuerzo humano aislado por la cooperación de actividades económicas, para una mejor distribución".

La Revolución Mercadotécnica, tiende a la distribución; se proyecta dentro de un nuevo concepto sociológico, con una mayor inclinación humanística, ya que concibe a la empresa como:

" una estructura en la que se combinan capital, trabajo y dirección, para que mediante su adecuada coordinación, se logre una producción y distribución, que respondan a los requerimientos del medio humano en que la empresa actúa y se desenvuelve ".

#### MERCADOTECNIA

Concepto: Orientar todas las actividades de la empresa, en función invariable y permanente de los intereses del consumidor.

Así la mercadotecnia resulta en consecuencia, la forma de canalizar las responsabilidades sociales de la empresa, es decir, la mercadotecnia proporciona un contenido humano-humanístico a los objetivos, políticas y programas de la empresa.

Esta supone sobre todo "la satisfacción del consumidor, como objetivo principal de todo negocio", es decir, " el consumidor en el principio y fin de la idea del negocio".

### 3.2 EVOLUCION HISTORICA DE LA VENTA

Durante el periodo pleistoceno superior (hace 40000 años) el hombre primitivo carecía aún del fuego y la cerámica. El hecho de no poder llevar la carne sobrante de las piezas cobradas ha

ta su guarida, pues la cercanía del fuego les hacía perecederas

La obligada caza diaria, pronto hizo que adquiriera singular destreza y especialización, hasta el punto de que cazaba más de lo que podía comer; así mismo le quedaban más pieles de las que podía requerir como yacija y para cubrir el cuerpo. Sin embargo, en el conjunto humano, algunos resultados menos aptos y hábiles para la caza. Pronto éstos fueron destinados a efectuar el trueque de las pieles sobrantes por la sal que faltaba para la sazón de carne y el curtido de las pieles, así como para proveer se de las grandes espinas de pescado con las que cocían las pieles.

Con el traslado periódico a lo largo de los ríos, para encontrar el mar o grandes lagos, tuvo lugar el inicio de la actividad de la venta, bajo la forma de trueque.

Más tarde comenzó una forma de actividad comercial sencilla, cuando algunas comunidades desarrollaron un talento especial en la confección de vestimenta; en tanto, otros se especializaban en la caza y más tarde otros iniciaron actividades agrícolas.

### 3.2.1 ACTIVIDAD COMERCIAL ENTRE LOS FENICIOS

Espléndidamente situados para comerciar con Europa, Asia y Africa, los fenicios comenzaron a comerciar alrededor del año 2000 a.c., y llegaron a su apogeo en el Mediterraneo Oriental

en el siglo XVIII a.c. fueron los grandes transportistas de la época y se dedicaron preferentemente al comercio intermediario múltiple. Completamente en manos de la clase mercantil, el gobierno de las ciudades puerto-fenicias era una oligarquía comercial.

Egipto, Babilonia, y Chipre, constituyeron la fuente de aprovisionamiento de productos para su comercio, siendo, Tiro el centro comercial para la distribución de la púrpura, como Sidón lo fué por el vidrio. Sirviéndose de su habilidad, valor, y conocimientos astronómicos; los fenicios establecieron bases comerciales en ambos márgenes del Mediterráneo. Del Medio Oriente obtenían para sus transacciones oro, plata, marfil y piedras preciosas. De Arabia, cargaban incienso y canela. De la India y Ceilán llevaban canela y cinamomo. Con Egipto traficaban algodón, grano, tejidos y vino. Palestina les proporcionaba trigo, aceite y lanolina del desierto. Explotaron la plata de España y el estaño de la Gran Bretaña.

La importancia del pueblo fenicio estriba en sus realizaciones como agentes activos de asimilación y civilización, sobre todo en la zona mediterránea, en donde representaron un importante papel en la difusión de la civilización oriental, de donde su cultura (Semita) procedía.

La necesidad de controlar sus operaciones comerciales en tan extenso espacio de actividad, contribuyó a que crearan el alfa

beto y difundieran el uso de la moneda.

El comercio en Grecia, presenta esencialmente dos periodos:

1.- Del año 800 al 1500 a.c., durante el cual la actividad comercial se lleva a cabo a través de las ciudades-estados.

En esta época aparece el primer sistema monetario y crédito, y, surge toda una organización tributaria organizada.

Los griegos establecieron colonias de gran importancia por su economía; las principales estaban localizadas en Francia (Marcella), España (Emprion) y Africa (Cirene).

2.- Del año 500 al 200 a.c., periodo en que, a consecuencia de la extensión hacia oriente, el tráfico mercantil griego se desplaza hacia Bizancio, Alejandría y Antioquía.

Grecia manejó con éxito el comercio de la alfarería, los mármoles y los cobres. De entre los productos naturales de su región fueron objeto de comercio preferencial el aceite de oliva y el vino. Como en su territorio no tenían muchos productos para el comercio, servían de intermediarios a los otros países, manejando el oro y la plata de España, los perfumes y metales de otras procedencias.

### 3.2.2 ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA CULTURA ROMANA

Aún cuando Roma no fuera un pueblo esencialmente comercial utilizó las vías de comunicación que construyó con fines de

conquista para la rápida movilización de sus regiones.

En un primer momento el pueblo romano alterna la agricultura y el comercio. Origina la creación de una verdadera flota mercante con que se inicia el auge de su actividad comercial.

Roma instituye las primeras normas legales que regulan y controlan las actividades comerciales. Aparecen así las codificaciones sobre el préstamo, la obligatoriedad de restitución y normas sobre la cuantía y pago de intereses. Se tienen noticias de que el interés usual, fué de aproximadamente un 12 %. Se regularon los contratos de compra y venta y se dieron los primeros pasos para institucionalizar las asociaciones mercantiles.

Roma comerció con ganado, marfil, seda, lana, miel, cueros y pieles. Así mismo fueron objeto de su comercio, el trigo, la cebada, el algodón, el lino, el papiro, aceite y vinos. Entre otros productos pueden citarse el plomo, el oro, la plata y el hierro, así como sedas, alfombras y esencias que procedían de Oriente.

### 3.2.3 LA VENTA EN LA EDAD MEDIA

En la Edad Media se generalizó el sistema monetario metálico, reservándose los monarcas el derecho de emitir (acuñar) la moneda.

No sólo se extienden durante este periodo diversas instituciones de crédito y préstamo con intereses, sino que aparecen nuevos elementos comerciales, tales como los agentes mandatarios en distintas plazas, los cambistas, los comisionistas y asociaciones mercantiles. También aparecen rudimentarias instituciones bancarias, primero como instituciones de custodia y más tarde como organizaciones de crédito.

En esta misma época se perfeccionan los sistemas para contar y medir facilitandose así las transacciones comerciales. Sin embargo el comercio fue frenado por la dificultad de los medios de transporte y de la inseguridad en las vías de comunicación.

La iglesia fomentó el comercio, debido a las festividades religiosas que celebraba, en las que reunían un gran número de personas. Esto permitía la realización de ferias que produjeron un renacimiento de la actividad comercial.

Un paso importante durante la Edad Media fue la aparición de una nueva institución mercantil de excepcional importancia:

EL GREMIO.- Que se esfuerza en que sus componentes obtengan la máxima ganancia posible, regularizando para ello la actividad comercial.

Los gremios llegan a adquirir tanto poder, que obtienen el monopolio de la venta de ciertos productos, y prohíben su venta a quien no perteneciera al gremio correspondiente.

Así mismo los gremios se encargan de garantizar a sus miembros

bros un mínimo de pérdidas, y legislan el resarcimiento de los daños y con ello instituyen las bases de un incipiente seguro.

### 3.2.4 ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA CULTURA AZTECA PRECORTESIANA

En la cultura Nahoas antecedente de la Mexica Azteca, el comercio primitivo se realizaba en forma de trueque. No se conocían bestias para la carga ni la existencia de la rueda, y el transporte humano de las mercancías, suponía el único medio. Las tribus Nahoas de la costa conocían la navegación mediante canoas de dos proas y comerciaban con las tribus del interior. La pesca obtenida con redes de ixtli, así como los panes de sal los cambiaban por pieles, alfarería y mantas.

En la cultura Azteca la actividad del vendedor se dividió en dos grandes grupos:

I Tlanamac, vendedor no especializado que ejercía la actividad con los productos que él mismo obtenía, cosechaba o manufacturaba y actuaba solo en los mercados.

II Pochtecatl, vendedor especializado cuya actividad única era la venta, y, preferentemente el comercio exterior.

### 3.3 LA VENTA

Concepto y características:

### 3.3 LA VENTA

#### Concepto y características de la Venta :

Venta.- Actividad eminentemente empírica, práctica e institutiva durante siglos, esta viviendo sus últimas etapas como tal y se inicia ya simultaneamente en países y continentes diversos su periodo indiscutible de ciencia.

El profesor Philip Kotler conceptualiza que la Venta " Sos tiene que los consumidores no adquirirán en suficiente volúmen los productos de la empresa a menos que ésta realice un gran esfuerzo de promoción y ventas ".

El profesor José María LLamas define la Venta como: " La ciencia de interpretar características del producto o servicio en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después mediante técnicas adecuadas, sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediatos ".

El diccionario castellano, Venta es: " El contrato que transfiere a dominio ajeno una cosa mediante un precio".

El diccionario de economía de los profesores Santiago Zorrilla Arena Y José Silvestre Mendez, consideran la Venta como: " La transferencia de bienes o servicios por medio de la cual

el vendedor otorga la propiedad de dichos bienes o servicios al comprador, a cambio del pago del precio convenido".

Consideramos la Venta como: La ejecución de la estrategia definida previamente, la cual se orienta a satisfacer las necesidades del cliente a través de los beneficios de un producto o servicio.

### 3.3.1 LA VENTA COMO ARTE, CIENCIA Y PROFESION

Tras el movimiento de capacitación en el área de las ventas, hemos visto que, "La venta es ciencia", pero es necesario en cuadrarla entre el conjunto de ciencias. Estas se dividen en tres grandes grupos : 1 ) experimentales, 2 ) abstractas, 3 ) aplicadas.

Las ventas se convierten en ciencia, y pertenecen al grupo de las aplicadas ( emplean conocimientos de psicología, antropología, gramática, etc.) por lo tanto la venta actual requiere de estudios.

" La Venta como Arte ".- Es " La ciencia de interpretar características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después, mediante técnicas adecuadas, sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediatos.

" La Venta como Profesión ".- Cuando las actividades prácticas evolucionan y se convierten en ciencias o profesiones, cambia de inmediato su "status" socio-económico. El antiguo tenedor de libros, tenía un "status" de empleado y como tal correspondía a sus honorarios, su posición y consideración social. Al cambiar su actividad a Contador Público, su "status" cambió de inmediato, obteniendo no sólo la compensación económica, sino sobre todo la consideración social como profesionista.

El Licenciado Isaac Guzmán Valdivia, eminente maestro universitario cuyos textos lo son de gran número de universidades en el continente, define la profesión como: " Toda actividad que apoyada en conocimientos especiales permanentemente renovados, se ejerce para guiar, aconsejar o servir a otros".

No cabe duda que el vendedor ejerce una actividad apoyada en conocimientos especiales, tampoco cabe duda, puesto que la venta está en plena evolución, que los conocimientos deben ser permanentemente renovados.

" Para guiar, aconsejar y servir a otros ".- es característica distintiva del profesionista de la venta respecto al vendedor práctico, ya que a este último le importa más encajar productos y obtener comisiones, que lograr que sus prospectos obtengan satisfacción, beneficio y utilidad.

Además toda profesión se tipifica por el cumplimiento de doce puntos:

- 1.- Condiciones básicas de aptitud
- 2.- Disposición y vocación
- 3.- Base o plataforma cultural
- 4.- Estudios especializados, escalonados
- 5.- Reconocimientos ( titulación o certificación )
- 6.- Etica profesional
- 7.- Literatura continua y actualizada
- 8.- Bibliografía especializada
- 9.- Tecnisismos propios
- 10.- " Espiritu de grupo o mística "
- 11.- Dedicación exclusiva y constante
- 12.- Renovación permanente de conocimientos.

Estos doce puntos se cumplen amplia y satisfactoriamente en la actividad de ventas. Es por todo ello que en consecuencia po demos tener una nueva definición y nuevo tipo de vendedor.

Vendedor es: " El profesionista que ejerce la ciencia y el arte de la venta con dedicación exclusiva y permanente, interpretan do las exigencias de los prospectos y aplicando su cultura gene ral, y sus conocimientos técnicos permanentemente renovados pa ra satisfacer las necesidades de los consumidores, a través del correcto empleo de los satisfactores, con fines de bien común".

### 3.3.2 OBJETIVO DE LAS VENTAS

El Objetivo principal de las ventas consiste en atraer a los clientes nuevos, mantener a los ya existentes y buscar prospectos.

### 3.3.3 NECESIDAD DE VENDER

La Mercadotecnia supone sobre todo: " La satisfacción del consumidor como objetivo principal de todo negocio", es decir:

" El consumidor, en el principio y fin de la idea del negocio".

Las personas por sí solas no constituyen un mercado. Ni siquiera las personas con dinero (capacidad adquisitiva). Sólo las personas con necesidades, deseos y temores ( que pueden ser satisfechos, complementados y evitados respectivamente) son quienes constituyen un mercado. En consecuencia, todo producto o servicio, para ser vendido o para ser comprado debe tener alguna de las siguientes condiciones que sirva:

- . Para satisfacer una necesidad
- . Para cumplir un deseo
- . Para evitar un temor.

### 3.3.4 LA SATISFACCION DEL CONSUMIDOR Y SUS NECESIDADES

La empresa tiene que pensar y actuar siempre, tomando en

cuenta las necesidades del consumidor; no se trata de vender lo que la empresa produce, sino de :

Producir lo que el consumidor quiere, demanda y espera, distribuyendoselo en forma tal, que esté a su disposición en el momento adecuado, en el lugar preciso y al precio correcto.

Lo primero es encontrar lo que el consumidor quiere, desea y anhela; saber cuanto necesita y cuanto está dispuesto a pagar para crearlo, fabricarlo y ponerselo a su disposición en las condiciones adecuadas. El prospecto está para ser virlo, ya que la empresa existe para el consumidor.

" Es la satisfacción del consumidor, mediante la aplicación coordinada de técnicas, métodos y sistemas, en forma tal que, una vez conocidas las necesidades del mercado en relación con un satisfactor, permitan su producción en forma suficiente, oportuna y completa y su distribución se lleve a cabo de manera que llegue al consumidor en el momento adecuado, en el lugar preciso y al precio correcto, a la vez que la empresa obtiene utilidad justa y razonable, aunada a un crecimiento sano y constante".

#### 3.4. PRINCIPIOS BASICOS DE LA VENTA

Los principios básicos son como piedras angulares sobre las

que se asienta la venta. Por ello consideramos tres principios:

- 1) EL RECHAZO.- Proviene del temor y éste de la ignorancia.
- 2) EL CONTRADECIR Y CONVENCER .- Se excluyen
- 3) EL HOMBRE.- Es eminentemente egoísta.

### 3.5 REGLAS FUNDAMENTALES DE LA VENTA

Estas reglas fundamentales que a continuación expondremos forman algo así como el armazón de toda venta técnicamente hablando realiza lo siguiente:

A ) ANTES DE CONVENCER, ESTE CONVENCIDO.- Es condición indispensable que el vendedor éste plenamente convencido de lo que dice, ya que sólo así su expresión, su entusiasmo y su ardor convertirán la lógica fría de los argumentos, en algo cálido que se transmite y que se comunica contagiando persuasión y convicción.

El vendedor tiene que estar absolutamente convencido de la bondad del producto, de la posición y la ética de su empresa; fanáticamente convencido de la excelencia de su labor.

B ) DIGA SIEMPRE LA VERDAD.- Decir siempre la verdad, en la venta, no es sólo una cuestión de ética profesional. Es una posición profesional que debe tomarse sistemáticamente para neutralizar la idea que sobre el vendedor antiguo es

tá aún tan extendida. Esto supone una realidad que a la ga reditúa mucho más, en beneficio del trabajo, que las ac titudes deshonestas de tiempos pasados.

C ) DRAMATICE LA OFERTA.- La dramatización en la actuación del vendedor, tiene que entenderse en un sentido más amplio y noble. " Dramatizar" el arte de interesar y conmovir viva e intensamente; hay que buscar efectos dramáticos en la en trevista de venta, porque éstos influyen en la mente del prospecto más fuerza a las sugerencias. Al mostrar una fo tografía, un catálogo o un modelo, el vendedor convina un movimiento de manos, con una afirmación una pausa y una in terjección. A veces un golpe afectista y oportuno sobre una ilustración. Todo ello realizado con la difícil " natu ralidad estudiada", contribuye no sólo a la persuación del prospecto sino también a que el vendedor llegue a la posesión plenamente auténtica de su papel.

D ) LIMITE LA ATENCION A UN SOLO TEMA. El vendedor profesio nal debe lograr que la atención del prospecto se concentre sobre tododos los aspectos de la oferta. Es indispensable que se limite a un solo tema, exponiendolo desde lo más general hasta el detalle, de acuerdo con un plan bien ela borado. La secuencia y la cedencia de la exposición, y el evitar el exceso de palabras forman, junto con el trato su cesivo de productos en una entrevista, tres aspectos de

una misma regla: " Limite la atención a un sólo tema".

- E ) DIGA SIEMPRE EL PORQUE DE CADA COSA.- Si el vendedor tiene en la mente el " porque.." de cada cosa formulará la frase: " esto le conviene porque...", esto es lo adecuado para usted porque...", adelantandose a sus dudas y objeciones y naturalizandolas antes de que aparezcan.

La palabra porque, es la expresión característica típica del vendedor. Si la emplea en forma dubitativa o interrogativa, servirá para identificar y aún para desvanecer objeciones. ¿ Por qué ? si la utiliza en forma afirmativa, ya se ha señalado, la forma en que actúa al complementar cada afirmación, evitando la aparición de dudas.

- F ) DE, PREFERENCIA A LA ARGUMENTACION VISUAL.- La demostración objetiva, gráfica, escrita o dibujada, se entiende más, se asimila mejor, y se retiene por más tiempo, que la que entra por la vía auditiva, no importa lo extensa y clara que ella sea y la facilidad de palabra a la que haya recurrido.

Con respecto a la asimilación de percepciones, podrían aplicarse los siguientes porcentajes aproxi

mados:

ATRAVES DE:

penetra al cerebro el:

La vista	40%
El oído	15%
El tacto	20%
El olfato	15%
El gusto	10%

### 3.6 LA VENTA COMO PROCESO DE INTERRELACION PERSONAL

El acto de vender tiene varias formas, de las cuales mencionaremos una de las más importantes desde el punto de vista psicológico que es:

" La interacción de las personas entre sí ".

Si se hace una analogía entre la forma como se estudia la ciencia de vender y la ciencia de la psicología, se encuentra que el proceso que se sigue es el mismo.

- 1 ) Se analiza la interacción entre los prospectos y los vendedores, cada una de las técnicas aplicadas durante el proceso de la venta ( con los efectos que con ellas se obtienen y las reacciones de los clientes).
- 2 ) Mediante la selección de los actos que han propiciado respuestas positivas por parte del prospecto, de las cuales se sacan conclusiones; como ejemplos podemos mencionar:
  - . gusto por el producto o servicio
  - . lo atractivo del precio
  - . Novedad, promoción y publicidad por el producto o servicio, etc.
- 3 ) En base a las conclusiones se pretende que cada acto del vendedor obtenga reacciones del prospecto que lo lleven a realizar una compra, o sea, generar una necesidad.

### 3.7 MODELO DE CONDUCTA DEL VENDEDOR

Tomaremos como base el DOMINIO, conducta misma que debe tener todo vendedor y que tiende en forma predominante a ejercer el control de las situaciones, incluyendo características tales como:

- . INICIATIVA: Acción del vendedor que propone o hace una cosa por primera vez.- Tomar la iniciativa de una medida.- Calidad del que acostumbra a obrar o decidirse espontáneamente.
- . CONFIANZA EN SI MISMO: Actuar con seguridad, tenerse fe, actuar con decisión y aplomo desenvolviéndose abiertamente.
- . ENERGIA: Vitalidad extrema, mantener el ritmo de trabajo diario, desde la primera entrevista hasta la última.- Sinónimo.- fuerza, virtud, eficacia, ánimo, etc.
- . INDEPENDENCIA: Autonomía para tomar decisiones por sí mismo firmeza en el carácter para actuar, opinar, con vencer, etc.

Siempre que el individuo se desarrolle positivamente tenderá a tomar la iniciativa en las confrontaciones personales y al mismo tiempo controlar situaciones, demostrando un deseo motivan

te de ser un vendedor profesional.

### **3.8 ANALISIS DE ACTUACION DEL VENDEDOR**

El vendedor se esfuerza por obtener un número determinado de operaciones o una cifra preestablecida de ventas en el mes.

Trata a como dé lugar de cubrir una cuota, de alcanzar un premio o de sobresalir en el equipo de ventas. Se preocupa de los problemas, intereses, deseos y conveniencias del cliente. Lleva a cabo una labor de venta y de convencimiento sobre las cualidades, condiciones y ventajas de su producto; trabaja en relación a una labor de persuasión efectiva sobre la conveniencia de su adquisición. Efectúa una visita rutinaria y convencional para después de una preliminar plática intrascendental y en forma profesional y técnica realiza el pedido sugerido, en el cual el vendedor contempla sus conocimientos y experiencias para un mejor servicio y eficiencia, para aconsejar y guiar a sus prospectos y clientes.

### **3.9 EL VENDEDOR PROFESIONAL Y EL PROCESO DE ATENCION**

El vendedor profesional es el que logra mantener la atención tanto del prospecto como del cliente en el tema a que se refiere, al mismo tiempo facilitarle la comprensión sobre los beneficios del producto y no abusar del tiempo necesario requerido

( que debe ser de 5 a 6 segundos para no caer en patología).

Los pasos que consideramos para mantener la atención en una entrevista pueden ser los siguientes: porque nos muestran las situaciones más comunes de falta de atención en una entrevista:

PASOS PARA MANTENER LA ATENCION DE PROSPECTOS Y CLIENTES EN UNA ENTREVISTA:

- 1 ) No hablar hasta no tener toda la atención del prospecto.
- 2 ) Cuidar de no caer en la trampa, respecto a la invitación a seguir hablando, mientras el prospecto o el cliente se ocupa en otra cosa.
- 3 ) "Hacer algo" para evitar las distracciones que al prospecto o cliente pueden tentarle durante la entrevista.
- 4 ) Despertar y atraer la atención inicial del prospecto o cliente.
- 5 ) Emplear colores fuertes y, hasta cierto grado, los contrastes.
- 6 ) Matizar e inflexionar la expresión oral.
- 7 ) Crear emociones, antes de intentar razonamientos.
- 8 ) Variar los tópicos de la plática.
- 9 ) No hablar mucho, evitar la verborrea y la monotonía.
- 10) Emplear palabras sencillas y giros comprensibles en la conversación.
- 11) Hasta donde sea posible, evitar el abuso de tecnicismos.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 12) Situarse al nivel del prospecto, para que la plática le sea accesible.

### 3.10 FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL VENDEDOR PROFESIONAL

El vendedor profesional tiene la responsabilidad de llevar a cabo todas y cada una de sus funciones, de acuerdo con un plan de trabajo previamente elaborado.

El vendedor profesional debe de llevar a cabo las siguientes funciones:

- a ) FUNCIONES DE VENTA
- b ) FUNCIONES DE SERVICIO
- c ) FUNCIONES DE MANEJO DE TERRITORIO
- d ) FUNCIONES DE PROMOCION
- e ) FUNCIONES ADMINISTRATIVAS
- f ) CULTIVO PROFESIONAL
- g ) FUNCIONES DE RELACIONES

- a ) FUNCIONES DE VENTA.- El vendedor mediante una constante búsqueda de nuevos prospectos, manteniendo a los clientes ya existentes, así como creando necesidades de compra a ambos, podrá lograr sus objetivos de venta. En base a:
- Realizar labor de prospectación.- El vendedor buscando nuevos prospectos substituirá en su cartera los clientes que

- ya no le compran, ya sea por cambio de domicilio, por ser clientes morosos, o problemáticos, que cambian de ramo, etc.
- . Obtener datos de precontacto.- Se basa en servir al prospecto de acuerdo a sus necesidades.
  - . Concertar citas.- el vendedor ahorrará pérdidas de tiempo suyas y del prospecto, con una cita previa, profesionalmente concertada.
  - . Realizar visitas.- Es la base del trabajo de venta, a mayor número de visitas, mayor número de oportunidades.
  - . Llevar a cabo entrevistas de venta.- Puede lograrse a partir de que el prospecto permite la entrada al vendedor concediéndole una entrevista.
  - . Crear una curiosidad inicial en el prospecto.- Se provoca en el momento mismo de la presentación el cual debe ser una sugerencia de oferta. En ese momento la curiosidad se requiere como una preatención.
  - . Obtener su atención.- El vendedor profesional con su habilidad creará y mantendrá la atención del prospecto.
  - . Provocar el interés del prospecto.- Una vez que se ha mantenido la atención ésta a su vez logrará convertirse en interés.
  - . Adecuar la oferta a las necesidades del prospecto.- cada prospecto requiere de un enfoque especial, interpretando los argumentos de la oferta en función de sus muy particulares
- res

necesidades y circunstancias.

- Explicar claramente los puntos de venta.- Si es posible en forma tan clara, que el prospecto no tenga duda de los beneficios y servicios de la oferta para él, hasta llegar a la convicción de lo que el producto puede hacer por él.
- Hacer demostraciones y presentar pruebas.- Es de carácter imprescindible, ya que permite corroborar todas las afirmaciones de la argumentación para consultar la convicción del prospecto.
- Reconocer las motivaciones del prospecto.- El vendedor ofrece al prospecto la oferta más adecuada a su motivación y necesidades.
- Sugerir y crear deseo.- Debe ser capacidad profesional del vendedor convertir deseos primarios en potenciales, que mediante la adecuación en el momento, se conviertan en deseo de posesión o disfrute de la oferta.
- Contestar preguntas, y desvanecer objeciones.- Es decir, eliminar los obstáculos que el prospecto pone, para tomar una decisión, que le permita la posesión o disfrute de la oferta.
- Explicar normas de la empresa.- Es labor del vendedor, obtener del prospecto la información que la empresa requiere, así como de proporcionar al prospecto la información que le haga falta.

- Facilitar el oportuno cierre.- Es el momento en donde cristalizan todos los esfuerzos del vendedor y donde culminan las actividades profesionales que durante el transcurso de la operación ha desarrollado. Es el momento en el que él prospecto adopta una decisión positiva, para el disfrute o posesión inmediatos de la oferta.

Sin embargo, la labor del vendedor profesional, no acaba con la venta. Tiene además la función de servicio.

- b ) FUNCIONES DE SERVICIO.- La calidad en el servicio es indispensable para lograr un impacto al cliente, dándole seguimiento a cada una de sus necesidades y problemas que se vayan presentando.

- Cerciorarse del funcionamiento, servicio y beneficios del producto vendido. Ya que una vez realizada la venta es función profesional, y, obligación ética, el cerciorarse de que el prospecto está logrando del producto, lo que se había propuesto.

Los logros y satisfacciones no siempre alcanzan su finalidad y con esto, la imagen se deteriora, no porque el producto no esté en posibilidad de proporcionarlas, sino porque su empleo o utilización no es el adecuado.

De ahí la función de servicio.

- . Reportar fallas y quejas sobre el producto.- El vendedor tiene que captar las fallas o deficiencias en la presentación, cantidad, rendimiento, servicio, etc. del producto y transmitirla para que la empresa dé una solución, antes que la imagen de la marca y la empresa sufran mayor deterioro.
- . Reportar fallas y quejas de servicio y administración.- Así como el vendedor, también el investigador de crédito que recibe el prospecto debe tener cualidades profesionales ya que el prospecto recibe a un investigador de crédito carente de tacto, a un cobrador altanero.  
Otras veces el pedido que se ha prometido entregar en un día, es enviado una semana más tarde.  
El vendedor es el celoso guardian de la imagen de la empresa y debe detectar a tiempo, cuanta falla pueda afectarla.
- . Vigilar el servicio de mantenimiento.- Es función profesional del vendedor observar que sus prospectos reciban el 100% de sus servicios por los productos adquiridos.
- . Tomar nota de las devoluciones y cancelaciones de los clientes .- No como un cuidado personal sobre sus intereses económicos disminuidos por ello, sino con el interés profesional de analizar el por qué de esas cancelaciones y devoluciones que son síntoma de disgusto o insatisfacción del

cliente. Puede ser una reacción ante el servicio deficiente o una falla del producto adquirido, o puede ser una reacción ante una venta a presión que pasado el efecto inicial, el cliente juzga inadecuada. Por lo tanto el vendedor tendrá que visitar nuevamente al cliente para rehacer el pedido y al mismo tiempo para no cejar hasta haberlo dejado satisfecho.

- Atender pedidos especiales.- Al vendedor le obliga su sentido profesional a atender a un cliente que por situación especial, no le va a aportar utilidad alguna, pero, en cambio él dará al cliente, una mayor diligencia, atención y servicio.
  
- c ) FUNCIONES DE MANEJO DE TERRITORIO.- El vendedor profesional tiene que llevar a cabo un completo y detallado estudio de la ruta a su cargo, para su mejor cobertura. El gerente de ventas, será la persona indicada para asignar a cada vendedor la ruta de trabajo que le corresponde, de acuerdo a las zonas previamente seleccionadas para cada uno de ellos.
- Adecuar el esfuerzo al potencial del cliente a tratar.- El manejo profesional de un territorio, implica conocer la capacidad y potencial de cada cliente y adecuar el tiempo de visita y la periodicidad en función a ese potencial.
- Preparar itinerarios y planear el trabajo.- El vendedor de

antemano preparará un plan de trabajo con especificación de la hora en que proyecta la visita, tiempo previsto para ella persona a entrevistar, motivo de la visita, enfoque principal, etc., y debe estar preparado para situaciones, sustituciones y posposiciones.

- . Mantener el equilibrio de trabajo en el mejor estado.- El equipo de trabajo ( muestrario, literatura, blocks, papel, listas de precios, catálogos, lápices, etc.), deberá tenerlo siempre listo y a la mano, además, de tenerlo en buen estado.
  
- d) FUNCIONES DE PROMOCION.- El vendedor debe promover, impulsar y propiciar las ventas, distribuyendo impresos, folletos, etc., ya que el vendedor profesional, debe contribuir a la difución de los productos o servicios que vende.
  
- . Distribuir impresos, folletos, etc. .- Es función del vendedor, la de contribuir a su máxima difusión.
  
- . Supervisión y mantenimiento del material en el punto de compra.- Deberá vigilar que los exhibidores esten en un buen lugar y el producto al alcance de la vista y de la mano, y al mismo tiempo limpios y en buen estado.
  
- . Tomar parte en ferias, exposiciones y exhibiciones.- Actividad en la que no solo actúa en beneficio de la empresa y el cliente, sino también en el suyo, al llevar acabo las acti

vidades de información en esos eventos, además de acercar el producto al consumidor.

- . No descuidar nuevas invitaciones respecto al producto.- El vendedor deberá tener una permanente preocupación por ampliar las aplicaciones del producto, para ampliar el mercado para el satisfactor.

e ) FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.- Organizar las actividades, fijar cuotas semanales, quincenales y mensuales, así como organizar y dar prioridad tanto a visitas como a entrevistas, en función al índice de productividad y a las cuotas marcadas.

- . Preparar informes sobre las actividades de la competencia.- El vendedor profesional no solo tiene que realizar esfuerzos, sino conocer los que la competencia lleva a cabo.
- . Preparar un reporte diario de trabajo.- El informe constituye una actividad importante e imprescindible para detectar problemas y dificultades, en los que la gerencia de ventas o los supervisores puedan ayudar, con más medios y más experiencia para que al vendedor se le facilite su trabajo.
- . Investigar las ventas perdidas y sus causas.- De aquí obtendrán una gran experiencia para eliminar en lo mejor posible tanto perdidas como deficiencias.
- . Elaborar fichas de los clientes.- Señalar la fecha y hora

de cada entrevista y el pedido que cada una haya efectuado, así como la opinión o quejas en relación con el pedido anterior.

- f ) CULTIVO PROFESIONAL. - La adquisición de conocimientos mediante la capacitación, actualizándose, renovándose y preparándose profesionalmente, para mejorar, crecer, producir y desarrollarse eficientemente con fines de éxito.
- . Asistir a juntas del departamento de ventas. - El vendedor además de informarse del estado y problemas de las demás personas dentro de sus territorios, conocerá más a fondo la posición de su zona con respecto a las demás y el alcance de sus logros, mediante el intercambio de experiencias con los demás vendedores.
  - . Asistir a cursos de capacitación. - Además de actualizarse dentro de sus actividades, mejorará su preparación técnica y profesional.
  - . Evidenciar y difundir en todo momento el sentido profesional y su ética. - Mediante la comunicación, trabajo de equipo y su actuación en todo momento apegada a la más estricta ética profesional.
- g ) FUNCIONES DE RELACIONES. - Relacionarse interna y externamente con clientes, prospectos y compañeros de trabajo, con el

propósito de aconsejar, guiar y asesorar en relación a las actividades de ventas, ya que el vendedor esta evolucionando día a día, por lo que requiere ampliar su círculo social y de trabajo.

- Estrechar lazos de compañerismo .- La ética que como profesionista debe tener le lleva a no hablar mal de la competencia, a no efectuar maniobras de desprestigio, etc.
- Mantener lealtad y respeto a la empresa.- Mantener relaciones con el cliente relacionadas con el producto de la empresa que se representa.
- Cooperar con clubes sociales y asociaciones profesionales.- Como elemento importante en la economía del país y como miembro de una profesión que está pugnando por merecer cada día un mejor puesto en la sociedad; el vendedor tiene un papel en ella fuera del estricto profesional que le lleva a establecer relaciones y prestar su colaboración en esos clubes y asociaciones.

### 3.11 SUPERVISION DE LA FUERZA DE VENTAS

Mediante la supervisión los jefes confían en dirigir y motivar a los vendedores para que realicen debidamente su labor.

Los representantes de ventas no sólo reciben un territorio o zona, un paquete de beneficios y capacitación, sino también

supervisión. El grado de supervisión que se ejerce sobre ellos al fijar el número obligatorio de visitas por períodos, el su pervisor especifica el tiempo en que la fuerza de ventas debe dedicar a la búsqueda de nuevos clientes, realizar entrevistas a clientes actuales y levantar pedidos; con el fin de cumplir con las responsabilidades asignadas para cada vendedor.

El don de mando en el trabajo es una labor muy importante del supervisor, ya que la motivación, incentivos, facilidad de pala bra, carisma, personalidad, habilidad para persuadir, alcanzar objetivos definidos de una manera entusiasta, habilidad de co municarse de manera que se atraigan seguidores, ser digno de confianza y congruente para que los vendedores crean en él, ha bilidad para conocerse así mismo para usar sus habilidades den tro de sus límites, etc., son características que hacen de un supervisor un líder.

### 3.12 EVALUACION Y CONTROL DE LA VENTA PROFESIONAL

Una vez considerado el don de mando que tiene el supervisor sobre sus vendedores, consideramos importante establecer los ob jetivos de la fuerza de ventas, tales como: idear la estrategia, estructura, tamaño y remuneración de los representantes; recl u

tarlos y seleccionarlos, capacitarlos, supervisarlos y evaluarlos.

Los vendedores deben ser reclutados y seleccionados con sumo cuidado, para no elevar demasiado los costos que implica contratar personas ineptas.

Los Programas de Capacitación familiarizan a los empleados de ingreso reciente con la historia de la empresa, sus productos y políticas, las características de los clientes y competidores, con el arte de vender.

Los representantes necesitan supervisión y aliento constante, pues deben tomar decisiones y además sufren frustraciones.

Periódicamente evaluará la empresa su rendimiento, para ayudarles a superarse.

La gerencia recaba información sobre sus representantes de ventas. La fuente más importante la constituyen los informes de ventas, entre los que se cuentan los planes de actividades futuras y las relaciones sobre el número y fruto de las visitas. La información complementaria se consigue con la observación personal, las cartas y quejas de los clientes y conversaciones con otros representantes.

Lo anterior, es la base para evaluar a la fuerza de ventas.

La evaluación formal proporciona por lo menos tres ventajas o beneficios:

. VENTAJAS O BENEFICIOS QUE PROPORCIONA LA EVALUACION FORMAL:

- 1 ) La gerencia se ve obligada a establecer y comunicar crit  
rios bien definidos para juzgar el rendimiento.
- 2 ) La gerencia se siente motivada a reunir información más  
completa acerca de cada representante.
- 3 ) Los representantes sabrán que pueden hablar con el geren  
te o supervisor, y, explicarle los motivos por los cuales  
fracasaron o tuvieron éxito.

La evaluación o calificación de méritos de los representan--  
tes de ventas, se muestra en la forma 2.5.4 del Capítulo No. II.

## CAPITULO IV

### ESTRATEGIA DE LA VENTA

Muchas empresas trabajan sin contar con planes formales; en las que han llegado a cierta madurez. Los gerentes señalan que han logrado el progreso sin la planeación formal, de modo que consideran que no es tan importante. Se resisten a dedicar parte del tiempo a elaborar un plan por escrito. A su juicio, la celeridad con que cambia el mercado, impide que un plan sea útil; a la postre resultará obsoleto. Por estas y otras razones algunas empresas prescinden de sistemas de planeación.

En la Planeación Formal se obtienen muchas ventajas y beneficios que Melville Branch las enumera como sigue: "

- 1 ) La planeación estimula los proyectos por parte de la gerencia.
- 2 ) Favorece una mejor coordinación de las actividades del personal de ventas,
- 3 ) Propicia el establecimiento de normas de control.
- 4 ) Hace que la empresa afine sus objetivos y políticas.
- 5 ) Ayuda a que se prepare mejor para los imponderables.
- 6 ) Mejora la participación de los ejecutivos y un cumplimiento más satisfactorio de sus responsabilidades."

En base a lo anterior, llegamos a la conclusión de que en me

dida que se elaboren planes de trabajo y estrategias que logren obtener los objetivos planeados y programados en períodos determinados; considerando que la empresa tiene objetivos generales y particulares y en medida que se logren los particulares se ha brán logrado los generales, esto tendrá como meta el desarrollo empresarial y personal de la fuerza de ventas, ya que ésta es el área que mantendrá viva a la organización.

Consideramos importante mencionar lo que significa la estra tegia de la venta que a continuación se presenta.

#### 4.1 PLANEACION ESTRATEGICA

Concepto:

LA PLANEACION ESTRATEGICA .- Es el proceso administrativo que consiste en lograr y conservar un equilibrio estratégico entre las metas de la empresa, sus capacidades y oportunidades cam biantes de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara, en el apoyo a la consecución de objetivos y metas en una cartera sólida y en una estrategia de crecimiento en el personal, y en especial, en la fuerza de ventas.

##### 4.1.1 ETAPAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Una formulación satisfactoria brinda al personal la oportunida

dad de compartir la dirección, la importancia y el logro de su empresa. En ella se definen los dominios donde se operará.

Esos dominios serán definibles por productos, tecnologías, grupos de clientes, necesidades de los clientes, o alguna combinación de esas variables.

Se puede decir que Las Etapas de la Planeación Estratégica son: Misión de la empresa.

Objetivos o metas de la misma

Plan de cartera de negocios y,

Estrategia de crecimiento de la empresa.

#### **4.1.2 OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA**

La misión de una empresa debe encargarse en un conjunto por menorizado de objetivos; de apoyo para cada nivel de la gerencia.

#### **4.1.3 PLAN DE CARTERA**

El instrumento fundamental de la planeación estratégica lo constituye el análisis del portafolio ( cartera ) del negocio; y, para ello se requiere que la gerencia evalúe su cartera, osea los negocios o clientes que maneja o mantiene. Un "negocio" puede ser una división, línea de productos o un sólo producto, o

marca. El análisis exige determinar los negocios más rentables a los menos redituables y tomar una decisión respecto a cada uno de ellos. Examina el tamaño del mercado, su tasa de crecimiento, el margen de utilidades, la intensidad de la competencia, el aspecto cíclico y estacional y los costos unitarios de crecientes, basándose en la producción a gran escala o en la gran experiencia con que cuenta; evalúa la firmeza del negocio según su participación relativa en el mercado, la competitividad de los precios, la calidad del producto, el conocimiento del mercado por la empresa, la eficiencia de las ventas y las ventas geográficas.

#### 4.1.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

Una empresa puede idear una estrategia de crecimiento al pasar por tres niveles de análisis:

I ) CRECIMIENTO INTENSIVO.- Es el más indicado, si la firma no ha explotado plenamente las oportunidades que le ofrecen sus mercados y productos actuales.

Tocaremos a continuación tres tipos de oportunidades de crecimiento intensivo:

a) La penetración en el mercado.- Mediante la búsqueda de aumentar las ventas de sus productos en los mercados, em

pleando para ello una mercadotecnia más agresiva.

- b) El desarrollo del mercado.- Procurando incrementar sus ventas introduciendo sus productos actuales en nuevos mercados.
- c) Desarrollando el producto.- Aumentar las ventas creando nuevos productos o mejorando los actuales para los mercados presentes.

II ) CRECIMIENTO INTEGRATIVO.- Resultará el más idóneo si la industria es fuerte, o si la firma puede salir ganando, el desplazarse hacia atrás, hacia adelante o en sentido horizontal. Esto consiste en que la empresa, procure adquirir la propiedad o el control de su sistema de distribución.

III ) CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACION.- Es el más apropiado si la industria no ofrece mucha oportunidad de un crecimiento ulterior o si son más atractivas las oportunidades fuera de la industria. Se distinguen tres tipos de diversificación:

- a ) Diversificación horizontal.- Agregar nuevos productos capaces de interesar a los clientes habituales, a pesar de que no guarden relación con la línea actual de productos.
- b ) Diversificación concentrada.- Agregar nuevos productos que tengan semejanza tecnológica o mercadológica con las líneas actuales. Estos artículos suelen captar el interés

de nuevas clases de consumidores.

- c ) Diversificación Conglomerada.- Introducir nuevos productos que no tengan nexo con la tecnología, productos o mercados actuales. Esos productos casi siempre interesan a nuevas clases de consumidores.

#### 4.2 **IMPORTANCIA DEL CICLO DE LA VENTA A TRAVES DE LAS PALABRAS CLAVES DE LA VENTA PROFESIONAL**

Una venta obedece a un proceso que, exclusivamente a efectos de exposición, dividiremos en ocho etapas. Este proceso de venta se adapta para la mejor utilización de todo producto:

- 1 ) ENCONTRAR.- Oportunidades vendiendo más a sus propios clientes.
- 2 ) CONOCER.- A sus prospectos y clientes, como parte de una información más profunda del mercado, en el cual esta compitiendo.
- 3 ) ENTREVISTAR.- El vendedor propiciará la entrevista en la que su capacidad es puesta a prueba y por ello planea esta parte de su trabajo cuidadosamente.
- 4 ) INFORMAR.- En la cual presentará al prospecto una mezcla de las necesidades del producto y servicio, y todo ello de forma tal, que su comunicación sea altamente persuasiva y motivacional para que permita que esta etapa del proceso

- de venta, prepare el logro de vender.
- 5 ) DEMOSTRAR.- Toda información requerirá además la comprobación de su veracidad. Esto se logra por el vendedor a través de demostraciones apropiadas en relación con su producto o empresa.
  - 6 ) CONVENCER.- Esta es la etapa de las objeciones; al vendedor profesional le permite hacer una venta más adecuada a las necesidades de su cliente, dado que se ajusta la presentación y demostración a los intereses del comprador.
  - 7 ) VENDER. La realización de toda venta, es la culminación de un esfuerzo en que las seis etapas anteriores, han sido realizadas con verdadero profesionalismo. El cierre de las ventas no es más que una consecuencia de todo el trabajo anterior.
  - 8 ) SERVIR. Lo que mantiene al cliente, lo que lo transforma de cliente a amigo, es sin lugar a dudas, el servicio que podemos darle. Los profesionales en cualquier actividad, que han logrado la excelencia lo han hecho a través de brindar un continuo y sincero servicio o aquellas personas que confían en su capacidad o trabajo.

Una gran parte del potencial que aún puede desarrollar, se encuentra en el conocimiento de una depurada técnica de ventas y de nuevas actitudes en ese campo. Habría que repasar las eta

pas del proceso enunciado y hacer todo lo posible, por mejorar sus conocimientos primero, y su actuación después en cada una de ellas. En cada una de las fases del proceso hay que profundizar continuamente hasta lograr el perfecto dominio de la técnica que le permitirá considerarse un buen profesional de las ventas.

#### 4.3 PROCESO ESTRATEGICO DE LA VENTA

Consiste en un proceso de ocho partes que se inicia junto con la decisión de tratar de venderle a un cliente potencial, pasa por la estrategia apropiada para cotejar una cuenta, y, llega hasta el cierre oportuno de la venta:

- I.) INICIO DEL PROCESO DE LA VENTA.- El vendedor deberá hacer todos los trabajos previos que requiera para obtener cierto concepto de cuántas posibilidades existen de lograr la meta, y de la identidad de la persona con quien será mejor establecer el contacto inicial. Frecuentemente se hace por teléfono. La mejor apertura, especialmente para las ventas de una sola ocasión, suele ser la que se hace por medio de terceros; eso permite que el vendedor obtenga conocimiento y credibilidad, no se vea obligado a hacer una visita " en frío " que lo colocará en desventaja,

y obtenga información sin anunciar sus intenciones.

Hay empresas que han logrado desarrollar ciertos terceros bien probados, hasta convertirlos en una " segunda fuerza de ventas " .

II ) CALIFICACION DEL CLIENTE POTENCIAL.- El vendedor debe de terminar si de verdad hay probabilidades de efectuar la venta o separar los prospectos de los sospechosos. Por tanto debe dedicar menos tiempo de ventas a prospectos que no tienen intención alguna de comprar, que a los que si la tienen. El número de visitas que efectuaban los vendedores ya no tienen valor alguno, lo que importa es la calidad de la visita. El vendedor se deberá hacer a sí mismo algunas preguntas:

- . ¿ Verdaderamente necesita mi producto este prospecto?
- . ¿ Reconoce dicha necesidad su dirección general?
- . ¿ Si no la reconoce, Tengo alguna probabilidad de poderse-la demostrar?
- . ¿ Puedo justificar mi producto como solución de dicha necesidad?
- . ¿ Soy capaz de identificar a los compradores influyentes, y a otros que puedan influir en la decisión de comprar?

Es casi imposible que un vendedor pueda competir con otro que tiene mucho interés en vender y además posee relación

estrecha ( por ejemplo, algún nexo de familia ) con él cliente potencial.

Desde el punto de vista psicológico, al vendedor le es muy difícil aceptar el proceso de calificación, porque en el pasado le han enseñado a considerar que el indicio constituye su activo más valioso; y en la actualidad se ve obligado a aprender que si no hay muchas probabilidades de que dicho indicio, se convierta en una venta, no deberá proseguirlo; y que va a tener que tomar por sí mismo la decisión respecto al potencial de dicho indicio.

III ) DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE VENTAS.- Una vez que considere que es posible lograr la venta, el vendedor requerirá un proyecto que le permita dirigir sus propios esfuerzos y desplegar los recursos de su empresa para efectuar la venta y desarrollar la relación con el cliente. Esto mediante:

- . Organizar sus esfuerzos de ventas de manera que todos los aspectos queden atendidos.
- . Elaborará una lista que indique las personas con quienes haya tenido contacto y la información obtenida de ellas.
- . Describir sus propias actividades.
- . Sacar conclusión de los resultados obtenidos de cada contacto.

IV ) ORGANIZACION DE LA JUSTIFICACION.- El vendedor tendrá que

conocer a cada uno de los gerentes superiores a quienes a  
fectará la compra, para determinar las respectivas posi  
ciones, necesidades únicas, y criterios financieros y  
cualitativos que cada uno de ellos aplica para la justifi  
cación de las compras importantes; lo que equivale a de  
cir que tendrá que adquirir comprensión completa de las o  
peraciones de su prospecto, obtener informes detallados  
de sus finanzas, y comprender el efecto que tendrán los  
productos y servicios de la empresa vendedora en dichas o  
peraciones .

V ) EJECUCION DE LA PRESENTACION.- La presentación resume to  
da la información relevante, poniendola en forma de propo  
sición. Si dicha presentación se hace al personal indica  
do de la empresa compradora, el vendedor deberá aprove  
charla como oportunidad para pedir que le firmen el pedi  
do. Al mismo tiempo se compromete con la parte compradora  
a ajustar las condiciones de ventas ( incluyendo el pre  
cio, la entrega y las características y calidad del pro  
ducto ) y con derecho a hacer y garantizar compromisos  
que si fuesen expresados por ejecutivos de niveles infe  
riores, quizás no dejarían muy convencidos a los ejecuti  
vos del cliente.

VI ) COORDINACION ENTRE RECURSOS Y PERSONAL.- El vendedor tie  
ne la responsabilidad del manejo de los recursos de su em

presa, entre los cuales quizás se incluyan los financieros, los de operaciones, los de mercadotecnia, no de ventas, y los del personal de la dirección general. El vendedor es quien toma las decisiones y efectúa los compromisos más importantes, necesitará conocer perfectamente las estructuras organizativas, de operaciones y de costos de su propia empresa. Al vendedor hay que darle mucha libertad para tomar decisiones relativas a la venta. Si un cliente muy importante desea que a cierto producto le hagan modificaciones de menor cuantía, el vendedor tiene que responder rápidamente a dicho deseo ( sea positiva o negativamente ) si trata de darle al comprador rodeos tales como, " dejeme tratar esto con mi jefe, para que él pueda hablar con el personal de ingeniería y fabricación", quizás pierda la venta.

VII ) EL CIERRE DE LA VENTA.- Constituye la primera comprobación concreta de que el vendedor ha tenido éxito. Puesto que es perfectamente posible que la firma no se obtenga , sino hasta seis meses o tres años después del inicio del proceso de ventas; el vendedor deberá " cerrar en cada visita ", es decir, deberá lograr que su cliente convenga respecto a lo obtenido hasta ese punto del ciclo de las ventas. Puesto que entre una visita y la siguiente pueden

ocurrir cambios de la situación de ventas. por ejemplo, puede ser una persona distinta quien tomará la decisión, o puede cambiar la estrategia competitiva; también es buena idea reafirmar o " volver a cerrar " en cada visita los convenios realizados en los convenios anteriores.

VIII) NUTRICION DE LA RELACION DE CUENTA.- Algunos directivos de mercadotecnia sobresalientes, consideran que la venta verdadera se inicia después de que se ha recibido el pedido en firme de una venta importante.

Cuando el producto requiere instalación, entrenamiento de personal, o programas extensos de entrega, hay muchas posibilidades de que una venta no se logre si el vendedor no ejerce control efectivo de la cuenta. una manera de lograrlo es desarrollar, en conjunto con el cliente, un proyecto a largo plazo para sus productos, servicios y recursos. Para que el proyecto de planificación funcione bien, se tiene que lograr la involucración del cliente en el mismo.

Además, el vendedor tiene que localizar, desde el inicio, elementos del personal de su cliente que le sirvan de abogados y multipliquen sus esfuerzos con el cliente cuando él, no este presente.

#### 4.4 PLANEACION DEL TRABAJO DE LA VENTA DIARIA

La formulación de un plan de ventas debe incluir los siguientes puntos:

- A) Investigar el mercado y conocerlo a fondo.
- B) Conseguir cuanta información sea posible sobre los clientes y/o prospectos.
- C) Formar una cartera de clientes documentada con las fichas personales de cada uno.
- D) Planear el itinerario de trabajo.
- E) Localizar los prospectos actuales y potenciales en el mercado.
- F) Hacer un análisis, distribución o control del tiempo.
- G) Planear actividades del día y formular la hoja de trabajo.
- H) Utilizar el reporte de ejecución para realizar planeaciones diarias sucesivas, empleando influencias y relaciones para contactos posteriores.
- I) Emplear siempre un método de trabajo.
- J) Seleccionar el método más adecuado al tipo de ventas y de cliente con que se enfrenta el representante de ventas.

#### 4.5 PLAN DE TRABAJO POR ORDEN DE IMPORTANCIA

El plan de trabajo se clasifica primero con los clientes, de

acuerdo con el nivel de importancia y el valor que representan, por sus pedidos realizados. Se les asigna una clave: "AAA" Especiales .- "AA" Muy Buenos "A" Regulares "B" Esporadicos o Malos.

Se formula el trabajo, en forma tal, que en cada visita se entreviste a los mejores. Esto es cada semana; al siguiente grupo, se le visite cada dos semanas; y, a los de menos importancia, se les visite una vez por mes. Esto es con el fin de atender y prestar un servicio profesional por parte de la fuerza de ventas.

#### 4.5.1 PLAN DE TRABAJO POR CLIENTES CLAVES

Los clientes claves, son aquellos que ya sea por su volumen de compras o ya sea por su posición de "líder" comercial, social, profesional, etc., requieren de una atención especial. Estos clientes en virtud de su posición, supone el eje alrededor del cual se planean las demás entrevistas, ya que la mayoría de los demás clientes cuando las circunstancias indicadas existen, piden en cantidad y forma, guiándose por lo que el cliente clave ha pedido.

#### 4.6 FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA VENTA

Consideramos que los factores que intervienen en la venta son:

- a ) Medio ambiente interno y externo de la empresa.
- b ) Servicio
- c ) Producto
- d ) Calidad
- e ) Precio.

- a ) Medio ambiente interno y externo de la empresa, lo constituyen todos aquellos factores técnicos y materiales que forman parte en desarrollo del factor humano.
- b ) Servicio.- Son todas aquellas actividades, beneficios o satisfacciones , que se ponen a la venta o que una persona puede ofrecer a otra; son esencialmente intangibles y no culminan en la adquisición de una propiedad.
- c ) Producto.- Es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención del mercado y cuya adquisición, empleo o consumo satisface a una necesidad; comprende objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.
- d ) Calidad.- Cualidades de un producto, servicio, persona, las cuales constituyen la excelencia.
- e ) Precio.- Valor pecuniario en que se estima una cosa.

#### 4.7 CICLO DE INGRESOS

El ciclo de ingresos de una empresa, conforma todas aquellas funciones que se requiere llevar a cabo para cambiar por efectivo con los clientes, sus productos o servicios. Estas funciones incluyen la toma de pedidos de los clientes, el embarque de los productos terminados, el uso por los clientes de los bienes o servicios que ofrece la empresa; mantener y cobrar las cuentas por cobrar a clientes y recibir de estos el efectivo.

En virtud de que el ciclo de ingresos es el ciclo en que el control físisco y el derecho de propiedad sobre los recursos se venden, la determinación del costo de ventas es una función contable que puede identificarse con el ciclo de ingresos.

Las funciones, asientos contables comunes, formas y documentos importantes, etc. del ciclo de ingresos que describen más adelante, son aquellas que podrían considerarse como típicas de este ciclo. Sin embargo, debe tomarse cuenta que las mismas deberán servir tan solo como una guía general que oriente al auditor cuando lleve a cabo la revisión del control interno, ya que la identificación y determinación de estas funciones, asientos contables comunes, formas y documentos importantes, etc., se deberán efectuar para cada caso en particular.

#### 4.7.1 FUNCIONES TÍPICAS

Las funciones típicas de un ciclo de ingresos podrían ser:

- . Otorgamiento de crédito
- . Toma de pedidos
- . Entrega o embarque de mercancía y/o presentación del servicio.
- . Facturación
- . Cuentas por cobrar
- . Cobranza
- . Ingreso del efectivo
- . Ajuste a facturas y/o notas de crédito
- . Determinación del costo de ventas.

#### 4.7.2 FORMAS Y DOCUMENTOS IMPORTANTES

Mencionamos algunas formas y documentos importantes del ciclo de ingresos:

- . Pedidos de clientes
- . Ordenes de venta y embarque
- . Conocimientos de embarque
- . Facturas de venta
- . Notas de crédito por devoluciones y rebajas sobre ventas
- . Avisos de remesas a clientes

- . Formas especiales para llevar a cabo ajustes a cuentas de clientes.

**BASES DE REFERENCIAS DE CONTROL:**

- . Listas y/o archivos maestros de clientes y de crédito
- . Catálogo de productos y listados o archivos de precios.

**BASES DINAMICAS:**

- . Archivos de órdenes de clientes pendientes de surtir.
- . Auxiliares de clientes.
- . Estadísticas de ventas
- . Diarios de ventas.

**4.7.3 ENLACES CON OTROS CICLOS**

Dentro del ciclo de ingresos podríamos mensionar los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- . Ingresos de caja que se enlazan en el ciclo de tesorería
- . Embarque de productos que se enlazan con el ciclo de producción.
- . Concentraciones de actividades (pólizas de registro contable) que se enlazan con el ciclo de informe financiero.

**4.7.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL CONTROL INTERNO DEL CICLO DE INGRESOS**

#### 4.7.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL CONTROL INTERNO DEL CICLO DE INGRESOS

Para efectos del ciclo de ingresos se han identificado 21 objetivos específicos de control interno, los cuales se han clasificado en cuatro clases como se indica:

- I De autorización (4)
- II De procesamiento y clasificación de transacciones. (14)
- III De verificación y evaluación (1)
- IV De salvaguarda física. (2)

I.- OBJETIVOS DE AUTORIZACION .- Son todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se están cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración y que estos son adecuados. Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

- 1) Los clientes deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- 2) El precio y condiciones de las mercancías y servicios que han de proporcionarse a los clientes deben de autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- 3) Las distribuciones de cuentas y los ajustes a los ingresos, costo de ventas, gastos de ventas y cuentas de cli

entes, deben de autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

- 4) Los procedimientos del proceso del ciclo de ingresos, deben estar de acuerdo con políticas adecuadas por la administración.

#### TECNICAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

- . Bases de datos: lista de clientes
- . Procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar información de la base de datos.
- . Políticas por escrito donde se expongan claramente los criterios a este respecto.
- . Aplicaciones o reversiones de cargos, para servicios o financiamiento.
- . Correcciones de errores de procesamiento.
- . Estándares aprobados para el desarrollo de sistemas.

#### II.- OBJETIVOS DE PROCESAMIENTO Y CLASIFICACION DE TRANSACCIONES

NES.- Son todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto procesamiento, clasificación registro e informe de las transacciones realizadas en la empresa, así como los ajustes a éstas. Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

- 1) Solo deben aprobarse aquellos pedidos de clientes por mercancías o servicios que se ajusten a políticas adecuadas establecidas por la administración.
- 2) Debe requerirse de una solicitud o pedido aprobado antes de proporcionar mercancías o servicios.
- 3) Cada pedido autorizado debe embarcarse correcta y oportunamente.
- 4) Todos y únicamente los embarques efectuados y los servicios prestados deben producir facturación.
- 5) Las facturas deben prepararse correcta y oportunamente.
- 6) Debe controlarse el efectivo cobrado, desde su recepción hasta su depósito.
- 7) Las facturas deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- 8) Los costos de las mercancías y servicios vendidos, así como los gastos relativos a las ventas, deben clasificarse, concentrarse e informarse.
- 9) Las facturas, cobros y ajustes relativos, deben aplicarse con exactitud a las cuentas apropiadas de cada cliente.
- 10) Los asientos contables del ciclo de ingresos, deben revisarse y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia.

TECNICAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

- . Uso y control de formas foliadas.
- . Firmas de autorización para aprobar pedidos.
- . Supervisión minuciosa de las actividades de embarque.
- . Todos los embarques o servicios llevarán factura.
- . Inventarios físicos periódicos.
- . Verificación o validación de los datos contenidos en las facturas.
- . Información de las ventas a consignación o comisión.
- . Contabilización simultanea del costo de venta y gastos relativos.
- . Clasificación de ventas con plan de codificación.

III.- OBJETIVOS DE VERIFICACION Y EVALUACION .- Son todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento. Estos objetivos para el ciclo de ingresos es:

- 1) Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos de cuentas por cobrar y las transacciones relativas

TECNICAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

- . Conciliación de saldos y actividades registradas contra saldos y actividades.
- . Comprobación de los importes contabilizados o preestablecidos.
- . Comparación de los resultados y estadísticas con las tendencias de la industria.

IV.- OBJETIVOS DE SALVAGUARDA FISICA .- Son todos aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

- . El acceso al efectivo recibido debe permitirse únicamente de acuerdo con controles adecuados establecidos por la gerencia hasta que se transfiera dicho control al ciclo de tesorería.

TECNICAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

- . Impedimentos físicos y restricciones para el acceso.
- . Archivos de firmas del personal autorizado.
- . Identificación de personas y lugares para recibir el efectivo.
- . Negar el acceso a los registros de ingresos de personas no autorizadas.

## CONCLUSIONES

- 1.- En el presente trabajo presentamos el Proceso de la Capacitación, características y objetivos de la misma, así como los planes y programas establecidos en los cursos de capacitación.  
Así mismo, La Venta, el Vendedor profesional, y el área de ventas en general, y las técnicas de ventas de las que se vale la empresa para llevar a cabo la venta y distribución de bienes y/o servicios, para satisfacer necesidades de clientes y consumidores.
- 2.- El vendedor debe ser profesional y productivo, preparado para el cambio, capacitandose y desarrollandose eficientemente para lograr sus objetivos como persona que forma parte de una sociedad y como miembro importante en la empresa.
- 3.- consideramos de suma importancia la necesidad de conservar dentro de la empresa al vendedor antiguo ya que es la persona que tiene toda la experiencia y conocimientos de la tarea de ventas, es él quien conoce el arte de vender que sólo la experiencia le da, y así el vendedor nuevo aprenderá y será más adelante el maestro.

Consideraremos también al área de ventas como un recurso al  
tamente capacitado que tendrá la habilidad y destreza para dar  
a conocer las actividades propias de la empresa a clientes, pros  
pectos y consumidores en general, con el fin de satisfacer nece  
sidades de compra; y el papel que juega el cliente.

**B I B L I O G R A F I A**

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TRUEBA URBINA ALBERTO  
TRUEBA BARRERA JORGE  
Editorial Porrúa S.A.  
México, 1989

ADMINISTRACION DE PERSONAL

REYES PONCE AGUSTIN  
Editorial Limusa  
México, 1985

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

ARIAS GALICIA FERNANDO  
Editorial Trillas  
1982

LEY DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

MARTINEZ SERGIO  
Compendio General de Editores, 1979

PHILIP. KOTLER

FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA

Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.  
México- Englewood Cliffs- etc.

ESTRUCTURA CIENTIFICA DE LA VENTA

TECNICAS PROFESIONALES DE VENTA.

JOSE MARIA LLAMAS

Editorial Limusa

Edición 1978

ADMINISTRACION DE PERSONAL

RAYMANDO AMARO GUZMAN

Edit. Limusa

Edición 1986

DICCIONARIO EJECUTIVO DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS

Grupo Editorial Expansión.

México, 1982

EL CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS

GOMEZ MARTIN JOAQUIN

Editorial .- Fondo de Cultura Económico

Tercera Edición.