

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

120
2ej

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS:
"PROPUESTA PARA LA IMPLANTACION DE UN MANUAL
DE CAPACITACION PARA EL AGENTE DE VENTAS EN
UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
PRODUCTOS OPTICOS"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ERIKA ROJAS ANGUIANO

ASESOR: LIC. REGINO QUIROZ SOLIS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 1998

260674



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

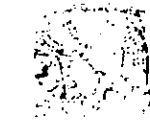
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Seminario Recursos Humanos
Propuesta para la implantación de un manual de capacitación para el agente de ventas en una empresa distribuidora de productos ópticos.
que presenta la pasante: Erke Rojas Anguiano
con número de cuenta: 9040374-1 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 3 de Abril de 1990

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>Dr. Herino Quiroz Solís</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>Dr. Yolanda Zamudio García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>Dr. José Luis Morales Cruz</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

Por estar cuando más los necesito, por que gracias a dios los tengo a mi lado, por todo lo que me han apoyado, mil gracias por todo.

A MI HERMANA:

Por que siempre está conmigo en las buenas y en las malas, por los momentos de felicidad que hemos pasado.

Para una persona super especial:

Por estar cuando más te necesito, gracias por estar conmigo, nunca te olvidaré.

A MIS AMIGOS:

Por su amistad que me han brindado.

A LA UNIVERSIDAD:

Por permitirme ser parte de ella.

A LA FESC:

Por la formación que me dió.

A MI ASESOR:

Gracias por su tiempo.

A LOS PROFESORES DEL SEMINARIO:

Gracias por los momentos que me brindaron.

Y muy en especial agradezco a DIOS por estar viviendo estos momentos en mi vida, y tener a toda la gente que quiero con vida.

- I. Presentación
- II. Objetivo
- III. Planteamiento del problema
- IV. Hipótesis

INDICE

	pág.
INTRODUCCION	1
Capítulo 1. MANUALES	
1.1 Antecedentes	3
1.2 Concepto	4
1.3 Objetivos de los manuales	5
1.4 Posibilidades y limitaciones de los manuales	6
1.5 Clasificación de los manuales	7
1.5.1 Por su contenido	7
1.5.2 Por su función específica	8
1.5.3 General	8
1.5.4 Especifico	9
1.6 Planeación y elaboración de los manuales	9
1.7 Proceso de elaboración	11
1.7.1 Recopilación de información	11
1.7.2 Procesamiento de la información	13
1.7.3 Redacción de la información	13

Capítulo 2. CAPACITACION

2.1 Antecedentes históricos de la capacitación	14
2.2 Definición de capacitación	16
2.3 Objetivos de la capacitación	17
2.4 Importancia de la capacitación	18
2.5 La evolución de los programas de capacitación	19
2.6 La capacitación en las Ventas	20
2.7 Métodos de capacitación	21
2.8 Ayudas de Capacitación y materiales de instrucción	27
2.9 Beneficio de una Capacitación en Ventas	28

Capítulo 3. FUNCIONES DEL AREA DE VENTAS

3.1 El gerente de ventas	29
3.2 Actividades del Gerente de Ventas	29
3.3 Tareas del Gerente de Ventas	31
3.4 Cualidades para la administración de ventas	31
3.5 Condiciones esenciales para los gerentes de ventas	32
3.6 De vender a administrar	32
3.7 Responsabilidades básicas de un gerente de ventas	33
3.8 Desarrollo de los Gerentes de Ventas del mañana.	38
3.9 El profesional de Ventas	38
3.10 Que hay de nuevo en la venta profesional	39
3.11 Cualidades de los vendedores	39
3.12 Responsabilidades de los Agentes de ventas	41

Capítulo 4. "Caso Práctico"

4 . Manual de capacitación para el agente de ventas en una empresa distribuidora de armazones ópticos.	44
4.1 Antecedentes de la empresa	45
4.2 Breve historia de las ferias ópticas en México	46
4.3 Descripción del producto	48
4.4 Aspecto personal del agente de ventas	50
4.5 Hábitos y actitudes del personal	51
4.6 Primera cita con un cliente nuevo	54
4.7 Técnica de presentación	55
4.8 Cerrando la venta	58
4.9 Administración del vendedor	60
4.10 Apertura y comunicación	64
4.11 Políticas de Venta	65
4.12 Manejo de Objeciones	68
CONCLUSIONES	70
ANEXOS	71
Formato de Itinerario	
Formato de Sistema Operativo	
Formato de Reporte Diario	
Formato de Reposición de mercancía	
BIBLIOGRAFIA	76

I. PRESENTACION

Este trabajo está dedicado principalmente a todos aquellas personas que están interesadas en una capacitación para el personal de ventas en una empresa óptica, formar al representante de ventas con información veraz y oportuna, enseñarle las técnicas de ventas, del como conocer las necesidades del cliente y satisfacerlas, a su vez mejorar la calidad del servicio, tener informado al vendedor de sus responsabilidades con la organización.

II. OBJETIVO

La capacitación del nuevo personal de ventas desarrollará su potencial, descubrirá sus fuerzas y debilidades, para que las pueda atacar de inmediato, conocerá los objetivos organizacionales y conjuntará sus objetivos particulares

Se mejorará la calidad del servicio sugeriendole algunas soluciones aplicables a su vida cotidiana y así se conseguirá un mayor placer y rendimiento en la conclusión de sus objetivos, para lograr la existencia de la organización.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de capacitación del nuevo integrante de la organización provoca una deficiencia en el desempeño de sus funciones, impidiendo con ello el desarrollo y crecimiento de la misma organización.

IV. HIPOTESIS

A través de la implantación de un manual de capacitación permitirá que el nuevo miembro de la organización, se integre a la misma, llevando con ello un crecimiento y desarrollo.

INTRODUCCION

El desarrollo de un manual de capacitación de ventas en una empresa mediana, tiene como objetivo primordial ayudar a que el personal de nuevo ingreso desarrolle su potencial, descubra sus fuerzas y debilidades, para que estas se puedan atacar de inmediato y quede satisfecho con su labor, manejar situaciones relevantes con seguridad, que conozca los objetivos organizacionales y conjunte los particulares.

Toda empresa que incrementa su volumen de ventas y genera más utilidades permanece en el mercado, pero para poder lograr estos incrementos, tiene que existir un factor que lo encamine hacia el crecimiento, pues ninguna empresa existirá sin su valiosa ayuda, me refiero al factor humano, el cual debe estar consciente de que su labor es indispensable en todo momento.

Aunque en ocasiones sus actitudes no son muy favorables y provocan ambientes poco propicios para el desarrollo de sus funciones. La dirección debe preocuparse entener una estrecha relación con su personal y enfocarse en cambiar esas actitudes negativas en positivas, pues con ello superar cualquier contingencia que se le presente, sosteniendo las actividades de la empresa, obteniendo un mejor desarrollo de la misma.

Los gerentes de ventas y su personal se enfrentan a mayores retos y oportunidades que en cualquier otra época. Ningún otro trabajo será tan importante como las ventas en el esfuerzo por aumentar la competitividad mundial. Con mayor competencia de productos y servicios extranjeros.

Hoy en día los vendedores modernos identifican las necesidades del cliente y brinda soluciones a los problemas; en lugar de limitarse a hablar se proponen escuchar y en lugar de olvidarse del cliente después de conseguir el pedido, le brindan servicio después de la ventas.

Una fuerza de ventas fuerte y dinámica, la espina dorsal de muchas empresas de éxito, no aparecen de manera espontánea; debe desarrollarse y cultivarse.

En el capítulo 1 proporcionará una visión general de los conceptos básicos de manuales, los objetivos de los mismos, su clasificación, su elaboración, la importancia de los mismos.

En el capítulo 2 se manejarán conceptos básicos de capacitación, antecedentes históricos, su importancia, la capacitación en las ventas del porqué cada vez se vuelve más importante en la vida de una empresa.

En el capítulo 3 se proporciona información de las funciones principales de un gerente de ventas, las responsabilidades, de las cualidades que tiene que tener un gerente de ventas. también se da información de las cualidades del agente de ventas..

En el capítulo 4 se analizará el caso práctico en el que se se expondrán la información que el vendedor tiene que conocer, las estrategias de venta, del cómo cerrar una venta, de las diferentes objeciones que está expuestoy como manejar este tipo de situaciones, se mencionará las responsabilidades con la empresa, todo esto con la finalidad de **formar un agente de ventas** y mantener al cliente satisfecho de nuestro servicio.

1.MANUALES

1.1 ANTECEDENTES

La historia de los manuales como herramienta en la administración más reciente. Durante la segunda guerra mundial fué cuando se desarrolló esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar un organismo. La falta y la necesidad de personal capacitado durante la guerra generó la necesidad de formular manuales detallados.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

Cabe mencionar que muchos de los primeros manuales carecían de técnicas especializadas , pero es innegable que fueron de gran utilidad para el adiestramiento del nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones mas técnicas.

1.2 CONCEPTO.

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indica las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

El objeto principal de los manuales es de instruir al personal acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimiento, políticas, objetivos, normas etc.. para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo. Los manuales administrativos deben reservarse para información de carácter estable, referida a la estructura funcional, la estructura procedimental, aspectos técnicos.

A la vista de los anteriores definiciones, un manual adquiere la figura de un instrumento de control sobre la actuación del personal.

Pero es también algo más, pues ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que va a perder su carácter nebuloso y abstracto, para tomar cuerpo en una serie de normas definidas.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos. En la actualidad pueden y deben cambiar tan seguido como se requiera y afrontar a la competencia. Coadyuvar a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido.

1.3 OBJETIVOS DE LOS MANUALES.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas y por ello tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

1.4 POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES.

Los manuales ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos.

POSIBILIDADES

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas.
- Evitan discusiones y mal entendidos de las operaciones en la organización.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación de personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

LIMITACIONES

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierde efectividad.
- Incluyen solo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.
- Muy resumidos carecen de utilidad, muy detallados los convierten en complicados.

1.5 CLASIFICACION DE LOS MANUALES

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidades de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta a la siguiente pregunta:

¿ Cual es el propósito que ha de lograr ?

En ciertos casos, solo sirve a un objetivo y en otros se logran varios objetivos. En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades.

1.5.1 POR SU CONTENIDO

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo tenemos a los siguientes manuales.

- ◊ Manual de historia del organismo
- ◊ Manual de organización
- ◊ Manual de políticas
- ◊ Manual de procedimientos
- ◊ Manual de contenido múltiple
- ◊ Manual de adiestramiento o instructivo
- ◊ Manual Técnico

1.5.2 POR FUNCION ESPECIFICA.

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales.

- ◊ Manual de Producción.
- ◊ Manual de Compras.
- ◊ Manual de Ventas.
- ◊ Manual de Finanzas.
- ◊ Manual de Contabilidad
- ◊ Manual de Crédito y Cobranza
- ◊ Manual de Personal.

1.5.3. GENERAL

Se refiere a todo el organismo en su conjunto dentro de este tenemos a los manuales siguientes:

- ◊ Manual General de Organización
- ◊ Manual General de Procedimientos.
- ◊ Manual General de políticas

1.5.4 ESPECIFICO

Basicamente se refiere al contenido de información de una unidad orgánica.

Dentro de esta clasificación tenemos a los manuales siguientes:

- ◊ Manual específico de reclutamiento y selección.
- ◊ Manual específico de auditoria interna
- ◊ Manual específico de politicas de personal
- ◊ Manual específico de procedimientos de tesoreria.

1.6 PLANEACION Y ELABORACION DE MANUALES.

Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuyan oportunamente.

En esta parte se presentan algunas indicaciones generales para la elaboración de los manuales administrativos que simplificaran los esfuerzos al respecto.

A) DE QUIEN ES LA RESPONSABILIDAD

Primeramente hay que determinar donde reside la responsabilidad dentro de la organización de elaborar los manuales administrativos.

Cuando la elaboración de manuales no esta centralizada, el organismo termina a menudo con la proliferación de manuales de toda indole y cada manual tienen su propio formato, diseño y estilo y, lo que es peor, hay ocasiones en que se contradicen entre sí.

B) LA PLANEACION DE LA ELABORACION DE MANUALES

La planeación significa identificar por anticipado que medios y que procedimientos son necesarios para alcanzar un determinado objetivo, eligiendo entre todas las alternativas posibles la que permita reducir el mínimo necesario el desgaste de esfuerzos.

Es decir que planear significa estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en que orden, y realizando el acoplamiento óptimo, desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal necesario para llegar a dicho objetivo.

La preparación de un plan esta basada por consiguiente en dos motivos igualmente importantes:

- a) El conocimiento de los objetivos que se quiere alcanzar.
- b) El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización.

Una planeación, solidamente basada en estos dos puntos permite determinar con cierta facilidad lo que el futuro se deba hacer, quien deberá hacerlo, cuando, dónde y cómo.

C) PROGRAMACION DEL PLAN.

Ahora si estamos en la posibilidad de formular un " programa de trabajo". En este punto, debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción, elaboración de gráficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración. El trabajo consiste ahora en reunir esas partes de información para estructurar un programa completo.

D) PRESUPUESTO

La formulación de un presupuesto es el paso final en la planeación del manual. Pero no existen lineamientos generales para presupuestar la elaboración de un manual. Sin embargo, si la planeación se hizo con esmero, el presupuesto debe ser totalmente congruente. Cuando este solicitando las estimaciones de tiempo para cada etapa del proceso de elaboración, solicite también una estimación de costos y cuanto tiempo tendrá efecto tal estimación.

Los costos incluidos en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal del organismo. Hay empresas que cargan todos los costos al departamento que solicita el trabajo. Otros organismos le cargan a su departamento solo los gastos ajenos o adicionales que se requieren para producir los manuales. Otras organizaciones cuentan con un departamento que elabora manuales administrativos y el cual absorbe todos los costos.

1.7 EL PROCESO DE ELABORACION.

En la actualidad no existe un modelo fijo, se presentan las circunstancias más generalizadas en la práctica, sin embargo puede haber variaciones sustanciales, de acuerdo a criterios específicos.

1.7.1. RECOPIACION DE LA INFORMACION.

Ya concluida la planeación estaremos preparados para comenzar la recopilación y organización de toda la información que se integra al manual.

I. METODOS PARA RECOLECTAR INFORMACION

La información que se requiere se obtendrá normalmente siguiendo uno o varios de estos métodos: investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.

A) INVESTIGACION DOCUMENTAL

Trata principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, escrita, gráfica, sobre el objeto definido de estudio que se trate.

B) OBSERVACION

Implica observar como realiza una persona actividades específicas y anotar todos sus acciones en la secuencia correcta, tiene como finalidad el complementar datos obtenidos en la investigación documental.

C) CUESTIONARIO

Es una forma de reunir datos su contenido tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos cualitativos y cuantitativos . La preparación de formularios en los cuales se debe registrar la información que se necesita recolectar debe hacerse con especial atención, ya que el diseño de estos depende en gran parte la facilidad para la recolección y procesamiento de la información.

D) ENTREVISTA

Dentro de las técnicas o métodos de recolección de información la más importante por su contenido y aplicación es la entrevista.

La entrevista es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiendose de la viva narración de las personas.

1.7.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Después de reunir todos los datos, el paso siguiente es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse con el contenido del manual.

Durante la elaboración de los manuales, pueden presentarse dificultades al determinarse funciones y actividades en forma escrita y oficial ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desintereses por terminar con éxito tales manuales o bien en que no se apliquen las especificaciones contenidas en los mismos, en la forma debida. Por ello, los análisis encargados de elaborar los manuales deben hacer uso de sus sensibilidad, buen trato y adecuadas relaciones humanas, para obtener la colaboración el personal, así como el acuerdo sobre el formato de estos documentos y sobre todo lograr que los manuales, sean funcionales y sirvan como instrumentos a fin de evitar la falta de alimentación de competencias y responsabilidad entre los funcionarios.

1.7.3. REDACCION.

El primer paso en este apartado es definir la materia de que se trata. **De que va a tratar el manual** además hay que tomar en cuenta a que personas estan dirigidos los manuales, con el propósito de que el lenguaje utilizado en los mismos resulte claro, sencillo, preciso y comprensible, es necesario tambien tener en cuenta los objetivos del manual.

2. CAPACITACION.

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION.

En el periodo de civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos.

Las leyes del Código de Hammurabi hacían referencia a la petición que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes.

En Roma algunos artesanos eran esclavos, logrando posteriormente organizarse en el " Collegia" con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

En el siglo XII con la creación de los gremios de artesanos, estos supervisaban y aseguraban la destreza y capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, herramientas y métodos de trabajo y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices, el cual duraba de 5 a 7 años, siendo un método apto para el proceso doméstico. Al maestro no le era permitido tener mas aprendices de los que pudiera capacitar en forma efectiva, el aprendiz era aceptado, como maestro artesano después de que completaba toda la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen práctico.

La " revolución industrial " que se produjo en Europa a fines del siglo XVII provocó grandes cambios en el ámbito comercial y en las estructuras sociales. Sus características esenciales: " el paso de la capacidad y la energía humana del hombre a las máquinas" provocó profundas consecuencias para la administración.

La "revolución industrial" alteró el método de capacitación existente las máquinas podían ser operadas por el personal con poca experiencia, con lo cual los gremios empezaron a decaer. Mas tarde fueron asimilados con el remplazo del proceso doméstico por el proceso fabril provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era propietario de la factoría y el aprendiz, después de un proceso de capacitación pasaba a ser un trabajador de ella.

En norteamérica la capacitación se introdujo de Inglaterra durante el siglo XVII, y jugó un papel menos importante que en Europa, esto fué debido principalmente a que gran número de trabajadores expertos venían entre los inmigrantes.

En México, el desarrollo de la industria creó grandes fábricas o regiones donde se centraba la actividad económica, siendo la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores. Así mismo, la división del trabajo entre las ramas de la producción y otras puso en contacto a los diferentes oficios.

También la división del trabajo en una misma fábrica provocó a los trabajadores a estar en contacto continuo, pues la producción se desarrolló por una gran cadena de obreros que no ejecutaban todas las actividades de la producción de un bien o servicio, sino que solo participaban en una mínima parte integrando el trabajo especializado de cada uno al proceso productivo moderno. Esta necesidad de especialización generó la importancia del adiestramiento y la capacitación del personal a diversos niveles de la organización para lograr un aumento de la efectividad organizacional.

En nuestro país, se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación. Algunas empresas dieron gran importancia a la capacitación de personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación, otras recurrieron a la opción de cursos de capacitación de manera no programada.

2.2 DEFINICION DE CAPACITACION

Para Byars y Rue " Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización ".

Segun: Reyes Ponce: " Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia".

A.F.Sikula, la define como: " El proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular".

La eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal. Los empleados recién contratados necesitan alguna capacitación para mantenerse actualizados con las exigencias de su puesto actual, así como para futuros traslados o promociones.

La capacitación motiva al personal para trabajar más: los que entienden su puesto demuestran un espíritu mejor de trabajo. y el simple hecho de que la dirección superior confie lo suficiente en sus capacidades para invertir dinero en su capacitación, les da la seguridad de que son miembros importantes para la empresa.

2.3.OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

La capacitación busca lograr ciertos objetivos, los cuales se detallan a continuación:

OBJETIVO GENERAL DE LA CAPACITACION:

Lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.

OBJETIVO PARTICULAR DE LA CAPACITACION

- ◊ Incrementar la productividad
- ◊ Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- ◊ Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- ◊ Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- ◊ Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo mas satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.
- ◊ Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- ◊ Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo mas elevada.
- ◊ Facilitar la supervisión del personal.
- ◊ Promover ascensos sobre la base del mérito personal.
- ◊ Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo
- ◊ Contribuir a la reducción de los costos operación.
- ◊ Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

2.4 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización. Con frecuencia los directivos lo consideran un detalle que se favorece en tiempos de buena economía, pero rápidamente se reduce o elimina cuando la economía es mala. Esta visión a corto plazo con frecuencia ocasiona que las organizaciones sufran las consecuencias a largo plazo.

Casi todas las organizaciones progresistas invierten " una gran cantidad de dinero en recursos humanos" sin embargo, no le dedican la atención debida. Este es un error que puede eliminarse mediante la capacitación ; es decir el trabajo para contribuir al perfeccionamiento de las aptitudes, tanto del personal de capacitación como administrativo, exige del apoyo de dinero y de una organización lógica del trabajo.

La importancia de la capacitación radica en que esta:

- ◊ Ayuda a la organización. a obtener una mayor rentabilidad.
- ◊ Orienta al personal a alcanzar sus objetivos organizacionales.
- ◊ Ayuda al individuo. Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- ◊ Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos o individuos.

Es posible que la manera más simple de resumir la importancia de la capacitación sea considerandola como una inversión que hace la organización en su personal. Esa inversión dará dividendos a la organización y a los trabajadores.

2.5. LA EVOLUCION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION.

En el pasado era frecuente que la alta administración no considerara los programas de capacitación en ventas como un elemento importante de la función de ventas. Muchas de las personas que participaban en la administración, en el nivel mas alto y en el medio, consideraban que el desarrollo de una fuerza productiva de ventas se deriva de los esfuerzos de reclutamiento y selección. En otras palabras, la opinión general era que " los buenos vendedores nacen, o se hacen ", y la organización era la que debía encargarse de reclutar y seleccionar a los mejores productores de ventas. Una vez llevado a cabo, estos " buenos" vendedores recibían una capacitación bajo el " principio de nadar o hundirse" . Esto es se colocaba directamente dentro del campo de ventas con solo unas cuantas instrucciones, y se les pedía que hicieran lo mejor que pudieran y que aprendieran de la experiencia.

Otro popular método de capacitación de ventas que se utilizaban en el pasado (y que en ocasiones todavía se emplea en la actualidad) es el " sistema de compadrazgo ". Este consiste en asignar un aprendiz de vendedor a un representante en jefe de ventas para que aprenda por observación e imitación. El motivo para la capacitación mediante el sistema de compadrazgo es que los buenos vendedores tienen una actitud natural con las personas y una habilidad natural para vender, y por lo tanto solo necesitan aprender los aspectos básicos (la línea de productos y la manera de llenar los pedidos) con demasiada frecuencia, este tipo de capacitación condujo a desperdiciar esfuerzos de reclutamiento y selección, a formentar una moral deficiente en la fuerza de ventas, malos hábitos de venta, elevadas tasas de rotación y malas relaciones con los clientes.

2.6. LA CAPACITACION EN LAS VENTAS.

Al diseñar los programas de capacitación en ventas, los gerentes de ventas deben recibir la orientación de las metas y de los objetivos corporativos. A continuación se detallan las principales razones por las que se llevan a cabo un programa de capacitación de ventas:

1. IDENTIFICACION DE LA MISION DE VENTAS.

Debe identificarse claramente la misión para la fuerza de ventas y su relación con la misión corporativa.

2. ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS PARA LOS OBJETIVOS DE CAPACITACION.

Estos comprenden fijar objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y ligados al tiempo para la capacitación.

3. COMPRESION DE LA FUERZA DE VENTAS.

A fin de poder involucrar al personal de ventas en la venta por objetivos y en la capacitación para llevarla a cabo, el programa de capacitación de ventas debe abarcar sus necesidades, deseos, aspiraciones, intereses y metas personales y profesionales.

4. COMPARTIR LA INFORMACION DE LA ORGANIZACION.

A fin de comprender la lógica detrás de las metas y estrategias de la empresa y contribuir a su logro, debe presentarse a los empleados un entendimiento claro de las fuerzas, debilidades, problemas y potenciales de la empresa durante la capacitación en ventas.

5. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS A CORTO PLAZO.

Si los objetivos para el programa de capacitación en ventas son a largo plazo, los nuevos vendedores pueden frustrarse debido a la falta de retroalimentación.

6. PARTICIPACION DE LA FUERZA DE VENTAS.

La fuerza de ventas debe participar en el establecimiento de metas para el programa de capacitación en ventas.

7. CONTROL DE LOS OBJETIVOS PARA OBTENER RESULTADOS.

El gerente de ventas y el capacitador deben supervisar los resultados del programa de capacitación en ventas que se detallan en el programa de capacitación de ventas.

2.7. METODOS DE CAPACITACION.

Los métodos de capacitación que se utilizan para capacitar a la fuerza de ventas dependen no solo de los objetivos y del contenido del programa de capacitación, sino también de si se ha capacitado a un individuo o aún grupo. Cuando existe un grupo de vendedores en entrenamiento, los métodos de capacitación que por lo común se utilizan son las conferencias, las discusiones en grupo, las dramatizaciones, la telecapitación, las cintas de video, las cintas de audio, las presentaciones de diapositivas y los juegos de simulación.

CONFERENCIAS

A menudo se emplean las conferencias puesto que pueden presentar mas información a un número más grande de estudiantes en un periodo más corto que cualquier otro de los métodos de enseñanza. Sin embargo, solo una cantidad limitada de conferencias debe utilizarse en los programas de capacitación de ventas, porque en general, las conferencias no generan participación activa por parte de los aprendices; esto siempre conduce al aburrimiento y a una falta de

entusiasmo. Cuando se utilizan las conferencias, se les debe planear con cuidado y las sesiones deben ser cortas y mezclarse con otras actividades.

DISCUSIONES EN GRUPO.

Es posible emplear varias formas de discusión en grupo en los programas de capacitación de ventas. La más sencilla es aquella en la que el capacitador dirige y estimula la plática y la participación de los aprendices. Se ha utilizado ampliamente los estudios de casos como una herramienta para estimular las discusiones en grupo. Se dan casos para estudio a los nuevos vendedores y entonces el aprendiz dirige una discusión para analizar y resolver los problemas que se mencionan en el caso.

Las discusiones en grupo deben desempeñar un papel importante en los programas de capacitación de ventas puesto que dan a los aprendices la oportunidad de comentar sus propios problemas de venta. Además también estimulan la comunicación de dos vías. Sin embargo, no son útiles si los participantes tienen tan poca experiencia que no pueden hacer contribución alguna.

DRAMATIZACIONES.

Si la experiencia es el mejor maestro, entonces una buena sesión de dramatización es el siguiente, el desempeño de un papel se aprende actuándolo. En este método, el nuevo vendedor intenta venderle un producto a un cliente potencial. De esta manera puede ayudarse a los vendedores a que aprendan a manejar desarrollo imprevistos que a menudo surgen en las situaciones de venta. También se da al capacitador la oportunidad de trabajar con los vendedores en entrenamiento en su voz, su actitud, sus hábitos, su vocabulario y sus movimientos. A través de la dramatización, los nuevos vendedores pueden concientizarse sobre sus puntos débiles. También aprenden la importancia de conocer bien el producto, la empresa, la competencia, los clientes y la industria. En general, este método imprime en los vendedores la idea de que una cosa es saber que hacer en una situación de ventas y otra cosa es hacerlo.

TELECAPACITACION.

Al elevarse los costos de viaje y con las crecientes cargas del tiempo administrativo, la telecapacitación se ha convertido en una alternativa viable para la capacitación de ventas. La telecapacitación implica relacionar los lugares remotos (oficina de ventas) con la oficina local u otra instalación mediante una línea telefónica y un enlace de video via satélite. Los participantes de diversas localidades pueden hablar entre si y verse unos a otros, así como con el capacitador en la oficina central.

La telecapacitación es mas adecuada cuando un consultor externo o un miembro de la administración ejecutiva desea dirigirse a un grupo grande de vendedores geograficamente dispersos. Como el tiempo del orador es costoso, transportarlo a traves de un país puede resultar no muy eficiente.

De la misma manera, la fatiga debida a los viajes puede afectar el entusiasmo del orador por el ejercicio de capacitación; esto puede conducir a una falta de entusiasmo por parte de los nuevos vendedores. El uso de la telecapacitación evita estos problemas. La telecapacitación presenta otras ventajas frente a la capacitación tradicional. Puede aumentar la productividad puesto que el tiempo improductivo que se dedica a viajar a lugares remotos puede convertirse en jornada de trabajo. Además el número de nuevos vendedores no esta limitado por el tamaño de la sala que se utiliza para la capacitación. Mediante este método es posible acomodar a personas clave procedentes de la empresa o asesores externos que pueden no tener tiempo para viajar; con la telecapacitación pueden responderle a los vendedores en entrenamiento directamente desde sus oficinas. Finalmente la telecapacitación puede reducir los gastos de capacitación.

CINTAS DE VIDEO

Las cintas de video desempeñan una función similar a la telecapacitación. Le permiten a los consultores externos y a la dirección ejecutiva pregrabar mensajes de capacitación. Las conferencias en cintas de video reducen los gastos de viaje y por perdida de tiempo debido a que las cintas pueden enviarse facilmente a las oficinas remotas de ventas para los seminarios de capacitación. Como sucede en la telecapacitación el uso de las cintas a la audiencia. Como no se pueden formular preguntas directamente al capacitador, el gerente de ventas u otro undividuo conocedor debe estar disponible para responder a las preguntas.

La grabadora de video se ha convertido en un equipo estandar en la dramatización en las sesiones de capacitación, puesto que permiten a los actores verse así mismos y a los demás en acción.

CINTAS DE AUDIO

Muchas empresas han descubierto que las cintas de audio pueden ser herramientas eficaces para enseñar a los vendedores. Existen miles de programas en cintas de audio disponibles en la actualidad que pueden ayudar a los vendedores en cualquier cosa.

JUEGOS DE SIMULACION

Los juegos de simulación pueden ayudar al aprendizaje al permitirle a los nuevos vendedores asumir los papeles de los tomadores de decisiones, ya sea en sus propias organizaciones o en las de sus clientes. En los juegos de simulación que son muy estructurados y que fundamentan en la realidad, los aprendices deben tomar decisiones acerca de la oportunidad y del tamaño de los pedidos, de los pronósticos de ventas, la publicidad, de la fijación de precios y de cosas semejantes.

CAPACITACION EN EL TRABAJO.

La capacitación en el trabajo, o el sistema de compañerismo se da cuando se asigna un vendedor experimentado a un aprendiz para enseñarle todo acerca del trabajo y acerca de como vender. Por lo general, el vendedor experimentado acompaña al novato a sus visitas. Después de que este hace su presentación, evalúan y analizan juntos la visita. La principal ventaja de la capacitación en el trabajo es que los aprendices pueden aprender de primera mano como se conducen las visitas de ventas. Sin embargo para que la capacitación de ventas sea eficaz, el vendedor experimentado debe estar muy calificado para capacitar e influir en el nuevo vendedor. Una desventaja importante de la capacitación en el trabajo es que consume mucho tiempo y es muy costosa, tanto para el vendedor experimentado como para el aprendiz.

CONFERENCIAS PERSONALES

La capacitación se puede llevar a cabo en conferencias personales en las que el capacitador y el aprendiz comentan y analizan problemas de ventas.

A menudo los gerentes y los capacitadores dudan utilizar las conferencias personales pues suponen que el aprendizaje no se puede efectuar en una situación no estructurada. No obstante, la experiencia ha mostrado que puede darse en situaciones tanto estructuradas como no estructuradas. La conferencia personal puede ser herramienta muy eficaz y el ejecutivo de ventas o capacitador. El capacitador debe tener cuidado en evitar charlas inútiles durante el tiempo que dure al conferencia.

CURSOS POR CORRESPONDENCIA

Los cursos por correspondencia por sí solo no son muy eficaces. Pero cuando se combinan con otros métodos de capacitación pueden constituir una herramienta útil de aprendizaje. Los cursos por correspondencia pueden explicar con eficacia los deberes básicos del trabajo de ventas y enseñar los conceptos de ventas, pero no necesariamente enseñan como vender. Los cursos por correspondencia se ha utilizado con éxito para enseñar datos acerca del producto, políticas de la empresa y conocimientos acerca de la competencia. Sin embargo tiene varias desventajas. En primer lugar, resulta difícil para la dirección motivar a los nuevos vendedores a terminar su curso a tiempo.

VIDEODISCOS INTERACTIVOS

Este método de capacitación de ventas permite al aprendiz a controlar un programa de aprendizaje en videodisco mediante el uso de una computadora.

El videodisco interactivo combina las tecnologías de una reproductora de videodiscos con una microcomputadora de tal manera que se puedan mezclar segmentos de video con menues y programas de computadora. Una aplicación útil de este enfoque de la capacitación de ventas es que enseña a los vendedores a utilizar una computadora personal.

METODOS DE COMBINACION

Para poder alcanzar un nivel óptimo de eficacia en el aprendizaje, se deben utilizar combinaciones de métodos individuales y grupales de capacitación. Por lo común, los segundos se usan en los programas formales de capacitación y los primeros en los informales. Por ejemplo, las conferencias y el desempeño de papeles son por lo general eficaces con grupos de aprendices en programas formales de capacitación de ventas, mientras que las conferencias personales y la capacitación en el trabajo son mejores individualmente para los nuevos vendedores una vez que se encuentran en campo.

Las empresas deben decidir cuando utilizar la capacitación grupal y cuando la individual. La mayoría de las empresas desea que el personal pasen por una capacitación formal en grupo antes de que se les permita trabajar en campo.

2.8 AYUDAS DE CAPACITACION Y MATERIALES DE INSTRUCCION.

Al fin de llevar a cabo con éxito un programa de capacitación de ventas, los capacitadores deben dar mucha consideración a las ayudas de capacitación y a los materiales de instrucción. Entre las primeras, las de mayor uso son los manuales, otros materiales impresos y equipo visual o de sonido. Los manuales o libros de trabajo se utilizan en los programas de capacitación formal para grupos. El manual debe complementar el programa de capacitación al ser una guía de estudio para el vendedor novato.

Los manuales contienen lineamientos de las presentaciones que se harán a lo largo del programa de capacitación, listas de bibliografía relacionada, objetivos de aprendizaje de cada sesión, así como preguntas, casos y problemas que inciten a pensar. Otros materiales impresos que se utilizan en los programas de capacitación de ventas son las revistas internas, los manuales de ventas y de productos, textos estandar y publicaciones técnicas y del ramo. Cualquiera de estos o todos ellos pueden utilizarse para complementar los métodos y el contenido de la capacitación.

Las ayudas de capacitación que apelan a los sentidos se utilizan cada vez más en los programas de capacitación de ventas. Los pizarrones, carteles, proyectores de películas, grabadoras, videograbadoras y equipos de reproducción pueden ser de mucha ayuda en los programas de capacitación de ventas.

2.9 BENEFICIO DE UNA CAPACITACION EN VENTAS.

El objetivo a largo plazo de la capacitación de ventas es aumentar las utilidades. Al hacerlo, la administración también espera mejorar las relaciones con los clientes, reducir la rotación de la fuerza de ventas, aumentar las ganancias por representante de ventas y alcanzar un mejor control de la fuerza de ventas, los beneficios inmediatos de la capacitación de ventas son un desarrollo mas rápido de la fuerza de ventas, mayor claridad de los roles, que se desempeñan, aumento en la moral y mayor satisfacción en el trabajo.

La capacitación le enseña a la fuerza de ventas a ser más eficaces para planear, vender, y mejorar el servicio al cliente.

Los programas de capacitación de ventas desarrollan vendedores eficaces con mayor rapidez que lo que sucedería si la gente tuviera que aprender a través de sus propias experiencias. También la capacitación acelera el desarrollo, la confianza y el entusiasmo de la fuerza de ventas. Los programas de capacitación también promueven la claridad de las funciones y con ello favorecen una mayor satisfacción en el trabajo, se generan mejores relaciones con los clientes (los vendedores intentan resolver los problemas de los clientes con confianza y entusiasmo) y se dan menores tasas de rotación (puesto que los vendedores se enfrentan a menores desalientos después de la capacitación y generalmente tienen mas tiempo). Estos beneficios refuerzan la posición de los gerentes de ventas y les permiten un mayor control de la fuerza de ventas. El mayor interés de los gerentes de ventas está en ayudar a decidir que comprenderá el programa de capacitación, como se planeará y quienes serán los capacitadores.

Los programas de capacitación de ventas definitivamente pueden mejorar la eficiencia de la fuerza de ventas y ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

3. FUNCIONES DEL AREA DE VENTAS .

3.1 EL GERENTE DE VENTAS.

Un gerente de ventas es un capacitador, entrenador, reclutador, empleador y un consejero. Es un líder de su grupo y un seguidor y realizador de las políticas, planes y programas de la compañía. Es un tomador de decisiones que acepta la responsabilidad por ellas y enseña a otros el sutil arte de la firmeza de carácter.

Buena parte de la responsabilidad de administrar el proceso de ventas descansa en el primer nivel de la administración en la organización de ventas. Los directivos de este rango, con cargo como gerente de ventas representan el nivel más crítico de liderazgo y supervisión en toda la organización de ventas. Ellos tienen el control directo sobre la fuerza de ventas y tienen la responsabilidad final en áreas determinadas. Su eficiencia determina el desempeño total del esfuerzo de ventas. Además de sus responsabilidades administrativas, en ocasiones los gerentes de ventas debe manejar personalmente algunas cuentas que por estar al servicio de la administración suelen llamarse cuentas domésticas. El porcentaje de tiempo que emplea un gerente de ventas en el proceso de ventas personal varía de acuerdo con el tamaño de la fuerza de ventas. En la medida en que esta sea mayor, el gerente de ventas empleará menos tiempo para vender y más en su trabajo administrativo.

3.2 ACTIVIDADES DEL GERENTE DE VENTAS.

1. ANALIZAR LAS CONDICIONES DE LA SITUACION DE VENTAS.

- ◊ Revisar los registros individuales de ventas y el desempeño de los vendedores.
- ◊ Evaluar las tendencias y condiciones del mercado específico.
- ◊ Tomar nota de los factores y las tendencias ambientales relevantes.

2. PLANEAR LO PERTINENTE PARA SITUACIONES INMEDIATAS Y A LARGO PLAZO.

- ◊ Establecer objetivos de ventas específicos , desarrollar estrategias y procedimientos para alcanzarlos.
- ◊ Transmitir objetivos, estrategias y procedimientos a los representantes de ventas.

3. ORGANIZAR EL EQUIPO DE VENTAS DE MANERA QUE ALCANCE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.

- ◊ Dividir las tareas de ventas y las actividades de apoyo en partes operacionales.
- ◊ Crear descripciones de la labor específica para estas tareas y actividades.
- ◊ Reclutar y seleccionar al personal apropiado para estos trabajos.

4. SUPERVISAR Y LAS OPERACIONES DEL EQUIPO DE VENTAS DIRIGIDAS A MEJORAR SU DESEMPEÑO.

- ◊ Establecer las directrices y pautas necesarias.
- ◊ Brindar las condiciones de motivación (incentivos) para alcanzar un alto desempeño en ventas.
- ◊ Capacitar e instruir a los integrantes del equipo de ventas para lograr un mejor desempeño en el área.
- ◊ Garantizar el alcance de niveles aceptables de conducta y comportamiento ético en ventas.

5. EVALUAR EL DESEMPEÑO EN VENTAS.

- ◊ Crear o administrar estándares y sistemas para medir el desempeño.
- ◊ Recopilar y analizar la información de desempeño para confrontarla con los estándares.
- ◊ Tomar las acciones remediabiles indicadas.

3.3.TAREAS DEL GERENTE DE VENTAS

ANALISIS. Revisar los registros internos de venta de una compañía y los informes de los vendedores e investigar las tendencias y otros factores relevantes del ambiente.

PLANEACION. Establecer los objetivos para el esfuerzo de ventas de la firma y determinar las estrategias y tácticas para alcanzarlos.

ORGANIZACION. Establecer estructuras y procedimientos para lograr una ejecución equilibrada y eficaz de los programas y planes de venta.

DIRECCION. Nombrar al personal correspondiente y supervisar la implementación diaria de políticas, programas y planes de ventas.

CONTROL. Comparar el desempeño de los resultados de ventas reales con los planeados, analizar las causas de las diferencias observadas y evaluar la necesidad de revisión del plan.

3.4 CUALIDADES PARA LA ADMINISTRACION DE VENTAS.

Para ser considerados en primer estancia para una posición de supervisión, los representantes de ventas debe haber demostrado capacidad para manejar sus propios territorios. Deben haberse dado a conocer por su agudeza de análisis para revisar el potencial de sus territorios, identificar clientes potenciales y determinar con certeza sus necesidades. Deben haber demostrado cuidado para planear sus rutas, los patrones de llamadas y las presentaciones. Deben haber hecho evidente la habilidad para organizar sus variadas responsabilidades y actividades de una manera eficaz, eficiente y sistemática, deben tener habilidad para criticar sus propios logros, examinar los factores que contribuyeron a ellos y aprender. La administración de ventas es, en gran medida, administrar a la gente.

Al administrar la función de la venta personal el punto de ventas tienen que resultar agradable a los miembros de su propia organización y a los clientes y contar con la capacidad de persuadirlos para actuar en concordancia con los objetivos de la firma.

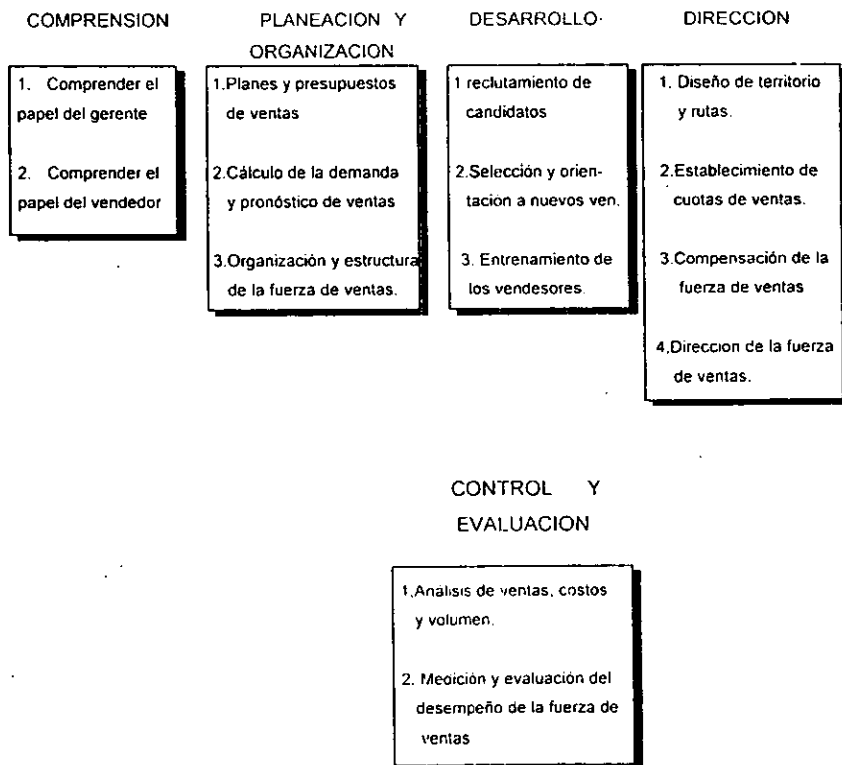
3.5 CONDICIONES ESENCIALES PARA LOS GERENTES DE VENTAS.

- ◊ Motivación y entusiasmo hacia las tareas mas importantes sin mostrar ninguna indisposición hacia las tareas exigidas.
- ◊ Relaciones humanas.
- ◊ Energía superior al promedio.
- ◊ Ambición y un fuerte deseo personal para alcanzar metas y avanzar.
- ◊ Interacción con los demás para lograr un adecuado nivel de satisfacción al tratar con la gente.
- ◊ Capacidad de persuasión e interes en lograr un " compromiso persuasivo" en lugar de una tendencia hacia el " conflicto".
- ◊ Flexibilidad en su comportamiento.
- ◊ Sensibilidad para percibir aspectos sociales criticos.
- ◊ Preparacion intelectual.
- ◊ Impacto personal, es decir, carisma.

3.6. DE VENDER A ADMINISTRAR

Considerando que la mayoría de los gerentes de ventas han sido vendedores antes de llegar a ese cargo, deben vivir la transición entre vender y administrar. Existe un viejo concepto según el cual los mejores vendedores serán gerentes sobresalientes, pero en repetidas ocasiones se ha demostrado que este supuesto axioma no funciona cuando en las firmas se promueve al mejor personal de ventas hacia responsabilidades administrativas y luego se ve que fracasa.

3.7 RESPONSABILIDADES BASICAS DE UN GERENTE DE VENTAS.



PLAN Y PRESUPUESTO DE VENTAS.

La planeación es la primera tarea de los gerentes de ventas, porque proporciona la dirección y la estrategia para todas las decisiones y las actividades de la gerencia de ventas. Se hacen planes en cada nivel jerárquico de la compañía. Al nivel del director general, la planeación se orienta principalmente al refinamiento de la misión de la compañía, el establecimiento de la metas y objetivos, al trazo de estrategias generales y el desarrollo de presupuestos totales a ser tácticas, los planeadores de ventas se dedican a metas y objetivos trimestrales y anuales, a

políticas departamentales y presupuestos. La planeación de los gerentes de ventas de primer nivel por lo general se orienta a actividades mensuales, semanales e incluso diarias. Sin embargo, no importa el nivel jerárquico en el que se planee, la parte crítica del proceso esta en determinar metas y objetivos organizacionales.

Las metas de ventas proporcionan a la fuerza de ventas dirección a largo plazo y un propósito general, en tanto que los objetivos de ventas establecen claramente los resultados que se deben alcanzar dentro de un periodo específico. Se necesitan fondos para llevar a cabo cualquier plan, así que la preparación del presupuesto es una parte crítica del proceso de planeación. Un presupuesto de ventas es simplemente un plan financiero de los gastos que se requieren para lograr las metas y los objetivos proyectados. En otras palabras, la preparación de un presupuesto de ventas es el proceso de asignar valores monetarios. El propósito del presupuesto es asegurar que los recurso organizacionales se asignen de la forma mas eficaz durante el periodo del plan.

CALCULO DE LA DEMANDA Y PRONOSTICO DE LAS VENTAS.

El pronóstico de ventas es la piedra angular que apoya las demás decisiones de la compañía. Los gerentes de ventas deben estimar el potencial del mercado para la industria y el potencial de ventas para la compañía antes de desarrollar un pronóstico de ventas final sobre el cual basta toda su planeación y presupuesto operacional para su fuerza de ventas. Los gerentes de ventas emplean enfoques cuantitativos como cualitativos y estudian las similitudes y diferencias entre los dos conjuntos de resultados antes de decidir el pronóstico final de ventas.

DETERMINACION DEL TAMAÑO Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION DE VENTAS

El número de vendedores y la forma en que se organiza afecta las diversas decisiones de la gerencia de ventas, incluyendo las descripciones de puestos, métodos de compensación, pronóstico de ventas, presupuestos, supervisión,

motivación y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. El propósito principal de seleccionar una estructura y un tamaño particular de la organización debe ser mejorar el logro de las metas y objetivos de ventas.

RECLUTAMIENTO SELECCION Y ENTRENAMIENTO DE LOS VENDEDORES

El reclutamiento es la tarea de atraer personal para emplearlo. incluye la identificación de fuentes del candidato potencial para ventas, métodos para localizarlos y estrategias para atraerlos a presentar su solicitud para un puesto de ventas. Una vez que estos han sido reclutados, el gerente de ventas debe idear un sistema para medirlos contra requisitos predeterminados del puesto.

Se requiere dar una inducción a los nuevos vendedores o mezclarlos con suavidad en la organización de ventas. En el proceso de inducción se incluye una explicación de las responsabilidades del puesto y las expectativas administrativas, presentación a sus compañeros de trabajo, así como ayuda para que se integre social y psicológicamente a la organización.

La capacitación de repaso a los vendedores se a enfocado principalmente a técnicas de ventas, sin embargo las empresas más progresistas tratan de ampliar la perspectiva de sus vendedores al mezclar los conceptos de ventas .Esta capacitación con una base mas amplia no solo ayuda al vendedor a saber la manera en que su puesto encaja en toda la organización, sino que también lo prepara para responsabilidades futuras como gerentes de ventas .

DISTRIBUCION DE LOS ESFUERZOS DE VENTAS Y ESTABLECIMIENTO DE LAS CUOTAS DE VENTAS.

Para distribuir eficazmente los esfuerzos de ventas, el gerente debe primero establecer los territorios de ventas. Un territorio de ventas es un segmento de

mercado o grupo de clientes presentes y potenciales que comparten algunas características comunes al comportamiento de compra.

Se deben comparar los territorios sobre las bases de potencial de ventas, lo que a su vez decidirá las cuotas de ventas individuales. Pocos vendedores hacen un uso óptimo de su recurso maspreciado: **el tiempo**. Asi que una de las tareas mas importantes del gerente de ventas es capacitar a sus vendedores en técnicas para mejorar la administración del tiempo y del territorio.

COMPENSACION, MOTIVACION Y DIRECCION DE LA FUERZA DE VENTAS.

Las decisiones sobre la compensación de la fuerza de ventas deben incluir incentivos financieros como no financieros. Además de las comisiones y del salario básico, la compensación financiera incluye reembolso de gastos de venta y transportación. Los incentivos no financieros pueden incluir el uso de un auto de la compañía, espacio de oficina, beneficios especiales de la compañía como seguro de vida, un plan de retiro y ciudadanos de salud.

El gerente de ventas debe considerar cuidadosamente el nivel, los componentes y las estructura de la compensación. Una estructura de pago proporcional y justa por diferentes puestos en la organización de ventas.

Los gerentes de ventas deben luchar continuamente para mantener a la fuerza de ventas muy motivada. La motivación es personal y debe surgir primero del vendedor individual sin embargo los gerentes de ventas pueden ayudar a crear la clase de ambiente de trabajo e incentivos que elevan la moral y el entusiasmo de los vendedores. Un gerente de ventas debe saber que la mayoría de los empleados buscan la satisfacción más que las condiciones laborales y las recompensas financieras. Muy unido a la motivación se encuentra el liderazgo. El liderazgo va mucho mas allá de las amplias actividades de realización de políticas " no personales" de la administración y la supervisión se refiere al monitoreo del trabajo diario de un grupo de personas. El liderazgo de la fuerza de ventas debe ser

proactivo y flexible. Los gerentes de ventas pueden necesitar ajustar su estilo de liderazgo, de control autocrático a liberal.

ANALISIS DEL VOLUMEN DE VENTAS, COSTOS Y UTILIDADES.

Para alcanzar las metas más importantes de mejorar las utilidades, los gerentes de ventas deben analizar las relaciones de volumen, el costo y las utilidades a través de las líneas de producto, territorios, clientes, vendedores y funciones de ventas.

MEDICION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS.

Se debe medir y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas para determinar las comisiones y los bonos de los vendedores y los gerentes de ventas, así como para tomar decisiones de promoción. Sin embargo el propósito general de la evaluación del desempeño es mejorar la rentabilidad de la compañía al optimizar los esfuerzos de la fuerza de ventas.

Los estándares para la medición del desempeño pueden incluir:

- ◇ Comparaciones de vendedor a vendedor.
- ◇ Medición del desempeño actual contra el pasado.
- ◇ Comparaciones del desempeño actual contra el esperado. Para tener un control y evaluación gerencial eficaz se deben establecer estándares de desempeño, comparar el desempeño actual contra los estándares predeterminados y tomar acciones correctivas adecuadas para mejorar el desempeño.

3.8 DESARROLLO DE LOS GERENTES DE VENTAS DEL MAÑANA.

Para adaptarse con éxito a las megatendencias que afectan a los negocios hoy en día y para permitir a los gerentes de ventas que ayuden a sus compañías a moverse hacia una excelencia competitiva en los fieramente competidos mercados del futuro. Las compañías deben ampliar significativamente el concepto del puesto de gerente de ventas. Específicamente la alta gerencia debe asegurarse que:

1. Los gerentes de ventas se seleccionen sobre la base de criterios gerenciales apropiados.
2. Se enseñe a los gerentes de ventas recién promovidos conceptos y estrategias básicas de marketing.
3. Las actividades de ventas se integren completamente con los programas generales de marketing .

Se proporcione una capacitación amplia para desarrollar vendedores.

3.9 EL PROFESIONAL DE VENTAS

Los vendedores del pasado difícilmente reconocerían al representante moderno de ventas. Las ventas se encuentran tan cambiadas en la actualidad, con respecto a hace a penas unas cuantas décadas, de que se trata casi de una nueva profesión. La rudeza y la insistencia se ha sustituido en gran parte por un profesionalismo que refleja las siempre creciente demandas de los clientes sobre el tiempo, el conocimiento y la habilidad para servir de los representantes de ventas. Por supuesto que la personalidad siempre constituirá un factor para las ventas exitosas, pero ella no basta por sí sola. Las ventas de largas pláticas ya no funcionan. El chico simpático no puede ya simplemente aprenderse algunos trucos de ventas y convertirse en un buen vendedor a largo plazo. Vender se ha vuelto mas complejo a medida que los productos y servicios se ha vuelto más técnicos, la competencia intensa y los compradores sofisticados.

3.10 QUE HAY DE NUEVO EN LA VENTA PROFESIONAL

- ◊ Se requiere mayor conocimiento del producto y de los sistemas requeridos por el producto.
- ◊ Es necesaria una mayor comprensión de los problemas de cliente.
- ◊ La empresa del comprador tiene más personal preparado en planta y compras.
- ◊ Los clientes tienen mayores expectativas de que los vendedores resolveran sus problemas.
- ◊ Se venden más productos y procesos técnicos.
- ◊ Mayor énfasis en sistemas de venta
- ◊ Mayor presión sobre los compradores para que hagan las compras adecuadas.
- ◊ Es necesario que los vendedores entiendan el uso del análisis computacional al comparar los beneficios de los productos o servicios alternativos para los clientes.
- ◊ Los vendedores necesitan más lectura y estudios profesionales.
- ◊ Menos platica trivial entre los compradores y los vendedores.
- ◊ Compradores profesionales cada vez mas especializados.
- ◊ Se requiere mayor venta en equipo para sistemas de producto.

3.11 LAS CUALIDADES DE LOS VENDEDORES QUE LES GUSTAN, QUE NO LES GUSTAN Y QUE DEFINITIVAMENTE ODIAN.

LO BUENO

- ◊ Honesto
- ◊ Pierde una venta con serenidad
- ◊ Admite los errores
- ◊ Tiene capacidad para resolver problemas
- ◊ Amistoso pero profesional
- ◊ Responsable
- ◊ Adaptable
- ◊ Conoce mi negocio

-
- ◊ Bien preparado
 - ◊ Paciente

LO MALO

- ◊ No da seguimiento
- ◊ Llega sin cita
- ◊ Comienza habaando de deportes
- ◊ No sabe escuchar
- ◊ Hace demasiadas llamadas por telefono
- ◊ No tiene conocimiento del producto
- ◊ Me hace perder tiempo
- ◊ Menosprecia los productos de la competencia

LO FEO

- ◊ Actitud de sabelotodo
- ◊ Me llama amor o carino (soy una mujer)
- ◊ Se vuelve confianzuso
- ◊ Un quejumbroso
- ◊ Un hablador
- ◊ Fuma en mi oficina
- ◊ Insistente
- ◊ Quiere tomarme el pelo
- ◊ Pone en contraposicion a dos companias,

3.12 RESPONSABILIDADES DE LOS VENDEDORES.

1. Analistas y planeadores de mercado que monitorean las acciones de los competidores y las modificaciones en el ámbito incontrolable de marketing e idean estrategias para ajustarse a estos cambios mediante la satisfacción exitosa de los clientes.
2. Los pronosticadores de ventas ayudan a la gerencia de ventas a calcular las ventas futuras y a fijar cuotas de ventas en el mercado que se ha asignado a los representantes de ventas.
3. Los gerentes de oportunidad que son sensibles a las necesidades insatisfechas o incluso sin detectar de los clientes, así como a problemas potenciales que exigen nuevos productos, nuevos mercados.
4. Los estudiantes del comportamiento de los compradores están conscientes de los procesos de toma de decisiones de los clientes y de las motivaciones que influyen en el cliente para comprar.
5. Los recopiladores de inteligencia están alertas y conscientes para proporcionar retroalimentación del campo al área de marketing en las oficinas centrales para objetivos de planeación estratégica.
6. Los coordinadores de equipo utilizan eficazmente a sus especialistas de respaldo en la investigación de marketing administración del tráfico ingeniería, finanzas, operaciones y servicios al cliente para resolver los problemas de este.
7. Los clientes perciben a los distribuidores de productos escasos como eficientes y justos en su labor de distribución productos y servicios escasos.

Los mejores vendedores de la actualidad son profesionalmente que combinan la capacidad innata y las habilidades adquiridas. El conocimiento y las habilidades que se necesitan para enfrentarse a las condiciones del mercado, complejas y competitivas, se adquieren a través de capacitación intensiva y práctica.

La característica distintiva de la venta personal es una comunicación de doble sentido entre el vendedor y el comprador con retroalimentación inmediata en forma de intercambios verbales, expresiones y gestos. Los representantes de ventas pueden ampliar o retraer en forma significativa la imagen del vendedor en el mercado ya que son el contacto crítico del cliente.

CAPITULO 4. CASO PRACTICO

IDENTIFICACION:

MANUAL DE CAPACITACION PARA UN AGENTE DE VENTAS EN UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS OPTICOS

INTRODUCCION

Este manual tiene por objetivo capacitar a un vendedor con o sin experiencia en el ramo de la óptica, ya que es un campo muy difícil en el cual tiene que conocer detalladamente varios aspectos del producto: su composición, sus características, modelos, tamaños, a que tipo de persona le queda un armazón, el tipo de cara, etc.. en este tipo de producto tiene que estar muy bien estudiado ya que no es cualquier cosa, y la situación actual que existe en el país estamos más comprometidos a capacitar al personal de ventas con eficiencia. Otro de los aspectos que el agente de ventas tiene que conocer es la historia de la empresa, aspectos generales de la organización, las políticas que están sujetos los clientes, técnicas de ventas, así como sus obligaciones con la misma empresa.

Se pretende mejorar la capacitación, que el nuevo integrante se desarrolle eficientemente, evitar errores al máximo, emprender un desarrollo del elemento humano.

El manual abarcará a todo el personal contratado como agente de ventas que con o sin experiencia en el ramo de la óptica tiene por objetivo acrecentar su cartera de clientes, darle el mejor servicio, satisfacer las necesidades del cliente y ser mejor cada día.

1. Primeramente el Agente de Ventas debe conocer la Historia de la empresa .

4.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Fué fundada hace 40 años (1950) por el Sr. Manuel Rivero en esos años nuestros gobiernos deseaban y planeaban industrializar a México y es por ello que por más de 35 años sobreprotegieron a la industria nacional para que se hiciera fuerte y competitiva.

Sin embargo tantos años sin competencia internacional hicieron que los fabricantes nacionales fabricaran productos de baja calidad y sus plantas se obsoletaron por falta de inversiones en tecnología moderna.

Posiblemente el gobierno debió abrir las fronteras poco a poco desde 1970 para que al llegar 1990 se hiciera una apertura total a la industria y pudiera sobrevivir.

No se hizo así, la sobreprotegieron de más y de pronto abrieron las fronteras a todo tipo de productos de importación con impuestos de importación de la noche a la mañana llegaron a tasas de 10 a 20% produciendo con ello el cierre de la mayoría de las industrias de fabricación de armazones ópticos.

Hace 30 años había 30 fabricantes, hace 10 años había 12 fabricantes nacionales, actualmente sólo existen 3 ó 4.

Nosotros siempre supimos que ésto sucedería y desde 1970, buscamos exportar, mejorar nuestras tecnologías de fabricación, investigar nuevos procesos, invertir en maquinaria más moderna y lo más importante lograr un desarrollo de recursos humanos que permitiera a su vez crear tecnología propia con infraestructura de ingeniería.

AOS actualmente es líder en la fabricación de armazones en México y los últimos años los hemos dedicado a competir con todos los productos de importación demostrando a nuestros clientes que nuestra calidad es igual y en muchos casos superior a la de los armazones importados.

Poco a poco a través de nuestras líneas actuales hemos avanzado mucho en diseño, moda y conceptos de comercialización y hemos logrado sobrevivir con orgullo como industria nacional no sin dejar de reconocer que todavía se puede lograr mucho más.

4.2. BREVE HISTORIA DE LAS FERIAS OPTICAS EN MEXICO.

Un día regresando del extranjero, después de haber asistido a una feria optica Internacional, dos destacados empresarios del Ramo Optico en México platicaban, abordo del avión, sobre lo importante que seria para el desarrollo de la óptica en nuestro país el que contará con su feria óptica; De la gran oportunidad que podría brindarse a los pequeños empresarios que al no tener recursos para viajar al extranjero, podría también tener acceso a las novedades que en otros países se podían ver.

De la idea se paso a los hechos e inmediatamente, se propusieron junto con los miembros de la Mesa Directiva de la Asociación de Opticos y Optometristas de México A.C. Y sus consejeros, la organización de la primera Feria Optica.

El desarrollo de estos eventos, han sido a base de trabajo arduo acometido con gran entusiasmo por personas que tienen que restar tiempo de atención a sus propios negocios para dedicarlo a lo que ahora conocemos y que cuenta con varios años de celebración.

La primera de estas Ferias se celebró en el antiguo Hotel del Prado los días 3 de octubre y 1 y 2 de noviembre de 1981 este primer evento utilizo los salones del hotel, tuvo 45 expositores y una asistencia de casi un millar de visitantes, para se la primera, fue exitosa. La segunda feria fue por las mismas fechas de 1983 en el mismo lugar y tanto el número de expositores como el de visitantes, fue similar.

En 1985 a pesar del terremoto que asoto a nuestra capital, se celebró la Tercera Feria en el estacionamiento de CANACINTRA. Esta feria en especial, necesito. eun esfuerzo adicional de los miembros de la Asociación, pues la organización de la misma, que habia iniciado meses antes, se quedaba sin sede al ser destruido el Hotel del Prado por el sismo.

Fué entonces cuando recibieron el apoyo de CANACINTRA Y fue asi como se celebró con asistencia de 12300 visitantes y 50 expositores.

Para la cuarta feria óptica en 1987 ya fué posible utilizar el área de exposiciones de CANCEINTRA y el número de visitantes se incremento en un 30% con respecto de la feria anterior.

En 1989 la feria pasoi a las instalaciones del Hotel del prado en Plaza Galerias y ahi se celebraron las ferias Quintas y Sexta en 1991, habiendose observado un incremento casi consatnte de visitantes de un año a otro.

4.3. DESCRIPCION DEL PRODUCTO

Todos los armazones oftálmicos y solares constan de dos componentes básicos:

1. El **frente** sobre el cual se insertan o se fijan los lentes así sean éstos de cristal o de plástico.
2. Las **varillas**, las cuales conectan el frente a las orejas del usuario previniéndolo de que se resbale por la nariz. (Las únicas excepciones a la regla son los pasados de moda anteojos de nariz, los cuales se sujetaron sobre la nariz, los monóculos, los cuales se sostenían en su lugar por medio de los músculos faciales y finalmente los gemelos, los cuales se fijaban a una manija que se sostenían manualmente).

Los **frentes** consisten principalmente de dos formas ópticas simétricas (aberturas para lentes) las cuales son conectadas por uno o más puentes a través de la nariz y/o de la frente. Virtualmente el armazón descansa en ambos lados del hueso nasal en vez de la parte superior de éste. La medida del ojo y del puente determina la medida del armazón. Estas dimensiones se especifican en milímetros.

Las **varillas**, las cuales se miden desde el centro de la bisagra hasta la punta de la misma cuando éstas completamente rectas, permiten al usuario cerrarlas cuando no se usan y de ésta forma pueden ser cargadas en estuches o en los bolsillos.

Las **bisagras** son las partes que unen a las **varillas** con el **frente**, la parte de la bisagra que se conecta al frente del armazón es embutida permanentemente a los extremos del armazón. Es una regla, que los armazones tienen que tener una parte ligeramente alargada para ubicar a las bisagras, ésta parte generalmente se le conoce como **charnela**, ésta se nota más en los armazones delgados. Las **bisagras** están constituidas de un número impar de goznes- generalmente tres o cinco- para su

equilibrio. Las dos partes de la bisagra (frontal y lateral) son ensambladas por medio de un tornillo lo que permite una articulación constante.

Existen seis clases de armazones en la industria óptica hoy en día: metálicos, de plástico, combinados, medios armazones, nylor y facet (comunmente conocidos como "volados")

MATERIALES

Los armazones son fabricados en dos materiales básicos : de plástico y metal; los armazones de combinación se fabrican en ambos. Existen grandes diferencias en la manufactura y en el ensamble de los armazones hechos en cualquier de éstos dos materiales, aunque también existen diferencias cuando los armazones son de plástico, ya que existen diferencias cuando los armazones son de plástico, ya que existen varios tipos de plásticos y varias formas de manufacturar armazones con ello (inyectados, maquinados, troquelados).

Algunos de los materiales plásticos más comunmente usados en la fabricación de armazones son: acetato de celulosa, nylon, optyl, xelie, propianato, carbón.

Los materiales metálicos más comunmente usados en la fabricación de armazones son: alpaca, isotán, monel, bronce, aluminio, acero al carbón e inoxidable, titanio, etc..

4.4. ASPECTO PERSONAL DEL AGENTE DE VENTAS

Presentación : El aspecto personal es muy importante ya que él es la persona que nos está representando, es en ella en quien se refleja la situación actual en que nos encontramos, por lo que se debe tomar en cuenta lo siguiente:

LIMPIEZA

- ◊ Peinado
- ◊ Buen Aliento
- ◊ Manos limpias
- ◊ Uñas limpias o bien pintadas

PRESENTACION

- ◊ Zapatos aseados
- ◊ Ropa limpia bien planchada con olor a limpias o perfume suave
- ◊ Combinación que se vea correcta

4.5. HABITOS Y ACTITUDES DEL PERSONAL

Todo el personal se debe abstener de:

- ◊ Masticar chicle, fumar, tomar refresco en los mostradores, gabinetes o despachos de las ópticas.
- ◊ Platicar frente a los clientes, echar relajo, decir malas palabras, llevarse "de cuartos" con sus compañeros, platicar con amigos personales o familiares que vinieron a saludar, etc.
- ◊ Insultar, no poner atención, ignorar, dejar hablando o deshacerse de un cliente.

Para ello hay que buscar su:

- ◊ Atención
- ◊ Interes
- ◊ Deseo
- ◊ Acción

y para lograr captar o producir **AIDA** es necesario hacerlo:

A la primera sin errores tal cual sin que sobre o falte.

Por ello el vendedor debe estar concentrado en lo que está haciendo para tratar de romperle la " **homeostasis** " al comprador.

Homeostasis= Romper el punto de equilibrio Físico- Mental
 = Romper el balance fisico - Emocional

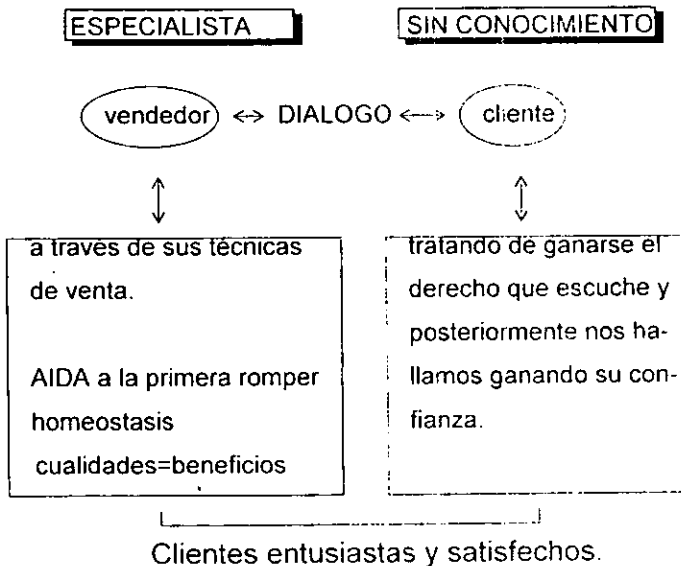
Por último para lograr todo esto:

Producir: **AIDA (Atención, Interes, Deseo y Acción)**

A la primera y sin errores tal cual sin que sobre o falte.

Logrando: Romper la " homeostasis "

Es necesario que se establezcan un dialogo:



Toda persona que este interesada en este ramo necesita conocer :

a) De óptica:

- ◇ Conocer los diferentes tipos de lentes, colores
- ◇ Ajustar un antejo
- ◇ Arreglar armazones
- ◇ Montar lentes

b) De armazones:

- ◇ Los modelos medidas, color
- ◇ Las marcas diseñadores
- ◇ Las mejor forma en los diferentes tipos de cara.
- ◇ La moda para diferentes estilos de vida.
- ◇ Los materiales de fabricación.
- ◇ De las cualidades y beneficios.

c) De administración

- ◇ Efectuar notas y facturas
- ◇ Hacer inventario
- ◇ Llevar controles
- ◇ Llevar estadísticas
- ◇ Hacer cortes de caja
- ◇ Uso adecuado de listas de precios

4.6. PRIMERA CITA CON UN CLIENTE NUEVO

- 1) El primer paso es **sonreír** siempre la gente se sentirá cómodo y relajada.
- 2) Presentarse por nombre y decirle que estará muy agradecido si podría atenderlo.
- 3) Mencionarle que tienes para ofrecerle lo mejor de armazones.
- 4) Esto puede llevar a que se lleve a una plática de estilos de vida y le puede señalar que tiene cierto tipo de producto sport, vestir, para negocios, con el objeto de que empiecen a comprender que usar nuestro producto es tener un verdadero accesorio de moda que puede ser cambiado para diferentes ocasiones: igual que la ropa.
- 5) Indicarle que todo el mundo lo primero que hace al encontrarse con otra persona es verle la cara directamente a los ojos y automáticamente se fijan en sus anteojos y como se le ven.

4.7. TECNICAS DE PRESENTACION

Hay 3 elementos básicos en la presentación:

a) Establecer valor

Esto se puede lograr indicando al cliente de donde viene el armazón, de que marca o diseñador es, que garantía tiene (defecto de fabricación) con que materiales en general está hecho, sus acabados, sus características, moda, comodidad, exclusividad.

b) Crear Deseo

En la mayoría de los casos comprar es un evento meramente **emocional** es importante que usted trabaje duro para crear el deseo en la mente del consumidor. a forma de hacer esto es hacerle cumplidos dándole confianza, alabando a su cliente. Hacerle ver lo bien que le van o le quedan y todavía más importante cuantos halagos van a recibir de otras gentes al usarlo .

c) Asegurar al cliente que está haciendo una buena compra

Esto es muy importante si además agrega que estará satisfecho (a) con éste producto por varios años que le van a durar en buenas condiciones, que a pesar que pase el tiempo siempre se le verán bien. Si se alaga su fino gusto definitivamente usted será un ganador.

d) Negociando la resistencia al precio

Si a usted le ha quedado claro y ha efectuado bien sus 3 pasos anteriores (cuidado responsable, acercarse al cliente y su presentación) debe esperar y estar preparado para la resistencia al precio.,

Sientase seguro y tranquilo al dar el precio, recuerde que usted está vendiendo productos con valor y que sus precios son correctos.

Si obtiene una reacción de resistencia al precio, considérela normal, (no se ajuste, rebaje el precio o de inmediato enseñe otro producto), siga calmado entienda que simplemente sus clientes le están pidiendo más información que justifique el porqué ellos pagan "x" cantidad de dinero, Tranquilamente y en forma concisa eliminela de la forma siguiente:

1. Paso.

Describa los beneficios y la calidad del producto (cualidades materias primas, partes,acabados).

2. Paso.

Diga usted recibe por lo que está pagando. esto quiere decir el producto que usted está adquiriendo es lo que realmente cuesta.

3. Paso.

No dude de señalar nuevamente cualquier rasgo o característica sobresaliente del producto (diseño, moda, marca, comodidad).

NOTA: Estos 3 pasos tiene como objetivo reiterar y justificar al cliente porque el producto ha sido marcado con el precio que tiene.

4. Si a pesar de lo anterior usted sigue recibiendo resistencia al precio y en el caso de un cliente particular que está discutiendo usted puede hacer la siguiente pregunta:

“ ¿ Es el precio su unica preocupación ? “

Esta pregunta está diseñada para alejar la discusión del precio. La mayoría de las personas tienen otro tipo de intereses que nuevamente permitirán seguir haciendo la labor de venta.

Sin embargo ciertas personas podrán constestar “si” (su unica preocupación es el precio) y esto también le da a usted la oportunidad en ese momento de empezarle a mostrar productos de menor precio pero empezando de arriba, hacia abajo de lo mayor a menor precio pudiendo encontrar el justo medio. Sin embargo muchas veces usted se llevará la sorpresa que muchos clientes al comprar regresan el producto de mayor precio y lo compran.

4.8. CERRANDO LA VENTA

Ahora que usted ha aprendido como recibir al cliente, establecer el valor, hacer una buena presentación y eliminar la resistencia al precio ¿ Que falta ?

Debe usted cerrar la venta

Varios estudios efectuados por especialistas indican que el 80% de los vendedores no cierran la venta o no le dicen a su cliente que compre. Posiblemente les dá pena o no se atreven y después de tanto esfuerzo permiten que el cliente se vaya. Si usted hizo su trabajo correctamente hasta llegar a este punto no hay razón porque el cliente no quiera comprar.

El cierre de la venta no debería ser particularmente difícil, pero es lo más importante, no solamente para el negocio sino para uno mismo es la forma de motivarse, sentirse seguro de que uno es un verdadero vendedor por lo tanto a continuación algunos tips:

- ◊ Preguntar al cliente " ¿ Como quiere pagar su compra ?
- ◊ Sacar el block de recibos y preguntar: ¿ A qué nombre se los facturo?
- ◊ Empezar a escribir la nota y preguntar: ¿ Me los va a dejar pagados ?
- ◊ Preguntarle al hacer la nota ¿ A donde lo llamo o se los envio cuando esten listos?
- ◊ Comentarle al cliente " Me da mucho gusto que haya al fin escogido este modelo que le queda extraordinario ".

Recuerde al final de su presentación usted le tiene que decir que compre. mencionelé todos los servicios especiales que usted tiene (como garantía, ajuste sin costos, refacciones etc..),

Después de cerrar la venta es extremadamente importante (además de mucha clase) que usted agradezca a esa persona ya que usted debe esperar que lo ha convertido en un cliente de por vida. finalice la venta, extendiendo a su cliente un caluroso **"Gracias "**.

4.9. ADMINISTRACION DEL VENDEDOR.

OBJETIVO:

El vendedor deberá llevar un sistema adecuado para hacer una eficiente planeación, organización y administración de su cartera territorio y trabajo con las siguientes:

- Deberá llevar un expediente individual por cada uno de los clientes de su cartera con los datos generales, de visitas de compras, de cobranza, de servicio ó cualquier información que le permita conocer de inmediato todo lo correspondiente a su cliente
- Deberá llevar mapas sectorizados de localización de cada uno de sus clientes por ciudad y región para efectuar el itinerario fijo de su trabajo y hacer el mayor número de visitas diarias.
- Deberá llevar un sistema de citas diarias, semanales y mensuales efectuará el llenado de los **sistemas operativos**, de información del trabajo realizado para comunicación eficiente con la empresa.

• ITINERARIO.

Este es un formato en el que nos indicara a que lugares visitará en un mes.
Directorio de Hoteles.

• PROGRAMAS DE VISITAS.

En este formato nos desglosará en una forma detallada el número de visitas al día, número de pedidos que efectuaron, así como el total de piezas vendidas, cobranza por ciudad.

- **DEPURACION DE CARTERA**

Clasificación de clientes por tipo:

- a) Vigentes
- b) Cadenas
- c) No les vendemos

- **OBJETIVOS**

Fijación de cuotas de:

- a. Visitas
- b. Ventas
- c. Cobranza
- d. Aparadores
- e. Cursos de capacitación

En esta ocasión citaremos los documentos que el vendedor debe de traer siempre para que sea un vendedor con éxito y pueda resolver problemas de cualquier índole, tanto administrativos como personales.

ADMINISTRACION DEL VENDEDOR .

- ◊ Expediente del cliente
- ◊ Mapas del territorio
- ◊ Agenda
- ◊ Estadísticas de Venta
- ◊ Estados de cuenta y antigüedad de saldos
- ◊ Block de pedidos
- ◊ Block de recibos
- ◊ Tarjetas de presentación
- ◊ Formas de Sistemas Operativos
- ◊ Papelería de actualización de clientes
- ◊ Solicitudes de crédito
- ◊ Papelería de actualización de clientes
- ◊ LLlamadas diarias a facturación y crédito y cobranza
- ◊ Itinerarios
- ◊ Muestrario Completo
- ◊ Carpeta de presentación de las líneas
- ◊ Trabajar 24 días al mes, 10 horas diarias
- ◊ **Ser diferente**

VENTAS Y COBRANZA

- ◊ Automóvil
- ◊ Conocimiento del producto
- ◊ Conocimiento de técnicas de ventas
- ◊ Buena presentación
- ◊ Actitud positiva
- ◊ Relaciones Públicas
- ◊ Efectuar visitas de Apertura y Comunicación
- ◊ Efectuar visitas de Presentación, Manejo de objeciones y cierre.
- ◊ Realización de aparadores y mostradores
- ◊ Cursos de capacitación a empleados de mostrador
- ◊ Conocimiento de moda
- ◊ Conocimiento de Mercado
- ◊ Actitud de servicio
- ◊ Efectuar cobranza a tiempo
- ◊ Limpiar clima con clientes constantes
- ◊ Ampliar sus conocimientos constantes
- ◊ Ser disciplinado
- ◊ No perder tiempo

4.10. APERTURA Y COMUNICACION

OBJETIVO :

El vendedor deberá escuchar con atención **sin interrumpir** las causas por las cuales el cliente no nos compra. **No se deberá defender** y al final sólo indicar que entiende y que se pone a sus ordenes.

El vendedor deberá traer charola flash, carpeta de presentación y **ser diferente**, con lo que deberá presentarse al cliente, con el objetivo único de que tenga una idea de nuestras líneas.

El cliente deberá ser visitado como mínimo 3 veces seguidas (cada mes), antes de decidir (junto con Dirección) pasarlo a cliente inactivo.

VENCER EL CONCEPTO DEL TIEMPO

- Llevar agenda
- Hacer citas cortas
- Llamar por teléfono

ESTRUCTURAR LA VISITA DE NEGOCIOS EN UN MINIMO DE TIEMPO

MARCO DE REFERENCIAS

- Espacios adecuado
- Sin interrupciones
- Sin ruidos

OBTENER INFORMACION

- Sobre el cliente
- Sobre nosotros
- Sobre la competencia

4.11. POLITICAS DE VENTA

4.11.1 CONDICIONES DE VENTA

- La venta directa (representante de ventas)
- No existe un volumen mínimo de venta.
- El cliente está sujeto a crédito.

4.11.2 PRECIOS

- Los precios de AOS para el mercado se presentan en la lista de precios. Cualquier modificación a la lista de precios deberá ser autorizada por la Dirección General y dependerá del costo de los insumos y de las condiciones del mercado.

0 a 10 piezas	2%
11 a 20 piezas	5%
21 a 30 piezas	7.5%
31 a 50 piezas	10%
más de 51 piezas	15%

4.11.3 TERMINOS DE PAGO.

1. Se le va a vender al cliente siempre y cuando este al corriente con sus pagos.
2. Para clientes nuevos se requiere que en sus primeras 3 compras nos de el 25% de anticipo y el saldo restante a la entrega del producto.
3. A cada cliente se le asigna un límite de crédito el cual deberá saber el vendedor. No se autorizará pedidos por arriba de límite de crédito.
4. Los límites de crédito se revisarán semestralmente y derivado del comportamiento del cliente se podrán mantener o cancelar.

4.11.4 DESCUENTOS

1. Los descuentos están basados en las compras mensuales.
2. Se aplican a cada pedido que el cliente haga.
3. Descuentos por pronto 5%.
4. Descuento por pago de contado no se aplica.
5. Descuento por pago puntual no se aplica.
6. Descuento adicional deberá ser autorizado por la dirección general.

4.11.5 ENTREGA Y FLETE

1. El tiempo de entrega de los pedidos será de 72 horas máximo.
2. El flete lo paga el cliente.

4.11.6. MANEJO DE PEDIDOS

- Estos se harán verbalmente y/o se mandarán por fax.
- Casos especiales el departamento de Crédito y Cobranza atenderán el pedido por teléfono.

4.11.7 GARANTIAS Y DEVOLUCIONES

- Llenará el formato de recibo para nota de crédito.
- El formato deberá contener los requisitos solicitados en el mismo entendible y con la pieza defectuosa.
- El producto tiene 1 año de garantía.
- No nos hacemos responsables de la mercancía por algún concepto distinto a defecto de fabricación.

4.11.8 PLAZO Y CONDICIONES PARA CANCELAR

- Se aceptan cancelaciones 48 horas antes del embarque.

A continuación se les dará una serie de frases, las que está sujeto el agente de ventas al momento de visitar a un cliente, esto es para que en un momento dado tenga argumentos, con los que pueda convencer al cliente, y tenga la posibilidad de poder manejar la situación en que se encuentre.

4.12. MANEJO DE OBJECIONES

1. "TENGO MUCHOS PROVEEDORES"

- Que tan seguido revisa sus proveedores ?
- Hablar sobre la profundidad de las líneas

2. ES MUY CARO, EL PRODUCTO

- Conoce tu producto (el de la competencia).
- Debe uste ponerse a la moda
- Existe cliente para todo tipo de producto
- Caro relacionado con qué otro proveedor?
- Mismos precios en EUA mas gastos e impuestos

3. NO ME GUSTA TU PRODUCTO

- Ya vio nuestros modelos nuevos
- Cuando fue la última vez que vió una presentación
- Esto puede ser información de segunda mano de nuestra competencia.

4. NO TENGO TIEMPO PARA VERTE HOY

- Mantén el diálogo
- Date cuenta que la objeción puede ser mero reflejo
- Si realmente está ocupado, por lo menos saca una cita.

5. NO ME GUSTAN TUS POLITICAS

- Has preguntas, encuentra puntos especificos, escucha.
- Vende más puntos positivos para contrarrestar los negativos
- Trata conocer politicas de la competencia

6. ESTOY SOBRE INVENTARIADO Y NO ESTOY COMPRANDO POR EL MOMENTO.

- Enseñales charolas con producto que se mueve a un excelente precio
- Arregla entregas futuras

7. TU ULTIMA ENTREGA TARDO DEMASIADO

- Contéstale de regreso
- Departamento de quejas
- Actue para ello, averigüe si hay un problema

8. LAS VENTAS ESTAN LENTAS, NO ESTOY COMPRANDO POR EL MOMENTO

- Sugiere publicidad compartida , revisa su material de publicidad y su exhibición
- Muestra charolas con producto único que se vende

9.SOLO COMPRAMOS EL MIERCOLES EN LA MAÑANA

- Mantén el diálogo
- Enseñales charolas flash
- Por lo menos saca una cita para el miercoles en la mañana

ESTOY SOBRE INVENTARIADO Y NO ESTOY COMPRANDO POR EL MOMENTO

CONCLUSIONES

El objeto de este trabajo, es proporcionar información necesaria a toda empresa que desea aplicar una capacitación a su personal, con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio.

Se está consciente que este tipo de capacitación para mejorar el servicio no es el único, pues en la medida en que se vaya dando el cumplimiento adecuado de las funciones, contribuirá a que sea susceptible de aplicar más mejoras en su desarrollo y programación.

Con el propósito de que todo representante de ventas interesado en el producto óptico, tenga un conocimiento claro de los aspectos relevantes que tiene que conocer y ponerlos en práctica lo más pronto posible, y así poder satisfacer las necesidades del cliente.

Tenemos la obligación de capacitar al personal de ventas ya que es el lo más importante en una empresa que su principal giro es la de vender productos ópticos. Es un producto muy difícil de vender, el representante de ventas tiene que conocer conceptos esenciales del ramo, es impresionante que en menos de un mes, tiene que saber manejar cierto tipo de situaciones en las que tiene que afrontar, la forma en la que tiene que tratar al cliente, el sin número de estrategias para este tipo de comercialización, estudiar al cliente perfectamente,

Espero que esta propuesta se ha de mucha utilidad para cualquier tipo de empresa que necesite personal de ventas con la finalidad de acrecentar el número de clientes, dar el mejor servicio, y lo más importante que ellos se sientan satisfechos con lo que están haciendo. **VENDER**

Anexos

ANEXO 1.

ITINERARIO MENSUAL

ES UN FORMATO EN EL QUE EL GERENTE DE VENTAS SE VALE PARA SABER EN DONDE SE ENCUENTRA LOCALIZADO EL AGENTE PARA EN CUALQUIER CASO DE EMERGENCIA, O EN EL MOMENTO DE QUE UNO LO NECESITE PARA DARLE INFORMACION.

- EL ITINERARIO SERA ENTREGADO POR EL AGENTE DE VENTAS A LA ADMINISTRACION DE VENTAS UNA SEMANA ANTES DEL COMIENZO DE CADA MES.
- EN EL SE ESPECIFICARA EL DIA EN QUE SE NECESITE EL BOLETO DE AVION, EN CASO DE QUE EL AGENTE LO NECESITE, ASI COMO EL TRAMO DE DONDE SE VA A REALIZAR EL MISMO, TANTO LA SALIDA COMO LA LLEGADA.
- DE LA MISMO FORMA SE ESPECIFICARA EL LUGAR EN DONDE SE DESEE QUE SE ENVIE LA PAPELERIA SEMANALMENTE.
- DEJAR DIRECTORIO DE LOCALIZACION DE LOS HOTELES EN DONDE SE LES PUEDA LOCALIZAR PARA CUALQUIER EMERGENCIA (DIRECCION Y TELEFONO).

ANEXO 2

REPORTE DE LLAMADAS DIARIAS

EN ESTE FORMATO EL AGENTE DE VENTAS TIENE QUE IR VACIANDO SUS DATOS (VENTAS REALIZADAS DIARIAS) , PARA QUE LOS MISMOS DATOS SEAN ENTREGADOS A LA ADMINISTRACION DE VENTAS.

- PASAR DIARIAMENTE SIN FALTA SUS PEDIDOS TELEFONICAMENTE O POR FAX.

- REPORTAR DIARIAMENTE.
 1. NUMERO DE VISITAS
 2. NUMERO DE PEDIDOS LEVANTADOS
 3. NUMERO DE PEDIDOS DE CALIDAD
 4. TOTAL DE PIEZAS POR LINEA VENDIDAS ESE DIA.
 5. TOTAL DE CLIENTES NUEVOS VISITADOS
 6. TOTAL DE CITAS
 7. NUMERO DE APARADORES
 8. TOTAL DE LA COBRANZA RECUPERADA COMO LA POSFECHADA.

- AL FINALIZAR LA SEMANA PASAR LA SUMA TOTAL DE TODO LO ANTES MENCIONADO.

- EL REPORTE TIENE QUE ESTAR LLENO CON TODOS LOS DATOS REQUERIDOS EN EL MISMO. CADA FIN DE MES.

ANEXO 3

SISTEMA OPERATIVO

- EN ESTE FORMATO TIENEN QUE REGISTRAR TODOS LOS CLIENTES QUE VISITARON DURANTE LA SEMANA.
- ASI COMO ANOTAR LA FECHA EN QUE SE VISITO, EL NOMBRE DLE CLIENTE, LA POBLACIO Y ESTADO. EL NUMERO DE CEUNTA DEL CLIENTE, EL NUMERO DE PIEZAS QUE SE LE VENDIO, Y LAS OBSERVACIONES COMO LA COBRANZA QUE SE OBTUVO, SI ES CLIENTE NUEVO, ETC...
- SERA ENTREGADO A LA ADMINISTRACION DE VENTAS CADA LUNES DE CADA SEMANA.
- AL FINALIZAR EL MES SE LES DARA SU CALIFICACION DEL PORCENTAJE DE PENETRACION SI ESTAN CUMPLIENDO CON EL OBJETIVO PROPUESTO.

2/

SISTEMA OPERATIVO

EMPRESA _____ SEMANA _____ AL _____
 AGENTE _____ DEL _____

RUTA	FECHA	NOMBRE DEL CLIENTE	POBLACION Y ESTADO	N. CTA	PIEZAS VENDIDAS	OBSERVACIONES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
TOTALES						TOTAL VISITAS

ANEXO 4

RECIBO DE REPOSICIONES POR DEFECTO DE FABRICACION

- EN ESTE FORMATO EL VENDEDOR EN EL MOMENTO QUE TENGA LA NECESIDAD DE CAMBIAR UN ARMAZON AUN CLIENTE, POR ALGUN DEFECTO DE FABRICACION, TENDRA QUE LLENAR LAS SIGUIENTES ESPECIFICACIONES.
- SE MANDARÁ EL ARMAZÓN DEFECTUOSO.
- NOMBRE DEL CLIENTE.
- **NUMERO DE LA CUENTA**
- FECHA EN QUE SE ENVIA
- EL CODIGO, CANTIDAD, MODELO, COLOR, MEDIDA DEFECTO.
- FIRMA DEL CLIENTE
- EL ARMAZON SE MANDARA EL MISMO DIA EN QUE ESTE SEA LLEGADO AL DEPARTAMENTO DE FACTURACION.

**RECIBO DE REPOSICIONES
POR DEFECTO DE FABRICACION**

FECHA _____
RUTA _____

CLIENTE N. _____

NOMBRE FISCAL _____
POBLACION _____
TEL. _____

CODIGO	CANTIDAD	MODELO	COLOR	MEDIDA	DEFECTO
TOTAL PIEZAS					

CLIENTE _____

VENDEDOR _____ ELABORO _____
CORRADOR _____

PROMUEVEDOR PARA _____ FECHA _____
SERVICIOS _____

NUMERO _____ FECHA _____

ANOTAR NOMBRE _____ ANOTAR NOMBRE _____ ANOTAR NOMBRE _____

BIBLIOGRAFIA

Bertrand R. ,Canfiel
Administración de Ventas
Principios y problemas
Editorial Diana 1993

Eugene M. ,Jhonson
David L. Kurtz
Administración de Ventas
Edit McGraw-Hill, 1996

Fuente Ortiz, Alejandro
El profesional que labora en la dirección como agente de cambio
Revista administrativa Hoy México
SICCO año II número 22, 1996

Mercado Ramírez, Ernesto
Capacitación Gerencial
Editorial Limusa, 1994

Reyes Ponce, Agustin
Administración del personal
Editorial Limusa

Reza Trosino, Jesús Carlos
El ABC del administrador de la capacitación
Editorial Limusa. 1995

Rolph E. Anderson

Administración de Ventas

Edit. McGraw-Hill, 1997

Rusell Beack, Buskink

Ventas Manual Práctico

Edit. Mc Graww-Hill. 1984

Sílceo Aguilar, Alfonso

Capacitación y desarrollo del personal

3era. edición. Editorial Limusa, 1995