



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN
SISTEMA DE VENTAS
PARA UNA EMPRESA DE COMPUTO

DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA
ORGANIZACIÓN QUE PARA OBTENER
EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

ABRAHAM VALLEJO MELÉNDEZ
ALEJANDRO LÓPEZ DE PAZ

ASESOR:

L.A. Y MAESTRO ADRIÁN MÉNDEZ
SALVATORIO



MÉXICO, D.F.

2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.



A la Universidad:

Con todo nuestro agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México, a nuestra Facultad, por habernos brindado la oportunidad de formarnos dentro de ella.

Dedico este trabajo

A mis Padres

Por apoyarme en los buenos y malos momentos de mi vida de estudiante y siempre creer en mí, así como darme todo el apoyo en mi carrera.

A mi Esposa

Por siempre darme apoyo a superarme y alcanzar la meta que nos proponemos principalmente como estudiantes.

A mis hermanos

Los cuales siempre me apoyaron y me ayudaron en muchas cosas de mi carrera.

A mis Amigos y compañeros

Los cuales siempre me ayudaron a superarme y siempre seguir luchando.

A todas estas personas **GRACIAS**

Abraham Vallejo Meléndez.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



A la Universidad:

Con todo nuestro agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México, a nuestra Facultad, por habernos brindado la oportunidad de formarnos dentro de ella.

Dedico este trabajo

A mis Padres:

Es doy gracias por haberme brindado incondicionalmente su apoyo para el logro de mis objetivos en el transcurso de mi vida, no existen suficientes palabras ni actos que puedan agradecerles todo lo que me han dado, pero prometo hacer todo lo posible para no defraudarlos y se sientan orgullosos de mi.

A nuestros Profesores:

Todo el respeto y admiración por el cúmulo de conocimientos y enseñanzas transmitidas.

A nuestro Asesor:

Gracias por ser la guía de este trabajo.

A Dios:

Te damos gracias por permitirnos llegar hasta este momento de nuestra vida.

A mi Hermana y Amigos **GRACIAS.**

Alejandro López de Paz.



ÍNDICE	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I	
MARCO TEORICO	
1. HISTORIA DE LAS VENTAS	5
2. EVOLUCIÓN PROFESIONAL DE LAS VENTAS	10
3. CONCEPTO DE VENTAS	12
4. CONCEPTO DEL VENDEDOR	14
5. MITOLOGÍA DE LAS VENTAS	19
6. FUNDAMENTOS DE LA VENTA	22
7. EL PROCESO DE LA VENTA	23
8. IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE VENTAS	25
9. CAMINOS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	27
10. TRANSICIÓN DE LA VENTA A LA ADMINISTRACIÓN	30
11. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	32
12. ESENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	33
13. ¿POR QUE SE COMPRO?	34
14. ANALISIS DEL PRODUCTO O SERVICIO	35
15. RELACIÓN PROSPECTO-VENDEDOR	36
CAPITULO II	
METODOLOGÍA DEL SISTEMA	
A. PLANEACIÓN	38
A.1 FORMULANDO UN PROGRAMA DE VENTAS	38
A.2 NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN DE LAS VENTAS	48
A.3 PASOS O FASES DE LA OPERACIÓN DE VENTAS	53
A.4 LOS SIETE PASOS DE LA VENTA	53
A.5 LAS CUATRO FASES DE LA VENTA	55
A.6 RELACIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	56
A.7 DESPLIEGUE Y COBERTURA DE CUENTAS	59
B. PRONOSTICOS DE VENTA	63
B.1 PRONOSTICO DE LAS VENTAS	63
B.2 PROCEDIMIENTO PARA PRONOSTICAR	64
B.3 TÉCNICAS PARA PRONOSTICAR	65
B.4 EVALUACIÓN DE LAS TÉCNICAS PARA PRONOSTICAR	70
C. ORGANIZACIÓN DE LAS VENTAS	74
C.1 ORGANIZACIÓN DE LOS ESFUERZOS DE VENTA	74
C.2 PASOS AL ORGANIZAR LAS VENTAS	76
C.3 EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN	80
D. COSTOS Y PRESUPUESTOS	81
D.1 COSTOS Y PRESUPUESTOS DE VENTAS	81
D.2 ANÁLISIS DEL MERCADO: EVALUACIÓN DEL POTENCIAL	87

**CAPITULO III
APLICACIÓN DE EL SISTEMA DE VENTAS EN UNA EMPRESA DE
COMERCIALIZACIÓN DEDICADA A LA VENTA DE EQUIPO DE COMPUTO**

A. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	90
A. 1 HISTORIA DE LA EMPRESA	90
A. 2 MISIÓN	90
A. 3 VISIÓN	90
A. 4 VALORES	91
A. 5 VENTAJA COMPETITIVA	91
A. 6 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	91
B. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA	
B. 1 PLANEACIÓN DE VENTAS	93
B. 2 PRONOSTICO DE VENTAS	104
B. 3 ORGANIZACIÓN DE VENTAS	107
B. 4 COSTOS Y PRESUPUESTOS	114
CONCLUSIONES	130
BIBLIOGRAFÍA	132

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La administración de ventas es real, vital y es algo que se puede relacionar con facilidad. En el campo de la mercadotecnia, las ventas y la administración de las ventas es donde esta la acción.

En la actualidad se desarrolla en varias direcciones, pero en el ambiente social y gubernamental, debe darse atención a las buenas relaciones con el cliente y mejores consideraciones éticas y legales.

Todo gerente o administrador está involucrado en mayor o menor grado con la planeación, organización, dotación de personal, dirección y control, la administración de ventas abarca estas funciones en cierta forma distintiva. Por ejemplo, el hecho de que la fuerza de ventas de la mayoría de mayoristas y fabricantes estén geográficamente dispersas, hace que el trabajo de planeación, dirección y control difieran mucho de las situaciones en las cuales la regla es la serie de las interacciones cara a cara con colegas y subordinados. (Por lo que sabemos, pocos gerentes de ventas alcanzan su puesto sin alguna experiencia personal con las ventas, y se exploran los retos en la transición de vender a administrar.)

En el presente trabajo se desarrolla y aplica un DISEÑO DE VENTAS para una pequeña empresa. En este proceso se buscará la mejora de su sistema de ventas, aplicando los conocimientos obtenidos durante la carrera de Licenciado en Administración de Empresas.

La organización a examinar será la empresa "ACCESORIOS PARA COMPUTADORAS S.A. DE C.V.," dedicada a la venta de equipo de computo, periféricos, software y hardware.

En esta empresa realizaremos un análisis de los objetivos, políticas, el personal, estrategias de venta, y estructura organizacional, en la cual pondremos un sistema de ventas que abarca todos los puntos mencionados, para realizar todas las mejoras e implantarlas.

Este sistema pretende ayudar a la pequeña empresa a realizar las ventas, de una forma inteligente y exitosa, la implantación de dicho sistema traerá como resultado un mejor recurso humano (más preparado y motivado), la mejora en obtención y aplicación de los recursos tanto materiales como económicos, investigaciones de mercados confiables y todo esto en su conjunto traerá como consecuencia la mejora de las ventas.

Así como proporcionar a la fuerza de ventas de las empresas comercializadoras apoyos administrativos que les ayuden a optimizar sus tiempos para así determinar una mejor estructura, sistemas, procedimientos controles y recursos humanos para controlar mas eficientemente a su cartera de clientes.

Dentro de este trabajo se presenta una herramienta administrativa que puede servir a las empresas dedicadas a la comercialización especialmente en el área de ventas para asesorar en su fuerza productora, en cuanto a la manera más eficiente de administrar su cartera de clientes. Es importante considerar que dependiendo de las necesidades administrativas de cada Ejecutivo de cuenta podrán sufrir las modificaciones necesarias para adaptarse a fin de que cada uno cumpla sus expectativas necesarias.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

1. HISTORIA DE LAS VENTAS

El presente capítulo está orientado a establecer las bases de la actividad de ventas, en la historia y en la mercadología. Se considera su evolución socioeconómica y profesional y se establecen las normas para la planeación de ventas para la conducta personal del vendedor.

1.1 LA VENTA EN EL CUATERNARIO PREHISTORICO

Durante el periodo pleistoceno superior (hace 40000 años) el hombre primitivo carecía aún del fuego y de la cerámica: El hecho de no poder llevar la carne sobrante de las piezas cobradas hasta su guarida, pues la carencia del fuego las hacía perecederas, le obligaba a salir diariamente a la caza para su subsistencia. No importaban ni el estado de su salud, ni su fatiga o la inclemencia del tiempo.

La obligada caza diaria, pronto hizo, que adquiriera singular destreza y especialización hasta el punto de que cazaba más de lo que podía comer (dejando los restos abandonados después de satisfacer su apetito, hasta quedar ahí todo). Así le quedaban más pieles de las que podía requerir como yacija y para cubrir su cuerpo.

Sin embargo, en el conjunto humano, algunos resultaron menos aptos y hábiles para la caza. Pronto éstos fueron destinados a efectuar el trueque de las pieles sobrantes por la sal que faltaba para la sazón de la carne y el curtido de las pieles, así como para proveerse de las grandes espinas de pescado con las que cosían las pieles, utilizando los intestinos de los animales cazados. Con el traslado periódico a lo largo de los ríos, para encontrar el mar o grandes lagos, tuvo lugar el inicio de la actividad de la venta, bajo la forma del trueque.

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

Para el año 5000 a. C., ya se encontraban, domesticados la mayor parte de los animales de granja hoy conocidos. La cebada era cultivada ya hace 6000 años a. C.

En el neolítico se descubre la cerámica y más tarde se inicia la Edad de Bronce donde aparecen ciertas actividades comerciales mejor configuradas.

1.2 LA ACTIVIDAD COMERCIAL ENTRE LOS FENICIOS

Comenzaron a comerciar alrededor del año 2000 a. C., y llegaron a su apogeo en el Mediterráneo oriental en el siglo XII a. C.

Egipto, Babilonia y Chipre, constituyeron la fuente de aprovisionamiento de productos para su comercio, siendo Tiro el centro comercial para la distribución de la púrpura, como Sidón lo fue para el vidrio.

A pesar de la dificultad para surcar los mares con barcos ligeros y sin elementos de orientación y control, sirviéndose de su habilidad, valor y conocimientos astronómicos los fenicios establecieron bases comerciales en ambas márgenes del Mediterráneo, pasaron el estrecho del Gibraltar, alcanzaron por el sur las Islas Canarias y llegaron por el norte a la Gran Bretaña. Su principal colonia en África fue Cartago, fundada en el siglo IX a. C., llegaría a ser la más famosa.

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

1.3 ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA CULTURA GRIEGA

El comercio en Grecia, presenta esencialmente dos periodos:

1. Del año 800 al 500 a. C., durante el cual la actividad comercial se lleva a cabo a través de las ciudades-Estados característica de esta civilización. La ciudad de Mileto controla las actividades en el Mar Negro, en tanto que Esparta y Atenas dominan el Mediterráneo. En esta época aparece el primer sistemas monetario y crediticio, y surge toda una organización tributaria organizada. Los griegos establecieron colonias de gran importancia por su economía; las principales estaban localizadas en Francia (Marsella), España (Empirión) y África (Cirene).
2. Del año 500 al 200 a. C. Periodo en que, a consecuencia de la extensión hacia Oriente, el tráfico mercantil griego se desplaza hacia Bizancio, Alejandría y Antioquia. Grecia manejó con éxito el comercio de la alfarería, los mármoles y los cobres. De entre los productos naturales de su región, fueron objeto de comercio preferencial el aceite de oliva y el vino. Como en su territorio no tenían muchos productos para el comercio, servían de intermedios a los otros países, manejando el oro y la plata de España, los perfumes y metales de otras procedencias.

1.4 ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA CULTURA ROMANA

Aún cuando Roma no fuera un pueblo esencialmente comercial, utilizó las vías de comunicación que construyó con fines de conquista para la rápida movilización de sus legiones. Por estos caminos regresaba un conjunto tráfico mercantil que procedía del botín, los tributos o la explotación de los pueblos conquistadores.

En primer momento, el pueblo romano alterna la agricultura y el comercio. Pero la posterior anexión de colonias griegas y cartagineses, que se encontraban en un periodo floreciente, origina la creación de una verdadera flota mercante, conque inicia el auge de su actividad comercial.

Roma instituye las primeras normas legales que regulan y controlan las actividades comerciales. Las comunicaciones llegaron hasta los confines del mundo entonces conocido y representaban una importante fuente de ingresos, por los derechos que debían pagar las mercancías transportadas.

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

1.5 LA VENTA EN LA EDAD MEDIA

En la Edad Media se generalizó el sistema monetario metálico, reservándose los monarcas el derecho de emitir (acuñar) la moneda, aun cuando al extenderse el Feudalismo, algunos señores feudales también se adjudicaron el derecho de acuñación.

En esta misma época se perfeccionan los sistemas para contar y medir, facilitándose así las transacciones comerciales. Sin embargo, el comercio fue frenado por la dificultad de los medios de transporte y la inseguridad de las vías de comunicación. Esto llega a veces a tal grado, que por los gastos originados por la inseguridad y las dificultades en el tráfico de las mercancías, el vendedor tenía que aumentar su precio hasta cien veces su valor original. Ello hizo que el comercio se fuera reduciendo paulatinamente a los productos de poco valor y de fácil transporte.

Un paso importante durante la Edad Media fue la aparición de una nueva institución mercantil de excepcional importancia: los gremios: En un principio, éstos tienen una finalidad de defensa mutua.

pero poco a poco se van organizando y configurando las relaciones entre sus miembros. El gremio se esfuerza en que sus componentes obtengan la máxima ganancia posible, regularizando para ello la actividad comercial.

Asimismo, los gremios se encargan de garantizar a sus miembros un mínimo de pérdidas, y legislan el resarcimiento de los daños y con ellos instituyen las bases de un incipiente seguro.

1.6 LA ACTIVIDAD COMERCIAL Y LAS CRUZADAS

El desarrollo que tuvo el comercio al final del medioevo, se debió a las cruzadas (siglos XV y XVI) que llevaron a los Santos Lugares de Oriente a gran parte de los grandes y pequeños terratenientes de entonces.

Lo limitado de las posibilidades de transporte y las depreciaciones del bandidaje a lo largo de la ruta, hacían que los productos que finalmente llegaban al mercado, tuvieran precios exorbitantes y por lo tanto los compradores potenciales fueran escasos.

Esto constituyó la principal motivación de los intentos de armar expediciones marítimas, para hallar una ruta mejor hasta la India.

1.7 LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA CULTURA AZTECA PRECORTESIANA

Por ignorancia o malinchismo es frecuente menospreciar el adelanto social, económico y cultural que alcanzaron las civilizaciones precortesianas.

En la cultura nahoa antecedente de la mexicana o azteca, el comercio primitivo se realizaba en forma de trueque.

En 1313 se fundó Tenochtitlan, pero solo 5 años más tarde se inician las construcciones de casas con material sólido y se levantaron Teocalis. El periodo 1318-1521 (erección y conquista) es el objeto de estudio, en relación con la actividad comercial.

En la cultura azteca la actividad de vendedor se dividió en dos grandes grupos:

1. Tlanamac, vendedor no especializado, que ejercía la actividad con los productos que el mismo obtenía, cosechaba o manufacturaba y actuaba sólo en los mercados.
2. Pochtecatl, vendedor especializado cuya actividad única era la venta y preferentemente el comercio exterior.

Nadie podía ser pochtecatl si no era hijo de pochtecatl, o por privilegio especial del Tecutli y jefes del gremio. Los pochtecas estaban

libres todo servicio personal y no se les podía exigir su concurso para obras publicas o cultivos de las milpas comunales.

1.8 LA VENTA EN LOS SIGLOS XVI A XIX

En cuanto al comercio se refería, todo el continente americano y las islas descubiertas y sometidas a España quedaron sujetas a legislaciones especiales conocidas como " Leyes de Indias ", de las cuales, un instrumento básico fue la Casa de Contratación establecida en 1503.

Florecieron también los Consulados o juzgados de Comercio, que debían intervenir en ventas, cambios, seguros, quiebras y fletamento. En 1603, Felipe III resolvió que el Consulado de México debía llamarse " Universidad de Mercaderes ".

El comercio inicia la actividad del mayoreo, con vendedores que compran y acaparan los productos mediante transacciones por documentos, sin ver el producto.

Se instituyen los corredores comerciales y las bolsas o lonjas en donde la compra y venta se realizaba con alimentos y bebidas de España, metales y maderas de Alemania, paños belgas, colorantes, especias y bordados de Grecia, etc.

En la edad contemporánea (1889 Revolución Francesa de 1900, se imprimen nuevas características a la actividad comercial.)La aparición de la máquina de vapor transforma la economía.

La respuesta de la distribución a las metas de productividad de la Revolución Industrial aparece con la creación de almacenistas, mayoristas y detallistas que organizan y encauzan los productos hacia el consumidor final.

Hace su aparición el vendedor viajero, que lleva consigo la mercancía para su venta, a través de rutas prefijadas a lomo de mula.

Otro tipo de vendedor, vende de puerta en puerta, y aún de pueblo en pueblo. Un extenso surtido de las mercancías más disímiles, con una relativa y dudosa ética, es el llamado Buhonero.

Un vendedor especial de esta época es el moscardón, que esperaba a los posibles prospectos a la entrada de la ciudad o en las hosterías o mesones para llevarlos a los almacenes en los que prestaba sus servicios y por los que a través de la actividad mencionada obtenía un porcentaje.

Ya en el siglo XX, se estructura la actividad del vendedor comisionistas.

En 1929, época de la depresión económica de la posguerra, ante la dificultad de realizar ventas y la urgencia de llevarlas a cabo, se estudia y depuran los métodos de promoción y venta, y surge esta última como una nueva ciencia.

De 1939 a 1945, el mundo se halla en un nuevo colapso, a causa de la Segunda Guerra Mundial, después de la cual se extiende y

difunde el concepto de Marketing que, aunque iniciado en 1902, no logra hasta esos momentos su difusión generalizada.

La actual tendencia a la profesionalización de la actividad de ventas y el estímulo comercial, a través de la difusión de las tarjetas de crédito, marcan la tónica de la última época.

2. EVOLUCION PROFESIONAL DE LA VENTA

2.1 COMO CIENCIA.

Después de años de intensa controversia sobre si el vendedor nacia o sé hacia, así como si la venta era un arte o una técnica, puede ya afirmarse incontrovertiblemente que la venta es una ciencia.

Ciencia es: conjunto de conocimientos sistemáticamente ordenados dentro de un cuerpo lógico de doctrina, con sus principios, leyes, reglas y métodos propios.

La ciencia se distingue del "saber vulgar" (práctico, empírico), en que en ese saber inicial, los conocimientos están mezclados en una forma confusa y a partir de él a través de la observación, en razonamiento y el análisis crítico y analítico, se entresacan los conocimientos útiles eliminando los superfluos accesorios o nocivos. Posteriormente los conocimientos utilizables son ordenados y sistematizados dentro de un artificio lógico. Estos conocimientos obtenidos de hecho conocidos, a su vez permiten alcanzar nuevas verdades o interpretar las conocidas de modo más acertado.

Hemos visto que "la venta es ciencia", pero es necesario encuadrarla entre el conjunto de ciencias. Estas se dividen en tres grandes grupos: experimentales, abstractas y aplicadas.

Son ciencias experimentales aquellas, cuyos conocimientos proceden de la experimentación, tal sucede con la biología, la física, la química, la geología, la astrología, etc.

Las ciencias abstractas, se dividen a su vez en objetivas, como la filosofía y la lógica, y en subjetivas (que estudian al hombre), como la psicología y la sociología.

Por último las ciencias aplicadas son aquellas cuyos conocimientos proceden de otras ciencias, como la ingeniería que utiliza a la física, a la geología, a las matemáticas, etc.

Las ventas se convierten en ciencia, pertenecen al grupo de las ciencias aplicadas (emplean conocimientos de psicología, lógica, matemáticas, fisiología, etc.). Puesto que es ya incuestionablemente una ciencia, debemos presentar una primera conclusión: las actividades prácticas, artesanales y de oficios pueden aprenderse por observación directa y repetición del hecho, pero las ciencias no. Las ciencias necesitan

estudiarse. Por lo tanto la venta actual requiere de estudios; y no puede encuadrar como ciencia tal cual.

2.2 COMO ARTE.

Se ha dicho también que " la teoría al servicio del propósito es ciencia, y la aplicación de esa teoría a la práctica es arte ".
Lo anterior implica que al aceptar a la venta como ciencia al aplicar estas teorías y practicarlas, el vender se vuelve un " arte ".

Arte es: " La expresión de emotividad creadora que se halla latente en el hombre y que es capaz de irse desarrollando y, al hacerlo, influir sobre los demás".

Es decir, que la capacidad de influir sobre los demás (como arte), solo se puede adquirir por el desarrollo de un estado latente, incapaz de expresarse por sí mismo. Así vemos que solo con un gran numero de horas dedicadas intensamente a los ensayos se puede hacer efluir la capacidad dramática que tiene un actor en formación.

Esto nos lleva a la segunda gran conclusión: si la venta es arte, requiere de la práctica. Esto ocurre con muchas profesiones. Ni teoría sin práctica, ni práctica sin teoría.

Pero para la venta se requiere además el concurso de la técnica.

En términos generales, se entiende por técnica el " conjunto de recursos y procedimientos de que se sirve una ciencia o un arte ". A un nuevo concepto general de la función y la actividad de ventas, corresponde una nueva definición:

" La ciencia de interpretar características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor para actuar después, de entre técnicas adecuadas, sobre el conocimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediatos.

Analicemos la definición anterior.

Primeramente se dice que " la venta es una ciencia ", lo que queda demostrado al evidenciar que la actividad de venta cumple con las premisas que el concepto de ciencia impone, ó sea la ordenación sistemática del conocimiento.

Y en la definición se añade a continuación, que habrá que actuar mediante técnicas especializadas y adecuadas. Ello implica convencer al prospecto, de los beneficios del producto, así como persuadirlo de la conveniencia de adquirirlo.

Por último en la definición (se establece) que todo el proceso tiene la culminación en "su posesión o disfrute inmediatos".

La idea de "posesión inmediata" se refiere en especial a artículos elaborados, mientras que el término "disfrute" se relaciona con la adquisición de servicios.

En ambas situaciones, se busca que el prospecto una vez decidido, actúe de inmediato.

2.3 COMO PROFESIÓN

Parece un contrasentido que si por una parte existe un brillante y seguro porvenir en la distribución (ventas), por la otra, haya una carencia de vendedores.

Sin embargo, la explicación es clara. Cuando las actividades prácticas evolucionan y se convierten en ciencias y profesiones, cambia de inmediato también su estatus socioeconómico.

En tanto sea considerado a la venta como una actividad practica y empírica, su estatus social ha sido bajo, y en consecuencia, el deseo de dedicarse al ejercicio de esta actividad ha sido precario. Lo anterior resulta una incongruencia, ya que al aseverar que la venta no es una ciencia, sino que constituye una profesión, no es explicable la falta de profesionistas en esta área.

Hace unos años, afirmar que las ventas era una profesión hubiera parecido absurdo por lo exagerado. Sin embargo, llevamos el concepto de profesión. Según el licenciado Isaac Guzmán Valdivia:

" Toda la actividad que apoyada en conocimientos especiales permanentemente renovados, se ejerce para guiar, aconsejar o servir a otros."

No cabe duda que el vendedor ejerce una actividad apoyada en conocimientos especiales. Tampoco cabe duda, puesto que la venta esta en plena evolución, que los conocimientos deben ser plenamente renovados. Por otra parte, como la definición lo asienta, la venta se ejerce "para guiar, aconsejar y servir a otros".

Esta es la característica distintiva de profesionales de la venta respecto al vendedor práctico, ya que este último importa mas "encajar" productos y obtener comisiones, que lograr que sus prospectos obtengan satisfacción, beneficio y utilidad.

3. CONCEPTO DE VENTAS

Existen varias definiciones de ventas, a continuación se mencionarán algunas:

- Efecto de vender
- Transacción mercantil que representa la entrega de un artículo, una partida de mercancías o un derecho a cambio de efectivo.
- Ciencia de interpretar características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después mediante técnicas adecuadas, sobre el

convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediatos.

- La venta es el resultado del acuerdo de dos partes, en la que una de ellas (vendedora) ofrece un producto o servicio a determinado precio y condición de pago a otra (compradora) quien, al aceptar dicha oferta, concreta el acuerdo que se manifiesta con el cumplimiento de las condiciones pactadas.

Esta definición refleja el concepto de transacción comercial que la venta posee pero la misma no considera los aspectos que hacen a la conducta, el pensamiento analítico reflexivo ni el comportamiento del comprador de todo el desarrollo del proceso del acto de la venta.

- La venta es un proceso por el cual una persona (vendedor) induce a otra (prospecto) a pasar por todas y cada una de las siguientes etapas:

- Despertar el interés sobre el tema;
- Reconocer que existen determinadas necesidades relacionadas con el producto;
- Aceptar que los beneficios que surgen de las características de ese producto satisfacen las necesidades reconocidas anteriormente;
- Despertar y acrecentar el deseo de hacer suyo ese producto;
- Tomar y ejecutar la decisión de compra.

- LA American Marketing Association define la venta como " el proceso personal o impersonal de inducir o persuadir a un cliente en perspectiva a comprar un bien o servicio o a actuar favorablemente respecto a una idea que tiene el significado comercial para el vendedor ". Sin embargo, vender posee un significado mucho más amplio. Es preferible definir la actividad de ventas como el arte de persuadir a otra persona a hacer algo sin tener que ejercer sobre ella un poder directo para obligarla a hacerlo. Vender es persuasión.

- Es la dedicación exclusiva y permanente del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor, realizando técnicas adecuadas, sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediatos.

Nosotros definiremos las ventas como:
" Actividad dedicada a la distribución de productos o servicios, con el fin de satisfacer al consumidor, manejando distintas tácticas y técnicas, para el logro de las mismas."

3.1 La Venta es Servicio

Ese servicio implica dos aspectos, el de resolver problemas de otras personas y la de aportar soluciones a través de nuevos productos o servicios novedosos para ellos.

Servicio, para la gente que siente a la venta de esta forma, representa una palabra de mucha trascendencia. Impone la aceptación de ella como parte fundamental de la actividad que desempeña. La llevan internalizada de tal manera que constituye parte de su vida, y que se refleja en cada acto que realizan. Es una filosofía de vida que trasciende en su actitud y en su comportamiento.

3.2 La Venta Profesional

Es aquella que brinda un servicio, el de analizar juntamente con el prospecto sus necesidades en relación al producto o servicio que se ofrece, para luego compartir con el la decisión (o no en ese momento) de comprar.

4. CONCEPTO DE VENDEDOR

Vendedor es:

"El profesionista que ejerce la ciencia y el arte de la venta con dedicación exclusiva y permanente, interpretando las exigencias de los prospectos, y aplicando su cultura general y sus conocimientos técnicos permanentemente renovados, a satisfacer las necesidades los consumidores a través del correcto empleo de los satisfactores, con fines de bien común."

El vendedor deberá ser consiente que la relación que recién se inicia nunca debería morir en el cierre de la operación. El vendedor profesional conserva siempre e intenta acrecentar cada relación que logra en toda entrevista de ventas. Las buenas relaciones son solo aquellas que, a través de una continuidad de buen trato entre la parte perduran a lo largo del tiempo en forma casi indefinida.

- Las buenas relaciones que se generan en cada entrevista constituyen uno de los capitales más valiosos con que cuenta todo vendedor profesional.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.1 Clases de Vendedor

Conviene que quede bien claro que las puntualizaciones de venta varían según sea el trabajo asignado al vendedor. Los conocimientos precisos para la dirección de la situación y de la venta en sus mas amplios aspectos varían considerablemente. Si pudiera proyectarse un grafico escalonado con los tipos de vendedor y sus respectivos trabajos, tendria multitud de colores y formas. Las diferencias y los matices dependerian del observador. Por ello, las definiciones y descripciones de los diversos tipos de vendedor difieren considerablemente según los analistas de venta. Beckman la divide en ventas de servicio o de bajo nivel (en donde el comprador esta previamente resuelto a comprar) y venta creativa o de alto nivel (en donde se resalta la necesidad.) Stanton y Buskirk clasifican a los vendedores en dos variables relacionadas entre sí; 1. - Para quien trabaja y 2. - A quien vende.

Otros autores son más concretos. Russell y Beach desglosan el trabajo de los vendedores en 5 categorías:

1. Vendedor de fabricante,
2. Vendedor de mayorista,
3. Vendedor de detallista,
4. Vendedor de novedades y
5. Técnico de ventas.

4.2 CARACTERISTICAS DEL VENDEDOR

Toda persona que desee vender podrá hacerlo si posee ciertos requisitos elementales para comunicarse con sus clientes potenciales, de tal manera que de esa relación generada con él pueda permitirle introducirlo a un cambio de comportamiento con destino al cierre de la venta.

Se esta definiendo como tal a todo el universo de personas que ante todo posea:

- 1.- Una expresión fluida.
- 2.- La habilidad y el deseo de comunicarse con sus prospectos agradablemente.
- 3.- Conocimientos completos acerca de su producto y los de la competencia.
- 4.- Un cierto grado de inteligencia para resolver airoosamente situaciones adversas.
- 5.- Poder de observación de todos los detalles que lo rodean, y de atención a lo que se dice.
- 6.- Una buena presencia (acorde al nivel de prospectos.
- 7.- El deseo de vender.

Este breve enunciado representaría los requisitos mínimos de perfil requeridos por todo aquel que quiera materializar el deseo de vender.

La expresión fluida, representa la habilidad de expresarse verbalmente con el dominio del vocabulario adecuado al tipo de prospectes con los que se vinculara.

En un segundo orden, la habilidad y el deseo de comunicarse en forma agradable representa un condicionamiento indispensable en toda venta.

Entrando mas en tema, todo vendedor que intente vender un producto deberá ante todo conocer no solamente su producto, sino que también deberá saber cuales y como son los que compliten con él en el mercado.

La inteligencia que se requiere nos es aquella que esté determinada por un coeficiente, sino la mínima indispensable para saber apreciar las distintas facetas de las situaciones que deberá afrontar durante toda relación de ventas y resolverlas arosamente.

Un buen vendedor es aquel, que no solo sabe mirar y descubrir las cosas que rodean a una persona, sino también que puede encontrar la explicación que describe a la persona que los ha colocado en ese lugar.

La buena presencia se describe como la forma de estar presentable ante el tipo de prospecto con el que deberá relacionarse en el ambiente y en el momento adecuado.

Pero podrá tener todas las condiciones antes mencionadas, el mejor producto del mercado y estar ante los más interesados prospectos y no venderá absolutamente nada sino posee "el deseo de vender"

Existen muchas opiniones enfrentadas acerca de si el vendedor "nace" o "se hace".

Se considera que ambos pueden vender. El que "nace" con el don es aquel que lo aprendió y desarrollo desde una primera etapa de su vida. Ya lo fue internalizando en todo su comportamiento. Forma parte de su vida y de sus hábitos.

Busca permanentemente y vive por el desafio cada instante de sus días, induciendo a otros a modificar sus comportamientos (ideas, valores, acciones, etc.)

Esa personalidad que podríamos definir como **empresadora-vendedora-influenciadora** caracterizan a los vendedores natos.

El que "se hace", por otra parte, puede desarrollar con los conocimientos y el aprendizaje práctico, la habilidad de hacerlo si realmente lo desea.

Tanto unos como otros pueden llegar a excelentes desempeños en la actividad. Aun cuando hayan tenido que esforzarse mas los segundos que los primeros.

4.3 EL NUEVO VENDEDOR

A pesar de haber desaparecido el vendedor de antaño las funciones que realizaba aun permanece. Supuesta la diversidad de empresa, producto y cliente, el vendedor, viajante de ayer, al igual que el de hoy, vendía con muestras, fotografías, o modelos, estudiaba los problemas, prestigiaba a la empresa, cobraba las cuentas, se enfrentaba con la competencia, ofrecía y recibía información y resolvía problemas.

Una diferencia entre el trabajo del vendedor de ayer y el actual reside en que el de hoy encuentra una competencia más dura.

4.4 LA FUNCIÓN DEL VENDEDOR

El vendedor puede ser una fuerza única e influyente en la diferenciación de los productos de su empresa. Pero en el nuevo mundo de la venta tendrá que adelantarse a los procedimientos normales. Debe resolver problemas.

La resolución del problema incluye él " Resaltar los beneficios " o interpretar las cualidades del producto, en términos de su utilidad para el cliente. En las situaciones en que sea factible, incluye el concepto de adelantarse o resolver los problemas del comprador, estén o no estén relacionados directamente con el producto del vendedor.

En resumen, el vendedor de hoy es una persona que satisface necesidades, resuelve problemas y esta orientado hacia el cliente. Diferencia su producto y sus servicios.

4.5 DIFERENTES TIPOS DE VENTA

La clasificación que veremos se basa en dos aspectos relacionados con la venta: el primero de ellos se refiere al **escenario** en que se lleva a cabo la entrevista, y el segundo se refiere al tipo de **producto** objeto de la venta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.5.1. Tipos de venta según el escenario.

- * La venta ambulante;
- * La venta puerta por puerta;
- * La venta de mostrador de tienda;
- * La venta de tienda por departamentos;
- * La venta de reunión social;
- * La venta de demostración;
- * La venta telefónica;
- * La venta de salón;
- * La venta en oficina;
- * La venta por correo.

Estos tipos de ventas están relacionados con el tiempo. Los mismos fueron evolucionando con la innovación de la sociedad y el comercio.

La primera de esta tipología de ventas es, quizás, una de las mas antiguas que conocemos. Podríamos decir que aquí **el vendedor deambula** por las calles o en los medios de transportes públicos de pasajeros, ofreciendo su mercancía.

En la venta puerta por puerta, el vendedor realiza un barrido de zona geográfica (un territorio asignado de ventas) detectando prospectos.

Con la llegada de los negocios de venta al público, **la venta de mostrador** comenzó a tomar auge año tras año. En ella el cliente con un cierto interés despertado por una atrayente vidriera que expone artículos atractivos acorde a sus necesidades, puede considerarse como el inicio más corriente de una venta de este tipo.

Referente a **la venta en reunión social**, consiste en invitar a un grupo de amistades a un determinado domicilio en donde una vendedora coordina un te bien servido con la presentación, demostración y venta de sus artículos.

La venta de demostración consiste en citar a un prospecto, habiéndose entrevistado y recabado previamente las necesidades específicas con respecto al producto a demostrarse en un salón especial o bien en casa del prospecto.

La venta telefónica, poco difundida en nuestro país, consiste en llamadas a prospectos detectados previamente por su potencial a través de listados agrupados con respecto al producto en cuestión.

Según sea el tipo de producto, el lugar comercial dispuesto para su exhibición deberá ofrecer la facilidad necesaria para que se pueda atender al prospecto. Tal es el caso de **los salones para la venta de**

automóviles; muebles para oficina y para el hogar; artículos electrónicos, etc.

La venta en oficina, o sea escritorio de por medio entre ambos participantes, es aquella en donde pueden encontrarse en forma más pura todas y cada una de las etapas del proceso de la venta.

La venta por correo, en donde el interesado envía por este medio un cupón solicitando los artículos a adquirir.

4.5.2. Tipos de venta según el producto

- * La venta de productos en general;
- * La venta de servicios.

En el punto anterior vimos que cada producto requerirá para su venta de un escenario adecuado y acorde con el tipo de artículo del que se trate y considerando el prospecto al que apunta.

Tal es el caso de los productos en general.

La venta de servicios, en cambio, se orienta a una concepción más sofisticada. El servicio es algo intangible si lo comparamos con la concreción física de los productos en general. Pero va adquiriendo su volumen, trascendencia e importancia, únicamente en la mente del prospecto.

5. MITOLOGÍA DE LAS VENTAS

Todos hemos tratado alguna vez con vendedores, oído historias sobre ellos y leído acerca de su actividad. Muchos de nosotros incluso hemos tratado de vender algo en nuestras vidas. De todas estas experiencias se ha obtenido algunas nociones sobre lo que son las ventas. Gran parte de estas nociones son mitos. A continuación mencionaremos los mas comunes:

5.1 Los vendedores nacen no se hacen.

El refrán: Los vendedores nacen, no se hacen, a causado mucho daño porque hace que las personas no informadas creen que todo lo que tiene que hacer un individuo es tomar productos muestra de una empresa y salir a vender. Si uno a nacido vendedor, entonces vendrá el éxito y si no, pronto lo sabrá. Esto es mentira. Estas personas están destinadas al fracaso aun antes de hacer la visita. Vender es un arte complicado que requiere varios años para dominarlo.

5.2 Los buenos vendedores son buenos conversadores.

Todos " saben " que hay que tener facilidad de palabra para poder vender. ¿Esto es correcto?, no, sin duda es falso. Los buenos vendedores saben escuchar. Vender es el arte de formular preguntas correctas que hagan pensar al cliente en perspectiva que su proposición de venta resolverá sus problemas.

Cuando el cliente habla, usted tiene las siguientes ventajas:

- Sabe lo que quiere el cliente
- Sabe lo que piensa el cliente
- Sabe como es el cliente
- Tiene tiempo para pensar sobre la venta y elaborar algunas formas para satisfacer los deseos del cliente
- Y el punto mas significativo es que el cliente se siente importante.

Cuando el vendedor habla:

- Solo el se siente importante
- El cliente puede aburrirse
- No esta obteniendo la información suficiente que le ayude a realizar la venta.

De modo que aprenda que hacer para que el cliente le hable a usted.

5.3 Un buen vendedor puede vender cualquier cosa.

Los buenos vendedores parecen amar las cosas que venden. El asunto es que se debe encontrar algún producto por el que se pueda sentir algún entusiasmo. Si no le gusta lo que esta vendiendo, entonces deje de venderlo y busque otra cosa que le agrade. Si no puede encontrar nada que le guste vender, entonces será mejor que busque otra profesión: la vida es demasiado corta para pasarla haciendo algo desagradable. Si decide dedicarse alas ventas será mejor que venda algo en lo que tenga interés y confianza.

5.4 Un buen vendedor puede venderle a cualquier cliente.

Un buen vendedor no trata de venderle a cualquier cliente. El vendedor profesional emplea su tiempo con clientes en perspectiva, personas o compañías que necesitan su producto y que pueden pagar por el. El vendedor que insiste en extorsionar a algún individuo que ni necesita el producto ni puede pagarlo, no es un vendedor es un artista estafador.

a los altos costos de las diversiones las compañías reducen los gastos destinados a ellos. Segundo en estos tiempos se vigilan cuidadosamente el soborno y las relaciones comprador vendedor por lo que los vendedores son mas discretos.

5.6 Un buen vendedor nunca acepta un "no" por respuesta.

No hay un solo vendedor que haya vendido todas las veces que lo haya intentado. Las personas no aceptarían su proposición si no es conveniente para ellas. En otras ocasiones; quienes parecen ser clientes en perspectiva para sus productos realmente no lo son. No piense que fracaso cuando alguien se niegue a comprar lo que usted vende.

5.7 El síndrome del campo de juego.

Muchas personas piensan que el vendedor industrial de éxito hace sus negocios en el campo de golf, en los juegos de pelota o en la mesa de póquer. La imagen del bebedor jugador, y amante de los deportes, impregnó el mundo de las ventas durante años. Esto es una tontería.

5.8 Vender es una bolsa de trucos.

Verdadero, existen técnicas de ventas. Pero el éxito no consiste solo en tener un dominio de las mismas. Tomemos cualquier técnica que se trate en el libro algunos podrán usarlas con éxito pero otros no. La técnica no determina el éxito: usted sí. Aprenderá a conocer que funciona para usted y que no funciona. Esto se llama experiencia.

5.9 Las personas no quieren comprar.

Muchos gerentes de ventas son culpables de inculcar en su personal de ventas la idea de que la gente no quiere comprar, por lo tanto, usted como vendedor debe abrumarlos hasta el cansancio para realizar una venta. ¡que tontería!

La basta gama de bienes y servicios se compran, no se venden. Hay toda clase de personas y empresas que necesitan productos de todo tipo y que tratan de sacar el mejor partido a su dinero. En gran medida, su trabajo consiste en ubicar a estas personas y venderles lo que necesitan. Si la gente no quisiera comprar, aquellos que se ganan la vida como vendedores se morirían de hambre. Ellos no venden su producto por su talento para vender, sino mas bien por que el mercado requiere lo que están vendiendo.

5.10 La ilusión de "hacerse rico pronto".

Algunas personas ganan mucho dinero rápidamente en las ventas, otras los ganan en las vegas. Sin embargo, no hay que apostar en esta forma. A menudo el dinero vendrá hacia usted después que haya aprendido su negocio y conocido su territorio. No espere tener un éxito inmediato en las ventas. Si lo tiene, mejor para usted; pero si no lo tiene, no se desanime. Tómese el tiempo necesario para desarrollar sus habilidades y hábitos de trabajo como vendedor.

6. FUNDAMENTOS DE LA VENTA

La familiarización con las técnicas eficaces de la venta, es imprescindible para el gerente de ventas, en primer lugar, a menos de que se trate de un vendedor arriba del promedio, las probabilidades están encontrar de alcanzar el puesto de gerente de ventas. Y segundo, el entrenamiento y supervisión de los vendedores debe poderles demostrar como hacer el mejor uso de sus habilidades y oportunidades. A continuación les presentaremos un panorama de los fundamentos de venta.

6.1 TIPOS DE TRABAJOS Y VENTAS

Los que esencialmente son trabajos de ventas llevan muchos nombres distintos, que reflejan la naturaleza administrativa y técnica de algunos de estos puestos, y también el prestigio incremento que han ganado. El termino vendedor puede designar al empleado inexperto de menudeo de poco salario y al heladero de buen humor, lo mismo al bien entrenado y magníficamente pagado ejecutivo de cuenta de una firma publicitaria y al ingeniero de ventas de una firma altamente tecnológica. En consecuencia, cada vez se utilizan mas términos como los que siguen para designar los varios puestos de ventas:

Ingeniero de ventas.	Representante de mercadotecnia
Ejecutivo de cuenta.	Representante de servicios al cliente
Consultor en comunicaciones.	Supervisor de cuentas clave
Consultor de ventas.	Agente general
Gerente de arrea.	Representante ejecutivo

6.2 CLASIFICACION POR SITUACIONES DE VENTA

Los trabajos de venta pueden agruparse como (1) Creación de la venta, (2) Toma de pedido y (3) Apoyo. Muchos vendedores participan en los tres tipos de situaciones de venta, aunque el énfasis puede varar considerablemente.

1. La creación de la venta comprende el desarrollo de nuevos negocios. Es la clase más difícil, pero también las más fascinante. Aquí se pone en juego las habilidades creativas, cuando el vendedor busca la mejor forma de adaptar los productos y su presentación a las necesidades del cliente. Predominan la mejor paga y los profesionales de mas éxito. Tal venta creativa puede tratar con productos tangibles, tales como barredoras eléctricas, computadoras o equipo industrial. Los intangibles como seguros, fondos mutuos o publicidad, también exigen una venta creativa, y esta suele ser la clase de venta más difícil, ya que no existe un producto intangible que demostrar.

2. Otra situación de ventas es la toma de pedidos. Aquí el vendedor sencillamente ejecuta la mecánica de la transacción. Es obvio, la toma de pedidos es mucho más fácil que originar las ventas. Los vendedores que son principalmente tomadores de pedidos por lo regular son los menos pagados y los menos experimentados. Sin embargo, la creación de la venta, si tiene éxito, puede conducir a la toma de pedidos. Esto debería ser la meta de todo tipo de venta: consolidar las relaciones con los clientes mediante el servicio y la satisfacción de sus necesidades, de manera de crear la lealtad del cliente, resultando en negocios repetitivos.

3. El principal objetivo de apoyar a los vendedores es proporcionar servicios especializados y cultivar la buena voluntad del cliente; por lo general no se trata de tomar pedidos. Existen dos tipos: misioneros y especialistas técnicos. Los vendedores misioneros son empleados por los fabricantes para que trabajen con sus distribuidores. Pueden poner exhibiciones en el punto de compra, entrenar a los vendedores de los distribuidores, proporcionar mejor comunicación entre el distribuidor y el fabricante y, en general, tratar de que su marca sea promovida en forma más agresiva por el distribuidor.

Para los productos que requieren un alto grado de pericia técnica o una adaptación especial a los requisitos particulares de los clientes, los especialistas técnicos- por lo general ingenieros y científicos - pueden ayudar a los vendedores regulares, actuando principalmente como consultores para el cliente

7. EL PROCESO DE LA VENTA

La venta sigue siendo un arte y no una ciencia. Pero existen ciertos pasos en el proceso de venta, y su dominio puede ayudar a hacer un mejor trabajo de venta.

Los pasos pueden ser:

- 7.1. Prospección y calificación.
- 7.2. Contactos y principio de la venta.

7.3. La presentación

7.4. Manejo de las objeciones y de la resistencia a la venta

7.5. Cierre de la venta

7.6. Continuación

Algunos casos de estos pasos o etapas se combinan gradualmente con los siguientes, en ocasiones en una secuencia apenas reconocible.

7.1 Prospección y Calificación.- En la búsqueda de prospectos, el representante de ventas busca identificar al futuro cliente. Para los productos comerciales e industriales, las compañías pueden ayudar a la tarea.

Una vez que han sido identificados los clientes potenciales, necesitan ser calificados: esto es, debe determinarse su capacidad financiera y su autoridad para comprar. Es inútil perder el tiempo en clientes potenciales que no satisfacen estos requisitos. En una firma comercial, el gerente de compras suele ser la persona obvia con quien hacer contacto para unos gastos de importancia, pero en realidad no es quien toma las decisiones. Quizá un comité de ejecutivos o el personal técnicamente orientado toma tales decisiones en equipo, en tanto que el gerente de compras se encarga sólo del papeleo.

7.2 Contactos y Principio de la Venta.- La aproximación de los clientes en potencia puede ser un procedimiento largo y tedioso. Se debe conocer todo lo que sea posible sobre el negocio del cliente potencial. Este es el punto en cual toda la creatividad de que puede echar mano el vendedor.

Para que el vendedor de una empresa nueva abra brecha, debe ofrecerse algo especial en la forma del servicio, tal como una personalidad en particular compatible, o alguna característica única y notable de un producto (que el ambiente crecientemente competitivo es cada vez más difícil en encontrar.)

7.3 La Presentación.- La presentación de ventas puede tomar dos direcciones:

1. Demostrar los beneficios del producto o servicio.

Agudizar la determinación de las necesidades del cliente por parte del vendedor, y sólo entonces presentar los beneficios de la venta adecuadas a esas necesidades.

7.4 Manejo de las objeciones y de la resistencia a la venta.- Las objeciones pueden presentarse en cualquier momento durante la presentación. El vendedor debe estar preparado para ellas, ya que por lo general indican cierto interés inicial, y también ofrecen la oportunidad de presentar puntos de venta adicionales en el proceso de

contestarlas. Las objeciones comunes se refieren al precio, a la satisfacción con el proveedor actual, renuencia a tomar una decisión por el momento, no hay necesidad inmediata para el producto o servicio, sentimientos negativos hacia la forma del vendedor, y la insistencia sobre tratos y ofertas especiales inaceptables. El vendedor debe anticipar tales objeciones y hacer planes sobre la forma de refutarlas

7.5 Cierre de la venta.- Por supuesto, la culminación del proceso de venta es el cierre de la venta misma. Aquí el vendedor solicita el pedido al prospecto. En realidad pocos prospectos expresan la voluntad de comprar, de manera que necesitan ser conducidos a este punto por el vendedor. Invariablemente algunos vendedores son mejores cerradores que otros; el gerente de ventas puede necesitar dar una forma especial de ayuda a quienes suelen llevar la presentación de la venta hasta la culminación y luego la estropean por una inadecuada sincronización de sus maniobras de cierre o, lo más probable, muestran timidez al solicitar el pedido.

7.6 Continuación.- En la actualidad la continuación se esta convirtiendo más importante que antes. La mayoría de las firmas reconocen que el éxito en sus operaciones dependen de los clientes satisfechos que vuelvan a comprar. Por lo menos se sugiere que el vendedor reafirme en el cliente lo prudente de su compra, debe manejar el pedido y la entrega en forma tan eficiente como sea posible, regresar a comprobar que el producto esta funcionando en forma satisfactoria, y debe estar preparado a manejar con rapidez cualquier problema y a acelerar la reposición de algunas partes. El vendedor debe saber que de una venta no realizada puede resultar una venta algún tiempo después, y que la reacción del vendedor al rechazo a comprar puede determinar la probabilidad de que esto suceda.

8 IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE VENTAS

Toda empresa se enfrenta a distintas alternativas de promoción en la mercantilización de sus productos. En particular, está la decisión respecto a qué tanto énfasis debe darse a la publicidad con relación al esfuerzo personal de ventas.

La publicidad y la venta personal son sustituidos para una y otra, pero en ocasiones se llega a confundir la publicidad, para economizar costos, creyendo que con una esta se ahorra cualquier énfasis en la fuerza de ventas.

Cada venta, como acto de interrelación humana, es una experiencia distinta y un hecho nuevo. No hay dos ventas iguales; como

no hay dos prospectos iguales, aquí es de donde se deriva la gran importancia de las ventas. Por lo tanto es necesario conocer a los prospectos lo más posible y prever sus reacciones.

A continuación se presentan las siguientes incógnitas a despejar:

- **QUIEN ES** (Su identificación)
- **DONDE ESTA** (Su ubicación)
- **QUE QUIERE** (Sus necesidades)
- **QUE GUERRA** (Su futuro)

Quién es

Dentro de la zona o territorio asignado, el vendedor debe identificar a sus prospectos. Para ello tiene que saber quién es el consumidor final y quién es el intermediario, pues las características de cada uno van a configurar las del mercado.

Donde está

Es decir, su ubicación.

Los prospectos con quien tratar y que deben buscarse:

¿Forman parte de un mercado establecido?

¿Forman un mercado potencial, con posibilidad de crearse, establecerse?

Además habrá que ubicar al prospecto:

Por importancia comercial, en sí mismo (capital, ubicación, expresión, antigüedad, prestigio, etc.)

Por importancia comercial respecto a la empresa (un mayorista puede hacer pedidos chicos, en tanto que un pequeño comerciante al menudeo puede hacer pedidos más grandes que los mayoristas de la zona.)

En cuanto a la ubicación del prospecto también habrá que detectar en que tipo de mercado se encuentra.

Qué quiere

Para ello habrá que pensar en términos mercadológicos: es decir, pensando en la venta y en el mercado en función de la " posible demanda " y pensando en el prospecto y sus necesidades, antes que en la propia conveniencia.

No sólo se tendrán que averiguar las necesidades de estos prospectos de la zona, sino detectar *Cómo* compran (hábitos, costumbres, tendencias) y *Por qué* compran (motivaciones, estímulos, modas, etc.)

Qué querrá

Es decir, su futuro, el vendedor que planea su trabajo para una zona o sector, tiene que prever los deseos de sus prospectos futuros y los deseos de sus prospectos en lo futuro. Los cambios estacionarios, las variaciones y tendencias por medio de la prospectación.

****Prospectación****

El vendedor, trabaja:

- Con productos o servicios
- Con técnicas
- Con prospecto.

Por último sabemos que uno de los puntos más importantes en las ventas es el *Crecimiento Demográfico*. El incremento demográfico que cada año incide en la población implica un sensible aumento en el número real de consumidores ya que desde el momento del inicio del embarazo empieza a provocar compras adicionales (suplementos alimenticios, vitaminas, medicinas, etc.), que luego se convierte en adquisiciones de ropa, muebles, etc.

9. CAMINOS DE LA CARRERA DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Las compañías pequeñas o las divisiones, no cuentan con todos los cargos que se presentan. Generalmente, la gente joven toma un puesto de vendedor por una de las tres razones siguientes: 1) para tener una carrera permanente; 2) para ingresar a la administración de ventas, o 3) para ingresar en la administración de mercadotecnia.

Un trabajo de vendedor, generalmente, es la única forma de ingresar a la carrera de administración de ventas. La mayoría de los gerentes de ventas duraran de las capacidades de los gerentes de ventas que no hayan "cargado el maletín", o "aplanado el pavimento" por sí mismos. Los vendedores también esperan reportarse a un gerente de ventas y vendedores parece ser valido. Es importante que el gerente de ventas este experimentado en el trato con los prospectos y los clientes desde

el punto de vista de un vendedor. El verse expuesto ante los problemas de trato con la propia compañía de uno, también es importante. Además, le es útil al nuevo gerente de ventas el haber experimentado los sentimientos e intereses de un vendedor, desde el punto de vista íntimo. Y esto, quizás, tan solo pueda obtenerse a través de la experiencia personal.

Muchas compañías esperan que los jóvenes que desean entrar a la gerencia de mercadotecnia pasen algún tiempo como vendedores.

Los gerentes de mercadotecnia tienden a considerar que la exposición en el campo es útil debido a que los provee con un conocimiento sobre las actitudes y las actividades de las fuerzas de ventas, así como la conducta de los clientes y los prospectos. Además, desde el punto de vista de muchas personas sirve como un proceso de madurez y acondicionamiento para el joven gerente de mercadotecnia. El ascenso típico, a través de una fuerza de ventas, incluirá trabajos de línea y de oficina, y en ocasiones, una exposición ante los aspectos de mercadotecnia que van relacionados (por ejemplo: publicidad, investigación de mercados) y aquellos trabajos que no dependen de la mercadotecnia (por ejemplo: distribución física, reparación y mantenimiento en el campo.

Generalmente aquellos que tienen un interés más amplio en sus carreras a veces ocupan, periódicamente, un puesto en la gerencia de ventas.

Muchas compañías utilizan la fuerza de ventas como una fuente para reclutar personal para la gerencia general. Los conocimientos administrativos y el conocimiento de los clientes, son vistos como un logro distintivo para gerente divisional o para presidente de la compañía.

9.1 LOS CARGOS

Esta sección proveerá una breve discusión de los distintos tipos de cargos de jerarquía de la administración de ventas.

El papel del vendedor depende de la naturaleza del producto, del cliente, de la estrategia de mercadotecnia de la compañía y del proceso de compra. Las notas "el papel de las ventas en el conjunto de mercadotecnia", "gerencia de cuentas", y especialmente "costos y presupuestos de ventas", explican algunas de estas diferencias. La compensación de los vendedores refleja las dificultades del trabajo y las capacidades necesarias.

Los trabajos de ventas varían mucho dependiendo del producto que se vende, de la cantidad de clientes ante los que el vendedor es responsable, y de las demandas dependientes de ese puesto. Vender es una tarea solitaria y exigente. Se gasta mucho tiempo visitando a los

clientes y a los prospectos esperando ser recibido. Consecuentemente, la mayoría de los vendedores gozan de bastante independencia en sus actividades. No están bajo una supervisión de minuto a minuto. La mayoría de los puestos de ventas requieren de visitas "en frío"; esto es, visitar a prospectos que no conocen al vendedor. Esto es una tarea onerosa, exigente en el aspecto psicológico, y molesta para la mayoría de los vendedores. Algunos trabajos de venta requieren de una gran cantidad de visitas en frío.

Las visitas en frío son más comunes en industrias y compañías donde las necesidades de sus clientes crecen con rapidez y en ventas de una sola vez, como el caso de las ventas de servicios para la construcción. Muchos jóvenes se sienten inseguros sobre el hecho de que si tienen o no las cualidades necesarias para ser vendedores. Como lo explicaremos en la el tema de reclutamiento y la selección, los requisitos principales son simpatía, agresividad y la inteligencia necesaria para comprender el producto y tratar con el cliente. Por ello, los requisitos de inteligencia varían mucho. Los vendedores más exitosos no necesariamente son el tipo vigoroso, estereotipado con una buena historia, una voz sonora, y una palmada en la espalda. Para vender bien, a uno no le tiene que "gustar la gente". Vender es su trabajo exigente, pero entre sus exigencias, no se encuentra la de tener una gran personalidad.

Muchas personas carentes de una educación técnica (ciencia o ingeniería) presuponen que no pueden ingresar en una fuerza de ventas industrial. Esto no es verdad. Muchas fuerzas de ventas industriales no tienen una naturaleza técnica. Lo que es mas, el contenido técnico del trabajo en muchas fuerzas de ventas que manejan productos técnicos, es limitado. Una compañía de instrumentos médicos, con una fuerza de ventas formada a base de individuos con entrenamiento mecánico, por ejemplo, descubrió que, al contratar y entrenar a dos personas sin conocimientos técnicos para sus ventas, los que mayor volumen de ventas por un margen sustancial, fueron precisamente los que no tenían conocimientos técnicos. Otras compañías han tenido experiencias similares.

Como inicio para ingresar a la gerencia, las ventas ofrecen algunos beneficios. La gerencia requiere la habilidad de analizar situaciones, comprender a las personas, comunicarse bien, y de trabajar independientemente aunque funcionando como miembro de un equipo. Un puesto de ventas es un lugar excelente para aprender a comprender a la gente, a comunicarse bien y a trabajar independientemente.

También ofrece una gran posibilidad de demostrar resultados. Pocos trabajos ofrecen resultados visibles y tangibles de las ventas. Este es un antecedente importante para el que desea llegar a la gerencia y una información importante para la persona que efectuara la decisión de

ascenso. Los puestos en la gerencia de ventas varían al igual que los puestos de vendedor.

Conforme los gerentes de ventas avanzan dentro de una organización, las responsabilidades y las actividades se tornan más amplias. Dirigen programas y a otros gerentes, no a vendedores. Es posible que algún ejecutivo de alto nivel este efectuando una labor de ventas con las cuentas importantes, aunque no exista una responsabilidad de ventas específica. En las grandes compañías generalmente es necesario que un individuo se mueva geográficamente conforme va ascendiendo en la organización. Este es un marcado contraste con el personal financiero que esta fuera del aspecto de mercadotecnia y de ventas.

Los puestos administrativos en las compañías pequeñas tienden a ofrecer mas autoridad y responsabilidad, pero menos entrenamiento y apoyo administrativo. Esto también es cierto en el nivel de ventas. La segunda persona al mando en la fuerza de ventas de una compañía pequeña podrá tener una gran cantidad de responsabilidades ajenas a la fuerza de ventas y estará involucrado directamente con todas las actividades relacionadas con la fuerza de ventas. En las grandes compañías, el capital podrá ser mayor, pero la altitud será menor. Además, los subordinados administrativos y de línea asumirán mayor parte de la actividad directa de la administración de ventas.

La administración de ventas, como el vender, ofrece una oportunidad de resultados visibles de actuación. Esto tiene su lado bueno y malo. Cuando las ventas suben, los gerentes de ventas son héroes. Cuando las ventas bajan, lo opuesto verdad. Yo creo que, debido a esto, existe un mayor movimiento de gerentes de ventas entre las compañías, y que los gerentes de ventas (y gerentes de mercadotecnia) típicamente están mejor pagados que sus contrapartes funcionales. Es así, que en estos cargos ofrecen mayores riesgos y mayores recompensas.

10. TRANSICIÓN DE LA VENTA A LA ADMINISTRACIÓN

Ciertos trabajos de venta de bajo nivel tienen obligaciones rigidamente prescritas. Las rutas pueden ser cuidadosamente indicadas y especificadas las visitas al cliente. El mensaje de venta puede ser enlatado o memorizado, habiendo sido determinadas las palabras por alguien en la oficina general. En esta situación, hay poca probabilidad para la iniciativa o para la administración personal por parte del vendedor.

La situación de venta más común encuentra al vendedor con amplia latitud. Ciertamente habrá un territorio prescrito y puede haber alguna identificación de clientes potenciales en ese territorio.

Pero la supervisión será indirecta, ya que primero, los resultados de ventas empíricas de los vendedores proporcionarían datos y continuación para los superiores; y estos superiores pueden encontrarse en un distrito u oficina de ventas muy lejanos. En estas circunstancias el representante de ventas exitoso necesita ejercer mucha habilidad administrativa al desempeñar su trabajo tan eficazmente como sea posible. El tiempo debe ser literalmente presupuestado para producir el máximo de ventas posible. El tiempo perdido en salas de espera y antesalas puede ser costoso. El tiempo dedicado a las visitas a cuentas que ya están dando todos los negocios posibles, pueden operar en detrimento de cuentas potenciales más lucrativas. El tiempo dedicado a hablar a personas que no pueden tomar la decisión de comprar que no son los principales en la toma de decisiones es igualmente perdido.

El tiempo debe distribuirse en la forma más efectiva posible, y se van a averiguar correctamente las necesidades del cliente de manera que pueda hacerse una mejor presentación de venta, se necesita hacer mucha plantación. Por supuesto, las visitas a clientes deben programarse en la forma más eficiente que se pueda. Pero la planeación efectiva va más allá de esto para incluir a quiénes se visitará, qué preparación se necesita para la visita de ventas en particular, qué presentación es la más efectiva en vista de las necesidades especiales del cliente y los problemas y personalidades de los compradores potenciales. Cuando se cometen errores y se pierde una venta, debe planearse la acción correctiva que corrija la situación.

Un buen gerente de ventas debe crear en los vendedores esta sentido de "administrar" un territorio para fortalecer su eficacia en ventas. A menos que se recalque la administración, muchos vendedores bajo la presión de las cuotas de venta y las directivas de venta, tienden a olvidarse de la administración para concentrarse sólo en hacer las visitas de venta, por más ineficientes y mal planeadas que puedan estar.

En tanto progresa el vendedor hacia la administración de ventas, las responsabilidades cambian a la planeación, dirección y control de los esfuerzos de otros.

Otro requisito de la transición de ventas a administración es la toma de mayores y más diversas responsabilidades. Estas incluirán enfrentarse a un cúmulo de asuntos y problemas del personal, dirigir una oficina sucursal, tratar con ciertas cuentas clave, desarrollar y analizar reportes, manejar correspondencia y trabajar con otros departamentos, tales como publicidad, ingeniería, crédito y programación de la producción.

A pesar de las diferencias, la transición de ventas a administración es relativamente fácil. El vendedor de éxito debe ser capaz de abordar el trabajo de administrar con confianza, reconociéndolo como un reto e intrigante.

11. UN CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

La administración de ventas es real, vital y debe ser algo que los estudiantes puedan relacionar con facilidad. En campo general de la mercadotecnia, las ventas y la administración de las ventas son, después de todo, donde esta la acción. La administración de ventas se desarrolla en la actualidad en varias direcciones. En el ambiente social y gubernamental, debe darse mas atención a las buenas relaciones con el cliente y mejores consideraciones éticas y legales que nunca antes se dieron.

Si bien el todo gerente o administrador esta involucrado en mayor o menor grado con la planeación, organización, dotación de personal, dirección y control, administración de ventas abarca estas funciones en cierta forma disluntiva. Por ejemplo, el hecho de que la fuerza de ventas de la mayoría de los mayoristas y fabricantes estén geográficamente dispersas, hace que el trabajo de planeación, dirección y control difieran mucho de las situaciones en las cuales la regla es la serie de interacciones cara a cara con colegas y subordinados. Por lo que sabemos, pocos gerentes de ventas alcanzan su puesto sin alguna experiencia personal con ventas y se exploran los retos en la transición de vender a administrar.

Se puede pensar en la administración de ventas como si estuviera compuesta por tres procesos:

- 1) Formulación de un programa de ventas;
- 2) Desarrollo de los sistemas, políticas y procedimientos para implementar el programa de ventas;
- 3) Implementación real en el ámbito de la gerencia de ventas de campo.

Estos procesos se encuentran relacionados muy de cerca tanto en el concepto como en la práctica. En una organización, formular el programa es, la responsabilidad de los mas altos ejecutivos de ventas y mercadotecnia. El siguiente paso, el desarrollo de los métodos para implantar el programa, de alto nivel, frecuentemente apoyados por los ejecutivos del departamento. La implantación en sí, es manejada por los gerentes de ventas de campo, con cargos tales, como gerentes de ventas de distritos o regionales. En compañías más pequeñas, todas estas funciones pueden ser desarrolladas por una o varias personas. Si el proceso total ha de tener éxito, cada una de las tres partes debe funcionar bien individualmente y debe coordinarse en un todo

unificado. El programa debe ser sólido y realizable. Los sistemas, políticas y procedimientos deben apoyar el programa, siendo a la vez razonables en términos de las realidades del campo. Incluso si el programa y sus sistemas de apoyo, política y procedimiento están bien contruidos y son apropiado, no tendrán éxito si la realización en el campo es débil. El problema primordial con relación a la administración de ventas estriba en que los procesos no pueden considerarse separadamente. Por otra parte, si no se efectúa un concentrado énfasis en cada parte del proceso total, no podremos comprender los segmentos del proceso. Así que, estaremos continuamente caminado en la cuerda floja, entre una visión muy angosta (aprendiendo mucho sobre un elemento de la administración de ventas y un poco en como se relaciona con el resto del proceso) y una perspectiva demasiado amplia (avocándonos a las generalidades de la integración, sin enfrentar ningún aspecto específico con suficiente profundidad para comprenderlo)

El curso se divide en dos partes. La primera consiste en formulación del programa de ventas. La segunda en la realización del programa: administrando la fuerza de ventas. Incluye el desarrollo de los sistemas administrativos, políticas y procedimientos y su aplicación en el campo. La realización efectiva esta concentrada en la sección sobre la formulación del programa de ventas, consideramos la administración de una fuerza de ventas existente. Esto va seguido de una discusión de la fuerza de ventas. Dado que el proceso de establecer viene cronológicamente antes del proceso de administrar, es razonable el preguntar porque han sido invertidos en el curso. La respuesta es que resultan más fácil comprender los principios claves requeridos para construir una fuerza de ventas, después que uno se ha visto profundamente expuesto a los problemas de dirigir la fuerza de ventas. Si uno no ha visto expuesto ante los típicos problemas administrativos, uno no puede conocer situaciones que deberán de evitarse al reclutar, seleccionar y entrenar.

12. ESENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

La administración de ventas esta interesada en el aspecto de la dirección del personal de ventas de las operaciones de mercadotecnia de una compañía. En términos de relaciones con el personal, esta responsabilidad va desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que se hagan necesarias. El gerente de ventas también debe involucrarse en condiciones de estrategias tales como la planeación y dirección del programa de mercadotecnia, así como en el análisis de los resultados y en el señalamiento tanto de las áreas para mejoramiento como las de oportunidades potenciales.

12.1 FUNCIONES GENERALES DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

- Generación de ventas
- Imagen pública de la compañía
- Independencia de los puestos en ventas
- Responsabilidades de un presupuesto elevado.

12.2 DIFERENCIAS CON OTROS PUESTOS ADMINISTRATIVOS

El Aspecto Generación de Ventas de la Empresa. Ninguna otra actividad o función de un a empresa comercial es más importante para su viabilidad que la función de ventas. Sin los ingresos producidos por la fuerza de las ventas de una compañía, no habría dinero para apoyar al personal de producción, contadores, departamento de personal, personal y ejecutivos de las oficinas, etc.

La Imagen Pública de la Compañía. El departamento de ventas sirve como el punto de exposición de una firma ante sus clientes, clientes potenciales y él publico en general. Los miembros de la fuerza de ventas son los representantes de la compañía. Su honradez, conocimientos y personalidades, así como su eficacia en el trabajo, puede trasmitir una buena imagen de la compañía, una imagen mediocre, una pampolina -o algo peor- una imagen negativa.

Independencia del Trabajo de Ventas. La venta puede ser intrigante y altamente estimulante. El vendedor opera con mucha independencia en comparación con los colegas que están "encadenados" a una fábrica u oficina. Sin embargo, el trabajo de ventas también puede ser solitario y descorazonador. Con frecuencia el vendedor entrevista a personas que no están interesadas y con frecuencia debe soportar el fracaso cuando el cliente en potencia dice no-ala solicitud de un pedido. Estos factores hacen que el trabajo de administrar una fuerza de ventas sé sumamente retador.

Costo de las Ventas. Un factor adicional que diferencia la administración de ventas de la mayoría de los otros puestos administrativos es el mero costo y la consecuente importancia vital de la función de ventas para una firma.

13. ¿POR QUE SE COMPRA?

Veamos cuales son los Motivos Comunes de Compra:

1. Económico.

2. Satisfacción personal.
3. Seguridad.
4. Prestigio/reconocimiento social.

El económico es uno de los motivos más fuertes de compra. Se considera que a la hora de decidir si compra o no un producto o servicio determinado, todo prospecto pasa inexorablemente por este punto.

De hecho, toda operación de venta implica un análisis de valor por parte del comprador. Es decir, siempre se concluye decidiendo sobre si el precio que se paga por lo que se va a comprar compensa ampliamente el beneficio que se obtiene por poseerlo.

Dado que todos los bienes y servicios que se ofrecen tienen un precio, el analizar el mismo no significa que sea este el motivo más importante que definió que se comprara (o no).

Cuando nos referimos a la satisfacción personal, estamos relacionando todo aquello que de alguna u otra forma proporciona placer para cualquier individuo.

Precisamente el placer de disfrutarlo, experimentarlo, hace que se transforme en un motivo de tal intensidad que obligaría a uno, si cuenta con los recursos necesarios, a tomar la decisión de comprar un producto o servicio que lo proporcione.

A través de su compra, impulsado por ese motivo, el prospecto esta convencido que poseyéndolo logrará la satisfacción de su necesidad específica.

14. ANALISIS DEL PRODUCTO O SERVICIO

Si deseamos vender un producto, ante todo no solo debemos conocerlo con profundidad, sino que además debemos conocerlo mejor que nadie.

Solo así podremos actuar profesionalmente ante un prospecto que nos plantee cualquier observación sobre los que él usa o prefiere, sin titubeos.

Comencemos por expresar que todo producto posee características intrínsecas, que le son propias y fueron las que probablemente le dieron su origen.

Una "característica" no es otra cosa que la respuesta a las siguientes preguntas que nos formulemos con respecto a un producto o servicio: que es y que hace.

Un cliente no compra las características de un producto, sino solo el beneficio que las mismas pueden proporcionarle.

De eso se trata precisamente. Toda persona desea escuchar beneficios acerca de un producto y no características.

Y si esos beneficios responden a necesidades específicas que conscientemente manifiesta poseer, irá comprando uno a uno cada parte del producto que responda a dichas necesidades.

En ello se basa la venta propiamente dicha.

Dicho de otra forma, escuchar beneficios de un producto suena a música en los oídos de los prospectos interesados. Pero a diferencia de ello solamente, escuchar beneficios de un producto que satisfacen una reconocida necesidad del prospecto: "es escuchar su canción favorita".

15. RELACION PROSPECTO-VENDEDOR

El vendedor deberá ser consciente que la relación que recién se inicia nunca debería morir en el cierre de esa operación. El vendedor profesional conserva siempre e intenta acrecentar cada relación que logra en toda entrevista de ventas.

Las buenas relaciones son solo aquellas que, a través de una continuidad de buen trato entre las partes, perduran a lo largo del tiempo en forma casi indefinida.

Las buenas relaciones que se generan en cada entrevista constituyen uno de los capitales mas valiosos con que cuenta todo vendedor profesional.

Una buena venta, es aquella que no-solo logra el cierre sino que además de lograrlo permitió al prospecto transformarse en un cliente satisfecho. Satisfecho por haber realizado, con la colaboración del vendedor profesional, una buena decisión de compra y cubriendo con ella una serie de insatisfacciones que, a nivel consciente o inconsciente, poseía hasta ese momento y que con la adquisición de ese producto pudo satisfacer.

Si una venta logró el resultado antes mencionado, ello será transmitido de boca en boca entre un grupo de relaciones que son los próximos

prospectos de ese vendedor y que muy probablemente puedan ser convertidos en clientes con mayor facilidad que el primero de ellos.

Veamos seguidamente algunas situaciones que pueden, generalmente, afectar dicha relación:

Generar discusiones no propicias ni conducentes al objetivo de la entrevista;

Emplear expresiones que corten la fluidez del interlocutor;

Interrumpir mientras se está expresando el prospecto;

Interpretar erróneamente los mensajes orales y corporales del prójimo;

Efectuar críticas o comentarios adversos sobre métodos o estilos de trabajo empleados por el prospecto;

Presionar insistentemente en lograr el cierre cuando el prospecto no se halla en condiciones de tomar dicha decisión;

Fumar delante del prospecto;

Hablar mal de la competencia;

Utilizar perfumes de fragancias intensas;

El aseo e higiene personal;

Impuntualidad en la cita;

Desorden del portafolios;

Etcétera.

Esta lista no es completa, pero persigue el propósito de transmitir el mensaje que desea comunicar. Resultan ser en síntesis, todo aquello que de alguna forma pueda generar situaciones de signo negativo en la relación que se inicia.

En otras palabras, esta lista es una enumeración de lo que precisamente no debe hacerse y lo que no debería ocurrir durante un proceso de venta.

Debe recordarse que en ventas, "oir" se refiere expresamente a percibir sonidos; "escuchar" a entender las palabras que se expresan; y "comprender", por último a interpretar las ideas y el mensaje que deseaba transmitir su interlocutor.

En conclusión nadie está dispuesto a realizar las inversiones necesarias para la instalación de una empresa ó la ampliación de su capacidad, si previamente no esta seguro de poder realizar el número suficientemente elevado y conveniente de ventas. Es decir, las ventas son el factor decisivo y fundamental en nuestra actual economía de consumo.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DEL SISTEMA

A. PLANEACION

La época actual presenta un cambio drástico en la actitud de compra. Ahora estamos en el centro de un mercado vendedor competitivo, un mercado en donde el vendedor ya no puede darse el lujo de seleccionar ni desperdiciar prospectos, porque el mercado actual es dinámico, en comparación con el anterior que era estático. Ante esta transformación y el cambio de mercado comprador a mercado vendedor, se necesita fundamentalmente una planeación, un pronóstico, una organización, costos y presupuestos de venta, todo esto previo de la actividad de ventas que permitirá: 1) lograr los objetivos, 2) en plazos señalados y 3) a través de los medios previamente seleccionados

A.1. FORMULANDO UN PROGRAMA DE VENTAS

La formulación de un programa de ventas es la definición de las tareas y objetivos del esfuerzo del personal de ventas. Los temas principales que se incluyen en el proceso son:

- 1) Ventas personales en el conjunto de mercadotecnia,
- 2) Despliegue
- 3) Gerencia de cuenta
- 4) Costos y presupuestos

Las ventas personales constituyen una parte de la promoción o comunicación, uno de los cuatro elementos del conjunto de mercadotecnia. La primera parte de la formulación de un programa de ventas es él asignarle al esfuerzo de ventas personal, esas tareas que pueden efectuar en forma más eficiente y efectiva, o ambas, que cualquier otra parte de conjunto de mercadotecnia. Generalmente la definición del papel de la fuerza de ventas en el conjunto de mercadotecnia no resulta tan dramática. Sin embargo, siempre constituye una decisión primordial de la mercadotecnia, a través de la que se garantiza un cuidadoso análisis y establecimiento de decisiones.

Enseguida vienen las decisiones que requieren los conceptos "¿vender que, a quien, donde?". Esto es despliegue, o la cesión del esfuerzo de ventas hacia clientes particulares, productos y territorios geográficos.

El despliegue puede ser una llave para el uso eficiente y efectivo de la venta personal. La tercera fase principal de la formulación de un programa de ventas requiere el manejo de cuentas, esto es, determinar como se deberá abordar cada cuenta. Conciernen la interrelación entre la firma y sus cuentas en prospecto y las establecidas. Todo el resto de la administración de ventas, existe tan solo, para lograr para lograr que esta acción reciproca resulte en ventas lucrativas. **Esto es la administración de ventas.**

El cuarto aspecto principal del programa de ventas son los costos. Una consideración primordial en los costos de ventas es el tamaño de la fuerza de ventas.

Además de las cuatro áreas principales de la formulación de programa de ventas; hay varias áreas de menor importancia, que incluyen 1) vaticinio de ventas, 2) sistemas de información de ventas y 3) promoción de ventas.

Al definir el papel de las ventas personales en el conjunto de mercadotecnia, es necesario considerar cuatro partes participantes en el proceso del mismo:

1. Consumidores (ó clientes)
2. Canales de distribución.
3. Competidores, y
4. La compañía misma.

A.2 IMPLANTANDO UN PROGRAMA DE VENTAS

La administración de la fuerza de ventas se discutirá en cinco notas textuales que se presentaran por separado. Las primeras tres trataran sobre la administración de la fuerza de ventas en marcha y su cobertura: 1) gerencia de ventas de campo; 2) compensación, motivación y evaluación, y 3) organizando el esfuerzo de ventas. Las ultimas dos tratan sobre la construcción y mejora de la fuerza de ventas y su cobertura: 4) reclutamiento y selección, y 5) entrenamiento.

A.3 LA ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE VENTAS COMO UN SISTEMA

Es importante para el gerente de ventas combinar cada uno de los cinco elementos de la administración de la fuerza de ventas en un programa integrado. Ninguno de los elementos puede ser totalmente descuidado, pero mucho de la administración de la fuerza de ventas consiste en la comparación de uno de los elementos frente a otro.

Los intercambios entre los elementos de una administración de fuerza de ventas requiere de tres aspectos: 1) posibilidad; 2) costos, y 3) resultados. La posibilidad es importante debido a que puede ser imposible para una disponibles. Una vez que la disponibilidad queda establecida, el aspecto principal requerida de la proyección de los costos y resultados, y su comparación para varias alternativas. La proyección de resultados es especialmente difícil. Se convierte en imposible sin una cuidadosa especificación de los objetivos y criterios para medir los logros de los objetivos. Así que, si el establecer nuevas

cuentas mayores constituye un objetivo, el gerente de ventas puede crear un sistema de administración de fuerza de ventas para lograrlo.

El gerente de ventas destacado tiene la habilidad de orquestar los elementos de la administración de una fuerza de ventas de forma tal, que cada elemento resulte útil en una forma que aumente el impacto y minimice el costo. Los elementos van combinados en formas simétricas en lugar de formas que puedan crear conflicto.

A.4 CONTROLANDO LOS RESULTADOS

Cuando se instala un nuevo sistema, es importante para la gerencia principal de ventas controlar los resultados. La importancia del control de resultados no desaparece una vez que el sistema esta funcionando adecuadamente. Los cambios en el mercado, tales como los cambios en el proceso de compra de los clientes o acercamientos de la competencia, así como cambios en la posición de la compañía, recursos y metas, precisan de una continúa revisión cambio, mientras que una fuerza de ventas no puede aceptar una constante reorganización o cambios continuos en su política base, una revisión regular sobre la situación y cambios regulares, deben efectuarse. Debido a que demasiados cambios frecuentes resultan muy molestos, cada cambio mayor deberá de ser formulado e implementado cuidadosamente. Si el nuevo sistema de compensaciones no funciona, un cambio rápido hacia otro sistema probablemente no producirá resultados importantes.

A.5 ADMINISTRACIÓN DE VENTAS DE CAMPO

Consiste en la gerencia de ventas de primer nivel. Los títulos típicos incluyen el de gerente de ventas de sucursal, el de gerente de ventas de distrito y ocasionalmente el de gerente de ventas de área.

El típico gerente de ventas de campo tiene a su cargo un grupo que fluctúa entre tres y veinte vendedores. A menudo, el gerente de ventas de campo tiene la autoridad para contratar y despedir a sus subordinados. El o ella generalmente se encuentran " afuera en el campo" (esto es, en una oficina que no esta en la casa matriz) a excepción del gerente de ventas de campo cuyos subordinados cubren los territorios alrededor de la casa matriz. Las grandes fuerzas de ventas generalmente tienen distintos niveles de administración de ventas de campo, estando sobre el gerente de ventas de campo, él gerente de ventas regional, el gerente de ventas divisional o el gerente de ventas de zona. Una parte final de esta nota, así como la nota "Organizando el esfuerzo de ventas".

El típico gerente de ventas de campo tiene a su cargo un grupo que fluctúa entre tres y veinte vendedores. A menudo, el gerente de ventas de campo tiene la autoridad para contratar y despedir a sus subordinados. El o ella generalmente se encuentran "afuera en el campo" (esto es, en una oficina que no esta en la casa matriz) a excepción del gerente de ventas de campo cuyos subordinados cubren los territorios alrededor de la casa matriz. Las grandes fuerzas de ventas generalmente tienen distintos niveles de administración de ventas de campo, estando sobre el gerente de ventas de campo, él gerente de ventas regional, el gerente de ventas divisional o el gerente de ventas de zona. Una parte final de esta nota, así como la nota "Organizando el esfuerzo de ventas".

A.5.1 El papel del Gerente de ventas de Campo

Una de las decisiones básicas que debe efectuar la compañía, estriba en la importancia del gerente de ventas de campo en la administración de los vendedores. Por un lado, una compañía puede efectuar mucho énfasis sobre otros elementos de la administración de la fuerza de ventas, tales como los sistemas de compensación formales, evaluación y motivación. Por otra parte, puede enfatizar el papel del gerente de ventas de campo.

Debido a que el gerente de ventas constituye el único eslabón personal y de contacto diario entre la compañía y los vendedores, el gerente de ventas de campo juega el papel crucial en la administración de la fuerza de ventas y es responsable de comunicar e interpretar las políticas y procedimientos de la compañía a sus subordinados, así como a los clientes en ciertas situaciones. Por otro lado, los gerentes de ventas de campo se supone deben transmitir las dudas y puntos de vista de sus vendedores a sus superiores, para elaborar las políticas de la compañía. El gerente de ventas de campo generalmente tiene dos responsabilidades: vender y administrar. Vender se considera primero.

A.5.2 Responsabilidades de venta.

En la mayoría de las fuerzas de ventas, los gerentes de campo retienen algunas obligaciones de ventas. En ocasiones tienen responsabilidades directas de ventas, generalmente para con los prospectos y cuentas más importantes o grandes.

Él venderle a las cuentas más grandes o más importantes, se convierte en una situación mas bien permanente. Tales cuentas generalmente necesitan y justifican la autoridad superior de un gerente de ventas de campo. Además, dado que normalmente han sido vendedores capaces, y a menudo muy destacados, se considera que tiene grandes talentos para la venta, los que se pueden utilizar para las cuentas importantes.

es comprensible. Muchos han llegado a su puesto a través de sus habilidades para las ventas. Se encuentran mas familiarizados y tranquilos en el papel de ventas que en el directivo. Desde luego, que un esquema de compensaciones que lo alienta a administrar y no a vender, mejora la situación.

A.6 RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS

La gerencia de ventas de campo incluye entre sus deberes típicos de administración el entrenamiento, motivación o supervisión y evaluación. Algunos gerentes de ventas de campo tienen una autoridad completa para contratar y despedir, otros tan solo ayudan en el proceso, y algunos virtualmente no tienen nada que ver. Lo mismo es verdad sobre las decisiones concernientes a compensaciones. Independientemente de quien contrate al vendedor de campo, este rápidamente se convierte en la responsabilidad del gerente de ventas de campo.

A.6.1 Contratación y despido

La nota "reclutamiento y selección" cubre el tema de la contratación. Sin embargo, debe notarse aquí, que es una de las responsabilidades primordiales del gerente de ventas de campo. Un mal reclutamiento y selección es, generalmente, una de las causas principales de los vendedores "problema".

Los despidos principalmente generalmente dependen del gerente de ventas ya sea que él afectará la decisión de despedir al vendedor o no. Dado que no se trata de un trabajo agradable, generalmente se ubica dentro de la organización lo mas bajo que sea posible. "Despedir es una tarea difícil". Uno de los errores más frecuentes sobre el despido es el no hacerlo tan pronto como se debe. A menudo, en un esfuerzo para ser justo o bueno o para evitarse una tarea desagradable, se mantiene en el puesto al mal vendedor pese a que existen muy pocas esperanzas objetivas para que mejore. Esto no beneficia a nadie; ni al vendedor, ni al cliente, ni a la compañía o al gerente de ventas de campo. Durante este período de gracia, el vendedor podría estarse labrando una carrera y abriéndose paso en otro lugar; los clientes reciben un servicio por debajo de lo admisible; la compañía pierde ventas, daña a las relaciones con las cuentas existentes y tienen posibilidad de establecer nuevas relaciones con cuentas. El gerente de ventas sufre debido a que los clientes y la compañía no están satisfechos, no se ha afrontado un problema, y la moral de la fuerza de ventas queda debilitada debido a que los otros vendedores deben de trabajar con una persona que funciona mal.

El objetivo estriba en despedir al empleado causándole el menor daño posible a dicha persona, así como a la compañía. Desde luego que los vendedores despedidos, en la mayoría de los casos, no son personas adecuadas para visitar clientes después de su despido.

A.6.2 Entrenamiento

El énfasis aquí, como lo debe de ser a través de todo el papel de la gerencia de ventas, estriba en el crecimiento y desarrollo.

Los programas de entrenamiento centralizados y especializados se tratan en la nota "Entrenamiento para ventas y gerencia de ventas". Si se utiliza un programa centralizado, el gerente de ventas de campo generalmente será el responsable del entrenamiento directo y su continuidad. El gerente de ventas de campo generalmente será requerido para que ayude a los vendedores a establecer técnicas generales y acercamientos para el territorio en particular, clientes y prospectos. El entrenamiento puede involucrar cuatro aspectos: 1) el producto; 2) la compañía (incluyendo cosas tales como acelerar el pedido, política de crédito, etc.); 3) el proceso de ventas (incluyendo servicios para una cuenta establecida), y 4) el cliente. El entrenamiento sobre el producto, generalmente, es la porción más centralizada de la función de entrenamiento. El entrenamiento en los procedimientos de la compañía generalmente y con aspectos más complejos que se confrontan en el campo durante el curso normal del negocio. El gerente de ventas de campo generalmente esta mas interesado en la naturaleza y técnicas de ventas, y en las complejidades y particulares de conducta de los clientes y los prospectos,

El gerente de ventas de campo generalmente entrena a través de una mezcla de cuatro técnicas: 1) demostración; 2) entrenamiento personal; 3) consejos individuales, y 4) juntas de ventas. La demostración es el acercamiento más sencillo y en muchos casos no es el mejor, en especial para las situaciones de ventas que requieren de ventas de alta calidad. En la demostración, el vendedor acompaña al gerente de ventas y observa la técnica de venta. Para el personal de bajo nivel la demostración demuestra la supuesta "única forma de vender". En las situaciones de alto nivel debe estar claro, que la demostración muestra un sistema entre varios.

En las sesiones de entrenamiento, el gerente de ventas de campo acompaña al vendedor, y lo observa, y luego discute su actuación. Este acercamiento, a menudo llamado *entrenamiento desde cerca*, es muy útil si la visita es precedida por una discusión en la que el vendedor explica el propósito de la visita y el acercamiento del empleado. Preguntando y descubriendo a través de pruebas puede ayudar al gerente a facilitar el entrenamiento del vendedor. La discusión posterior a las ventas debe de ser franca y abierta para que valga la pena.

Los gerentes de ventas de campo aconsejan a los vendedores cuando les llevan problemas. Los vendedores tan solo expondrán sus problemas si encuentran que el gerente de ventas es: 1) receptivo; 2) que apoya, y 3) ayuda. El gerente de ventas de campo que se encuentra demasiado ocupado para efectuar esas discusiones, o el que utiliza como una forma para presionar a los vendedores, tan solo descubrirá los problemas a través de su iniciativa personal. También los vendedores efectivos dejaron de hablarle si no obtienen consejos útiles.

A.6.3 Evaluación

La evaluación es para la mayoría de los gerentes de ventas de campo, la parte más difícil de su trabajo. Consiste en cuatro partes: 1) evaluar el trabajo del vendedor; 2) evaluar el potencial del vendedor; 3) comunicarle estas evaluaciones al interesado, y 4) desarrollar un plan de mejoramiento. La evaluación es una tarea difícil. A menudo, las compañías cuentan con programas formales de evaluación en los que se utilizan sistemas evaluativos numéricos o cualitativos. El vendedor deberá de adecuar el acercamiento para sí mismo, para prospectos o clientes, para el producto y para el historial de la relación entre ellos. La conducta se torna difícil de evaluar cuando existen varios acercamientos para sí mismo, para prospectos o clientes, para el producto y par el historial de la relación entre ellos. La conducta se torna difícil de evaluar cuando existen varios acercamientos apropiados. La actuación se convierte en un indicador mas claro de éxito.

La evaluación del trabajo, sin embargo, es en realidad la parte más sencilla de la tarea. Evaluar el potencial es más difícil. Hay dos razones para evaluar el potencial. Una tiene que ver con la mala actuación. Si como se menciono anteriormente, el despido será quizás el mejor acercamiento. El segundo tiene que ver con todos los vendedores.

Las evaluaciones de la actuación pueden ser útiles, y lo que es más importante, se deben enfocar al mejoramiento de la actuación, para generar exitosamente el mejoramiento debe de proporcionar tres cosas: 1) la comprensión de que el cambio es necesario (si en efecto lo es); 2) la creencia de que se puede efectuar el cambio (si en verdad es así), y 3) un programa par lograr el cambio, así, el vendedor confiado debe de ser llevado a comprender que el cambio es necesario y el vendedor falto de confianza deberá comprender que el cambio es posible. A las personas se les puede persuadir a actuar tan solo cuando se encuentran en un estado moderado de confianza personal. Aquellos que tienen demasiada desconfianza en sí mismos no son persuadibles - lo que pueden "comprender todo por sí mismos". Aquellos faltos de confianza en sí mismos, tienen demasiado miedo de actuar.

Gran cantidad de la evaluación del trabajo involucra la administración que efectúa el gerente, del nivel de aspiraciones del vendedor. Si el nivel de aspiraciones del vendedor es demasiado alto, el vendedor no alcanzara las aspiraciones preconcebidas y perderá la confianza personal que necesita para mejorar y vender. Si el nivel de aspiraciones es demasiado bajo, el rendimiento del vendedor estará por debajo de los deseos de la firma y de sus propias capacidades. Debido a que las ventas son una tarea emocional, administrar el nivel de aspiraciones resulta en verdad muy difícil.

A.6.4 Motivación

La motivación esta directamente relacionada con el entrenamiento y la evaluación. Tanto el entrenamiento como la evaluación, de hecho son métodos importantes de la motivación. El vendedor bien entrenado se muestra seguro y capaz. La confianza y la capacidad engendran éxito, y el éxito comienza a ser su propio motivador existen ciertas partes de la motivación que van mas allá del entrenamiento y de la evaluación. Son necesarias porque las ventas son una tarea difícil. Los mejores vendedores tienden altos impulsos del ego y necesitan vencer. Además, las ventas son con frecuencia una tarea solitaria, con mucho tiempo dedicado a manejar y esperar.

El gerente de ventas de campo debe de mantener un ambiente de confianza y motivación mediante un continuo aconsejar, estimular (si es que no inspirar) a través de reuniones y de una asistencia constante. Como el eslabón primario con la compañía, el gerente de ventas de campo puede tratar de hacer que los vendedores trabajen con mayor facilidad y efectividad. El gerente de ventas de campo puede comunicar las necesidades de cambios en las políticas, tales como un nuevo producto o mejor calidad para el producto existente, procedimientos de crédito más inteligentes o una promoción de ventas a base de programas de mayor apoyo.

Los vendedores pierden confianza con rapidez bajo el mando de un gerente de campo que no proporciona mas que oratoria. Uno de los factores más fuertes de motivación para un vendedor estriba en la fe sobre la competencia e integridad de la compañía y su gerencia. Debido a que el gerente de ventas de campo es el principal embajador de la gerencia, o su representante y debido a que es el único gerente que se ve con regularidad, la competencia e integridad de la compañía y la de su gerencia son juzgadas a través de la evaluación que se haga del gerente de ventas de campo.

A.6.5 Administrando al gerente de ventas de campo.

Selección. El gerente de ventas de campo debe seleccionarse sobre la base de potencial administrativo y no de habilidad para vender. Por ello, el mejor vendedor no necesariamente hace el mejor gerente, y un vendedor de éxito moderado a menudo puede convertirse en un exitoso gerente de ventas de campo. Entre las características específicas que deben de tomarse en cuenta están:

1. Habilidad para ir mas allá de la gerencia de ventas de campo hacia los puestos que crean políticas.
2. La habilidad de organizar su trabajo y consecuentemente el de sus subordinados.
3. Voluntad para delegar autoridad y responsabilidad.
4. Inteligencia.
5. La habilidad para enseñar
6. Habilidad para comunicarse
7. La habilidad para reclutar y seleccionar
8. Voluntad para trabajar como parte de un equipo.

A.6.6 Entrenamiento

Los gerentes de ventas de campo deben de ser entrenados para administrarse a sí mismos y a sus subordinados. Pocos reciben un entrenamiento realmente efectivo. La tarea es compleja y el entrenamiento absolutamente necesario, si es que desea que el gerente de ventas cumpla de acuerdo a su potencial.

El gerente de ventas de campo debe de ser entrenado, por ejemplo, para efectuar evaluaciones de trabajo y en técnicas de selección. Aquí puede resultar útil la proyección de "video tapes" (cintas de video.) El entrenamiento no se puede efectuar casualmente. Requiere de toda la preparación y conocimientos que precisa el entrenamiento de ventas.

A.6.7 Supervisión

La supervisión también es necesaria. El gerente de ventas de campo necesita entrenamiento, consejo, evaluación y motivación en la misma forma en que lo necesitan otros gerentes. Tan solo la actuación en ventas no cuenta la historia. Las responsabilidades son mucho más amplias, y los problemas mucho mas difíciles de identificar y definir.

El gerente de ventas de campo en la organización de ventas.

El gerente de ventas de campo debe de considerarse en la perspectiva de toda la organización de ventas.

A.6.8 Descripción del trabajo

El gerente de ventas de campo es responsable por la relación con las cuentas y los prospectos, así como por las ventas. Además, el gerente de ventas de campo es responsable del desarrollo y bienestar de su fuerza de ventas.

El papel del gerente de ventas de campo no queda determinado por la descripción del trabajo; solo proporciona un conjunto de guías. Debe de ser respaldado por una apropiada estructura organizacional, por las políticas de compensación y por las relaciones con el estilo administrativo de la organización.

A.6.9 Grado de control.

Un grado de control muy grande, disminuirá tanto el costo directo de la supervisión del campo, como la cantidad de supervisión proporcionada. A la larga, las tareas más complejas de vender que requieren un mayor nivel de vendedores, también requerirán de un menor grado de control. Está relacionado muy de cerca con el grado de control el nivel de apoyo de los ejecutivos.

A.6.10 Compensación.

Algunos gerentes de ventas de campo se les paga un sueldo y una comisión (llamada sobre-pago) sobre las ventas de su área. A la mayoría se les paga una combinación de sueldos y compensación de incentivo. Algunos ganan comisiones sobre sus propias ventas y otros no.

Los planes de compensación para los gerentes de ventas de campo, deben de ser cuidadosamente desarrollados.

A.6.11 Estilo administrativo.

El estilo del gerente de ventas de campo deberá de ser una amalgama de predisposiciones personales, del estilo de la organización y de las necesidades de la situación. En todas las situaciones, el gerente de ventas de campo estará en buen camino si se ve asimismo como un impulsor y educador de personal. Por ello, el gerente de ventas de campo deberá de ayudarlos a que se manejen a sí mismos. Esto es difícil de aprender y requiere que la compañía le proporcione al gerente de ventas de campo un entrenamiento efectivo así como una continua dirección.

A.2. NATURALEZA DE LA PLANEACION DE LAS VENTAS

En ocasiones, la importancia de una herramienta o de una técnica se puede entender mejor examinando los errores que se presentan cuando no se usa en forma correcta a un cuando la planeación es un instrumento importante en los negocios y en la mayoría de los otros esfuerzos no siempre se usa en forma correcta o suficiente.

A. 2.1 Perspectiva de la planeación.

Dicho con sencillez, la planeación es decidir ahora lo que se va a hacer en el futuro, esto es, el curso de acción a tomar. Por tanto, deben anticiparse las consecuencias de las decisiones, así como cualesquier factores externos que pueden afectar los resultados. Mediante la planeación, los esfuerzos y recursos de una compañía son dirigidos hacia objetivos comunes, de modo que las divisiones, departamentos y empleados, no trabajen con propósitos cruzados.

A.2.1.1 Tipos de planeación.

La planeación puede clasificarse como a largo plazo, aventurada y anual. La planeación a largo plazo y aventurada, por lo general se hacen al nivel mas alto, como el dela alta gerencia y su staff, que toman las decisiones para guiar la estrategia de crecimiento, desarrollo y adquisición de la empresa sobre un plazo largo. La planeación anual implica objetivos, planes y pronósticos más específicos para el periodo que sigue inmediatamente. Es obvio, la precisión de la planeación varia en razón inversa con la longitud del periodo planeado; cuanto más corto sea el periodo más precisos serán los planes; cuando el foco esta varios años en el futuro la planeación se convierte en mas tenue, aun cuando todavia puede proporcionar orientación para las decisiones a largo plazo. Por lo general, la planeación mas detallada debe limitarse ala corto plazo.

También pueden formularse planes como planes permanentes, esto es, planes que se usan una y otra vez, y planes de un solo uso. Las políticas generales y los procedimientos estándar de operación constituyen los planes permanentes. Estos cubren un patrón de acción que puede guiar a las decisiones repetitivas y las operaciones.

A.2.1.2 Razones para la planeación

La planeación entraña ciertas desventajas. El tiempo y el esfuerzo del ejecutivo que podría ser dedicado a otros asuntos deben ser involucrado en cierto grado dependiendo de la formalidad del proceso

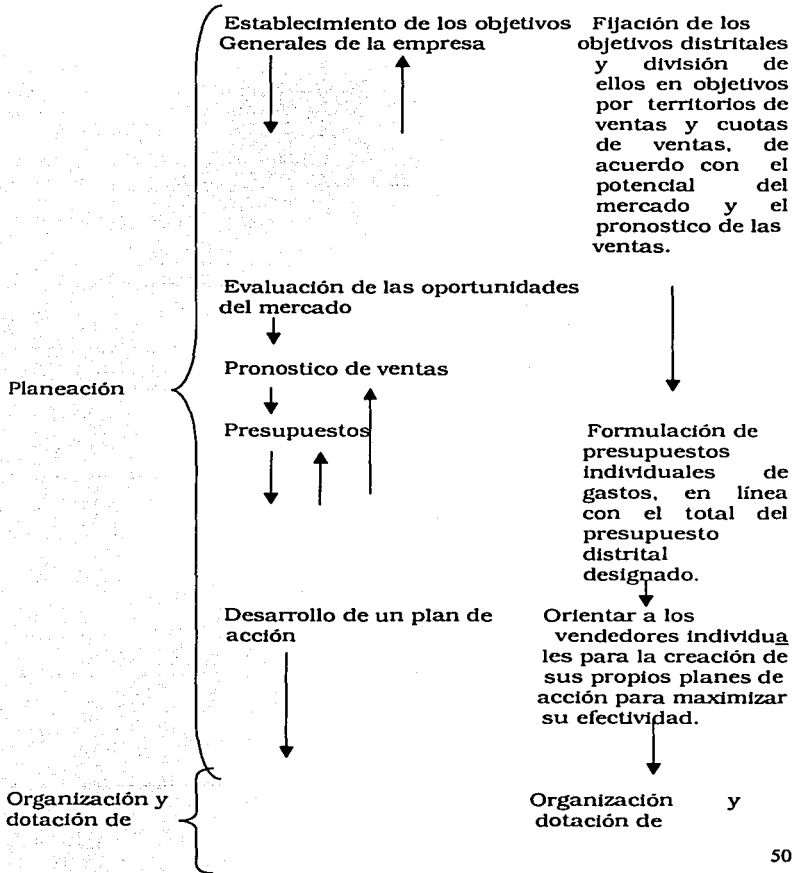
de planeación. Por supuesto, la precisión de los planes y de los pronósticos puede fallar, en especial con los planes a largo plazo y los formulados periodos de grande incertidumbre económica, tecnológica y social. Además, las políticas y procedimientos prescritos en el proceso de planeación pueden conducir a una rigidez tal que las oportunidades imprevistas no pueden aprovecharse o que frustren la iniciativa y la creatividad.

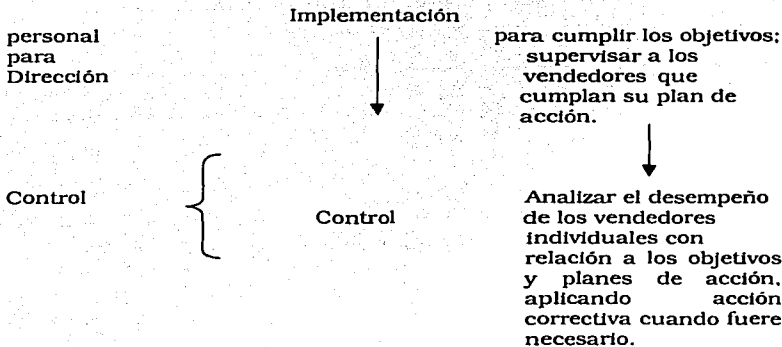
A.2.1.3 EL PROCESO DE LA PLANEACION

Funciones generales de La administración

Proceso general de a nivel empresa

Planeación específica para el gerente de ventas





El proceso de planeación según se relaciona con las funciones generales de administración y la función específica del gerente de ventas.

A.2.1.3.1 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

La planeación exige el establecimiento de objetivos o metas como el primer paso para decidir sobre un curso de acción para satisfacer las expectativas futuras.

La meta de un negocio puede parecer obvia al principio: lograr una utilidad. Pero esto puede parecer una simplificación exagerada que difícilmente puede ser lo bastante específica para ayudar a la planeación.

A.2.1.3.2 EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD EN EL MERCADO.

La evaluación de la oportunidad del mercado sigue a la determinación de los objetivos y metas de la firma manifestados en forma más general. El negocio al que este actualmente dedicada la empresa fija los límites principales esta evaluación o medición.

El primer paso para determinar el potencial del mercado, es la identificación de los clientes actuales y determinar sus características en forma sistemática: tamaño, ubicación y grupo industrial. La culminación de este análisis del potencial del mercado, es el desarrollo del pronóstico de ventas para la organización en general. El potencial del mercado representa la estimación del grande para todas

las firmas que producen un producto en particular que deba venderse en determinado plan de mercadotecnia mercado durante un tiempo dado; el propósito de ventas es una estimación de las ventas esperadas de una sola firma, de acuerdo con determinado plan de mercadotecnia en determinado mercado durante este periodo.

A.2.1.3.3 PRESUPUESTOS

Una vez que se ha determinado el pronostico de ventas y se ha aplicado a los varios departamentos y divisiones de una empresa, se puede especificar el presupuesto de gastos. A partir de esto, se puede formular los presupuestos de publicidad, compras y gastos de la fuerza de ventas, y otras numerosas categorías de gastos. Los presupuestos para gastos especiales pueden estar influidos por las cifras del año anterior, pero en la mayoría de organizaciones están mas influidos por las expectativas actuales.

A.2.1.3.4 CREACIÓN DE UN PLAN DE ACCION

Una vez que se han aplicado las cifras específicas de ventas y utilidades a las divisiones y territorios de ventas, deben hacerse planes concretos para realizar estos objetivos. El pensamiento creativo e innovador puede entrar en el juego en tanto se proponen y evalúan nuevos métodos para atender al mercado.

En esta etapa del proceso de planeación, el gerente de ventas debe formular los puntos específicos para alcanzar los objetivos territoriales o divisionales. Esto significara trabajar con la fuerza de ventas de manera que los esfuerzos de manera que los esfuerzos individuales planeados sean compatibles con los del departamento o división y pueden contribuir al objetivo total.

A.2.1.3.5 IMPLEMENTACION DEL PLAN

El plan de acción aprobado debe ser bien comunicado. La alta gerencia por lo general querrá saber lo bien que ligen los planes departamentales y divisionales con los objetivos y los presupuestos generales de la empresa. La fuerza de ventas, que estará actuando de acuerdo con los planes, tendrá que evaluarlos. La mayoría de los gerentes quiere involucrar a los subordinados en el proceso de planeación y formulación de presupuestos: primero, es probable que se formen mejores juicios cuando se dispone de insumos adicionales y, segundo, es más probable que sean aceptados los planes y presupuestos y se adhieren a ello cuando han contribuido los

subordinados, e incluso pueden sentir que hay algo personal en los resultados.

Tales planes y presupuestos pueden servir como instrumentos de control para el siguiente periodo. Las desviaciones del desempeño a partir del plan pueden en consecuencia. Ser descubiertas con facilidad, se pueden averiguar las razones y emprender un acción correctiva.

A.2.1.3.6 CONTROL

La culminación del proceso de planeación e implementación, es la continuación para determinar si el desempeño real iguala a los planes. Invariablemente se presentaran desviaciones, con algunos aspectos del desempeño, resultando mejor de lo planeado y otros no. El buen control esta engranado al rápido descubrimiento de las desviaciones de los planes en ciertos puntos estratégicos en la operación y luego aplicando medidas correctivas. Bajo un buen sistema de control, tal información se mostrará con facilidad en los análisis periódicos de las ventas.

A.3 PASOS O FASES DE LA OPERACION DE VENTAS.

Se ha llegado a importantes conclusiones cuya aplicación será efectuada durante la realización de la venta que llevara a cabo un individuo, mediante la utilización de procesos mentales ordenados.

La mente humana no puede actuar a saltos, ni en forma desordenada, ni imprevista. Por el contrario, desde la aparición del Homo Sapiens, sus procesos transcurren en forma ordenada y cada vez mas perfeccionada, prevista y estudiada.

Es por ello que los pasos de la venta, no constituyen unas reglas artificiosamente elaboradas, sino que son, en realidad "el cambio de una idea en la mente" como proceso psicológico. Constituyen así el orden lógico de ideas que debe seguir el vendedor, sin omitir ninguno en cada transacción que realice y precisamente en el orden previsto. Con propósitos nemotécnicos, los pasos de la venta se encuentran, así ordenados:

A.4. LOS SIETE PASOS DE LA VENTA.

A.4.1 Pr-presentación- "El momento de crear en el prospecto una imprescindible curiosidad". Las 20 primeras palabras y los primeros 20 segundos de la venta deben ir dirigidos a provocar curiosidad para obtener la atención del prospecto.

A.4.2 A-atención- "El momento de crear en el prospecto una actitud receptiva, que le permita atender, entender y asimilar los argumentos y explicaciones de la oferta".

A.4.3 In-interés- "Es el momento de la presentación inteligente de los argumentos de ventas". El vendedor, en este tercer paso, iniciará la exposición de ideas, beneficios y servicios en relación con el satisfactor, objeto de la entrevista.
El interés sostenido, madurado y aumentado se convierte en:

A.4.4 Co-convicción- "Consiste en la presentación de pruebas, hechos y demostraciones que corroboran las afirmaciones de la argumentación presentada".
La convicción mantenida y aumentada se convierte en:

A.4.5 De-deseo- "Es el momento de manejar adecuadamente las motivaciones del prospecto para actuar en consecuencia, mediante el empleo de los resortes y subresortes de venta, para crear el deseo de posesión o disfrute inmediato de la oferta".
Una cosa es estar convencido de la bondad de un producto, y otra diferente es estar persuadido de la conveniencia de su adquisición.
El deseo mantenido, sostenido y aumentado, se convierte en:

A.4.6 Re-resolución- "Es el momento de desvanecer los obstáculos que se interponen a la toma de decisión, para la posesión o disfrute inmediato de la oferta".

Hasta este sexto paso, la iniciativa ha sido preponderantemente del vendedor; ha preparado receptivamente al prospecto, le ha mostrado las bondades, ventajas y servicios del producto, lo ha convencido y le ha creado el deseo. El prospecto tipo a esta altura tiene una actitud de: "sí me interesa, sí me conviene, sí me gusta, sí lo quiero...pero..." y en ese o esos "pero" van toda clase de objeciones que atañen a precio, condiciones, tiempo de entrega, descuentos, etcétera.
Es pues el momento de desvanecer (no rebatir) las objeciones que se presenten. La convicción sostenida, madurada y aumentada se convierte en:

A.4.7 Ci-cierre- "Es el momento de la adopción de una decisión positiva para la posesión o disfrute de la oferta".
Este paso implica que el prospecto, que se encuentra convencido y persuadido, toma la decisión de adquirir lo que se le ofrece.

A.5 LAS CUATRO FASES DE LA VENTA

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

Fase preparatoria
Fase convictoria
Fase persuasoria
Fase decisoria

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

A.5.1 FASE PREPARATORIA

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

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

-Presentación
-Atención

A.5.2 FASE CONVICTORIA

En esta fase se integran los elementos de convicción en la mente del prospecto.

Para ello el vendedor presenta y demuestra las ventajas, beneficios y servicios de su oferta. Es así como los pasos que constituyen esta fase son los que se definen como:

-Interés
-Convicción

A.5.3 FASE PERSUASORIA

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

- Deseo
- Resolución

A.5.4 FASE DECISORIA

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

- Cierre

Es así como el proceso de la venta se convierte en un todo organizado e integrado en el cual existe un orden lógico inamovible.

La secuencia en las fases y pasos es fundamental. No puede suprimirse ningún paso ni se pueden llevar a cabo fuera de orden. El proceso de la venta es como una escalera. Esta escalera debe subirse no solo escalón por escalón en su orden natural, sino que no puede prescindirse de ninguno.

A.6. RELACIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Es de primordial importancia coordinar las ventas con el resto de la organización, así como reconocer y adaptarse a los factores externos que afectan la estrategia general de la mercadotecnia. Junto con las buenas relaciones con los clientes, este interés por la coordinación debe penetrar en todos los esfuerzos de planeación, organización, dirección y control. La generación de ventas no debe considerarse como una actividad aislada; sus objetivos no deben operar en propósitos cruzados con los objetivos generales de la empresa.

A.6.1 RELACIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CON OTRAS ACTIVIDADES DE LA MERCADOTECNIA

La combinación de la Promoción.- Los esfuerzos de la fuerza de ventas deben estar integrados con otros esfuerzos para la promoción de las ventas y con la publicidad. La combinación de estos tres ingredientes- publicidad, promoción de ventas y venta personal- se conoce como **la promoción.**

El tipo del producto suele influir en la proporción de esfuerzos publicitarios con los gastos de venta. Por ejemplo, los productos alimenticios muestran típicamente una combinación de promoción compuesta de más publicidad que esfuerzos de venta personales; por otra parte, el equipo industrial a menudo requiere la mayor parte de venta personal. Hasta cierto grado, los varios factores de la promoción son sustituidos para uno y para otro. Por ejemplo más publicidad podría hacer el trabajo de las ventas más fácil para que pudiera utilizarse personala de paga baja y la toma de pedidos pudiera remplazar a los esfuerzos de venta más creativos. Pero el trabajo de ventas, incluso para el personal de altos vuelos, podría ser muy difícil en una situación altamente competitiva, o en una en la cual sean desconocidos tanto el producto como la compañía, sin la publicidad que prepara el camino.

El ingrediente promocional de la combinación de la promoción cubre una amplia gama de técnicas promocionales: demostraciones y exhibiciones, premios, cupones y descuentos, juegos y concursos, estampillas comerciales, exhibiciones, desplegados en tiendas y escaparates, paquetes e inserciones en paquetes. Todo esto actúa para completar y reforzar los esfuerzos de la venta personal y la promoción.

A.6.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOTECNIA

La investigación de mercadotecnia es un recurso de que disponen los departamentos de ventas para ayudarlos a localizar a sus clientes, estimar sus potenciales de mercado y fijar las cuotas de venta, determinar la efectividad del desempeño y analizar sus problemas de ventas.

La bitácora de Mercado

Una bitácora de mercado es sencillamente una forma de registrar sistemáticamente todos los desarrollos en los mercados individuales que tengan algo que ver con la experiencia de ventas de la firma y con los futuros prospectos. Puede ser tan sencilla como un libro de notas

llevado por un vendedor y revisado periódicamente con el gerente de ventas; o puede ser registro de anotaciones mas formal remitido al departamento de investigación de mercadotecnia o a otra oficina de la empresa.

A.6.3 RELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS

Con frecuencia existe una incompatibilidad básica entre los intentos del departamento de ventas para movilizar los recursos de la compañía para maximizar la satisfacción del cliente, y los intentos de otros departamentos para mantener un desempeño eficiente de sus propias tareas. Por ejemplo, dos diferentes departamentos, ventas y producción, indicaran las preferencias que siguen:

Ventas	Producción
Tiempo corto de margen de producción	Mas margen de tiempo de producción
Tiradas cortas de muchos modelos	Grandes tiradas de pocos modelos
Cambios frecuentes de pocos modelos	Ningunos cambios en el modelo
Pedidos a la orden	Pedidos estándar
Apariencia estática	Facilidad de fabricación
Control de calidad rígido	Control de calidad promedio

A.6.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES

Lo bien que un departamento de ventas puede cementar relaciones duraderas con sus clientes, dice mucho al determinar su efectividad. Un departamento de ventas también quiere crear un mayor empuje de distribuidor (esto es aumentar el volumen de cada cuenta) y ganar nuevos clientes.

La administración de ventas es parte de la función de mercadotecnia de un negocio y constituye una de las actividades que juntas comúnmente se llaman **combinado mercantil**.

Las decisiones relativas comprenden los productos y las características de los productos, precios y canales de distribución, lo mismo que la promoción, la que incluye las ventas personales, publicidad y otras actividades de la promoción.

La venta puede ser mucho más difícil si los productos son de mala calidad, si tienen muchos defectos, si los precios están fuera de línea

con la competencia o si se utiliza la publicidad en forma no efectiva. Del mismo modo, si la fuerza de ventas deja de hacer su parte, los demás elementos del combinado mercantil no podrán compensarlo.

La función de ventas tiene la responsabilidad primordial de implementar la orientación al cliente del concepto de mercadotecnia en dos formas:

- Su contacto de venta con el cliente y la forma que esto se ejecuta.
- La retroalimentación del mercado o los censores del mercado.

El solo encajar algo a los clientes no es la forma de permanecer competitivo hoy en los negocios. Es probable que los clientes compren y que luego hagan repetidos pedidos sólo si se averiguan sus necesidades y deseos y si los productos y servicios que se ofrecen satisfacen esas necesidades y deseos.

El gerente de ventas tiene la responsabilidad de guiar a la fuerza de ventas en dirección a una orientación efectiva al cliente.

A.7. DESPLIEGUE Y COBERTURA DE CUENTAS

Despliegue es la misión del esfuerzo de ventas a los territorios, clientes, productos y funciones. Tradicionalmente, las discusiones sobre el despliegue se han enfocado hacia una asignación eficiente de los vendedores en los territorios y en la repartición eficiente del tiempo de un vendedor entre las cuentas en su territorio.

Sin embargo, recientemente, se le ha prestado más atención a la asignación del esfuerzo de ventas de vendedores de productos múltiples a los distintos productos. Un concepto mucho más reciente aún, involucra el despliegue por función (por ejemplo, establecer nuevas cuentas y servir a las ya existentes).

Esta nota proporciona una estructura conceptual para considerar las situaciones de despliegue y muestra algunos de los problemas prácticos que resultan al aplicar esa estructura.

A.7.1 ¿UNA BASE CONCEPTUAL?

Una nota anterior propone que la gerencia de ventas fuera visualizada como una serie de optimizaciones o intercambios de mercancías. Ese concepto de acercamiento se empicará en la discusión (El despliegue). Para simplificar la decisión, al principio tan solo nos concentraremos sobre el proceso de ventas entre los clientes. Posteriormente se ampliarán las analogías con relación a los territorios, productos y funciones.

Un vendedor debería de efectuar una visita especial, a un cliente en particular, tan solo si 1) la ganancia marginal de recuperación para la firma resultara mayor (si el costo marginal del gasto, y 3) si la ganancia marginal provenirme de la visita resultaría mayor que el uso de ese tiempo para otras competencias, tales como visitar a otros prospectos o clientes.

La idea es llevar al máximo la recuperación de un recurso escaso: pesos o tiempo de venta. Intuitivamente las dos reservas resultan claras:

1. No gaste dinero en una visita a no ser que la ganancia sea mayor que el costo.
2. No efectúe una visita si existe otra que pueda proporcionar mayor ganancia.

Conceptual mente, el vendedor calcularía esta razón para cada una de las visitas potenciales y efectuaría aquellas visitas con la razón mayor, hasta que, o se terminara el tiempo, o todas las posibles visitas con razones de uno o más, se agotarán.

Cuanto mejor pagado sea un vendedor, más grandes sus gastos, y mayor su impacto en las ganancias de la firma, más importante resulta ubicarlo con efectividad, y mayor justificación se podrá encontrar para los gastos dedicados a mejorar el despliegue.

Un aspecto del problema de despliegue que merece una atención especial es el de despliegue del vendedor hacia cuentas nacionales o clave

Algunas firmas manejan estas cuentas con una fuerza de ventas por separado, para asegurar una atención cuidadosa y competente. Sin embargo, este puede crear algunos problemas espinosos, especialmente cuando la fuerza de ventas trabaja a comisión y la autoridad de compra está dividida entre influencias nacionales, regionales y locales.

A.7.2 DESPLIEGUE A TRAVÉS DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS.

Hasta el momento nos hemos dedicado a estudiar el despliegue entre los clientes. Pero el despliegue también requiere de la ubicación del esfuerzo de ventas entre territorios y productos." La situación del despliegue con relación al producto es análoga a la situación del despliegue de clientes. Aquí, el deseo radica en ubicar el tiempo del vendedor en forma óptima entre los productos. Esto se torna excesivamente complejo cuando un vendedor tiene que visitar a clientes heterogéneos, quienes compran diferentes mezclas de una distinta línea de productos. El gerente de ventas, entonces, necesita de una función de respuesta de ventas para cada producto, ante cada cliente o prospecto,

Lo cuál que en el caso del despliegue de clientes, el despliegue de productos puede presentar difíciles problemas de implementación. A menudo, los vendedores se muestran ansiosos de adivinar lo que decidirán los que realizan las decisiones de la política para el producto y escogen ellos los productos que presentarán a sus cuentas y prospectos. Esto tiene su lado positivo, debido a que el vendedor, con frecuencia puede escoger aquellos artículos que más atraen a sus clientes o clientes potenciales. De hecho, ellos están segmentando el mercado y rediseñando las ofertas de la firma, para cada segmento individual. También existe un lado negativo. En ocasiones, el vendedor elegirá artículos para ofrecer basándose en gusto personal, prejuicios, o mal juicio. Por ejemplo, en el ramo de calzado para damas, existe una frase "zapatos de garaje" para describir aquellos zapatos que no provocan entusiasmo entre los vendedores. Por lo que, las muestras se quedan en los garajes de los vendedores, sin que nunca le sean presentados a los clientes.

Tales situaciones conducen a un concepto de ventas de niveles múltiples. La gerencia de mercado boté en la le tiene que vender al vendedor, el vendedor venderle a los detallistas, y los detallistas venderle al público. El fracaso en malquetera de estos niveles evita el éxito en los siguientes

A.7.3 DESPLIEGUE TERRITORIAL

El problema de ubicación territorial es un poco distinto. Desde luego que el territorio puede ser visualizado como una colección de prospectos y clientes. Por ello, una forma para desarrollar un territorio sería determinar la cantidad óptima de esfuerzo necesario para las cuentas, y asignarle cuentas nuevas al vendedor hasta que este cuente con una cantidad total de carga de trabajo. Entonces, se establecería otro territorio. Este proceso podría continuarse hasta que todas las áreas a cubrir estuvieran cubiertas. Sería una labor monumental en la mayoría de las compañías, e ignora la situación existente, incluyendo las relaciones actuales entre vendedor y cliente, y los estándares de compensación establecidos.

La mayoría de los problemas de asignación territorial involucran una realización de los territorios existentes o aumentos en los mismos, más bien que establecer un totalmente nuevo sistema territorial. ¿Generalmente, los territorios se desarrollan sobre las bases de tres criterios: 1) carga de trabajo, 2) potencial, y 3) ventas actuales. El deseo usual es que todos los vendedores tengan una carga de trabajo similar, así como potencial y nivel de ventas. Pero la carga de trabajo, generalmente medida a través de una combinación de cantidad de cuentas y tiempo de viajes, no está, a menudo relacionada ni al

potencial ni a las ventas actuales. Las áreas con una población esparcida tienden a tener cuentas chicas, más separadas entre sí que las grandes cuentas en las áreas densamente pobladas. Un contraste, por ejemplo, se podría establecer entre un vendedor de artículos de vestir en Manhattan con uno en las Montañas Rocallosas y el área de las Grandes Llanuras. El concepto de localización de las industrias, influencia los territorios también. El vendedor de la costa del Golfo, del fabricante de grandes bombas químicas, cuenta con un diferente tipo de territorio que el vendedor de la compañía que trabaja en Nueva Inglaterra, debido a la diferente densidad y tamaño de las plantas de los clientes.

Hasta las ventas potenciales y actuales no se encuentran muy relacionadas entre sí, en muchas situaciones. Muchas compañías son más fuertes, con relación a la competencia, en algunas áreas, más que en otras. Debido a los distintos deseos de mezclas de productos de los clientes, las estructuras de costos de embarque, o el historial de un vendedor (por ejemplo, un buen vendedor que estableció el territorio).

Los vendedores a quienes se les paga mediante comisiones, 'son especialmente sensitivos a las diferencias en potenciales, ventas actuales y carga de trabajo entre los territorios.

B. PRONOSTICO DE VENTAS

B.1. PRONOSTICO DE LAS VENTAS

El pronóstico de las ventas es la predicción de las ventas para un periodo dado. El periodo más común para tal pronóstico es el plazo corto, hasta de un año.

B.1.1 IMPORTANCIA DEL PRONOSTICO

Los pronósticos guían las operaciones de una firma, ya que la estimación de las ventas determina los compromisos que van desde la planeación de la producción-adquisición de materias primas, labor y equipo de capital-al esfuerzo de mercadotecnia -publicidad, técnica de venta y necesidades del inventario-. De tales ingredientes básicos de las operaciones de una forma vienen las utilidades. Se deduce, entonces, que un pronóstico de ventas preciso puede llevar al mejoramiento de las utilidades.

Un problema con el pronóstico es que dependen en mucho de lo que sucedió en el pasado. La suposición es que el pasado es indicativo del futuro. Las tendencias de las ventas proyectadas pueden ser ciertas para algunos años en las industrias estables. Pero en ocasiones, las firmas que confían en tales proyecciones se encuentran lejos de la realidad.

B.1.2 FACTORES QUE AFECTAN AL VOLUMEN DE VENTAS

Los pronósticos pueden clasificarse como pasivos o activos. Gran parte del pronóstico es pasiva: estima los factores externos y predice el volumen de ventas resultante que puede esperar la firma si continúa en su presente curso. El pronóstico de ventas se considera como algo impuesto a la compañía y fuera de su control.

Más brillante es reconocer que las ventas son el resultado no sólo de las condiciones externas y competitivas, sino también de las propias acciones de la compañía. El volumen de ventas variará como función de la publicidad, política de precios, mejoras al producto y de otros esfuerzos de mercadotecnia. Pueden considerarse programas alternativos. A esto se le ha llamado **manipulación de la demanda**.

Es útil clasificar los varios factores que afectan al volumen de ventas como controlables o incontrolables:

B.1.2.1 Factores controlables.- Elementos del ambiente interno del negocio y de las actividades de planeación sobre las cuales tiene control la firma, sujetas quizá a ciertas restricciones respecto a la disponibilidad de recursos. Son ejemplos la incapacidad de la planta y del equipo, la fuerza del personal, la competencia y preferencias de los ejecutivos, los recursos financieros y los objetivos comerciales.

B.1.2.2 Factores incontrolables.- Elementos del ambiente sobre los cuales la firma tiene poco o ningún control a plazo corto. Son ejemplos los factores culturales, demográficos y económicos, así como el clima competitivo y la dinámica de la tecnología.

El pronóstico de ventas es el eslabón entre la evaluación de los factores externos que afectan las operaciones y los recursos internos y los objetivos que están bajo el control de la administración. En tanto los pronósticos cubren un período más largo, el clima externo adquiere importancia, porque fija las restricciones generales que afectan al crecimiento de la compañía.

B.2. PROCEDIMIENTOS PARA PRONOSTICAR

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

B.2.1. Acopio de la información para el Pronóstico.- Los factores incontrolables en el ambiente comercial -incremento en la competición, un decrecimiento económico, una escasez de materiales- deben ser reconocidos. También debe reunirse información sobre los factores controlables. Estos serían principalmente los esfuerzos de mercadotecnia que generalmente han sido acordados para usarse en el período futuro que se pronostica. Si estos planes son significativamente distintos de los esfuerzos del pasado, no pueden desecharse su efecto sobre las ventas futuras al desarrollar el pronóstico de las ventas.

B.2.2. Aplicación de las técnicas para Pronosticar.-Las técnicas para pronosticar por las cuales se evalúan los datos y se proyectan las ventas se describirán posteriormente.

B.2.3. Traducir operacionalmente el pronóstico de Ventas.- Mediante el proceso de formulación de presupuesto: se descompone el pronóstico de ventas en unidades de control y de volumen de utilidades como líneas de productos, territorios, clientes o vendedores. Los objetivos específicos se traducen en programas operacionales, tales

como programas de mercadotecnia, cédulas de producción, planes de compras, requisitos financieros, necesidades de personal, niveles de inventarios, etc.

B.2.4. Auditoria del Pronostico.- Durante el periodo del pronostico y a su final se comparan las ventas reales y las pronosticadas y se analizan discrepancias. Este es uno de los aspectos principales del control.

B.2.5. Afinación del Pronostico.- Si se presentan discrepancias serias entre el desempeño real y el pronosticado; tanto el pronostico como los procedimientos para desarrollarlo pueden necesitar ser modificados, revaluando las proyecciones y las técnicas de ajuste. Aqui el objetivo es doble: primero, hacer cualesquier ajustes necesarios en las operaciones a la luz de un cuadro alterado de ventas y, segundo desarrollar un pronostico de ventas mas preciso.

B.3. TÉCNICAS PARA PRONOSTICAR

Las técnicas más comunes para pronosticar pueden clasificarse como métodos cualitativos y cuantitativos.

Se utilizan técnicas estadísticas elaboradas por muchas firmas en sus esfuerzos para pronosticar. En ocasiones estas producen pronósticos de ventas más precisos y ciertamente, existe algo satisfactorio en el uso sofisticado de números y de modelos matemáticos complejos.

En el otro extremo están los subjetivos "estimados por corazonada" y los pronósticos por intuición; estos también dejan algo que desear. Pero los estimados subjetivos o cualitativos no siempre deben repudiarse; en ocasiones pueden ser superiores a los análisis sofisticados. Incluso no esta fuera de lugar hacer sondeos cuando se trata de pronosticar.

B.3.1 METODOS CUALITATIVOS

Las técnicas cualitativas o subjetivas comprenden criterio, opinión o la corazonada de una persona o de un grupo. Los resultados pueden variar de bastantes buenos a muy malos.

La opinión ejecutiva.- esta representa la opinión de un individuo o combina los puntos de vista de varios ejecutivos, quizá ejecutivos altos o talvez gerentes regionales de ventas. Algunas de estas opiniones pueden estar apoyadas por mucho material objetivo o pueden estar

basadas en uno o varios métodos de pronosticar; otros pueden depender sólo de la observación e intuición.

La principal ventaja de tal método es que es fácil y rápido de ejecutar. Para las firmas en industrias en donde los estilos cambian con rapidez y en forma caprichosa, como en algunas partes de la industria del vestido, el juicio experimentado puede ser el mejor método de que se disponga.

Existen varias desventajas en el método de la opinión ejecutiva, aunque tiende a ser principalmente una función de la falta de meticulosidad de los ejecutivos involucrados. Cuando peor, esto puede ser un poca más que una corazonada de grupo. Además muchos ejecutivos, como el gerente de producción, en realidad no tienen manera de conocer cual es la situación en el campo. Si las estadísticas de la economía básica del mercado no se utilizan en la compilación del estimado, es difícil cualquier subdivisión de las ventas por productos, clientes, etc., para propósitos de operación y control.

Combinado de la Fuerza de Ventas.- en este método, cada vendedor da un estimado de las ventas futuras de varios productos en su propio territorio. Estas estimaciones territoriales individuales se tienen para derivar el pronóstico total de la fuerza de ventas. Las ventajas son que el método:

- 1.- Utiliza el conocimiento especializado de la gente mas cercana al mercado.
- 2.- Coloca la responsabilidad del pronostico en las manos de quienes deben producir los resultados.
- 3.- Da mayor confianza a la fuerza de ventas en las cuotas creadas por los pronósticos.
- 4.- Tiende a dar mayor estabilidad y precisión a los resultados debido a la magnitud de la muestra.
- 5.- Se presta a un fácil desarrollo de subdivisiones del producto, territorio, cliente y vendedor.

Los argumentos más comúnmente encontrados contra el uso de los vendedores en el pronóstico son los siguientes.

- 1.- Son malos estimadores, demasiados optimistas o pesimistas.
- 2.- Si se usan las estimaciones como base para fijar las cuotas, los vendedores se inclinan a subestimar la demanda para que sus objetivos sean más fáciles de alcanzar.
- 3.- Los vendedores suelen desconocer los amplios patrones económicos que conforman las fuentes futuras; además, pueden desconocer los nuevos productos que salen o los cambios contemplados en los esfuerzos de mercadotecnia.

4.- Esto requiere un gasto de tiempo considerable por parte de la fuerza de ventas que podría dedicarse mejor a visitar a los clientes.

Encuesta de Opinión de "Expertos" o de Gente "Enterada".- Tal gente conocedora incluye a revendedores mayoristas y detallistas. Puede elegirse sobre la teoría de que tienen una "sensación" íntima del mercado. Si bien esto es un enfoque informal, puede ser el mejor de que dispongan algunas compañías. Se presta mejor para los pronósticos de equipo industrial en el cual están involucrados intermediarios y compradores.

Por otra parte, estos sentimientos pueden cambiar con rapidez. La base para pronosticar, utilizada por los expertos, es difícil de identificar: en su mayoría pueden ser corazonadas e impulsos bajo la presión de la encuesta

Muestreo de Opinión de Clientes.- Esto hace uso de la investigación del mercado, para medir la disposición del cliente a comparar bienes duraderos (autos, aparatos, etc.). Otros índices, menos conocidos, se han desarrollado en un intento de medir la confianza del consumidor, sus intenciones de comprar y las compras anticipadas de autos nuevos y otros aparatos.

El argumento obvio para este método de pronosticar es que el cliente determina realmente los resultados de las ventas.

Pero las desventajas de esta técnica no deben considerarse a la ligera. Las intenciones profesadas de comprar, son predictores notoriamente malos y suelen no estar confirmados posteriormente por ventas. La gente está muy influida en sus planes para el futuro por el estado de negocios que prevalecen, de manera que las intenciones de comprar cambian con rapidez. Por lo tanto, este método es principalmente útil para pronosticar a corto plazo, de tres a seis meses de anticipación. En consecuencia, este es un método de pronosticar costoso y que consume mucho tiempo.

Método Delphi.- Una variación mas sofisticada y a menudo efectiva del enfoque de la opinión experta para pronosticar, es el método Delphi, desarrollado por un matemático en la Rand Corporation. Si bien este se aplica principalmente al pronóstico tecnológico, es aplicable a los negocios, en especial cuando prevalecen condiciones de relativa incertidumbre, o cuando las próximas innovaciones principales o mejoras afectaran a la firma o a la industria. En la técnica Delphi, se interroga a los expertos en el área que se investiga respecto a sus opiniones: Los resultados del interrogatorio se distribuyen a los expertos y después se vuelven a interrogar permitiendo así cambio de opinión y profecía basadas en las reacciones de otros expertos - un proceso de retroalimentación sucesiva y de revaloración de

expectaciones -. Si las preguntas y los expertos están bien seleccionados (y si las circunstancias favorecen la opinión honrada de una gama de gente conocedora, condiciones que sugieren que bajo severas condiciones competitivas esto puede no ser práctico), entonces el método Delphi puede dar como resultado predicciones valederas.

B.3.2 MÉTODOS CUANTITATIVOS

Los métodos estadísticos se están cada vez más. Pueden variar desde proyecciones muy sencillas de la tendencia hasta sofisticados análisis de correlación múltiple y de modelos matemáticos. Las computadoras han hecho de estos últimos una intrigante posibilidad. En especial para las grandes empresas.

Proyección de las Tendencias (Análisis de la Tendencia).- Este método común de pronosticar esta basado en el supuesto de que ellas pasadas tasas de cambio continuaran en el futuro y, por tanto, que el impacto relativo de todos los factores que afectan a las ventas continuara siendo igual. Puede ser bastante exacto la mayoría de las veces excepto en momentos críticos y cambios mayores en las tasas de crecimiento. Pero estos cambios pueden proporcionar las mayores oportunidades para el éxito o el fracaso de la firma. Este método utiliza típicamente las curvas de crecimiento que están ajustadas a los datos históricos y luego los extrapola. Para hacer esto en forma satisfactoria se requiere cierta historia de las ventas, por lo general de dos a cinco años de datos si están presentes los elementos de temporada; por lo tanto, no es apropiada para los productos nuevos.

Dos técnicas estadísticas comunes hacen uso del análisis de la tendencia: los promedios móviles y la atenuación exponencial.

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

Una desventaja del promedio móvil es que va un periodo atrás de los datos mas recientes.

Además, el promedio móvil no arroja una expresión precisa del movimiento de los datos en una forma matemática. Los valores al final de la serie no pueden calcularse sino que deben estimarse. Tal proyección puede hacerse por una inspección visual de la línea del promedio móvil y la tendencia, pero carece del refinamiento de una ecuación matemática.

La atenuación exponencial esta diseñada para compensar la principal debilidad del promedio móvil, el de no responder lo suficiente a los resultados más recientes en esta modificación del promedio móvil, las observaciones más recientes o los resultados de las ventas no solo no se incluyen sino que en realidad se les da mas peso en la serie de tiempo. El peso aplicado a la cifra de ventas más reciente, que presenta la estimación del pronosticador de su importancia relativa se designa como (alfa) y se denomina la constante de atenuación. Se la dará un valor entre 0.0 y 1.0. En forma de ecuación el promedio exponencialmente atenuado es:

Nuevo promedio =
 alfa (últimas ventas) + (1 - alfa) (promedio de ventas de años anteriores)

Una ventaja especial de la atenuación exponencial es que es relativamente fácil de calcular debido a que solo se usan los datos de las ventas pasadas. En consecuencia, se necesita poco almacenamiento de datos. Cuando se necesitan muchas predicciones individuales, estas se pueden manejar con facilidad por una computadora.

Análisis de Correlación (Análisis de Regresión).- Esta técnica cuantitativa de popularidad creciente, relaciona las ventas con otras variables económicas, competitivas o externas - estas varían (se correlacionan) en cierto grado con las ventas de la firma -. Un solo factor, económico o de otra índole puede mostrar tal correlación. Por ejemplo, un proveedor de aceite combustible puede encontrar que las ventas aumentan y disminuyen en una armonía un tanto estrecha con las temperaturas. En consecuencia, las ventas son una variable dependientes, y la temperatura es la variable independiente; o bien, las ventas dependen de la temperatura. Infortunadamente, tal correlación tiene poco valor práctico ya que la predicción de las temperaturas es una ciencia sumamente inexacta. Sería mucho mejor para el pronostico, la correlación de las ventas con el inicio de nuevos alojamientos, ya que estos podrían estimarse con mas certeza y por que quizá serian un buen indicador.

Si tal relación de avance-retraso puede encontrarse entre las ventas de una compañía en alguna otra serie económica o estadística, entonces se aumenta la precisión del pronostico. Los indicadores de avance son de series de datos cuyos movimientos preceden a movimientos similares en las ventas de la compañía quizá por varios meses e incluso mas.

Las ventajas que con más frecuencia se citan para el análisis de correlación al pronosticar son estas.

1.- Es más objetivo que muchos otros métodos comúnmente usados para pronosticar, y obliga a quienes lo escogen a considerar los principales factores que influyen en las ventas y a cuantificar los supuestos que fundamentan sus estimados.

2.- Indica el grado de confiabilidad que puede darse a tales relaciones.

3.- Recibe el beneficio de las opiniones de otros pronosticadores si las ventas de la compañía se encuentra que se correlacionan con indicadores bien conocidos.

4.- Si se pueden encontrar buenos indicadores de avance, puede mejorarse mucho la identificación de los puntos críticos durante el análisis de la serie de tiempo y los métodos de proyección.

Por otra parte, se pueden citar estas limitaciones:

1.- El pronostico de ventas esta ligado a los indicadores que deben pronosticarse.

2.- Existe el peligro de demasiada confianza en las técnicas sofisticadas resultando que se pasa por el alto sentir del mercado (derivado de los indicadores cuantitativos)

3.- Las relaciones pueden cambiar inesperadamente o con demasiada sutileza y pueden dar como resultado pronósticos imprecisos.

4.- Puesto que las técnicas son un tanto complejas, algunos gerentes pueden reaccionar con escepticismo a los resultados del pronostico.

5.- Igual que los métodos de la proyección de la tendencia, el análisis de correlación requiere una historia - por lo general un mínimo de dos años - y esto elimina el uso del análisis de correlación con nuevas compañías y nuevos productos."

B.4. EVALUACION DE LAS TECNICAS PARA PRONOSTICAR

Los métodos cuantitativos, que enfatizan un análisis cuidadoso, las matemáticas y las estadísticas, parecerían mejor para la mayoría de los pronósticos, después de todo, emplean herramientas complejas y sutiles y su objetividad, en comparación con las técnicas cualitativas menos refinadas, es relativamente elevada.

Pero algunas de ellas, en especial los modelos econométricos y los modelos insumo-producto, son muy costosas y llevan mucho tiempo; y las técnicas cuantitativas no pueden penetrar muy lejos en el futuro antes de que se confie en los juicios subjetivos. Para nuevos productos y nuevas compañías las que no tienen una larga historia o están en

ambientes que cambia con rapidez la complejidad de la predicción no es seguridad de exactitud predictiva.

Las técnicas cualitativas son particularmente susceptibles a la crítica sobre la falta de uniformidad de su calibre. No es fácil distinguir entre los juicios cuidadosos y astutos y las corazonadas o intuiciones, en especial cuando se requiere de varias personas.

B.4.1. Limitaciones a las Técnicas para Pronosticar

La falta de confiabilidad por lo general es un problema debido a:

- 1.- Futuro incierto. Todos los pronósticos están sujetos a algún error, aunque se espera que sea llevado a límites tolerables.
- 2.- Falta de cuidado al formular el pronóstico, sea porque hubo demasiada confianza en meras conjeturas y esperanzas infundadas o por las suposiciones fundamentales no estaban apoyadas por hechos, estimaciones razonables o un reflejo preciso de las políticas y planes.
- 3.- Acciones imprevistas de los competidores.
- 4.- Sucesos extraordinarios dentro o fuera de la compañía.
- 5.- Horizonte de tiempo demasiado grande. La confiabilidad en la mayoría de los pronósticos disminuye con rapidez a medida que las proyecciones se hacen más hacia el futuro.

Se necesita tiempo, dinero y personal calificado para pronosticar en forma adecuada, dependiendo de la complejidad del mercado que se estudia y del método para pronosticar. Los beneficios de los pronósticos más exactos sobre los costos adicionales requeridos para hacerlos, deben tomarse en cuenta, en especial para las firmas grandes y de tamaño medio. Bien se puede encontrar que los pronósticos ligeramente más exactos que puedan derivarse de técnicas complejas puedan no tener un valor lo bastante grande para la firma.

Situaciones especiales o factores que pueden impedir la habilidad para pronosticar:

- 1.- Elementos de crecimiento. Muchas firmas no tienen la certeza de que continuarán las actuales tasas de crecimiento o que principien a nivelarse. Con frecuencia las nuevas empresas experimentan un periodo de crecimiento rápido y que es difícil de mantener durante un periodo largo, y enfrentan un problema al pronosticar al decidir si el crecimiento principiara a estabilizarse en el periodo en curso.

2.- Historia de las ventas. Pronosticar para un nuevo producto o para una nueva empresa es difícil por que uno hay registros de ventas pasadas que marquen una pauta. Es difícil estimar la parte del mercado que será lograda.

3.- La moda. El elemento moda de los productos de una firma siempre causa un riesgo sustancial en las predicciones, porque las ventas dependen de lo bien que el mercado acepte los estilos.

4.- Actitudes cambiantes de los clientes. Si la demanda del producto depende de las actitudes cambiantes de los clientes, el pronostico es en especial difícil; en el mejor de los casos es incierto medir las actitudes, en especial si las condiciones, económicas o sociales, están induciendo la inestabilidad.

B.4.2 CRITERIOS PARA UN PRONOSTICO EFECTIVO

El pronostico efectivo depende de varios factores, el menor de los cuales no es la suerte. Sin embargo se pueden identificar ciertos criterios que conducen a un pronostico mejor.

B.4.2.1 Consideración de Todas las Influencias Clave. Las influencias clave en el crecimiento de la industria se deben determinar y evaluar. Deben analizarse las fortalezas y debilidades de la compañía y de sus competidores. Deberán proyectarse muy lejos en el futuro las capacidades de las distintas funciones de la compañía para apoyar el pronostico y el plan.

B.4.2.2 Exactitud. Importante como es esta, debe ponderarse en términos de la precisión marginal comparada al costo. Por ejemplo, debe desecharse una encuesta del consumidor porque solo pueden obtenerse resultados imprecisos a un costo elevado.

B.4.2.3 Admisibilidad. Los ejecutivos que utilizan el pronostico deben ser capaces de creer en el método. Las técnicas elaboradas, que solo los estadísticos pueden comprender, parecerán sospechosos a la mayoría de los ejecutivos.

B.4.2.4 Durabilidad. Los supuestos fundamentales y las relaciones deben ser estables; el modelo del pronóstico no debe desbaratarse a la poco tiempo.

B.4.2.5 Flexibilidad. Deben ajustarse las variables de tiempo en tiempo para enfrentar las condiciones cambiantes, y deben tomarse providencias para adversidades futuras. Los pronósticos no deben ser rígidos e inflexibles: deben poderse ajustar a las condiciones cambiantes y a las estimaciones equivocadas. Algunas firmas logran la flexibilidad deseada examinando los pronósticos y los presupuestos de ventas al final de cada mes o de cada trimestre, asiendo revisiones si son necesarias sobre la base de las condiciones corrientes y extendiendo esta puesta al día a todo el periodo de pronostico. El método para pronosticar puede ser auditado y revisado al mismo tiempo, comparando las ventas reales y las pronosticadas y analizando cualesquiera discrepancias. El propósito es determinar las razones en las desviaciones, de modo que en el interés de pronósticos mas exactos, puedan modificarse las suposiciones y técnicas futuras.

B.4.2.6 Disponibilidad. Este criterio se aplica principalmente al análisis de correlación. Los varios índices estadísticos con los cuales se encontró que las ventas de la compañía se correlacionaban, son mas útiles si se publican semanal o mensualmente que semestralmente.

B.4.2.7 Participación Organizacional. El pronostico y la planeación deben ser ejecutados en todos los niveles y en la mayoría de las funciones. Los resultados son dirección y motivación, así como amplitud de criterio. Este es un argumento fuerte para involucrar a la fuerza de ventas en la rutina del pronostico. Por lo menos, la gerencia de ventas debe involucrarse, por que la organización de ventas contribuye muy directamente a las ventas resultantes. Es preferible no relegar el pronostico de ventas a los departamentos de staff, que están divorciados de las realidades de la venta en el campo. La falta de participación en el proceso del pronostico puede afectar negativamente el interés del departamento de ventas en los objetivos de ventas. Además, pueden pasarse por alto ciertos factores del los factores del mercado que podrian afectar a las ventas futuras.

C. ORGANIZACIÓN DE LAS VENTAS

C.1. ORGANIZACIÓN DE LOS ESFUERZOS DE VENTA

En el proceso de administrar, la organización es el siguiente paso, después de la formulación de los planes y de los objetivos. Por el término organización queremos decir el establecimiento de relaciones entre los individuos y la asignación de actividades para cumplir los planes y objetivos de la empresa. Sin tomar en cuenta el tamaño, se necesita cierta organización: incluso una empresa de dos personas debe tener un entendimiento de lo que cada persona va a hacer y sus responsabilidades.

C.1.2 Esenciales de la Organización

Una firma debe identificar las actividades similares y separarlas de las actividades no relacionadas. Después podrá asignarse o delegarse la autoridad y responsabilidad de actividades a individuos específicos, (sin embargo, debe observarse que la responsabilidad no se puede transferir o delegarse por un alto ejecutivo, que todavía es responsable de los actos de sus subordinados). Generalmente, la responsabilidad y la autoridad, en cualquier puesto dado, deberán ser iguales. Si un ejecutivo tiene la obligación de desempeñar determinados deberes en forma satisfactoria, debe tener el permiso o la autoridad para emprender las acciones necesarias para el desempeño de esas obligaciones.

C.1.3 Transición de las Organizaciones

En la firma más pequeña, el propietario (quizá ayudado por los miembros de su familia como empleados de tiempo parcial) constituye la organización. Todas las actividades necesarias recaen sobre el propietario. A medida que crece la firma, una sola persona ya no puede manejar todas las actividades. Se contratan nuevos empleados y se les delegan ciertas obligaciones.

A medida que la firma crece todavía mas, el propietario necesitará contratar uno o más gerentes como ayuda en la supervisión y planeación. De esto resultará alguna forma de responsabilidad dual. Así como el presidente de un país es el responsable final de todo lo que hagan sus subordinados, así es responsable el ejecutivo de una firma, de los actos del personal de staff. Si bien el presidente y el ejecutivo pueden delegar autoridad a sus subordinados y hacerlos responsables de sus actos, no pueden escapar de su responsabilidad final.

C.1.4 Departamentalización

Con un tamaño creciente, un ajuste organizacional natural es la departamentalización, o la agrupación de varias actividades para los propósitos de una administración mejor. Por ejemplo, el gerente de ventas puede dividir el trabajo en varios territorios de ventas, en un departamento de servicios a los clientes y en un departamento de publicidad, y luego asignar a ellos, ejecutivos subordinados.

La división por departamentos proporciona dos ventajas principales: especialización y control. Teniendo la responsabilidad de un departamento específico - tal como el de servicios a los clientes o de publicidad - un empleado puede convertirse en un especialista en esa actividad. Dará como resultado un trabajo mejor. El control es necesario si las operaciones van a apegarse a los planes tan estrechamente como sea posible. Es más fácil controlar las operaciones si los registros y el desempeño pueden medirse por discretos agrupamientos de actividades, ya sea que se llamen departamentos, divisiones, secciones, sucursales, oficinas, etc.

Un arreglo por departamentos especialmente efectivo, es aquel en el cual se pueden establecer dos o más unidades de operación de tamaño y características comparables. Algunos expertos llaman a esto "absolutamente paralelos". Las ventas, los gastos y las contribuciones a las utilidades pueden compararse con facilidad, y los buenos y malos desempeños pueden identificarse y emprender las acciones pertinentes. Además de proporcionar el control y la evaluación del desempeño, el paralelo absoluto favorece la competición intrafirmas, que puede estimular los mejores esfuerzos. Para que se utilice el paralelo absoluto con eficacia, las unidades de operación o los territorios de ventas necesitan ser tan iguales como sea posible en potencial de ventas y en habilidad para proporcionar una cobertura adecuada. Si los territorios no son iguales ya sea en potencial o en facilidad de cobertura, entonces este control y dispositivo motivacional están siendo mal empleado, a menos que se hagan amplias asignaciones para la diferencia en territorios.

C.1.5 Ajustes al Incremento en Tamaño

A medida que las firmas pequeñas prosperan y crecen sustancialmente en tamaño, se hacen necesarias adaptaciones organizacionales. Ya no puede una persona, incluso pocas personas, mantenerse al tanto de todo lo que sucede, las decisiones ya no pueden ser tomadas por una sola persona. Con la necesaria delegación de autoridad a otros, debe encontrarse personal capaz para asumir puestos ejecutivos de importancia. También deben establecerse controles para vigilar el

desempeño, para aplicar una acción correctiva antes de que los problemas lleguen a ser graves. Más de una firma ha encontrado que el éxito y el crecimiento rápido sobrepasan a su capacidad de ajuste.

C.2. PASOS AL ORGANIZAR LAS VENTAS

En el proceso de determinar y estructurar una organización de ventas efectiva, varios pasos necesitan ser controlados. Los principales son:

- C.2.1 Agrupamiento óptimo de actividades**
- C.2.2 Tramo de supervisión**
- C.2.3 Grado de centralización o descentralización**
- C.2.4 Función del staff**
- C.2.5 Manejo de las cuentas nacionales y de las cuentas claves**

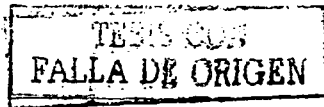
En términos generales, las decisiones para estos pasos dependen de tres factores: cantidad de especialización necesaria, cantidad deseada de servicios a los clientes (o la necesaria por razones competitivas) y calibre de la fuerza de ventas.

Una mayor especialización estimula una subdivisión de actividades más detallada, más departamentos y más ayuda del staff. Pueden requerirse fuerzas de ventas separadas para distintas categorías de productos y distintos tipos de clientes -en lo general, una organización más compleja.

C.2.1 Agrupamiento Optimo de Actividades

Los departamentos pueden estructurarse en varias formas -por funciones (como ventas, finanzas, o producción), clientes, territorios, productos, o por combinaciones de estos factores-. ¿Cuál es la mejor? Por desgracia, incluso la decisión de dividir por departamentos sobre la base de los clientes, por ejemplo, no responde a las preguntas de responsabilidad por créditos, asignación de entregas, clase de reportes que deben mantenerse y la responsabilidad por su preparación, etc. En forma similar, la designación de una bodega presenta problemas por el manejo de impuestos, reclutamiento del personal, almacenamiento de la mercancía, libertad para fijar precios y similares. En consecuencia, las decisiones para el agrupamiento de actividades tiende a ser compleja si las líneas de autoridad-responsabilidad van a ser especificadas con suficiente detalle.

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



C.2.2 Tramo de Supervisión

El número de empleados que supervisé un solo ejecutivo constituye el tramo de supervisión. Está íntimamente relacionado con otro aspecto de la organización, los niveles de la supervisión.

En términos de costo, es ventajoso un tramo amplio porque se debe pagar a menos ejecutivos y personal. Esto contribuye a la descentralización y contribuye al desarrollo de la iniciativa y a la auto confianza en los subordinados. Por otra parte, existe un límite sobre el numero de subordinados que una persona puede supervisar en forma adecuada. Muchos expertos han estudiado las organizaciones y han concluido que la alta administración puede supervisar 4 ú 8 subordinados, si bien el tramo puede aumentarse con eficacia de 8 a 15, u ocasionalmente mas en los niveles inferiores. Obviamente cuanto más experimentado y capaz es un ejecutivo (asi como los subordinados) y más estables sean las operaciones, más amplio será el tramo de supervisión que pueda manejarse adecuadamente.

Además de la nomina de un ejecutivo superior con un tramo estrecho de supervisión, existen varias otras desventajas al tener mas niveles de supervisión. Cuando más niveles ejecutivos estén involucrados, la comunicación será más difícil y menos precisa arriba y abajo de los niveles; también menos flexibilidad y rapidez será una consecuencia, ya que más ejecutivos estarán involucrados en cualquier problema o decisión en particular.

C.2.3 Grado de Centralización y Descentralización

En donde descansa la autoridad para una planeación detallada y toma de decisiones, es central al asunto de la centralización versus la descentralización. En aquella, tal autoridad es retenida en la oficina central y limitada en su mayor parte a los altos ejecutivos y a su personal. Si una organización esta sumamente descentralizada, los ejecutivos cercanos a las operaciones tienen la libertad de acción para tomar la mayoría de decisiones (sujeta a determinadas políticas y restricciones presupuestarias, por supuesto). Esta última situación requiere una considerable delegación de autoridad por parte de los ejecutivos superiores. Por supuesto, hay grados de centralización, dependiendo del grado de poder y de autoridad delegado por los niveles ejecutivos superiores.

Por lo general, los ejecutivos más capaces de nivel inferior y medio, reciben bien a una organización descentralizada, ya que les proporciona mayor libertad de operación y mayor ámbito para su iniciativa y creatividad. También tiende a producir mayores

percepciones en compensación y ascensos, porque tales ejecutivos asumen más autoridad y responsabilidad y obtienen más experiencias para puestos de nivel más elevado. La descentralización requiere subordinados capaces, de lo contrario la libertad otorgada para mayor toma de decisiones puede dar como resultado serios errores debidos a la inexperiencia o incompetencia. También requiere que los ejecutivos de más alto nivel deleguen parte de su autoridad a los subordinados (y puede haber renuencia a esto debido a la falta de confianza en los subordinados o a la incapacidad para correr riesgos.

C.2.4 Función del Staff

Los especialistas de staff pueden proporcionar al ejecutivo especialización y experiencia para facilitar el trabajo administrativo y hacerlo más eficiente. En ocasiones se encargan de tareas que el gerente preferiría no hacer; por ejemplo, el gerente de ventas podría desear delegar las funciones que no son de ventas, como la supervisión de la bodega y el personal de oficinas, a los ayudantes de staff. El personal de staff puede capacitar a un gerente para que opere con un tramo de supervisión más amplio, eliminando así la necesidad de niveles de supervisión adicionales y de más ejecutivos. Sin embargo, el uso de staff tiene sus desventajas. Un puesto de staff puede aumentar los costos sin beneficiar a las ventas y a las utilidades, puesto que no es un puesto de línea. Quizá la desventaja más seria del staff es que aumenta las complejidades de las relaciones organizacionales, debido a que el puesto en particular del personal de staff es difícil de definir. Los del staff pueden dar instrucciones y revisar a los demás miembros de la organización como parte de su trabajo; sin embargo, los demás pueden no considerarlos como sus superiores y pueden resentir tales intrusiones.

C.2.5 Manejo Especial de las Cuentas Nacionales y de las Cuentas Claves

En muchas firmas, una parte de importancia del total de negocios proviene de algunas cuentas clave. Tales clientes grandes e importantes requieren un manejo especial si sus necesidades van a quedar bien satisfechas y van a seguir favorables las relaciones con ellos. Con frecuencia, la fuerza regular de ventas no se utiliza para tales cuentas, a menos que exista un número bastante grande de tales cuentas o se tenga que dar un servicio sustancial. Tres modificaciones organizacionales son comunes al tratar con los clientes clave: (1) los ejecutivos de la compañía pueden visitar personalmente las oficinas centrales de tales cuentas, (2) se puede utilizar una fuerza de ventas por separado (es obvio que ésta estaría formada por los representantes de ventas más experimentados y capaces); o (3) clientes, coordinar la

programación de la producción y otras operaciones para las necesidades particulares de tales clientes. Pueden utilizarse los gerentes de ventas de campo, por completo por cuenta propia o en conjunto con los representantes territoriales regulares de ventas, cuando las cuentas clave sean regionales y no nacionales.

C.2.5.1 La Organización Geográfica

La organización por territorios geográficos es la forma de organización que más se usa. A medida que una firma se vuelve más grande y agrega más vendedores, la tendencia natural es dar a cada uno de ellos la responsabilidad de vender y servir a un área geográfica determinada. Entonces el vendedor podría reportarse al gerente de ventas territorial, o si la compañía es más grande (y tiene más niveles de administración), a los gerentes distritales de ventas, quienes entonces se reportan a los gerentes regionales de ventas; estos, a su vez, se reportarían a un gerente general de ventas o a un vicepresidente de ventas. Un beneficio obvio de la organización geográfica es facilitar el tiempo de viaje y los gastos. La principal desventaja para una compañía de varios productos es que el mismo vendedor vende todos los productos a todos los clientes en un territorio y puede no tener la experiencia suficiente para hacer un buen trabajo. Además, existe la tendencia por parte de los vendedores de concentrarse en los productos y clientes más fáciles (aunque esto puede controlarse hasta cierto grado por la supervisión de la gerencia de ventas y los criterios para la evaluación del desempeño).

C.2.5.2 Organización por Productos

El problema de la organización geográfica, originado por la venta de diversos productos se soluciona, por supuesto, con la diversificación por amplias categorías de productos. La organización por líneas de productos en ocasiones se considera necesaria por las firmas industriales cuyos productos requieren conocimientos o aplicaciones técnicas. En compañías sumamente diversificadas, cada división puede tener una fuerza de ventas por separado debido a la heterogeneidad de los productos. En tales casos, la fuerza de ventas respectiva puede reportarse a una subsidiaria o división autónoma y por separado.

C.2.5.3 Organización por Clientes

Si son diversos los clientes, la organización del departamento de ventas por las principales categorías de clientes ofrece un esfuerzo mejor entonado para satisfacer las necesidades de los clientes. Esta estructura parece mas en armonía con el concepto de la mercadotecnia

y su implicación de una orientación al cliente. Tal especialización de la fuerza de ventas debe conducir a un mejor entendimiento de los problemas y necesidades únicas de las varias categorías de clientes. Debe dar como resultado un mejor servicio a los clientes así como mejor comunicación y cooperación. Sin embargo, existen algunas desventajas. Se incurre en los costos de venta agregados, puesto que dos o más vendedores pueden estar cubriendo la misma área geográfica.

C.2.5.4 Combinación de Estructuras

Son comunes varias combinaciones de las estructuras básicas tratadas, siendo el propósito agrupar las actividades en la forma en que mejor contribuyan a lograr los objetivos de la compañía. Las combinaciones son en especial comunes entre las firmas que intentan preservar una estructura fundamentalmente orientada al producto para el volumen de sus negocios, pero dando también a mercados o áreas individuales un tratamiento especializado.

C.2.5.5 Organización de las Ventas de Campo

Por lo general cinco niveles de gerentes de ventas se encuentran en el campo con sus vendedores (la alternativa sería tenerlos muy alejados de los muchos territorios de ventas permaneciendo en la oficina matriz o regional, necesitándose así mas comunicación ya sea por carta o por teléfono). Cuando hay varios gerentes de ventas de campo o distritales, la firma debe decidir si se desea debilitar o fortalecer la organización sucursal.

C.3. EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN

Varios aspectos de la estructura organizacional y de la filosofía de la administración pueden tener un grande impacto en la satisfacción, eficacia y desarrollo personal en el trabajo de un individuo.

Para la mayoría de los individuos, sea en la administración o en otra parte, la satisfacción en el trabajo proviene de estar involucrado en por lo menos parte de la planeación de las decisiones. Además, si la estructura organizacional esta relativamente descentralizada, lo que significa que la autoridad a sido transferida a los niveles inferiores en vez de ser retenida principalmente en la oficina central, el ambiente de trabajo puede ser particularmente satisfactorio una organización descentralizada por lo general proporciona un mejor entrenamiento para puestos mas elevados que otra centralizada, por que se tiene mas libertad de acción y de autoridad. La compensación también tiende a

ser mas alta que en una estructura centralizada, en donde hay poco sitio para la creatividad y la iniciativa.

El grado de presión para el desempeño también afecta ala satisfacción y eficacia en el trabajo. En especial en el trabajo de ventas, hay presión para producir y el desempeño de uno se puede medir con facilidad en ventas reales y quizá en la productividad (utilidad bruta) de esas ventas.

D COSTOS Y PRESUPUESTOS

D.1. COSTOS Y PRESUPUESTOS DE VENTAS

D.1.1 PRESUPUESTO DE LOS ESFUERZOS DE VENTA

Representando la culminación de la planeación, el presupuesto expresa los objetivos y las estrategias operacionales de una compañía no en términos descriptivos, sino en términos numéricos específicos. El presupuesto de ventas toma en cuenta no solo los ingresos anticipados para el periodo futuro, sino también los gastos. En consecuencia, pueden estimarse las utilidades, siempre que se hagan intentos razonables para apegarse al presupuesto. Lo inverso del presupuesto es ignorar lo bien que se esta llevando una operación sino hasta el final, cuando ya es muy tarde para emprender alguna acción remediadora.

D.1.2 RAZONES PARA LOS PRESUPUESTOS

Varios beneficios se derivan del proceso de la formulación de los presupuestos. Algunos de ellos son aplicables al proceso de planeación, del cual el presupuesto es una parte integral y final.

D.1.2.1 Mejora la Planeación

El presupuesto mejora la calidad de la planeación agregando carácter específico, traduciendo cursos de acción borrosos y descriptivos a términos concretos. En tanto el pronostico de ventas proporciona una cifra de ingresos especifica para la firma y sus varios componentes, toca el presupuesto de ventas presentar guías específicas para las varias categorías de gastos, de manera que los planes y los pronósticos de ventas pueden traducirse a expectativas de utilidades. Si bien el proceso del presupuesto no asegura que se realizarán las expectativas de utilidades - igual que el presupuesto de ventas no asegure el logro de las ventas - el mismo acto de hacer estimaciones específicas de los resultados para el periodo del presupuesto tiende a mejorar la calidad de la planeación.

D 1.2.2 Ayuda a la Coordinación y a la Comunicación

Puesto que el presupuesto comprende a toda la organización y no solo al departamento de ventas, se estimula el equilibrio y la coordinación entre las varias entidades independientes de la organización. Por ejemplo, la producción debe estar estrechamente ligada a las expectativas de ventas del departamento de ventas; de lo contrario, los inventarios serán demasiados pesados o desbalanceados para algunos artículos, o serán tan escasos que no puedan cumplirse los pedidos y se pierdan las ventas (y quizá los clientes). Igualmente, el departamento de personal y de entrenamiento deben engranarse a cualquier expansión o contracción planeadas, de las fuerzas de ventas.

En consecuencia, pueden captarse pronto cualquier desequilibrio entre los varios departamentos o dentro de los departamentos a partir del proceso de la formulación del presupuesto. Con los planes de cada departamento expresados en términos específicos y comparables, no es difícil alcanzar una coordinación razonable. Además la necesidad de una planeación unificada fomenta el intercambio de información entre los varios departamentos, en especial los que dependen de uno y otro. Tal intercambio, de acuerdo con las exigencias del proceso del presupuesto también puede llegar a una interacción conveniente en otros asuntos.

D.1.2.3 Permite la Evaluación del Control y del Desempeño

Los departamentos y su personal no pueden hacerse responsables de un cierto nivel de logros a menos que se indiquen en términos numéricos específicos. Por supuesto este nivel de logros incluiría los objetivos de venta, pero también debe incluir los objetivos de gastos.

Dando límites específicos o cifras presupuestadas para gastos tales como, viáticos, material de oficina y salarios de ventas, se facilita el control de los gastos y hay menos probabilidad de que cierta categoría de gastos se salgan mucho de la línea sin buenas razones.

Si los objetivos de ventas y las responsabilidades de los costos están definidas con claridad, se establece así un estándar de desempeño. Un representante de ventas, un gerente distrital y todo el departamento de ventas pueden evaluarse así de acuerdo como se compare el desempeño real con los objetivos presupuestados. Las desviaciones o variaciones de los objetivos planeados para el desempeño pueden ser identificados con facilidad, se pueden averiguar las causas y se puede emprender cualquier acción correctiva. Tal acción correctiva puede dar como resultado un ajuste en un pronóstico de ventas demasiado optimista;

puede implicar una recolocación de los esfuerzos de venta; o puede ser un remedio o una disciplina si resulta evidente el descuido y el desempeño ineficaz. A la inversa, también puede identificarse al desempeño superior.

D.1.2.4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

La mayoría de las firmas tienen un presupuesto de cierta clase, aunque hay mucha diversidad en lo amplio que sean sus sistemas para la formulación del mismo. Hay tres tipos generales de presupuestos: Operativo, que muestra las operaciones planeadas para el periodo venidero; de Capital, que detalla los cambios planeados de activos fijos; y el Financiero, que se refiere a las fuentes y uso de fondos anticipados. El gerente de ventas por lo general no esta involucrados los presupuestos de capital y financiero. En consecuencia, aquí la atención será dirigida a dos subtipos de presupuestos operativos que si interesan al gerente de ventas.

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

Un presupuesto de gastos de venta estipula las cifras meta para los varios elementos de los gastos de venta. Estas no deben excederse, si se quieren lograr las expectativas de utilidades basadas en las ventas estimadas.

El gerente de ventas debe reconocer que algunos gastos de venta variaran con el volumen de ventas. Las comisiones y bonos pagados a los vendedores aumentarán con el aumento de la ventas; el costo de muestras, catálogos y de la publicidad en cooperación también se elevaran

Otra forma de categorizar los gastos es por costos estipulados, costos comprometidos y costos administrados.

Los Costos Estipulados son aquellos en los que existe poco desacuerdo sobre cuales serán las cantidades apropiadas presupuestadas; estos costos incluyen servicios públicos, mantenimiento, renta y depreciación.

Los Costos Comprometidos son aquellos para los cuales ya esta comprometida la compañía y, en consecuencia, no pueden cambiar en corto plazo. Tales costos son los gastos por depreciación sobre las actuales instalaciones, seguros y otros gastos previamente contratados.

Los Costos Administrados son discrecionales; la administración tiene control sobre cuanto gastar sin tener mucha base científica para juzgar el nivel óptimo. Muchos gastos de venta forman los costos administrativos por ejemplo, cuanto gastar en publicidad, en exhibiciones industriales y en convenciones.

D.1.2.5 PROCEDIMIENTO PARA PRESUPUESTAR

Hay dos enfoques para formular el presupuesto y asignar las responsabilidades de hacerlo: el método de subdivisión y el método de construcción.

En el Método de Subdivisión, la alta gerencia determina el nivel del presupuesto, y luego se hacen las asignaciones línea abajo. En contraste, el presupuesto puede construirse a partir de los niveles inferiores administrativos - incluso a partir de los representantes de ventas en el campo - para un presupuesto total que entonces es sometido a la alta gerencia para su estudio y posible revisión.

El Método de Construcción por lo general se le concede que refleja mejor las condiciones del mercado, en tanto que el método de subdivisión es más compatible con los objetivos y estrategias generales de la firma, así como con cualesquier consideración financiera.

El presupuesto se convierte entonces en una herramienta de la administración y no principalmente en un dispositivo contable. Debe reflejar las funciones para las cuales pueden hacerse responsables a ejecutivos individuales mostrando los costos controlables en el área de responsabilidad de cada ejecutivo. Todo gerente debe preparar solicitudes de presupuesto para estas actividades, y estar preparado para apoyar lo razonable de estas solicitudes ante los altos ejecutivos.

Marco del Tiempo. La mayoría de los presupuestos cubren el período de un año. Por lo general se subdividen en meses, de manera que esto constituya el período de tiempo básico para comparar los resultados reales del presupuesto. En ocasiones el presupuesto se estudia y revisa cada trimestre.

Cuando se hace esto, se desecha el trimestre recién terminado, se revisan las cifras de los tres trimestres restantes de acuerdo con las expectativas más recientes, y se agrega un trimestre adicional al final, formando así un presupuesto de doce meses puesto al día. A esto se le llama Presupuesto Rodante.

Rigor del Presupuesto. El presupuesto debe ser rígido o flexible; El Presupuesto Rígido: fija los costos al nivel de la máxima eficiencia, bajo el supuesto de que la meta debe ser una eficiencia notable en el

desempeño y el incentivo más fuerte para abatir los costos. En tanto el objetivo de controles rígidos de costo se coloca así ante todo, es probable que exhiba algunas fallas serias. Una filosofía mezquina, en el último de los casos, tiende a ser destructiva para la maximización de las ventas; es incompatible con un esfuerzo de ventas agresivo.

El Presupuesto Flexible: por otra parte, fija los objetivos de los gastos a un nivel más razonable, más fácilmente alcanzable con esfuerzos promedio. En tanto se proporciona mas flexibilidad que con el presupuesto rígido, aquí también aparecen algunas fallas. Existe menos incentivo para frenar los gastos; solo las ineficiencias mas obvias serán notadas. El efecto sobre las utilidades netas puede ser tan dañino como un presupuesto rígido (en donde la plena realización del presupuesto puede ser estorbada): Los costos pueden ser incontrolables al grado de que mayores ventas pueden no rendir más utilidades.

Determinación de los Niveles del Presupuesto. Existen cuatro métodos comunes para el presupuesto de costos de venta manejables o controlables.

El Método Permisible.- Algunas compañías asignan solo lo bastante para cubrir otros gastos y luego vierten todo lo demás en el programa promocional. Tal método de presupuestar tiene una curiosa aura de hacer caso a naderías. Sin embargo, puede ser razonablemente efectivo para la nueva compañía que espera lograr un lugar en el mercado y que necesita tanto impacto a corto plazo como sea posible. Lo mucho que una compañía pueda permitirse está sujeto a varias interpretaciones por ejecutivos con distintos puntos de vista.

El Método del Porcentaje de Ventas.- Un método muy usado para presupuestar los esfuerzos de mercadotecnia, se basa en un porcentaje específico de las ventas, sean corrientes o anticipadas. Es bastante sencillo de calcular e imparte cierto orden al presupuesto de ventas. Pero tiene varias debilidades cruciales, aunque teóricas. Los esfuerzos de mercadotecnia se consideran esencialmente como resultado de las ventas, cuando en realidad son la causa de las ventas. Este método suele tipificar a la firma complaciente, que utiliza los patrones históricos de gastos, cuando un enfoque más agresivo o uno hecho especialmente para gastos de producto por producto o territorio por territorio sería más recomendable.

Imitando a la Competencia.- Uno puede imitar a una de las firmas principales o a los promedios industriales para mantener una paridad competitiva en las ventas y en los esfuerzos publicitarios. Este es un mal método que implica que otras firmas saben mejor lo que están haciendo (cuando quizá no lo saben) y lo que es mejor para estabilizar los gastos industriales. Pero las necesidades y objetivos de una firma,

así como sus recursos, pueden ser bastantes distintos de los de sus competidores.

Método Objetivo y de tarea.- Fijando objetivos y determinando cuáles son las tareas y costos involucrados en alcanzar estos objetivos, se puede desarrollar un enfoque más lógico para los gastos, que con los tres métodos anteriores. Este método esta ganando popularidad, y es compatible con la planeación a largo plazo y con los objetivos mejor definidos que están caracterizando a los negocios en la actualidad. Una falla principal es la dificultad de estimar correctamente que tantos esfuerzos de venta y de que clase son necesarios para alcanzar ciertos objetivos. A pesar de esta debilidad el método objetivo y de tarea es una mejora sustancial, debido en su mayor parte a que construye las asignaciones deseadas por productos y por territorios. Pero quedan las dificultades en estimar los resultados de los presupuestos de ventas alternativos; esta es la razón de que muchas firmas continúen usando los métodos simplistas para presupuestar estos renglones.

Precauciones en la formulación de presupuestos. A pesar de los beneficios importantes, hay limitaciones y fallas en el proceso de formular un presupuesto. Una de ellas es la incapacidad de proyectar con alguna certeza el curso de los eventos futuros. Para los presupuestos que tienen alguna semejanza con la realidad, el pronóstico de ventas tiene que ser razonablemente exacto, puesto que todo depende de él. Estructura la cantidad de gastos para una amplia gama de esfuerzos financieros y de operación.

Las consecuencias a largo plazo de muchos gastos de venta son afectados negativamente por el proceso del presupuesto. Por ejemplo, los gastos de contratación y entrenamiento de los vendedores más capaces puede resultar en gastos del periodo en curso fuera de línea con las cifras presupuestadas, en tanto que la cosecha total de los beneficios de tales gastos no vendrá sino hasta algún tiempo después. El hecho de que los beneficios a largo plazo no se muestren en el periodo en curso tiende a desalentar a la administración para hacer tales gastos durante periodos de presupuesto rígido.

El problema de desperdicio en los presupuestos existe en todas las organizaciones, tanto comerciales como gubernamentales y no lucrativas. La tendencia burocrática que campea en todas las organizaciones es pedir más de lo que realmente se necesita o se espera, anticipándose a que sean rebajadas tales solicitudes. La misma filosofía prescribe que toda categoría de gastos sea totalmente agotada y gastada antes del final del periodo, por temor a que se reduzca la cantidad en el siguiente presupuesto.

D.2. ANÁLISIS DEL MERCADO: EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

El análisis del mercado se ocupa con la identificación de éste para los productos de una firma y en determinar su potencial. El potencial del mercado se puede definir como la medida total de las oportunidades existentes en el mercado.

Constituye el máximo nivel de ventas que puede alcanzar la industria o la cantidad total de negocios existentes para este tipo de producto.

D.2.1 NECESIDAD DE DETERMINAR EL POTENCIAL DEL MERCADO

La respuesta se encuentra en las dos perspectivas que se pueden tener en el mercado: absoluta y relativa. Conociendo las dimensiones absolutas de un mercado, una firma puede planear su estrategia de mercadotecnia de acuerdo con ello. El tamaño total de un mercado y es probable que crezca en curso normal de los negocios o solo con esfuerzos adicionales de mercadotecnia- y si la parte del mercado que la firma va a lograr, en vista de los esfuerzos competitivos, tendrían mayor influencia en la estrategia del mercado.

D.2.2 RELACION DEL POTENCIAL DEL MERCADO CON OTROS FACTORES DE LA PLANEACION

El potencial de ventas puede definirse como la parte del potencial del mercado que una firma puede esperar alcanzar. El pronóstico de ventas es la predicción de las ventas para un periodo dado, tomando en cuenta los esfuerzos de mercadotecnia que se aplicarán.

D.2.3 MEDICION DEL POTENCIAL DE VENTAS Y DEL MERCADO

El análisis del potencial del mercado, un término comúnmente utilizado es el *factor del mercado*. Esto se refiere a alguna variable o aspecto del mercado que causa o determina la demanda para un producto en particular; dicho de otra manera, se correlaciona con la demanda para tal producto. Por ejemplo, los nacimientos recientes son un factor del mercado para muchas clases de muebles infantiles, juegos, alimentos y ropa.

D.2.4 POTENCIAL DE MERCADO PARA NUEVOS PRODUCTOS

Para los productos nuevos que no tienen una historia de ventas, se encuentran verdaderos problemas al tratar de determinar el potencial

de mercado, y los resultados obtenidos suelen ser de dudosa validez. Con la falta de ventas pasadas que pueden correlacionarse con los varios factores del mercado, uno se ve tentado a preguntar a los futuros clientes cuanto comprarían, aun cuando no tengan experiencia con el producto sobre lo cual basar tal criterio.

Por lo general, una medida válida del potencial del mercado sólo se puede obtener cuando por lo menos una parte del mercado ha tenido alguna experiencia con el producto. Quizá un mercado de prueba u otra experiencia precoz. Entonces los resultados de las ventas pueden explotarse a todo el mercado.

D.2.5 FUENTES DE DATOS

Como en cualquier estudio de investigación, existen dos fuentes generales de datos: primario y secundario. Las fuentes de datos primarios son los reunidos específicamente para el estudio que se hace, en este caso la evaluación de los potenciales. Las fuentes de datos secundarios, son los ya disponibles que se han reunido para otros propósitos y, por lo general, por alguna otra persona.

Datos Primarios. Hay tres formas principales de obtener datos primarios para la estimación de los potenciales del mercado y de ventas: las encuestas del mercado, los mercados de prueba y las estimaciones de la fuerza de ventas. Cada una tiene ciertas limitaciones tanto en su validez como en su uso.

Datos secundarios. Los datos secundarios se usan principalmente para implementar el método del factor del mercado. Las fuentes de los datos secundarios pertinentes para determinar los potenciales de ventas y del mercado son muchas y variadas: registros internos de la compañía, agencias gubernamentales, asociaciones industriales y comerciales, universidades, empresas privadas y medios publicitarios.

En el presente capítulo, llevaremos a la práctica, la implantación del sistema de ventas según lo analizado en nuestro capítulo anterior, en la pequeña empresa "ACCESORIOS PARA COMPUTADORA S.A. DE C.V." dedicada a la venta de equipo de cómputo, accesorios, periféricos, software y hardware. Las ventas se realizan por medio de telemarketing, en base a una cartera de clientes que ha ido aumentando según recomendaciones empresariales. Hoy en día mantiene una estrecha relación de proveeduría con la empresa líder en equipo de cómputo a nivel Nacional, Latinoamérica y Sudamérica, por lo cual se ha detectado la necesidad del mejoramiento de este sistema para tener una mejor eficiencia en sus procesos de venta y que nos permita desarrollarnos mejor en la organización, ya que el que lleva actualmente es empírico establecido por su dueño. En dicha empresa se han detectado algunos problemas, que mencionaremos mas adelante y que proponiendo una solución se ayudaría al incremento de las ventas.

Detección de problemas.

- 1.- No se cuenta con personal calificado para la venta de los equipos de cómputo (hardware y software).
- 2.- No existen políticas bien definidas y nos las conocen los vendedores.
- 3.- No existen objetivos preestablecidos.
- 4.- No hay manuales de procedimientos.
- 5.- No hay manuales de descripción y función de los puestos.

Soluciones

- 1.- Dar capacitación de ventas a los vendedores.
- 2.- Dar una capacitación exhaustiva a los vendedores de los productos (funcionamiento, instalación, mantenimiento y soporte al usuario.)
- 3.- Realizar un programa de incentivos motivacionales.
- 4.- Realizar las políticas, objetivos, la descripción de sus puestos, el organigrama y que todos los empleados de la compañía estén enterados para el logro de los objetivos.

CAPÍTULO III
APLICACIÓN DEL SISTEMA DE
VENTAS EN LA EMPRESA ACCESORIOS
PARA COMPUTADORA S.A. DE C.V.

A . DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

A.1 HISTORIA

ACCESORIOS PARA COMPUTADORA, S.A. DE C.V. fue fundada en 1989 con el propósito de distribuir al mayoreo artículos de computación. Desde su inicio y uniendo esfuerzos con su compañía hermana-americana QUASER CORP., obtuvieron la distribución para México de fabricantes de primera calidad que incluyen entre otros a *Boca Research, Creative Labs, Logitech, Toshiba, Mountain Network, Computer Peripherals, Central Point Software y Ventura Software*, para adquirir, importar y distribuir en exclusiva a los mayoristas mexicanos; en pocos meses **ACCESORIOS PARA COMPUTADORA, S.A. DE C.V.** llegó a ser el proveedor más importante de Ingram Dicom, hasta septiembre de 1993 cuando se vendió la empresa con sus distribuciones y activos.

Desde octubre de ese mismo año, **ACCESORIOS PARA COMPUTADORA, S.A. DE C.V.** se convirtió en proveedor de Memoria Genérica y se ha ido posesionando del mercado mexicano, siempre ofreciendo a sus clientes un servicio 100% profesional, tiempos de entrega y precios inmejorables.

"Mantenemos inventario listo para su entrega"

Inherente a nuestro buen servicio, a partir de noviembre de 1999 **ACCESORIOS PARA COMPUTADORA, S.A. DE C.V.** le ofrece Memoria *Golden Ram...*

"Exige simplemente lo mejor"

A.2 MISIÓN

En Accesorios para computadora S.A. de C.V. nos preocupamos por que la mayoría de los mexicanos mantengan actualizadas sus computadoras así como mantenerlas lo más modernas posibles, con el compromiso de ofrecer un servicio ético profesional que satisfaga las necesidades de nuestros clientes. Logrando además el bienestar para nuestra fuerza laboral y un adecuado retorno de la inversión para nuestros accionistas.

A.3. VISIÓN.

Ser líder en el mercado de memorias genéricas y Golden Ram a nivel nacional, haciendo uso de tecnología de punta y personal altamente capacitado y comprometido con la empresa para ofrecer básicamente un ambiente agradable y placentero a nuestros clientes. Iniciando en un mercado regional y expandiéndonos en el ámbito nacional en un mediano plazo.

A.4 Nuestros Valores

Honestidad - Compañerismo - Responsabilidad

Respeto - Disciplina - Puntualidad

A.5 VENTAJA COMPETITIVA.

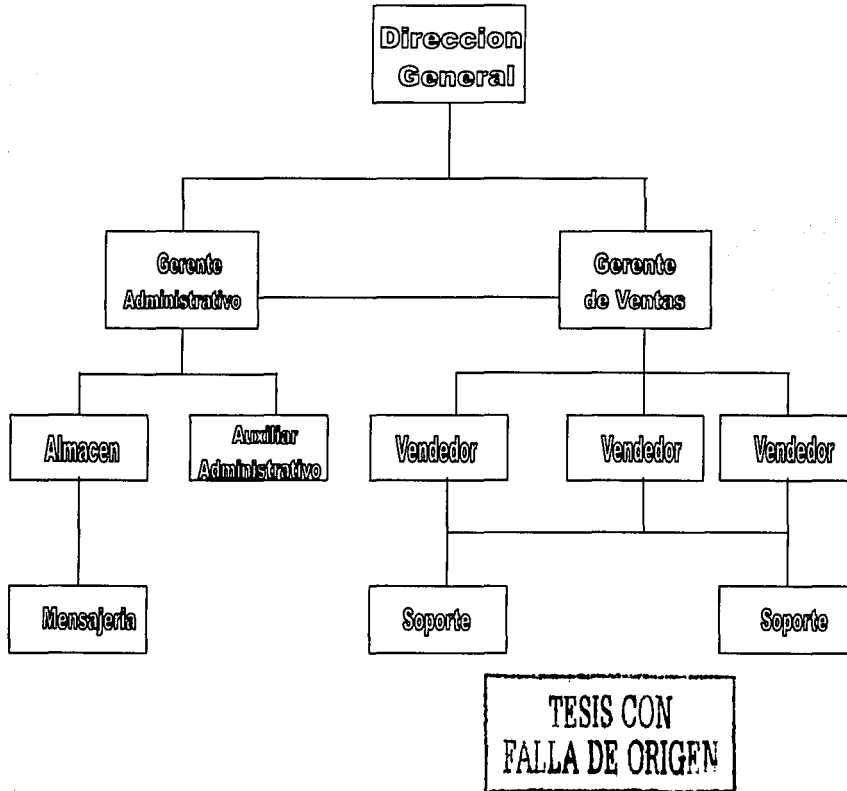
Características.

La Memoria que actualmente se maneja tiene gran calidad a diferencia de toda nuestra competencia.

A.6. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura la encontramos en la pagina siguiente

Estructura Administrativa



B.1 PLANEACIÓN DE VENTAS

La planeación es parte fundamental para el logro de las ventas, la cual se llevará a cabo en un plazo anual (corto plazo). Y para lo anterior se utilizará el siguiente proceso:

1.- Objetivos Generales.

- Aumentar la cifra de ventas en un 20% anual, en comparación con el año pasado.
- Buscar y mantener la satisfacción de los clientes, a través del seguimiento y calidad de nuestros productos.
- Crecer en el ámbito nacional, en un lapso de un año.
- Aumentar la eficiencia de los trabajadores para minimizar costos.
- Que el personal de nuevo ingreso conozca como se llevan a cabo las diferentes actividades de las áreas.

Actualmente como no se cuenta con la infraestructura adecuada, no se tienen objetivos ni territoriales ni distritales, pero se pretende alcanzar esto en un lapso no mayor de cinco años ya que se haya alcanzado un nivel óptimo de ventas.

2.- Evaluación de las Oportunidades.

- Existen varias compañías dedicadas al mismo giro que la nuestra, pero mediante nuestro plan y estrategias de ventas, además de que con la investigación de mercados y la capacitación que se le dará a los vendedores, aseguramos una excelente oportunidad de tener mayor presencia en el mercado nacional.
- Se pretende tener un universo de clientes tanto como para la venta al menudeo como al mayoreo, teniendo en esta a empresas y corporaciones tanto gubernamentales como privadas.
- Se realizará un pronóstico de ventas, el cual se basará en adquirir una mayor cantidad de productos, esto con el fin de obtener mejores costos y venderlos con una mayor ganancia.
- Se pronostican ventas de un 20% anual en comparación del año pasado, el cual se logrará mediante nuestro plan de mercadotecnia, en el cual nos basaremos en la identificación de las necesidades de nuestros clientes fuertes (compañías grandes, medianas y en su caso pequeñas). Esto lo realizaremos con el envío de un ejecutivo especializado, el cual propondrá soluciones a los problemas de la compañía en cuanto a su software y hardware y así asegurando la venta y la total satisfacción del cliente.

Además el plan de mercadotecnia consta de:

- Página de Internet.
- Anuncios clasificados (periódicos, revistas, etc.)
- Volantes
- Folletos
- Folders promocionales

Para esto tomaremos en cuenta el ingreso obtenido en el año anterior que es de \$13, 267,250.00, del cuál se tomará el 18% para elaborar un presupuesto de gastos que lo mostraremos en el tema de costos y presupuestos. Este cuadro debe ser comunicado de la alta gerencia a sus departamentos para que estos estén involucrados, informados y/o enterados si se están alcanzando los objetivos generales de la empresa y a su vez la alta gerencia los evaluará para tener un control y se procure no tener desviaciones o descubrirlas con rapidez para aplicar las medidas correctivas y mostrar esta información con facilidad a todos los empleados.

POLÍTICAS DE ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V.

- 1.- El horario de atención a clientes es de 9:00 AM a 7:00 PM.
- 2.- ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V. se reserva el derecho de venderles a aquellos clientes que no estén debidamente documentados, que hayan tenido problemas legales, de falta de pago y cualquier otro que pudiera repercutir en perjuicio de la empresa.
- 3.- Para formar parte de ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V. sólo tendrá que presentar la siguiente documentación a nuestro departamento de ventas:

Acta constitutiva (copia).
Cédula de registro federal de contribuyentes (R.F.C.) (copia).
Alta de hacienda (S.H.C.P.) especificando el giro (copia).
Comprobante de domicilio de la empresa (copia).
Identificación oficial con fotografía (credencial de elector) del representante legal (copia).
Comprobante de domicilio del representante legal (copia).
3 referencias comerciales (copia)
2 referencias bancarias (copia).

- 4.- Los descuentos otorgados al cliente son calculados automáticamente por el sistema de acuerdo a la categoría lograda por el cliente, en base al volumen de compra acumulado de los últimos tres meses.

5.- ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V. otorgará el descuento por pronto pago vigente, en pagos anticipados o pagos contra entrega, siempre y cuando el cliente esté debidamente documentado y el monto facturado sea mayor a \$80.00 US dólares americanos a su equivalente en moneda nacional, antes de I.V.A.

6.- Para aquellas facturas a crédito, este empieza a correr al momento de emitir la factura, no al momento de recibir la mercancía.

7.- En caso de que un cliente nos dejara de comprar en un lapso de tres meses o más, nuestro sistema automáticamente bloqueará la cuenta con el fin de impedir que en caso de contar con línea de crédito, pueda hacerse mal uso de ella.

8.- El sistema también bloqueará la cuenta cuando el distribuidor tenga un cheque devuelto, un saldo vencido o exista un sobregiro en su línea de crédito, por lo cual solicitamos se comunique con nuestro departamento de crédito y cobranza para aclarar o regularizar su cuenta.

9.- Si el cliente requiere tramitar una línea de crédito con ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V., este deberá contactar al departamento de crédito, quien le dará toda la información sobre los requisitos que se requiere para efectuar el trámite.

PRECIOS

1.- Los precios de los productos están expresados en dólares americanos, se cobrarán al tipo de cambio bancario vigente del día de pago, se podrán realizar los pagos en dólares americanos previa autorización del área de pagos.

FORMA DE PAGO:

Los pagos deberán realizarse con cheque nominativo a nombre de ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V. con leyenda "para abono en cuenta del beneficiario", para su seguridad y la nuestra, ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V. no acepta cheques personales ni cheques de apertura reciente en el caso de personas morales.

Si el cliente no cuenta con línea de crédito, sus pagos deberán realizarse con cheque certificado, cheque de caja o depósito a nuestra cuenta. Le sugerimos que en caso de hacer un depósito, éste lo haga con cheque del mismo banco con el fin de que el dinero se acredite inmediatamente a nuestra cuenta y su producto pueda ser entregado.

Pago con tarjeta de crédito visa ó master card, previa autorización del departamento de crédito y cobranza, en esta forma de pago se cargará una comisión del 2% sobre el importe neto de la factura.

PAGOS FORÁNEOS

Para su comodidad, ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V. cuenta con varias modalidades para el pago de clientes foráneos.

Depósito directo a cualquiera de las siguientes cuentas de cheques en M.N.:

*Bital	Cta: 111111111	Suc: XXXXXXXXXXXXX
*Bancomer	Cta: 222222222	Suc: YYYYYYYYYYYY
*Banamex	Cta: 333333333	Suc: ZZZZZZZZZZZZ

Nota: Por razones de seguridad, la empresa no autorizo poner los números de cuenta así como sus sucursales.

Giros bancarios ó cheques de caja.- sobre el D.F., enviándolos por conducto de cualquier servicio de mensajería a nuestras oficinas.

Órdenes de pago.- a nombre de ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V. para abono en las cuentas anteriores.

ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V., recibe constantemente pagos, por ello solicitamos nos trasmita vía fax su ficha de depósito por ambos lados.

ENTREGAS LOCALES:

Todas las entregas realizadas en nuestras instalaciones, requerirán de la presentación de una identificación oficial con fotografía de la persona que se presente a recoger el producto, como medida de seguridad para nuestros clientes.

Todas entregas a domicilio dentro del D.F. que haga uso del servicio de ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V., incurrirán un cargo por concepto del mismo de \$30.00 pesos M.N., más I.V.A.

Para la adecuada realización de este servicio, el cliente deberá informar por escrito a su ejecutivo de cuenta el domicilio completo y el contacto en donde se deberá entregar el producto, haciéndose responsable el cliente por el cambio de domicilio..

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por seguridad nuestro personal de tráfico no esta autorizado a recibir efectivo, por lo tanto le solicitamos tener su cheque listo cuando éste arribe a su domicilio, de lo contrario se cancelará el servicio y se cargarán \$30.00 pesos más I.V.A. a su cuenta.

ENTREGAS FORÁNEAS:

Todos los embarques para clientes foráneos se realizarán por conducto de la compañía de mensajería o de transportes sugeridas por el cliente, el flete y seguros correrán a cargo del mismo.

El servicio de embarques foráneos tendrá un costo de \$30.00 M.N. más I.V.A.

El área de tráfico dará aviso al distribuidor del número de guía del transportista en plazo máximo de 12 horas después de haber realizado el envío del producto, para efectos de seguimiento por parte del cliente, en caso de extravío del embarque, se deberá avisar a la gerencia de tráfico para tramitar la reclamación correspondiente.

En caso de requerir un servicio de entrega diferente al que ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V. ofrece, éste se cotizará y cobrará por separado, previa carta de aceptación del cliente.

GARANTÍAS

El servicio de garantías que otorga ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V. a sus clientes se encuentra supeditado al periodo de garantía que ofrece el fabricante.

GARANTÍAS LOCALES:

Es indispensable que el cliente presente el producto en ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V. acompañado de dos copias de la factura de venta y una carta con la descripción de la falla.

Todos los productos sin excepción deberán de presentarse con sus manuales, accesorios y empaques originales.

RESTRICCIONES:

Las garantías no serán válidas en los siguientes casos:

Quando el equipo se haya utilizado en condiciones distintas a las normales.

Quando el producto no haya sido utilizado de acuerdo al instructivo de instalación y operación.

Quando el producto haya sido intervenido o alterado.

Cuando el producto este roto o golpeado, no procede el recurso de garantía ni devolución.

GARANTÍAS FORÁNEAS:

Para la realización de este trámite, el cliente deberá enviar el producto con flete pagado y entrega a domicilio a ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V., acompañado de dos copias de la factura y una carta con la descripción de la falla, medio de transporte y número de guía del envío original.

Todos los productos sin excepción deberán de presentarse con sus manuales, accesorios y empaques originales de lo contrario no se podrá hacer válida la garantía.

Las restricciones aplican de igual forma que las garantías locales.

ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V. no otorga garantía alguna sobre ningún paquete de software.

POLÍTICAS DE DEVOLUCIONES

Estas políticas aplican a todos los productos facturados por ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V. bajo cualquier concepto.

Devoluciones:

Para la adecuada realización del proceso de devolución, el distribuidor deberá presentarse en el departamento de devoluciones de ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V. cumpliendo los siguientes requisitos:

Presentar la factura original y el anexo de números de serie (de ser requerido).

Los productos deben estar completos, en perfecto estado, en cajas cerradas, con sus empaques, manuales, sellos y accesorios originales, sin maltrato alguno.

Que no estén rayados, rotos, intervenidos, alterados y/o dañados.

Que sean devueltos dentro de los siguientes plazos:

El plazo para realizar una devolución sin ningún cargo, es de 10 días naturales contados a partir de la fecha de facturación, después de este plazo y hasta 30 días naturales se aceptará la devolución haciendo un cargo del 10%.

Después del periodo antes descrito no se aceptará ninguna devolución. La nota de crédito se realizará tomando en cuenta el precio más bajo entre el precio de facturación y el vigente del día.

ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V. se reserva el derecho de aceptar devoluciones dentro de los 10 a los 30 días de facturación.

2. - Restricciones:

Por ningún motivo se aceptará producto discontinuado, obsoleto o que haya sido compra de equipo sobre pedido especial.

No se aceptarán devoluciones si el importe de la misma excede el 20% de facturación promedio de los últimos tres meses.

En el caso de facturas emitidas con descuento especial, éste mismo se aplicará a la devolución correspondiente.

No se aceptarán productos que tengan algún faltante, bajo ninguna circunstancia, el cliente es responsable de entregar el producto completo y en perfectas condiciones para su posterior venta.

3. - Devoluciones de préstamos:

Para la realización de devoluciones de productos a prestamos por motivo de demostración o licitaciones se deberán respetar los mismos criterios de las políticas de devoluciones antes mencionadas.

4. - Devoluciones foráneas:

El distribuidor deberá enviar el producto al departamento de devoluciones de ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V. con los fletes pagados y con entrega a domicilio, anexando la factura original y una carta explicando el motivo de la devolución, medio de transporte y número de guía de envío inicial.

El producto está sujeto a las políticas y restricciones de devolución descritas anteriormente.

De ser procedente la devolución, se emitirá la respectiva nota de crédito y la enviará al cliente por mensajería.

CRÉDITO

En ACCESORIOS Y EQUIPO DE COMPUTO S.A. DE C.V., conscientes de la importancia del crédito en la parte comercial de nuestros clientes, nos preocupamos por ofrecerles el mejor servicio y atención, queremos apoyarlo en todas sus operaciones, para lo cual hemos desarrollado un proceso eficaz para dar solución a sus necesidades de crédito, para

mayor información sobre las líneas de crédito, favor de comunicarse al departamento de crédito y cobranza.

1. - Línea de crédito:

Para obtener una línea de crédito ó la ampliación de la misma, solo requerimos de lo siguiente:

Estados financieros auditados ó bien, firmados por el representante legal y C.P. de la empresa, acompañados de la copia de su cédula profesional.

Declaración anual de impuestos (los dos últimos periodos fiscales) (copias).

Los tres últimos estados de cuenta de cheques (copia).

Contrato de distribución y crédito revolving, debidamente llenado y firmado por el representante legal y su solidario avalista (original y copia). Pag. 116

2. - Comisiones por detener depósito de cheques:

*El primer día (sin importar el monto del cheque) \$350.00 M.N. + I.V.A.

*Del segundo día en adelante (por cada día) 0.15% del valor del cheque

El plazo máximo para detener un cheque:

Cheques con crédito de 4 a 8 días	6 días
Cheques con crédito de 8 a 15 días	8 días
Cheques con crédito de 15 a 30 días	10 días

Le recordamos que para detener el depósito de un cheque deberá avisar al área de crédito y cobranza a más tardar a las 16:00 hrs. del día anterior a la fecha de vencimiento del cheque.

3. - Interés por mora en pago:

En el caso de que sus operaciones de crédito no hayan sido cubiertas a la fecha de vencimiento, se cargará un interés moratorio desde el día de vencimiento hasta el día de pago, a razón de la tasa TIIP (tasa de interés interbancaria promedio) vigente del día en que se efectúe el pago de los intereses más diez puntos porcentuales mensuales.

4. - Cargos por cheque devuelto:

Las comisiones por cheque devuelto se determinarán de acuerdo al historial crediticio del cliente, basados en el número de cheques

devueltos registrados, incluyendo el actual, como se muestra en la siguiente tabla:

DE 1 A 3 CHEQUES DEVUELTOS	5% SOBRE EL VALOR DEL CHEQUE
4 CHEQUES DEVUELTOS	8% SOBRE EL VALOR DEL CHEQUE
5 CHEQUES DEVUELTOS	12% SOBRE EL VALOR DEL CHEQUE
6 CHEQUES DEVUELTOS	17% SOBRE EL VALOR DEL CHEQUE
7 CHEQUES DEVUELTOS Ó MÁS	20% SOBRE EL VALOR DEL CHEQUE

No se podrá detener más de una vez el depósito de un mismo cheque.

Esto nos ayudara a que todos nuestros agentes de ventas puedan analizar o estudiar en su metodología la supervisión de su venta que por lo general lleva la sig. Temática:

- 1.- Provocar curiosidad y la atención del prospecto.
- 2.- Atender, entender y asimilar las explicaciones del producto.
- 3.- Exposición de Ideas e interés sostenido y aumentando.
- 4.- Presentación de pruebas y demostraciones que afirmen la demostración.
- 5.- Y esto se convierte en deseo de poseer o disfrutar el producto y estar convencido de la adquisición.
- 6.- En este momento se desvanecen todos los obstáculos para la toma de decisiones o la adquisición del producto, hasta aquí termina la iniciativa del vendedor que ha demostrado las ventajas del producto y lo ha convencido, aunque existan objeciones para la adquisición.
- 7.- Aquí es el momento para el cierre de nuestra venta, ya que convencimos a nuestro adquiriente.

Aunque tomemos en cuenta que estos siete puntos anteriores son de un esquema técnico y no de un esquema psicológico para la decisión a actuar.

Fase Preparatoria

Aquí lo primero que debemos lograr es la atención del cliente logrando que su mente se habrá a nuestras sugerencias.

Fase con victoria

Aquí es donde nuestro vendedor demuestra las ventajas , beneficios y servicios que ofrece nuestro producto

Fase persuasoria

Aquí es donde debemos desvanecer los obstáculos que anteriormente el individuo se haya formado ya que al captar su atención muestra su interés.

Fase decisoria

Aquí es donde el individuo se encuentra preparado para la decisión ya que hemos vencido todos los obstáculos que surgieron durante el proceso y puede tomar la decisión satisfactoria para nuestra empresa.

Tenemos que dejar muy claro a nuestro vendedor que no puede suprimir ningún paso ya que esto es esencial para nuestra venta.

En base a lo analizado anteriormente nosotros realizamos un esquema o una metodología practica, sencilla y casi similar pero con algunos cambios los cuales se muestran en el siguiente esquema o comúnmente llamado diagrama de flujo. Pag. 121

Así como tenemos que tener en cuenta que nuestro departamento de ventas debe tener una excelente coordinación con el resto de la organización para así llevar a cabo los objetivos generales de la empresa no se debe considerar como una actividad aislada. De los ejemplos mas claro que podemos ver en nuestra fuerza de ventas son la combinación de publicidad, promoción de ventas y venta personal que es comúnmente llamada promoción

Lo cual podemos ver que la organización no tiene ningún tipo de promoción y contando con esa economía estable si se realizaran desplegados en tiendas, estampillas comerciales o exhibiciones se tendría una mayor penetración en el mercado; es decir, no se cuenta con una investigación mercadológica para ayudar a localizar clientes y una mejor efectividad de ventas.

Se recomienda llevar una bitácora de las investigaciones mercadológicas que se realicen, como un libro de notas y revisado periódicamente para su control y evaluación.

Para poder aumentar nuestro volumen de ventas y ganar nuevos clientes se tiene que mantener una buena relación con nuestros clientes actuales.

Debemos de tener muy en cuenta que un vendedor debe de mantener solo un límite territorial para la mejor satisfacción al cliente y así poder establecer nuevas cuentas y servir como un apoyo a las ya existentes, tomando en cuenta al realizar la visita que para que la empresa tenga

una ganancia marginal, puesto que si el costo del gasto no se tiene esa ganancia resulta mas costoso ese gastó.

Tenemos que dejarle en claro a nuestro vendedor que al realizar visitas domiciliarias la empresa tiene una inversión financiera y a su vez el también la tiene ya que el conoce al cliente mejor que la organización y sabe que al dejarle una ganancia a la empresa el obtendrá parte de la misma y si le invierte tiempo en esa visita sin ganancia que no nos dejan utilidad es mejor no invertir en este tipo de visitas.

Actualmente en esta empresa no se cuenta con un tipo de incentivo para el vendedor en caso de traer nuevas cuentas las cuales le dejen grandes utilidades a la empresa por lo cual es recomendable crear un plan de incentivos acorde a las ventas mensuales de cada vendedor.

Este plan de incentivos lo mencionamos a continuación:

PLAN DE INCENTIVOS

En ésta empresa se realizará un plan de incentivos motivacionales, porque se carecía de ellos y por lo tanto hay frecuentemente una rotación de empleados debido a que el sueldo base y las comisiones son bajas, para solucionar esto el plan propuesto dará un mayor empuje para que los vendedores incrementen sus ventas y por consiguiente habrá un incremento monetario tanto para la empresa como para cada empleado.

Plan Propuesto

- 1.- Cada vendedor recibirá un sueldo base competitivo en el mercado.
- 2.- Por cada producto vendido recibirá una comisión (propuesta por el gerente de ventas).
- 3.- Si se llega a una cuota mensual de ventas, aparte de sus comisiones recibirá un bono (propuesta por el gerente de ventas).
- 4.- Si durante seis meses seguidos el vendedor alcanzó la cuota de \$40,000.00 en cada mes, aparte de sus comisiones y bono se le dará un premio (propuesto por el gerente de ventas).
- 5.- Si el vendedor es puntual a su hora de entrada y cumplido en sus labores asignados por tres meses consecutivos, se le otorgara un bono especial (propuesto por el gerente de ventas).

El gerente de ventas para el logro exitoso de los objetivos debe proporcionar las herramientas necesarias, y el cual también tendrá incentivos (propuestos por el director general).

Con el plan descrito anteriormente, se pretende que cada vendedor fije sus objetivos de venta mensuales, los cuales deben coincidir con los objetivos generales de la empresa y esto con el fin de una mejora continua.

B.2 PRONOSTICO DE VENTAS

Tomando en cuenta la importancia que tiene para las empresas una buen pronóstico de ventas y en basa a los objetivos planteados, se tiene que considerar que se pretende un crecimiento del 20% anual para lo cual tenemos que tener en consideración los factores que afectan a este tipo de situaciones. Tomando en cuenta lo analizado en nuestro capitulo anterior recordaremos que hay cinco pasos:

1.-Acopio de la información para el pronóstico.

En este punto elaboramos un cuestionario (cuadro 1, Pag 105) para el mejor conocimiento de nuestro valor en el mercado así como para reunir información y que nos ayudará a una mejor visión para nuestro pronóstico.

CUADRO 1

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Cuestionario Piloto:

Sexo: F () M ()	Delegación: _____		
Edad: _____			
Usuario: Ensamblador ()	Distribuidor ()		
Fecha: / /			
Empresa: Persona Física ()	Persona Moral ()	Entrevista	No.

- ¿Con que frecuencia compra memoria ?

Diario	Una vez por semana	por	Otras
3 veces por semana	Una vez al mes		
- Por lo regular ¿donde compra la memoria?

Mayoristas	Otros
Minoristas	
- ¿Cual es la marca que más consume?
 ¿Porque? _____

Precio	Calidad	Otros
Distribución	Presentación	
- ¿Cual es la capacidad que mas consume?

8 MB	32 MB	128 MB
16MB	64 MB	256 MB
- Además de memorias que otro producto consume?

Software	Equipos Completos	Otros
Licencias / Actualizaciones	Accesorios	
- ¿Que es lo que toma en cuenta al momento de decidir que marca de memoria que comprará?

Precio	Tiempo de Entrega	Presentación
Calidad	Condiciones de Pago	Otras
- ¿Que beneficios busca obtener al comprar el producto ?

Eficiencia	Satisfacción
Optimización	Otros

Observaciones y/o Sugerencias

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- Aplicación De las Técnicas para Pronosticar.

Como hemos analizado en esta empresa se han tomado criterios basados principalmente en corazonadas o las opiniones de los ejecutivos, pero como también se sabe estos no cuentan con una experiencia comprobable y satisfactoria en el ramo, aunque sí hay que tomar en cuenta que se han obtenido resultados buenos, pero no se ha tenido un desarrollo considerable en el mercado. Por lo tanto para tener un mejor pronóstico, ya que sabemos que es muy difícil establecer una técnica al pie de la letra puesto que el ramo de la empresa es muy variado o mas bien tiene una alta rotación si se recomienda llevar el método cualitativo pero tomando muchas consideraciones antes de tomar la decisión y estos son unos de los puntos claves a tomarse en cuenta.

- Análisis de fortalezas y debilidades.
- Utilidad VS costo.
- Ajuste a las condiciones y a las estimaciones equivocadas cambiantes.
- Disponibilidad así como motivación en toda la organización para una mejor participación.

3.- Traducir Operacionalmente el Pronóstico de Ventas.

Este punto es el más importante a nuestro criterio ya que consideramos que aquí se encuentra la base de un mejor desempeño lo cual se refleja en utilidades de la empresa puesto que al tener una buena o excelente aplicación del pronóstico se cumplen con los objetivos establecidos, programas de mercadotecnia, planes de compra, etc. Y esto nos ayuda para nuestros pronósticos futuros.

4.- Auditoría del Pronóstico.

Aquí nosotros analizamos y comparamos con base a lo reflejado al año anterior y un pequeño presupuesto que nosotros realizamos (cuadro 2)

5.- Afinación del Pronóstico.

Como sabemos en este punto se tienen que hacer las medidas correctivas necesarias entre lo real y lo pronosticado ya que esto es lo que nos va ayudar a realizar un mejor desempeño y a una mejor visión de nuestros pronósticos, es decir no importa cualquier ajuste que se tenga que hacer. En nuestro cuadro anterior mostramos lo que la empresa desearía que se realizara pero como todos sabemos en la vida moderna y con tantos cambios tecnológicos es muy difícil tener un pronóstico de ventas acertado.

Cuadro 2

Cliente	Importe		%	
	real	presupuestado	real	presupuestado
BANCO NACIONAL DE MEXICO S.A.	2,517,251	3,020,702	18.97	22.77
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA A.C.	1,250,973	1,501,167	9.43	11.31
CAT COMPUTADORAS Y SUB ENSAMBLES S.A. DE C.V.	944,439	1,133,327	7.12	8.54
SAUL FRAIND	772,588	927,106	5.82	6.99
NET & SERVICES TRANTOR S.A. DE C.V.	600,134	720,161	4.52	5.43
OLIVETTI MEXICANA S.A.	449,944	539,932	3.39	4.07
ADVANCED TECHNOLOGY S.A. DE C.V.	420,982	505,179	3.17	3.81
QUASER CORP.	410,053	492,064	3.09	3.71
AMD COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.	361,805	434,166	2.73	3.27
ENLACE COMPUTACIONAL Y REDES S.A. DE C.V.	355,032	426,038	2.68	3.21
CEDESART S.A. DE C.V.	350,971	421,165	2.65	3.17
MAQUINARIA IGSA S.A. DE C.V.	350,476	420,572	2.64	3.17
GEDAS NORTH AMERICA, S.A. DE C.V.	265,847	319,016	2.00	2.40
PLAN CONSTRUCCIONES S.A. DE C.V.	256,835	308,201	1.94	2.32
SOLUCIONES INTELIGENTES EN HARWARE S.A. DE C.V.	244,285	293,142	1.84	2.21
PC FACTORY ELECTRONICS S.A. DE C.V.	230,997	277,196	1.74	2.09
INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL	212,903	255,484	1.60	1.93
VIAJES CREATIVOS S.A. DE C.V.	210,239	252,287	1.58	1.90
DESARROLLO PLAYA AZUL SA. DE C.V.	199,659	239,591	1.50	1.81
GRUPO PLAN PLANIFICACION S.A. DE C.V.	189,028	226,834	1.42	1.71
VARIOS (20 %)	2,672,810	3,207,372	20.15	24.18
TOTAL	13,267,250	15,920,700	100.00	120.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B.3 ORGANIZACIÓN DE VENTAS

En este tema tenemos muy en cuenta que en la empresa no existen descripciones de puestos y esto es muy importante para cumplir con los planes y objetivos de la empresa y así tener conciencia los empleados de las actividades que tienen que desempeñar dependiendo de su puesto.

Descripción de Puestos, según la estructura administrativa de la empresa:

GERENTE DE VENTAS

OBJETIVO DEL PUESTO:

- *Analizar y agilizar los procesos de venta.
- *Autorización de ventas abajo del costo.

FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO:

- *Evaluar el desempeño de cada ejecutivo de cuenta.
- *Controlar y organizar a los ejecutivos de cuenta.
- *Verificar excedentes en el inventario.
- *Elaborar los formatos de compra.
- *Verificar y analizar ventas especiales.

MAGNITUD DEL PUESTO:

- *Responsabilidad sobre el personal ejecutivos de cuenta y 2 de soporte técnico. - A su mando 3
- *Equipo - Computadora personal y teléfono.

REQUISITOS BÁSICOS PARA LA OCUPACIÓN DEL PUESTO

- | | |
|--------------|---|
| Escolaridad: | Ingeniería en sistemas (preferentemente) o L.A.E. |
| Experiencia: | 2 años en puesto similar (mínimo) |
| Idioma: | Inglés 70% (mínimo) |
| Paquetería: | Office, excel, word e internet (80%) |

EJECUTIVO DE CUENTA

OBJETIVO DEL PUESTO:

- *Alcanzar las cuotas de ventas fijadas.
- *Orientar y asesorar al cliente respecto al producto.
- *Mantener e incrementar la cartera de clientes.
- *Mantener la completa satisfacción del cliente.

FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO:

- *Dar seguimiento a las ventas realizadas.
- *Realización de facturas.
- *Realización de inventarios.

MAGNITUD DEL PUESTO:

- *Responsabilidad sobre el personal: Ninguna.
- *Equipo: Computadora personal, extensión telefónica y sumadora

REQUISITOS BÁSICOS PARA LA OCUPACIÓN DEL PUESTO

- | | |
|--------------|---------------------------------------|
| Escolaridad: | Técnico en sistemas o carrera similar |
| Experiencia: | Mínima de 6 meses (comprobable) |
| Idioma: | Inglés básico |
| Paquetería: | Office, excel, word e internet (60%) |

SOPORTE TÉCNICO

OBJETIVO DEL PUESTO:

- *Dar apoyo técnico especializado al ejecutivo de cuenta, para una mejor explicación sobre el producto.
- *Apoyar en la instalación de los productos vendidos.

FUNCIONES GENERALES:

- *Instalar los productos que necesiten un apoyo especializado.
- *Mantenimiento al equipo de cómputo de la empresa.
- *Apoyo en los sistemas computacionales y el equipo telefónico.

MAGNITUD DEL PUESTO:

- *Responsabilidad sobre el personal: Ninguna.
- *Equipo: Computadora personal, impresora y extensión telefónica

REQUISITOS BÁSICOS PARA LA OCUPACIÓN DEL PUESTO

- | | |
|--------------|--|
| Escolaridad: | Ingeniero en sistemas titulado preferentemente ó técnico en sistemas |
| Experiencia: | Mínimo 2 años |
| Idioma: | Inglés 80% |
| Paquetería: | Office, excel, word, internet y bases de datos (80%) |

GERENTE ADMINISTRATIVO

OBJETIVO DEL PUESTO:

*Elaborar la contabilidad al día de la empresa.

FUNCIONES GENERALES:

*Registro, captura y emisión de información para la elaboración de estados financieros, que sean confiables y oportunos.

*Elaboración de cheques, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

MAGNITUD DEL PUESTO:

*Responsabilidad sobre el personal: A su mando 2 personas. (1 auxiliar y 1 almacenista)

*Equipo: Computadora personal, sumadora y extensión telefónica

REQUISITOS BÁSICOS PARA LA OCUPACIÓN DEL PUESTO

Escolaridad:

C.P. titulado

Experiencia:

Mínimo 3 años

Idioma:

Inglés 70%

Paquetería:

Office, excel, word, internet y contable (70%)

AUXILIAR CONTABLE

OBJETIVO DEL PUESTO:

*Apoyar al gerente de contabilidad a la óptima realización de la contabilidad de la empresa.

FUNCIONES GENERALES:

*Ayudar en los registros, captura y emisión de la información para la elaboración de los estados financieros.

*Apoyo total al gerente de contabilidad.

MAGNITUD DEL PUESTO:

*Responsabilidad sobre el personal: Ninguna.

*Equipo: Computadora personal.

REQUISITOS BÁSICOS PARA LA OCUPACIÓN DEL PUESTO

Escolaridad:

Licenciatura en contabilidad
(pasante del 5° semestre) ó carrera
técnica.

Experiencia:

6 meses

Idioma:

Inglés 60%

Paquetería:

Office, excel, word, internet y
contables (60%)

ALMACENISTA

OBJETIVO DEL PUESTO:

*Mantener organizado y al día el almacén.

FUNCIONES GENERALES:

*Tener controlada la entrada y salida de mercancía.

*Mantener la mercancía en buen estado y acomodada.

MAGNITUD DEL PUESTO:

*Responsabilidad sobre el personal: Ninguna.

*Equipo: Carpeta de registros.

REQUISITOS BÁSICOS PARA LA OCUPACIÓN DEL PUESTO

Escolaridad:

Preparatoria terminada (mínimo)

Experiencia:

1 año en el puesto

Idioma:

Inglés básico

Paquetería:

Office, excel, word, internet (50%)
no indispensable.

MENSAJERO

OBJETIVO DEL PUESTO:

*Levar y traer la mensajería de la empresa, oportuna y eficazmente.

FUNCIONES GENERALES:

*Entrega de paquetes así como el envío de mercancía a los distintos puntos de la ciudad.

MAGNITUD DEL PUESTO:

*Responsabilidad sobre el personal: Ninguna.
*Equipo: Motocicleta.

REQUISITOS BÁSICOS PARA LA OCUPACIÓN DEL PUESTO

Escolaridad:	Preparatoria terminada.
Experiencia:	No necesaria, que conozca la ciudad.
Idioma:	Inglés (no indispensable).
Paquetería:	No indispensable.

B.4 COSTOS Y PRESUPUESTOS

Aquí como mencionamos anteriormente vamos a analizar con base en la teoría presupuestal como quedaría el presupuesto de gastos ya que tenemos que considerar para estos gastos sólo el 18% del total percibido el año pasado que fue de \$13,267,700.00 y esto nos da como resultado a utilizar para nuestro año solo \$2,388,105.00 anuales o bien \$199,009.00 mensualmente, estos son los factores que debemos considerar para generar un 20% más de utilidad que en el año pasado.

El siguiente cuadro muestra un presupuesto de los gastos estimados que se pueden realizar para el mejoramiento de ventas.

CONCEPTO	COSTO ESTIMADO	%	DURACION
CAPACITACION	668,669	28	ANUAL
PAGINA WEB	597,026	25	ANUAL
REVISTAS CLASIFICADAS	477,621	20	ANUAL
FOLDERS PROMOCIONALES	238,811	10	ANUAL
PLAYERAS	119,405	5	ANUAL
PLUMAS	119,405	5	ANUAL
OTROS	167,167	7	ANUAL
CANTIDAD PRESUPUESTADA	2,388,105	100	

Con esto podemos darnos una idea de que con un mínimo porcentaje de nuestras utilidades podemos apoyar en demasía a la organización y nos damos a conocer en el mercado de la computación.

Con esto damos por terminado nuestro análisis a la empresa en cuanto a su departamento de ventas y ahora nos corresponde dar un seguimiento para tratar de solucionar aquellos problemas que existan o puedan surgir en el sistema o en lo opinado, esperando con ello que los empresarios encuentren en el un medio para satisfacer sus necesidades.

También esperamos que sirva a otras empresas principalmente micro y pequeñas a desarrollar e implantar un sistema eficiente de ventas, sin considerarlo como un gasto sino como una inversión a largo plazo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONTRATO DE DISTRIBUCION Y CREDITO REVOLVENTE

DECLARACIONES

Declara "EL PROVEEDOR", por conducto de su representante, que:

Es una sociedad constituida de conformidad en las leyes mexicanas, según consta en la Escritura Pública Número 51,637 otorgada ante la fe del Notario Público No.74 del Distrito Federal, el 15 de Octubre del 2001 y se dedica conforme a su objeto social, a la venta y distribución de equipo de cómputo, dispositivos periféricos, dispositivos de comunicación, herramientas de programación y paquetería, etc.

Posee plena capacidad legal y poderes para celebrar el presente Contrato en su representación, obligándola en los términos del mismo, según consta en la Escritura Pública Número 27,163, otorgada ante la fe del Notario Público número 120 del Distrito Federal.

Que su Registro Federal de Contribuyentes es XXXXXXXXXXXXXXXX y tiene su domicilio en XXXXXXXXXXXX mismo que señala para los fines ó efectos legales de este Contrato.

Cuenta con la capacidad técnica y económica para dar cumplimiento al presente Contrato.

A través de Microsoft de México, S.A. de C.V., cuenta con un esquema de Licencias Múltiples y Abiertas MOLP E (Microsoft Open License Pack Educational), con el fin de cubrir las necesidades de aquellas instituciones educativas y de investigación que se interesan en adquirir licencias de software a través del modelo para adquisición de productos Microsoft, a precios muy atractivos.

Declara el "INSTITUTO". Por conducto de su representante que:

Es un Organismo Público Descentralizado de la administración Pública Federal con personalidad jurídica y patrimonio propio, con carácter científico y tecnológico, creado por Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación del 1° de Diciembre de 1975.

Tiene su domicilio en Av. Reforma No.113, Col. Palmira, Temixco, Morelos, C.P. 62490, mismo que señala para los fines y efectos legales de este Contrato.

La adjudicación del presente Contrato se efectuó mediante el proceso de Adjudicación Directa aprobada por el Comité de Adquisiciones Arrendamiento y Servicios en su Sesión No.15 de fecha 8 de Septiembre de 1999 de acuerdo al artículo 81, fracción I del apartado "A", de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.

Declaran ambas partes, por conducto de su representante que:

Conforme a este contrato, "EL INSTITUTO" será el legítimo propietario de los productos de Software que adquiera bajo el sistema MOLP, según éste se define más adelante.

Conforme las partes en las declaraciones que anteceden, convienen en otorgar las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- Objeto del Contrato.

Bajo los términos y condiciones de este contrato, "EL PROVEEDOR" vende y suministra, y el "IIE" compra las licencias y paquetes de programas de software que se requieran.

SEGUNDA.- Precio Convenido.

El precio de las Licencias y paquetes de software, serán los señalados en las listas oficiales emitidas mensualmente por la empresa denominada Microsoft, bajo el esquema de Molp.

TERCERA.- Procedimiento de Compra y Formato de Pago.

El "IIE" solicitará al "PROVEEDOR" productos Microsoft consistentes en licencias, actualizaciones o mantenimiento bajo el sistema de MOLP, el cual será aceptado por el "PROVEEDOR".

CUARTA.- Confidencialidad, Patentes y Derechos de Autor.

"EL PROVEEDOR" asume toda la responsabilidad por las violaciones que se causen en materia de patentes o derechos de autor imputable al mismo, con respecto a las licencias de software objeto de este contrato.

QUINTA.- Caso Fortuito o Fuerza Mayor.

Ninguna de las partes será responsable de cualquier retraso o incumplimiento de este contrato que resulte directa o indirectamente de caso fortuito o de fuerza mayor definido en la legislación aplicable.

SEXTA.- Lugar de Entrega.

En el almacén de "IIE", en horario de 9:00 a 13:00 y de las 14:00 a las 16:00 horas.

SÉPTIMA.- Fecha de Entrega.

La fecha de entrega será a los 5 días hábiles a partir de la recepción de la orden de compra y para el caso de paquetes FPP (Full Product Package) el tiempo de entrega será de 20 días hábiles a partir de la recepción de la orden de compra.

OCTAVA.- Responsabilidad Laboral.

"EL PROVEEDOR" será el único responsable en su calidad de patrón de todas las consecuencias que se deriven de los conflictos planteados por el personal que contrate para el cumplimiento de sus obligaciones derivadas del contrato, por lo tanto acepta que entre dicho personal y "EL INSTITUTO" no existe relación alguna de la que pudiera generarse obligación a cargo de este, comprometiéndose a sacar en paz y a salvo a esta última, de cualquier reclamación, sea judicial o extrajudicial.

NOVENA.- Transportación.

La responsabilidad de la transportación de las licencias y paquetes de Software será de "EL PROVEEDOR", hasta el lugar de entrega.

DÉCIMA.- Fianza.

"EL PROVEEDOR" se obliga a garantizar el cumplimiento de las obligaciones del presente contrato, mediante fianza expedida por compañía autorizada para ello y con base al texto que se indique por el "IIE".

DÉCIMA PRIMERA.- Garantía.

"EL PROVEEDOR" garantiza que los paquetes de software y demás documentación, son de la calidad requerida, debiendo responder de los vicios ocultos, así como de cualquier otra responsabilidad en que incurra en los términos señalados en este contrato y supletoriamente a lo estipulado en el Código Civil para el Distrito Federal en Materia Común y para toda la República en Materia Federal.

El periodo de garantía para los paquetes de software será de 12 meses a partir de la fecha de aceptación.

DÉCIMA SEGUNDA.- Aceptación del Software.

El "IIE" contará con quince días hábiles a partir de la fecha de entrega de los medios correspondientes a los paquetes de software, para realizar las pruebas de aceptación, las cuales, se efectuarán con base en las especificaciones del fabricante.

DÉCIMA TERCERA.- Mantenimiento.

La adquisición de licencias de mantenimiento consiste en la actualización de los programas adquiridos en las nuevas versiones que salgan al mercado, sin incluir el costo de manuales y discos maestros que se adquieren por separado y bajo costos adicionales en cada caso.

DÉCIMA CUARTA.- Límite de Responsabilidades.

La responsabilidad en cada caso de incumplimiento de este contrato, independientemente de la forma de acción que se ejerza, se limita a:

Para el "IIE":

El pago del precio de compra de las licencias y paquetes de software amparadas por cada pedido en este contrato.

Para el "PROVEEDOR":

El precio de compra de las licencias de software amparadas por cada pedido en este contrato y los derechos del "IIE" contenidos en este Instrumento.

DÉCIMA QUINTA.- Rescisión y Terminación Anticipada.

El "IIE" dará por rescindido este contrato, si el "PROVEEDOR" incurre en violación de los términos y condiciones del mismo, y harán efectivos los derechos del "IIE" contenidos en este Contrato. También podrá darlo por terminado anticipadamente, cuando concurren razones de interés general.

DÉCIMA SEXTA.- Vigencia.

La vigencia de este contrato será el término estipulado en cada una de las licencias de Microsoft que sostienen el sistema MOLP.

DÉCIMA SÉPTIMA.- Reconocimiento Contractual.

Este contrato constituye el acuerdo entre las partes en relación con el objeto del mismo y deja sin efecto cualquier otra negociación, obligación o comunicación entre estas, ya sea oral ó escrita con anterioridad a esta fecha.

Las partes manifiestan que en la celebración de este contrato no ha habido vicio alguno del consentimiento, por lo que renuncian a cualquier acción derivada de lo anterior.

DECIMA OCTAVA.- Sometimiento.

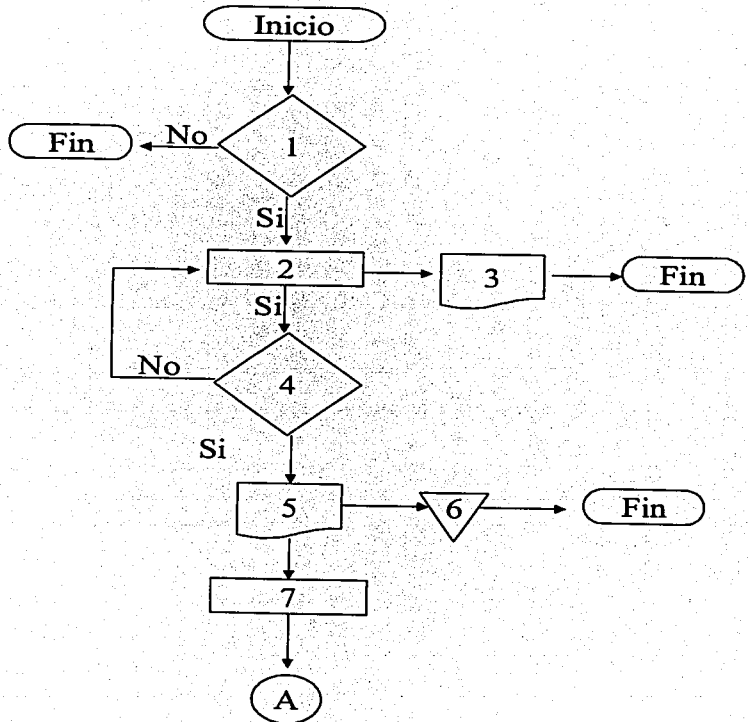
Las partes se obligan a sujetarse estrictamente al cumplimiento de este contrato y así como a los términos, lineamientos y requerimientos que establecen la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, el código Civil para el Distrito Federal en Materia Común y para toda la República Mexicana en Materia Federal y al Código Federal de Procedimientos Civiles y demás disposiciones reglamentarias con relación a estas materias.

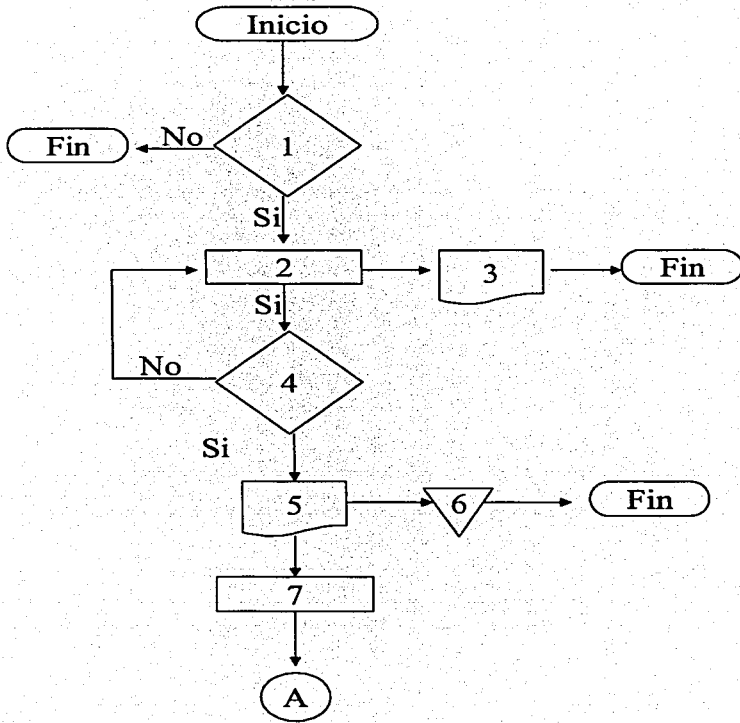
DÉCIMA NOVENA.- Jurisdicción.

Para la interpretación y cumplimiento del presente Contrato, así como para todo aquello que no este estipulado en el mismo, las partes se someten a la jurisdicción y competencia de los Tribunales Federales de la Ciudad de México, Distrito Federal: por ende "El PROVEEDOR" renuncia al fuero que pudiera corresponderle por razones de su domicilio presente, futuro o cualquier otra causa.

NOTA: EN EL PRESENTE CONTRATO SE ELIMINAN ALGUNAS REFERENCIAS A PETICIÓN DEL DUEÑO DE LA EMPRESA.

Diagrama de Flujo de la Operación de Ventas





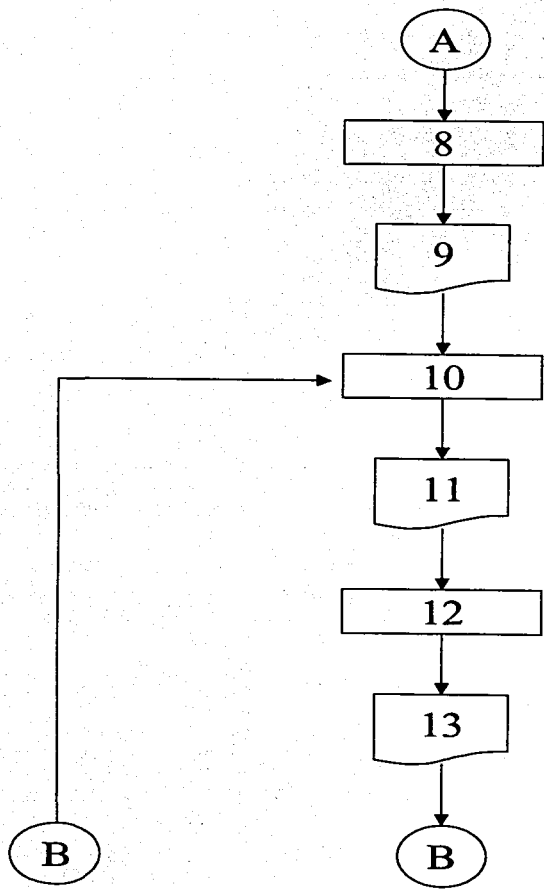


DIAGRAMA DE FLUJO

ACTIVIDAD

DESCRIPCIÓN

- 1 **Llamada telemarketing para la venta.**
- 2 **Solicitud de mercancía.**
- 3 **Solicitud de factura aún sin haber mercancía**
- 4 **Recopilación de las ventas de los ejecutivos por parte de el gerente en base a las solicitudes.**
- 5 **Elaboración de la orden de compra por el gerente en base a las solicitudes de sus ejecutivos.**
- 6 **Archivar esta orden de compra para control.**
- 7 **Compra de la mercancía al proveedor.**
- 8 **Llegada de la mercancía al aeropuerto.**
- 9 **Entrada de la mercancía al almacén con su respectiva factura.**
- 10 **Alta del producto en el sistema.**
- 11 **Elaboración de la factura correspondiente para el cliente.**
- 12 **Ruta de entrega a domicilio.**
- 13 **Entrega y firma de mercancía.**
- 14 **Pago de la misma o contra-recibo correspondiente**
- 15 **Regreso del mensajero o continuación de su ruta según sea el caso.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Accesorios para Equipo de Cómputo S.A. de C.V.
FORMATO DE NO ENTREGA

Informe del mensajero: _____

Motivos por los cuales no se entregó la mercancía:
Marque con una X la (s) causa (s) por la que no se entregó la mercancía.

- 1.- Cambio de domicilio. _____
- 2.- Dirección Incompleta. _____
- 3.- Desconocido en el domicilio. _____
- 4.- No se encontraba el cliente. _____
- 5.- Zona fuera de reparto. _____
- 6.- Rehusado. _____
- 7.- Otra causa: _____

Firma enterado: _____

Accesorios para Equipo de Cómputo S.A. de C.V.
En caso de no entregar la mercancía dejar aviso.

Hora: _____

Observaciones

Formato de no entrega: Este formato se recomienda
con el fin de llevar un mejor control en cuanto a las
entregas a domicilio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DOCUMENTO ELECTRÓNICO

Cliente: _____		Fecha: _____		
Lugar de entrega: _____				
Vendedor: _____				
Cantidad	Clave	Observaciones	Precio	T.C.

Documento Electrónico: Este documento se realiza con el fin de que la solicitud quede registrada en el sistema y se haga el pedido.

<i>Accesorios para Equipo de Cómputo S.A. de C.V.</i>				
REQUISICIÓN DE COMPRA INTERNA				
Vendedor: _____				Fecha: _____
Cantidad	Clave	Observaciones	Precio	Cantidad
				Recibida por: _____
OBSERVACIONES: _____				

Solicitud de Mercancía: Este es un documento interno que se realiza por los vendedores para pedir la mercancía al Gerente de Ventas.

SIMBOLOGIA



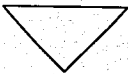
DECISIÓN



PROCESO



DOCUMENTO



ARCHIVO



CONECTOR DE PAGINA

CONCLUSIONES

El presente proyecto nos permitió llevar a cabo un Diseño de un sistema de ventas para una empresa comercializadora de equipo de cómputo, así como implantarlo a la misma, con el fin de aumentar sus ventas y tener un crecimiento importante en el mercado nacional.

Para llevar a cabo esta investigación nos basamos principalmente en los problemas y necesidades primordiales de la empresa los cuales son: no existe personal calificado de ventas, medios publicitarios, estrategias de ventas, incentivos motivacionales, etc.

Nuestro trabajo consistió en proponer soluciones efectivas y reales para el mejor desarrollo de la empresa y la mejor obtención de utilidades, con base a los puntos propuestos en nuestra investigación los cuales mencionamos a continuación:

- La Planeación de las ventas, en la cual se realiza una minuciosa investigación sobre puntos tanto buenos como malos, en el cual los buenos se mejoran y los malos desaparecen, gracias a la buena planeación y programación de las ventas.
- El pronóstico de ventas, en donde nos basamos en las ventas del año anterior y no como lo hacían anteriormente que era por suposiciones del director o de los vendedores, lo cual ocasionaba resultados no muy satisfactorios para la empresa y el pronóstico de ventas propuesto ayudará al mejoramiento de las ventas.
- La organización de las ventas, que no existía como tal fue un elemento importante para el mejor control de cada uno de los empleados, sin ellos todos los esfuerzos empleados serían realmente un gasto, además es necesario plasmar los lineamientos y funciones bajo los cuales se organizará la empresa. No se debe olvidar vigilar el desempeño de cada vendedor, ya que con esto comprobaremos si realmente los programas de capacitación surtieron efectos favorables, reflejado en los objetivos generales de la empresa, así mismo en dado caso que sigan existiendo deficiencias, se procederá a darles seguimiento hasta obtener la satisfacción deseada.
- Costos y presupuestos, este punto fue de vital importancia, ya que con el presupuesto destinado a los planes de mercadotecnia se pronostican excelentes utilidades, por lo que realizar un presupuesto que no necesariamente debe ser grande, se pueden alcanzar los objetivos de la empresa.

En consecuencia el crecimiento de cada empresa dependerá de los recursos materiales, tecnológicos, económicos y humanos, ya que estos últimos son los que hacen posible el mejor funcionamiento de cualquier organización.

Así mismo el diseño de ventas se puede aplicar a cualquier empresa que desee un crecimiento en sus ventas, no necesariamente se debe aplicar el que proponemos pero sí se debe llevar una metodología total en la organización y planeación en cuanto a todos sus recursos.

Esperamos que el presente trabajo sirva como guía para que otras empresas lo tomen en consideración y sean empresas exitosas que cuenten con todos los elementos necesarios para salir adelante y que no por ser empresas micro o pequeñas no quiere decir que no sean "GRANDES

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ESTRUCTURA CIENTÍFICA DE LA VENTA.
AUTOR: JOSÉ MARÍA LLAMAS.
EDITORIAL: LIMUSA/NORIEGA.
SEGUNDA EDICIÓN, 1999.
MÉXICO, D.F.
- ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.
AUTOR: ROBERT F. HARTLEY.
EDITORIAL: C.E.C.S.A.
PRIMERA EDICIÓN, 1982.
MÉXICO, D.F.
- ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE VENTAS.
AUTOR: BENSON P. SHAPIRO.
EDITORIAL: DIANA.
PRIMERA EDICIÓN, 1981.
MÉXICO, D.F.
- VENTA. PRINCIPIOS Y MÉTODOS.
AUTORES: CARLTON A. PEDERSON
MILBURN D. WRIGHT
BARTON A. WEITZ
EDITORIAL: EL ATENEO.
SÉPTIMA EDICIÓN, 1985.
IMPRESO EN LA ARGENTINA.
- ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y ORGANIZACIÓN DE VENTAS.
AUTOR: C.H. MC GREGOR; PH, D.
EDITORIAL: C.E.C.S.A.
TERCERA EDICIÓN, 1971
MÉXICO, D.F.
- DIRECCIÓN DINÁMICA DE VENTAS.
AUTORES: J.V. FORT
GEORGE B. ANDERSON
EDITORIAL: GRUPO EDITORIAL EXPANSIÓN.
PRIMERA EDICIÓN, 1978.
MÉXICO, D.F.
- VENTAS Y DIRECCIÓN DE VENTAS.
AUTOR: P. ALLEN.
EDITORIAL: EDAF, EDICIONES.
PRIMERA EDICIÓN, 1978.
MADRID, ESPAÑA.