
Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán



**“Implementación de un Sistema de Información y Plan Mercadológico
para incrementar las ventas de una Comercializadora de Equipo de
Transporte de Carga.”**

TRABAJO PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
LORENA PÉREZ GARCÍA
JORGE ALBERTO GUTIÉRREZ PINEDA

ASESOR:
LIC. JOSÉ SANTANA RIVERA.

Cuautitlán Izcalli, Estado de México a Marzo 2011.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

Implementación de un Sistema de Información y Plan Mercadológico
para incrementar las ventas de una Comercializadora de Equipo
de Transporte de carga.

Que presenta la pasante Lorena Pérez García

Con número de cuenta: 402018272 para obtener el título de:

Administradora de Empresas

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlan Izcalli, Mex. a 12 de Noviembre del 2010

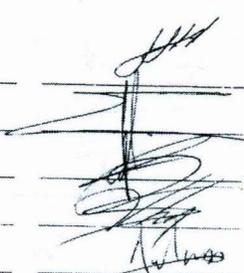
PRESIDENTE D.A. José Antonio Rivas

VOCAL D.A. Araceli Herrera Hernández

SECRETARIO D.A. Andrés José Jiménez Rodríguez

1er SUPLENTE D.A. Sergio V. Bustos López

2º SUPLENTE D.A. Juan Manuel Rivas Domínguez





FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

EXAMENES PROFESIONALES
L.A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la tesis:

Implementación de un sistema de Información y plan Mercadológico
para incrementar las ventas de una Comercializadora de Equipo
de Transporte de Carga

Que presenta el pasante Jorge Alberto Gutiérrez Pineda

Con número de cuenta: 697517238 para obtener el título de:

Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlan Izcalli, Mex. a 12 de Noviembre del 2016

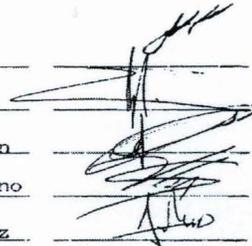
PRESIDENTE M.A. José Santana Rivera

VOCAL L.M. Ernesto Herrera Molina

SECRETARIO L.A. Andrea Caro Jiménez Verdignón

1er SUPLENTE L.A. Sergio V. Cortado Magdaleno

2º SUPLENTE L.A. Juan Manuel Rivas Domínguez



AGRADECIMIENTOS:

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Deseamos a manera de agradecimiento a nuestra Universidad Nacional Autónoma de México, expresar los sentimientos que nos ha dejado nuestra trayectoria a través de sus aulas, bajo la tutela de cada uno de nuestros profesores; ojala las palabras logren expresar lo que en agradecimiento sentimos por nuestra Universidad, por nuestra facultad.

La Universidad ha sido para nosotros nuestra formadora, no solo en lo académico, sin duda alguna, la esencia de la UNAM se impregna en tu carácter, se filtra en tu personalidad y deja una huella visible en tu persona a lo largo de tu vida, la cual será visible en cada lugar que te encuentres.

Tal cual una madre deja marcada su personalidad en cada uno de sus hijos, la Universidad lo hace con cada uno de sus alumnos; durante el tiempo que hemos cursado nuestra Licenciatura, pudimos percibir de lo que se trata ese orgullo universitario, de la majestuosidad que tiene nuestra universidad, es enorme, somos un mar de gente estudiando, investigando, instruyendo, descubriendo; es y será un orgullo, poder a cualquier lugar y decir “Soy egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México”; vibrar al escuchar su Himno, sentir ese escalofrío al entonar un “Goya” y lo comfortable de verte rodeado de los colores Azul y Oro.

Gracias a nuestra Universidad, gracias a nuestros profesores, compañeros de generación y cada una de las personas que forman parte de esta maravillosa institución, en la cual puedes encontrar en cada cara un amigo.

Agradecimiento.

Hoy les puedo decir que a veces no es fácil cerrar círculos de nuestra vida, se necesita lucha y deseo pero sobre todo apoyo, ayuda y comprensión de la gente que está a tu alrededor; tu pareja, tus hijos, tus papas, tus hermanos, tu familia en toda la extensión de la palabra, tus amigos, tus compañeros, tus maestros. Hoy me doy cuenta que la gente que conoces afecta tu vida considerablemente pues cada persona te deja marcada de experiencias buenas y malas las cuales son las que cambian drásticamente tu camino y a veces hasta tu forma de ser. Por eso al término de esta etapa de mi vida quiero expresar profundamente agradecimientos a quienes me alentaron a lograr concluir mis estudios universitarios.

A mis padres, Maria y Vicente por darme la vida y que siempre, siempre hicieron lo posible por que no me faltara nada y por enseñarme que la mejor herencia que me pudieron dejar son mis estudios. Gracias a los dos porque aun y a pesar de mis errores siempre han estado conmigo dándome su amor, apoyo y comprensión en todo lo que hago. Ustedes me han enseñado a trabajar y luchar por lo que quiero. **Lo quiero mucho mis viejitos.**

A Ulises y Ximena que son la motivación y motor principal de mi vida, el cual ha venido a trazar mi camino dándome aliento para seguir creciendo como persona, madre, esposa y profesionista. Mi precioso, gracias por estar a mi lado durante 7 años, se dice fácil pero tú más que nadie sabe lo que nos ha costado estar donde estamos. Tú eres la persona que alimenta mis sueños, mis metas y mis anhelos por seguir superándome, eres la pieza principal del rompecabezas de mi vida. Quizás yo no he sido la persona perfecta pero en ti he conocido las cosas perfectas de la vida. Mi preciosa, gracias por existir y venir a dar un cambio hermoso a mi vida. Espero que todo lo que estoy haciendo te enseñe a que siempre sueñes, construyas tus metas y luches por lo que quieres en la vida, nunca pierdas el piso, se humilde, servicial, honesta, trabajadora y única; sé que en estos momentos cuando tú tienes 1 año y medio no podrás leer esto pero el día que lo hagas espero ser tu orgullo como mamá y como profesionista. Siempre contarás conmigo en las buenas y en las muy malas. **Los amo mis preciosos.**

A mis hermanos Paty (Jorge), Silvia(Saúl) y Ricardo(Eli) ya que siempre y a pesar de que no nos vemos muy seguido sé que puedo contar con ustedes y ustedes conmigo aun y con nuestros caracteres tan diferentes. Gordito (Rosario) espero que estés donde estés te sientas orgulloso de tu hermanita que siempre te recuerda. Espero que pueda ayudar a dar un ejemplo a sus hijos para que sean mejores que yo. **Los quiero.**

A mis amigos Gracias a todos los que me acompañaron a lo largo de mi carrera profesional y no solamente en ella si no en mi vida. Gracias por estar en los mejores momentos y porque no también peores momentos de mi vida. De antemano sé que siempre cuento con ustedes y que al pasar del tiempo me doy cuenta que seguimos siendo amigos. **Gracias amigos.**

A las familias, Sanchez y González por formar parte del trayecto de mi vida. Gracias tío Nacho y Verito, por apoyarme. **Gracias a todos.**

A los profesores, que siembran para que otro coseche, a ustedes que dedicaron su tiempo para enseñarnos las armas y podernos defender allá afuera en el mundo real, que me prepararon para dar no el 100 si no el 1000 % en todos los aspectos. **Gracias a todos** los profesores de la Facultad y en especial a usted nuestro asesor de tesis, por empujarnos a terminar este último trabajo.

He llegado al final de este camino y en mi han quedado marcadas las huellas de un puma, profundas de este recorrido hecho en nuestra mi gran Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

Gracias UNAM

LORENA PÉREZ GARCIA

Agradecimiento.

Las palabras son insuficientes para poder expresar me agradecimiento a cada una de las personas que Amo, y que han formado parte de este proceso en el que hoy culmino mis estudios profesionales. Lo que menos deseo es que el orden en que los mencione, genere una idea de importancia; en lo absoluto, si pudiera o cada uno de ustedes los colocaría en el mismo renglón, pero ello es imposible, por lo cual, me remitiré al orden de aparición

A mis padres: Madre y Padre, ustedes mejor que nadie saben que todo esto es gracias a ustedes, al apoyo que me han dado, a su trabajo, a sus consejos, a sus regañones, y a cada una de las muestras de interés y de amor con las cuales han llenado mi vida, no solo me han dado la vida, también la han moldeado buscando hacer de Mi una persona de bien; espero no haberlos defraudado hasta el momento, y confien en que cada día me esfuerzo por generar en ustedes satisfacción. Gracias Mama, gracias Papa, por apoyarme en todo momento, aun en los que cometí imprudencias, aun en los que desobedecí sus consejos, falte a su ejemplo dándoles una desilusión; gracias por confiar en que llegaría aquí, aun después que mis hermanos.

A Jorgito: Este es el bribón que se va a saltar el orden de aparición, pues no le tocaba, sin embargo, ha sido mi motor, mi orgullo y me es difícil escribir esto sin sentir que se me van a escapar las lagrimas; hijo, me haz acompañado en gran parte de este recorrido para llegar aquí, llegaste a mi vida en un momento en que Yo, de una forma ignorante, pensé afectaría mi proceso escolar, y al final, Tu eres mi motivo para lograr este y mas proyectos; lo hago porque quiero que veas cual es el camino correcto, porque solo he querido darte lo mejor, eres pequeño aun, eres y siempre vas a ser mi cachorro, pero estas palabras que te escribo, llegara el día en el que las puedas leer, y dimensiones el mensaje que te envío. Crece mi niño, crece y conviértete en hombre de bien, veras que el camino por la vida es muy hermoso, aun cuando en ocasiones nos presenta dificultades, tristezas y dolor. Lee esto, leelo varias veces en distintas etapas de tu vida, cuando sientas que no me entiendes, que no te quiero, que no me preocupas, cuando estés en los estudios superiores, cuando te enamores de quien esperes sea la mujer de tu vida, cuando seas padre, y te darás cuenta que en cada momento, le encuentras mensajes nuevos, que antes no habías percibido. Te amo hijo, eso nunca lo dudes, solo busco hacerte un hombre bueno y fuerte en todo sentido.

A mis hermanos: Sandra y Jesús, para ustedes mis palabras son de respeto, pues han logrado hacer las cosas de una forma admirable, han sido prudentes en sus vidas y me siento muy orgulloso de verlos ahora ya formados y en constante crecimiento profesional y personal; no paren, sigan preparándose de esa forma, ese es el camino para llegar lejos. Se que como hermano mayor no les di los mejores ejemplos, pero son muy inteligentes y no los han tomado en sus vidas, por eso, FELICIDADES, disfruten lo que están construyendo, y recuerden que siempre serán para Mi mis hermanitos.

A la mujer que Amo y a mi pequeño huesito: Hola mis güeritos hermosos, desde que aparecieron ustedes en mi vida, me renovaron las energías para salir adelante, me dieron la confianza de formar una familia y poder juntos compartir una vida. Wendy, eres todo mi soporte en esto, en verdad que me llenaste de alegría y de sueños la existencia, de esto he platicado muchas veces contigo, pero hoy, lo dejo plasmado aquí, en letras escritas, las cuales pueden leer cada una de las personas que amo y que integran mi familia. Para Mi este es el inicio de un proyecto dedicado a Ti, como la mujer que Amo y con la que deseo compartir cada una de mis alegrías, triunfos, tristezas y fracasos, porque se que siempre vas a estar ahí, a mi lado, para enfrentar lo que la vida nos presente. Gracias por cada uno de los mas de 1430 días (suponiendo que este 4 de Abril cumplimos 4 años juntos) que me has dedicado, muchas gracias por todo, por formar parte de este momento. Dieguito, al igual que a Jorgito, a Ti te quiero compartir este experiencia, porque deseo que sea un incentivo para realizar tus estudios; te amo hijo, eres parte de mi vida como lo es Wendy tu mami y como lo es Jorge tu hermanote mayor, véanse siempre así hijos, tengan amor, respeto y paciencia el uno con el otro; quiero que tengas la confianza de contar conmigo en cada uno de los momentos importantes o difíciles en tu vida, ustedes tres son mi familia y siempre velare por su bienestar; Yo le he dicho a tu mami que eres un niño muy noble, con un corazón muy grande, no lo cambies hijo, no dejes que nada te afecte ese corazón de oro que tienes.

Finalmente agradezco a mis profesores, sin omitir a ninguno de ellos, por lo cual, omito nombres ya que desconfió de mi memoria y no quiero olvidar a nadie; gracias a mis grandes amigos, amigos que encontré en la UNAM y que me han acompañado en mi vida posterior, gracias Héctor Mendoza Franco, gracias Valente Ramírez Bravo, gracias Arturo Reyes Matamoros mi compallito, esas amistades que llegan para quedarse toda la vida.

JORGE ALBERTO GUTIÉRREZ PINEDA.

ÌNDICE.

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÒN | 1 |
| CAPÍTULO 1 | |
| Marco Teórico | 3 |
| 1.1 La administración y su Proceso | 3 |
| 1.1.1 Concepto de Administración | |
| 1.1.2 Proceso Administrativo | |
| 1.2 Relación administración-ventas-mercadotecnia | 6 |
| 1.3 Antecedentes generales de las ventas y la mercadotecnia | 10 |
| 1.4 Concepto de ventas y mercadotecnia | 13 |
| 1.5 Importancia de las ventas y la mercadotecnia | 15 |
| 1.6 Concepto y tipos de planeación de procesos | 17 |
| CAPÍTULO 2 | |
| Planeación de Procesos del Área de Ventas de una Empresa comercializadora de Transporte de carga | 18 |
| 2.1 Proceso de definición de procesos y descripción de puestos. | 18 |
| 2.2 Identificación de áreas de oportunidad y mejora de procesos | 22 |
| 2.3 Definición de los cambios necesarios en los procesos (As as-to be) | 23 |
| 2.4 Autorización de los Diagramas de Flujo..... | 24 |
| CAPÍTULO 3 | |
| Area de Ventas y la Mercadotecnia | 25 |
| 3.1 Venta | 25 |
| 3.2 Proceso de comunicación en las ventas..... | 39 |
| 3.3 Mercadotecnia | 46 |
| 3.4 La mercadotecnia como parte fundamental de las ventas..... | 57 |

| | | |
|---|---|----|
| CAPÍTULO 4 | | |
| Optimización, Calidad y Evaluación en una Empresa Comercializadora de Transporte de Carga | | 58 |
| 4.1 | Concepto e Importancia de Calidad | 58 |
| 4.2 | Concepto e Importancia de la Optimización | 61 |
| 4.3 | Concepto e Importancia de Evaluación | 61 |
| CAPÍTULO 5 | | |
| Caso Practico | | 65 |
| 5.1 | Empresa | 65 |
| 5.2 | Área de Ventas | 66 |
| 5.3 | Análisis (Procesos, Mercado) | 73 |
| 5.4 | Investigación (Mercado) | 74 |
| CONCLUSIONES | | 75 |
| GLOSARIO DE TESIS | | 76 |
| BIBLIOGRAFIA | | 78 |

INTRODUCCIÓN.

En el presente trabajo se proporcionan las bases para implementar un Sistema de Información, enfocado a una Empresa Comercializadora de Equipo de Transporte de Carga ubicada dentro de la Zona Metropolitana.

Esta investigación da solución a cuestionamientos básicos de cómo mejorar un área de esta naturaleza, mediante un proceso delimitado de reingeniería de la estructura organizacional ¿Cómo acondicionar el Área de Ventas para la implementación de una herramienta informática ERM?, como implementar dicha herramienta informática para lograr la eficiencia en la operación y éxito en el mercado.

Este proceso puede ser dirigido y aplicado en pequeñas y medianas empresas preferentemente, por el nivel de inversión que implican en la herramienta informática, (equipo, licencias y software), asesoría técnica y recurso humano, ya que involucra bastantes horas del personal dedicadas a la capacitación, implementación y migración de las bases de datos.

En los primeros capítulos se aborda el Marco Teórico y Conceptual, para poder tener un panorama general de lo que trabajamos y tener claros los conceptos de los tópicos que analizaremos, ya que es indispensable el conocimiento de los elementos que involucraremos en la aplicación del proceso.

Cuando una empresa decide reinventar sus procesos administrativos y operacionales en la búsqueda de lograr la eficiencia en su operación y un cambio organizacional, lo más común es que de inmediato invada la mente de los directivos y dueños de la misma, cuestionamientos como; ¿Cuánto va a costar?, ¿En cuánto tiempo se logrará?, ¿Qué beneficios monetarios se van a obtener para poder ver el costo-beneficio de la implementación?, en fin, preguntas todas en las que la respuesta generalmente se puede cuantificar monetariamente, ya que al final del día, este es el objetivo y parámetro de medición para toda Empresa Privada, y en el caso de una Empresa Comercializadora de Equipo de Transporte de Carga es vital dado su mínimo margen de operación.

Hoy en día, conceptos como reingeniería, ERM, eficiencia y optimización, son la base diaria del trabajo realizado en las Empresas que buscan ser competitivas. Si una empresa no logra ser competitiva logrando mejores ingresos con menor gasto, definitivamente estará destinada a salir del plano principal del mercado en el que se desenvuelva; para una empresa dedicada al ramo de Comercialización de Unidades de Transporte de Carga, es vital lograr ser competitiva en el mercado y mantener controlados sus niveles de gasto, con respecto a sus ingresos, es decir, ser rentable.

Ya consideramos que lo primero que se va a cuidar para cualquier cambio en la organización, será el gasto que esto involucre, y cuando se habla de capacitación y de reinventar ó innovar, se tiene que tener claro que no se trata de cambiar por cambiar, ni de capacitar por capacitar, ya que si no se realiza de una forma estrictamente ordenada y teniendo bien claro el ¿por qué? de cada cambio en procesos y capacitación del personal, todo terminara en un esfuerzo infructuoso y sobre todo, considerablemente caro para la empresa, lo cual la dejaría con procesos confusos, complicados, mal comprendidos por el personal y financieramente hablando muy limitada.

La primera etapa de este proceso definitivamente es poder describir de forma detallada, como esta actualmente operando el Área de Ventas, que estructura tiene y que se realiza en cada puesto; es decir, tener una fotografía actual de la misma, la cual nos servirá posteriormente para ir comparando e identificando avances y retrocesos, teniendo un parámetro para evaluar el trabajo que se haya realizado en busca de la eficiencia y eficacia de la misma.

Tenemos que identificar las áreas de oportunidad que se tienen para optimizar procesos que actualmente no estén aprovechados al máximo o bien que no sean necesarios, podemos identificar rutas críticas dentro de los diagramas de flujo de la operación actual y reordenar ó ajustar funciones de cada puesto dentro del Área.

1. MARCO TEORICO

1.1 LA ADMINISTRACION Y SU PROCESO.

1.1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Etimología de la palabra administración proviene del latín administratio que se forma de:

El prefijo **ad** que significa hacia y de ministrato que proviene a su vez de **minister**, vocablo compuesto de: **minus** que significa inferioridad y de **ter** utilizado como término de comparación. Los elementos principales de su etimología son: servicio y subordinación. La administración es una función que se realiza bajo el mando de otra persona. ¹

Es importante mencionar algunas definiciones, dadas por algunos expertos en el campo de la administración:

- Víctor M. Soria. Es la estructura del trabajo y de los individuos y los grupos que pertenecen a una organización, y la dirección y motivación adecuada de ellos para conseguir los objetivos organizacionales.
- Agustín Reyes Ponce. Es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados por medio de otros.
- Klotz and O`Donell. Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos.
- Henry Fayol. Administración es prever y organizar-mandar, coordinar y controlar.

En un sentido particular la definición de administración, es la siguiente:

“Es un proceso por medio del cual se realiza una serie de actividades a través de otros aprovechando en todo momento los recursos necesarios para lograr la obtención de resultados con eficacia y eficiencia.”

1.1.1.1 Características de la administración.

- Universalidad. Se dice que la administración es universal porque se da donde quiera que exista un organismo social, ya sea el estado, el ejército, la iglesia, las fábricas.
- Especificidad. Es específica porque aunque vaya acompañado a otras funciones, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los demás.
- Unidad temporal. En la administración aunque se distingan fases, etapas, elementos, el proceso administrativo es único y se da en todo momento de la vida de un organismo social.
- Unidad jerárquica. En cualquier organismo social, forman un solo cuerpo administrativo desde el gerente general hasta la persona que ocupe el último puesto.

1. Reyes Ponce A. Administración de empresas. Limusa, México

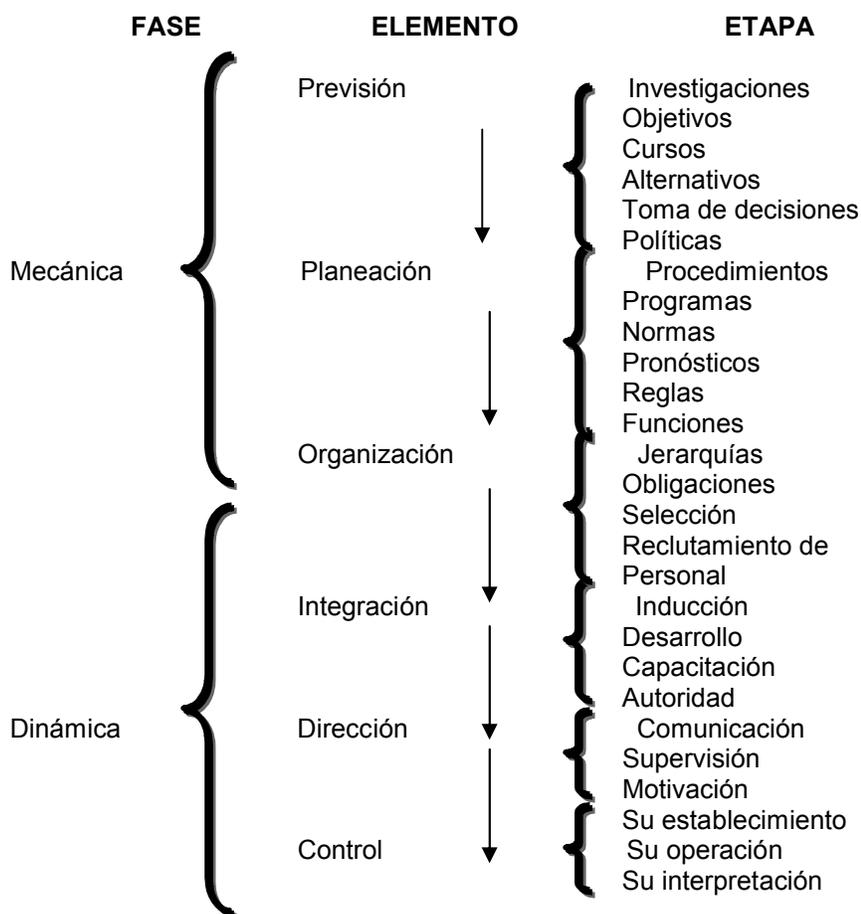
1.1.1.2 Funciones de la Administración.

“La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para alcanzar las metas de una organización”. Los buenos administradores cumplen esas tareas con eficacia y con eficiencia. Ser eficaz es alcanzar las metas organizacionales. Ser eficiente es hacerlo con el mínimo desperdicio de recursos.

1.1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.

Como bien sabemos, el proceso administrativo es algo muy sonado en la administración, y al mismo tiempo es importante ya que es aplicable a cada actividad que se realiza dentro de una empresa. Comenzaremos dando una definición del proceso administrativo; se define como “una serie de pasos a seguir siguiendo ciertos principios y normas con el fin de llegar as un objetivo específico”. **2**

El proceso administrativo se compone de una serie de pasos fundamentales, lo cual varían dependiendo del autor; por ejemplo, Fayol incluye, previsión, organización, mando, coordinación, y control; Reyes Ponce incluye la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control; Fernández Arena incluye la planeación, la implementación y el control. Estos pasos constituyen los medios por los cuales se llevan a cabo el proceso ya antes mencionado. A continuación se ilustrara el proceso administrativo de Reyes Ponce. **3**



Es importante aclarar que la fase mecánica es la parte teórica del proceso y la fase dinámica es la parte práctica del mismo.

La previsión contesta la pregunta ¿qué quiere hacerse?, es decir dentro de la planeación se especifica lo que se desea lograr, y se considera la investigación y valoración de los cursos de acción que pudieran seguirse.

Planeación, función administrativa que consiste en seleccionar, entre las diversas alternativas los objetivos, los procedimientos y los programas de una organización. Se determinará la acción que habrá de seguirse, contestando a la pregunta ¿qué debe hacerse y cuando?, además se fijaran los principios o políticas en los cuales habrá de basarse, así como fijación de tiempos requeridos para los programas establecidos. Las actividades de la planeación consisten en el análisis de las situaciones actuales, la anticipación del futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que la compañía participara, la elección de estrategias corporativas y de negocios, y la determinación de los recursos necesarios para alcanzar las metas de la organización.

La organización, Organizar consiste señala quienes, donde y como deben realizarlo, refiriéndose también a la estructuración de las relaciones en las jerarquías, funciones y obligaciones comprendidas en cada parte de la organización, con el objeto de tener mayor eficiencia, y el logro de fluir una comunicación integral. en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, los cuales son necesarios para lograr metas.

Integración, obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y planeación señalan, para el adecuado funcionamiento de un organismo social. Además contesta a la pregunta ¿con qué se va a hacer?, esto es, utilizando e integrando toda clase de recursos que se necesiten para lograr el fin. Cabe señalar que la integración de recursos puede ser de recursos tecnológicos, de capital y humanos.

La dirección, es qué elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con mas frecuencia delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas. Ccontesta a la pregunta ¿ver que se haga?, y su tarea principal es vigilar y coordinar las acciones de cada integrante y de cada grupo de la organización, de ahí que comprenda el mando y autoridad (aquí se estudia como delegarla y como ejercerla), la comunicación, que es el sistema nervioso de la organización y la supervisión, que es vigilar que las cosas se hagan de acuerdo a lo que se planeó.

El control es la medición de resultados actuales y pasados, en relación con lo esperado, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. En otras palabras, responde a la pregunta ¿cómo se ha realizado? La planeación, la organización y la dirección no son garantía de éxito; la cuarta función el control, supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios. El monitoreo es un aspecto esencial del control. Cuando los administradoras implantan sus planes, a menudo se encuentran con que las cosas no funcionan coma habían anticipado.

2. JOSE, Antonio Fernández Arena, El Proceso Administrativo, Ed.. Diana, 2ª. Edición 8ª Impresión Octubre 2006.

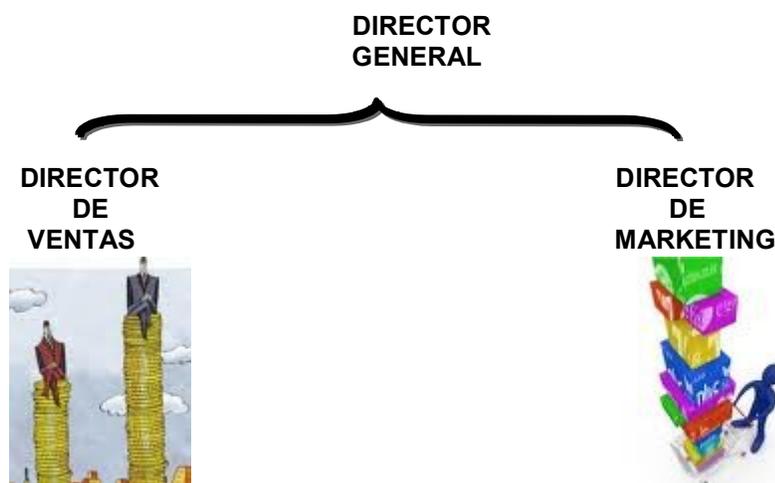
3. JOSE, Antonio Fernández Arena, El Proceso Administrativo, Ed.. Diana, 2ª. Edición 8ª Impresión Octubre 2006.

Podemos observar que la administración es verdaderamente importante en cualquier organización; y en una empresa que se dedica a las ventas es de suma importancia llevarla a cabo, ya que el fin de la administración es realizar actividades y terminirlas eficientemente con y a través de la colaboración de otro.

1.2 RELACION ADMINISTRACION-VENTAS –MERCADOTECNIA

1.2.1 EL MARKETING Y LA VENTA

El marketing y la venta son dos funciones muy próximas arropadas por un único paraguas: la comercialización.



Ambas disciplinas tienen un objetivo en común " vender " pero como un ligero matiz. Marketing habitualmente atiende al consumidor y ventas centra su acción en el comprador.⁴ El trabajo de ventas constituye una labor importante, ya que es el medio por el cual la empresa canaliza gran parte de sus ingresos, convirtiéndose así en un valioso motor de la producción y la economía del país.

Si quisiéramos hablar en términos de estrategia comercial podríamos indicar que marketing se ocupa fundamentalmente de la política comercial de absorción mientras ventas pone todo su énfasis en la estrategia de presión.

4. ANTONIO, José de Diego, CLEMENTE Jesús Adrián, NAVAS María Guilla, ANGEL Miguel Melrco. Dirección de Marketing y Ventas 1, Ed. Culturas, España 2002

Sin embargo las dos disciplinas comparten muchos más puntos en común que diferencias.



- El marketing toma también una posición de asesor, frente al equipo de ventas facilitando información.
- Toma la posición de líder frente a ventas, guiándoles por el cambio que debe seguir.
- Y toma la posición de estrategia, fijando los objetivos y los medios que se han de emplear.
- Ventas toma la posición de ejecutor de la política comercial de la compañía, siendo el brazo armado para desarrollar la cartera de clientes.
- Ventas transmite información a marketing para diseñar la estrategia mientras ventas desarrolla acciones tácticas por su proximidad con los clientes.

En definitiva marketing y ventas necesitan y suelen entenderse como elementos de un mismo equipo y con las mismas inquietudes.

Las dos herramientas en la comunicación de marketing son:

- Comunicación de masas (Publicidad).



- Comunicación interpersonal (Fuerza de ventas).



La dificultad esta en establecer que parte debe destinarse a la comunicación masiva y que parte a la comunicación interpersonal.

Desde el punto de vista de la eficacia la fuerza de ventas es más poderosa que la publicidad, sin embargo la comunicación de masas es más barata por cada contacto. De hecho cada contacto establecido por la fuerza de ventas es cien veces más caro. La publicidad también alcanza en menos tiempo a mucha más gente que un equipo de ventas.

La fuerza de ventas tiene como ventajas que para determinados productos la publicidad carece de eficacia, sobre todo cuando los productos son muy complejos. También la fuerza de ventas tiene la posibilidad inmediata de conseguir pedidos mientras que la publicidad actúa por notoriedad.

La relación principal entre las áreas de marketing y de ventas es que ambos dan y reciben información respectivamente.



La fuerza de ventas de compra y el marketing de la oficina central.

El equipo de marketing de una organización generalmente esta formado por dos grupos básicos: la fuerza de ventas de campo y el equipo de marketing de las oficinas centrales. En contraste con el personal de la fuerza de ventas que esta fuera, en su territorio con los clientes, el personal de marketing de las oficinas centrales ofrece funciones de servicio y soporte que pueden ayudar de forma significativa a los gerentes de ventas a realizar su trabajo. Este soporte incluye:

- Publicidad. Coordinación de la publicidad del producto o servicio, por lo general a través de una agencia externa.
- Promoción de ventas. Desarrollo de folletos, catálogos, piezas de correo directo y otras similares.
- Ayudas de venta. Preparación de audiovisuales, rotafolios u otros materias para la presentación de ventas.
- Exposiciones. Coordinación de los arreglos para participar en exposiciones.
- Propaganda de productos. Preparación y distribución de comunicados de noticias a varios medios de información sobre productos o servicios.
- Investigación de mercado. Recopilación e interpretación de datos relacionados con los mercados, productos, clientes, ventas y otros factores.
- Planeación del marketing de ventas. Ayuda en la preparación de planes de venta y de marketing.

- Pronóstico. Preparación de pronósticos de ventas y predicción de las tendencias del mercado.
- Desarrollo y planeación de productos. Ayuda en la planeación y desarrollo de nuevos productos mejorados.
- Desarrollo de mercado. Soporte para entrar a nuevos mercados.
- Relaciones públicas. Ayuda a explicar las acciones de la fuerza de ventas a los varios públicos, incluyendo a los empleados, los medios, grupos de interés especial, proveedores, agencias de gobierno, legisladores, la comunidad financiera, accionistas de la compañía y el público en general. **5**

1.2.2 VENTAS FRENTE A MERCADOTECNIA

Gran parte del esfuerzo de ventas de una función de mercadotecnia bien organizada, va dirigida a mantener elevada la cantidad de clientes satisfechos y al mínimo la de insatisfechos. En tales organizaciones la realimentación del mercado alertara a la compañía sobre los motivos principales por los que los clientes no vuelven a comprar. Esa información conducirá, de ser necesario, a una mejora o modificación del producto. Las ventas efectivas no son verdades a medias o afirmaciones exageradas a la larga esas prácticas casi siempre resultan contra producentes.

Siete elementos comunes distinguen a las compañías orientadas a la mercadotecnia:

- 1.- El uso de participación de mercado, más que volumen, como la medida principal del éxito de la mercadotecnia.
2. La comprensión y uso de principios de segmentación del mercado.
- 3.- El proceso para vigilar las necesidades, uso y tendencias de los clientes, así como la actividad competitiva, o sea, la investigación de mercados.
- 4.-Una serie de metas y objetivos de mercadotecnia específicos.
- 5.- Una estructura o proceso para coordinar todas las funciones no relacionadas con la mercadotecnia hacia el logro de la metas mercado logias.
- 6.- Un estilo y cultura corporativos en los que la mercadotecnia integra a los participantes en el proceso, tanto dentro como fuera de la empresa.
- 7.- Un concepto de negocios basado en el mercado que proporcione un valor único al cliente. **6**

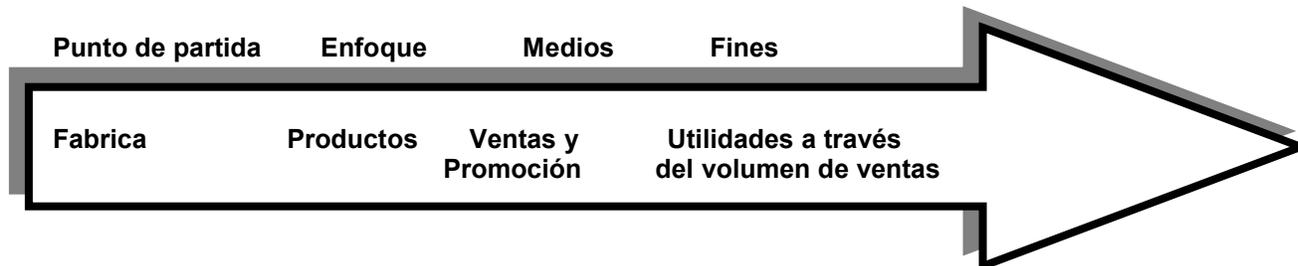
La diferencia clave está en que las ventas son una función que ve hacia adentro en la que usted convence al cliente a que acepte lo que usted le ofrece. En las ventas, el desarrollo del producto está separado del mercado. Solo cuando el producto está listo es cuando empieza la búsqueda de clientes. Por otra parte, la mercadotecnia es una función que ve hacia afuera en la que usted trata de satisfacer los requerimientos reales del cliente.

Es un mal vendedor aquel que no usa por instinto, más que como una cuestión de teoría, buenos principios de mercadotecnia al interrogar a un cliente para determinar qué es lo que desea. De igual modo, es muy afortunado el mercado logo que puede presentar un nuevo producto que satisfaga precisamente la oportunidad recién descubierta en el mercado; la mayoría de los nuevos productos surgen de procesos no reaccionados con la mercadotecnia y solo entonces se igualan a los mercados, aprovechando oportunidades. Los enfoques más exitosos parecen ser aquellos en los que la función de ventas colabora estrechamente con la mercadotecnia para llegar a satisfacer a los clientes.

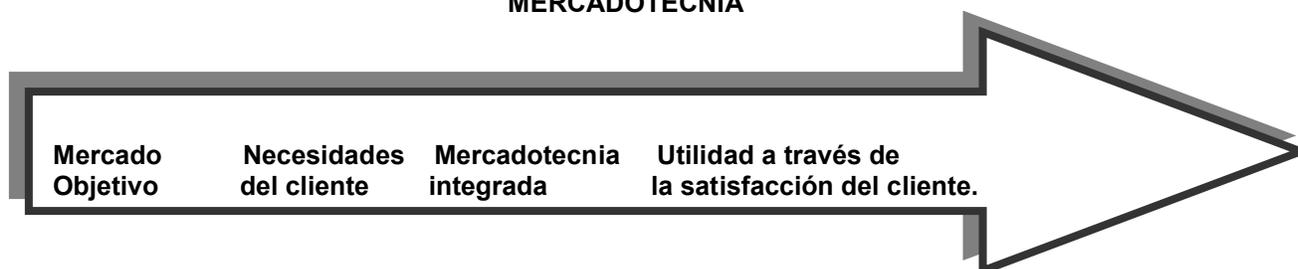
5. WEITZ, Barton A., CASTLEBERRY Stephen B., TANNER John F. Ventas, Ed. McGraw Hill, 5ª ed. 2005 pag. 14,15.
6. ANTONIO, José de Diego, CLEMENTE Jesús Adrián, NAVAS María Guilla, ANGEL Miguel Melrco. Dirección de Marketing y Ventas 1, Ed. Culturas, España 2002, pag. 16

VENTAS FRENTE A MERCADOTENCIA

VENTAS



MERCADOTECNIA



FUENTE: VENTAS FRENTE A MERCADOTECNIA. 7

1.3 ANTECEDENTES GENERALES DE LAS VENTAS Y LA MERCADOTENCIA

1.3.1 LA EVOLUCION DE LA VENTA PERSONAL.8

| | PRODUCCION | VENTAS | MARKETING | SOCIEDAD |
|--------------------------|--|--|---|---|
| Periodo | Antes de 1930 | De 1930 a 1960 | De 1960 a 1990 | Después de 1990 |
| Objetivo | Hacer ventas | Hacer ventas | Satisfacer las necesidades del cliente | Construir relaciones |
| Orientación | Necesidades a corto plazo del vendedor | Necesidades a corto plazo del vendedor | Necesidades a corto plazo del cliente | Necesidades a largo plazo del cliente y del vendedor |
| Función del Vendedor | Proveedor | Persuasor | Resolver problemas | Creador de valor |
| Actividades del vendedor | Tomar pedidos, entregar mercancía | Convencer en forma agresiva para que les compren sus productos | Adaptar las ofertas disponibles a las necesidades del comprador | Crear nuevas alternativas, adaptar necesidades del comprador con las posibilidades del vendedor |

1.3.2 ANTECEDENTES DE MERCADOTECNIA.

Desde la prehistoria ya se empleaba el término “administración”, podemos citar a los cazadores antiguos quienes utilizaban el “arrastre” como forma de obtener alimento para la tribu, en donde el esfuerzo común de todos indicaba una buena y auténtica organización para lograr el objetivo previsto. Esta labor necesariamente de grupo, tenía que ser realizada en forma coordinada, Se dice también que las primeras manifestaciones administrativas se presentaron cuando dos hombres quisieron mover una piedra que ninguno podía hacerlo por si solo; el logro de la unión de esfuerzos para un objetivo común inicio las bases del esfuerzo cooperativo, operando ya un inconsciente y elemental proceso administrativo.

- **Civilizaciones antiguas**

Sumeria. En algunos de los más antiguos documentos del mundo, encontramos en la civilización sumeria, hay evidencias de prácticas de control administrativo. En sumeria existió un sistema tributario, en donde los sacerdotes eran encargados de recolectar los tributos.

Egipto. En sus escritos hay evidencias de aspectos administrativos:1.- El primer ministro tenía una lista de instrucciones concretas sobre sus deberes y normas de comportamiento ante sus subordinados.2.- Los gobernantes empleaban la planeación a largo plazo.3.- Confiaban en sus asesores (staff).4.- A ser honestos con el trato a los demás

Babilonia. La contribución más significativa fue: el Código de Hammurabi. En donde se decía que toda transacción, mercantil debería estar documentada.

Israel. Los hebreos, ningún otro pueblo de la historia tan pequeño en número y tan políticamente débil, han ejercido tan importante influencia en la civilización. Moisés, fue líder y administrador. Preparar, organizar y conducir el éxodo que libro a los hebreos de servir a los egipcios, fue una enorme empresa administrativa.

China. Se menciona a Confucio que llegó a ser primer ministro de su pueblo y que concebía al estado como una familia. Su filosofía se puede interpretar administrativamente, sirviéndonos para dirigir a las personas, señala los lineamientos que se deben de seguir para lograr la interrelación de cada persona para mejorar debería de “autoadministrarse”.

Grecia. El gran filósofo Platón en su libro la republica menciona el principio administrativo: de la división del trabajo que dice “las cosas resultan mejor y se hacen con más facilidad cuando cada una hace aquello para lo que sirve y cuando ninguna preocupación lo asedia. La aportación que dio Grecia a la administración es grande y fue gracias a sus filósofos, algunos conceptos prevalecen aún:

SOCRATES . Utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia.

PLATON . Habla de las aptitudes naturales de los hombres, da origen a la especialización.

7. ANTONIO, José de Diego, CLEMENTE Jesús Adrián, NAVAS María Guilla, ANGEL Miguel Melrco. Dirección de Marketing y Ventas 1, Ed. Culturitas, España 2002, pag. 17

8. Weitz Barton, Castleberry Stephen, Ventas Construyendo Sociedades, Ed, Mc. Graw Hill. 5ª. Ed.2005, pag.35

ARISTOTELES . Nos habla de que para lograr un estado perfecto.

PERICLES . Nos da unos de los principios básicos de la administración que se refiere a la selección de personal

Roma. El hecho de que los romanos fueran capaces de levantar un gobierno y una estructura militar de tan gigantescas proporciones y dirigirlos con tanto éxito durante tantos años, demostraron sus habilidades administrativas.

- **La edad media**

Es un periodo comprendido entre el siglo V y mediados del siglo XV, este se divide en tres épocas que son: las invasiones, el régimen feudal y por ultimo la organización social.

- **Las invasiones**

Aquí se da la primera destrucción del imperio de occidente y su restauración lograda por Carlomagno.

- **Régimen feudal**

La tierra se dividió en feudos y los dueños o señores de esos terreno entregaban este a los vasallos para que lo trabajasen en cambio el señor les brindaba protección.

- **La organización social**

Terminaría con la toma de Constantinopla por turcos, es el final del Imperio de Oriente. Las constantes luchas en pos del poder hacen creer que la administración de la edad media era insuperable pues solo con una buena organización rápida y eficiente de tipo social, política, económica y religiosa se pudo haber salido de los problemas bélicos. Como ejemplo de sus sistema tenemos que aunque gran parte de la Europa medieval era pobre ya existían las instituciones de crédito en le mediterráneo. Al final de la edad media es cuando mas énfasis se nota en la administración pues se forman los gremios (asociación de artesanos de un mismo oficio) y la larga la industria.

- **La iglesia**

La iglesia ha aportado infinidad de principios aplicables tanto a la macro empresa y a la micro empresa.

1. Necesidad geográfica de controles autónomos.
2. División geográficamente de la admón.
- 3.Capacitación para los ejecutivos de acuerdo a su agenda.
- 4.Libertad de decisión al ejecutivo.
5. Seguridad de la capacidad de un individuo para el correcto puesto.
6. Habilidad y dedicación al trabajo.
7. El incentivo de la ascensión desde los niveles inferiores.
- 8.Capacidad de decisión de acuerdo al problema.
9. Ser hábiles en todas las negociaciones.
10. No al favoritismo parental en altos puestos

- **Organizaciones militares**

Estas organizaciones son la mas presionadas en cuanto a una buena administración se refiere es por eso que ella ha aportado demasiados principios, uno de los más importantes ha sido el de organizar toda una autoridad en un solo jefe de estado mayor, las empresa lo tomaron como una manera de jerarquización para la concentración de personal.

- **La revolución industrial**

ADAM SMITH .Fue el iniciador de la producción en serie con su tema "La división del trabajo".
BABBAGE .Este matemático fue presesor de los análisis de costos y el pago de trabajadores según rendimiento de los mismos.
URE .El hablo entre otras cosas de la división departamental de la producción que trataba de dividir la empresa por zonas de trabajo.

- **La administración moderna**

NICHOLAS MAQUIAVELO..Escribe su tratado del "El fin justicia los medios".
JOHN LOCKE.EI nos habla de la división de poderes en tres legislativo, regiría a la política nacional; el ejecutivo, elegido por el legislativo que junto con este darían la cara a la gente, y por ultimo el federativo, este manejaba lo que a política extranjera y daba la pauta para que actuara el poder ejecutivo.
MONTESQUIEU. Este barón tomo el modelo de Locke y lo adapta al actual que es el legislativo, ejecutivo y judicial.

1.4 CONCEPTO DE VENTAS Y MERCADOTECNIA

1.4.1 CONCEPTO DE VENTAS

Etimológicamente la palabra vendedor deriva de vender, la cual procede de la palabra latina compuesta vendo, que significa venir, y daré, que quiere decir dar: o sea, ven y dame. En forma general se define al vendedor como la persona que efectúa la acción de vender algo, es decir, ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio establecido.⁹

El UCC (Uniform Commercial Code) define una venta como "La transferencia del titulo de propiedad de bienes del vendedor al comprador por una consideración llamada precio" ¹⁰ Es cuando se formaliza y llena el contrato, pasando el titulo de propiedad al comprador.

9. GARCÍA, Luís Ma.. Bobadilla. Ventas, Ed. ESIC, Madrid 2006, pag. 396

10. Weitz Barton, Castleberry Stephen ,Ventas Construyendo Sociedades, Ed, Mc. Graw Hill. 5ª. Ed.2005, pag.35

1.4.2 CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

Que es la Mercadotecnia

La mercadotecnia es un edo. Mental. Al tomar decisiones de mercadotecnia, el gerente adopta el punto de vista del cliente, por lo que sus decisiones están motivadas por lo que el consumidor necesita y prefiere. Mucho de lo que el gerente de mercadotecnia hace se relaciona con tomar decisiones que giran alrededor de cómo los bienes o servicios de la empresa pueden hacerse para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, pero la clave del éxito de la mercadotecnia es adaptar el punto de vista del cliente. Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.¹¹

La American Marketing association define la mercadotecnia como “el proceso de planificación, y ejecutar la concepción, asignación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan metas individuales y de la organización”.¹²

Philip Kotler propone una definición que tiene orígenes en la mitológica de la naturaleza y conducta humanas; es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.

Todo lo que uno hace para promover su negocio, desde que se concibe el satisfactor hasta que los consumidores lo compran de manera regular, es mercadotecnia.(kotler).¹³ Todo lo que uno hace para promover su negocio, desde que se concibe el satisfactor hasta que los consumidores lo compran de manera regular, es mercadotecnia.(kotler)

Concepto de Marketing:

Es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando y/o servicios con valor para otros.

Concepto de Investigación de Mercados:

La investigación de mercados, es una técnica cada vez más utilizada por las empresas y, en general, por todo tipo de organizaciones. Su función mas importante es identificar las características de la demanda y del mercado, así como las necesidades y los gustos imperan entre las personas.¹⁴

Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando y/o servicios con valor para otros. El concepto de intercambio nos lleva al concepto de mercado.

Mercados es un conjunto de personas que tienen una necesidad o deseo por un producto o servicio y que tienen la capacidad económica y legal para comprarlo.

La gestión de marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones.

11. VALIÑAS, Ricardo Fernández, Fundamentos de Mercadotecnia, Ed.Thomson, México 2002, Pág. 6

12. FISCHER, Laura. Mercadotecnia, Edit. McGraw Hill, 3ed., México 2004, pag 5

13. FISCHER, Laura. Mercadotecnia, Edit. McGraw Hill, 3ed., México 2004, Pág. 6

14. BENASSINI, Marcela. Introducción a la Investigación de Mercados, Ed. Prentice Hall, México 2001,Pág.16

1.5 IMPORTANCIA DE LAS VENTAS Y LA MECADOTENCIA

1.5.1 IMPORTANCIA DE LAS VENTAS.

Debido a que el volumen de ventas es el principal indicador de la marcha de una empresa, es necesario establecer una buena gerencia o dirección de ventas. Ventas son ingresos y si esta variable alcanza valores suficientemente altos, todas las demás pueden acomodarse sin problemas. Solo cuando las ventas bajan del límite tolerante es preciso pensar que se necesitan medidas de excepción.

Una organización eficaz de las ventas es una de las condiciones indispensables para alcanzar una evolución favorable de la empresa. Sin embargo existen numerosas pequeñas y medianas empresas que descuidan este factor de su actividad. La puesta a punto de una organización de ventas eficaz no puede llevarse a cabo sin un planeamiento detallado y una vigilancia continua, pues los mercados sufren cambios constantes: surgen nuevos competidores, los ya existentes modifican su organización o sus tácticas de ventas, es preciso tener en cuenta los nuevos métodos comerciales y no descuidar nunca a los nuevos clientes; por ello, dicha puesta a punto resulta de tanta importancia para la supervivencia de la empresa.

1.5.2 IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA.

Las actividades de mercadotecnia contribuyen en forma directa a la venta de los productos de una organización, además de crear oportunidades para realizar innovaciones en ellos. Esto permite satisfacer de manera más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y proporciona mayores utilidades a la empresa, lo que ayuda no solo a la supervivencia de los negocios particulares, sino también al bienestar de la economía en general. La falta de utilidades dificultaría adquirir materias primas, nuevas contrataciones de empleados, atraer mayor capital y, por ende, el fabricar más productos que satisfagan otras necesidades.

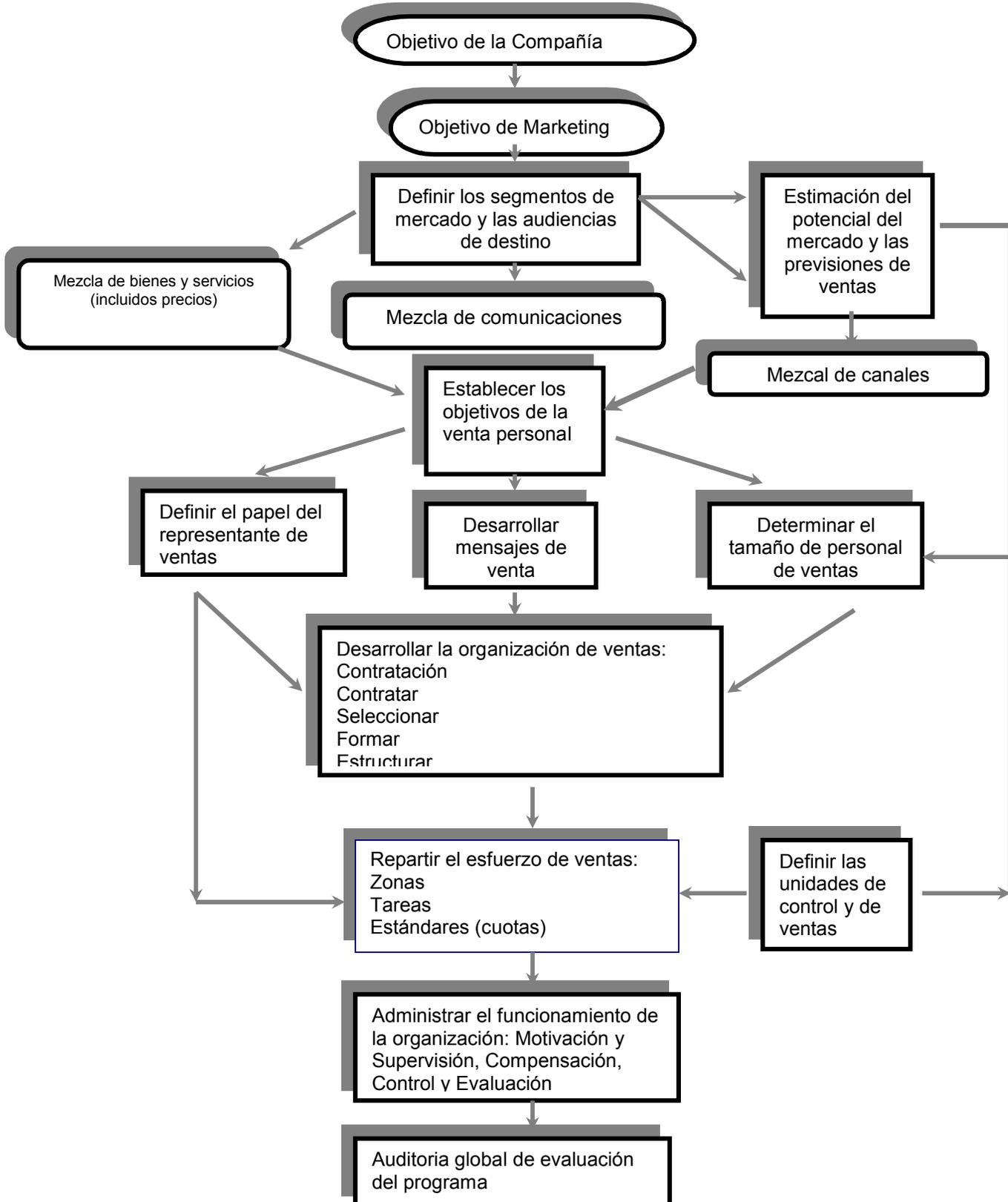
El crecimiento económico, a pesar de traer consigo cierto tipo de problemas, conlleva la oportunidad de desarrollar formas de vida aceptables. En la actualidad, las actividades de la mercadotecnia tienen gran relevancia en la distribución de los recursos tanto energéticos como alimentarios, lo que permite hacer frente a las necesidades de una sociedad.

En época de crisis, como la que se vive en México desde hace décadas, la gerencia de mercadotecnia tiene que preocuparse de cómo comercializar sus inventarios. Las industrias que se enfrentan a una situación de escasez no encontrarán más fácil la tarea de la mercadotecnia. Aun cuando algunos ejecutivos descartan la idea de invertir dinero en mercadotecnia debido a que pueden vender todo lo que producen, para la mayoría de las organizaciones es más difícil vender los productos, que producirlos.

En este momento, la mercadotecnia está en plena evolución; es una corriente nueva que ha ayudado a las organizaciones a sobrevivir en el mercado. Pero esta disciplina no solo se emplea con fines comerciales; también tiene aplicación en el plano social, como lo demuestra el hecho de que el gobierno la utilice cada vez más con propósitos sociales y políticos.

Todos estamos en contacto diario con algún aspecto de la mercadotecnia: publicidad, ventas, promoción, distribución, etcétera. Pero ninguna de estas actividades es por sí sola la mercadotecnia, ya que esta consiste en la interrelación de todas.**15**

PROGRAMA DE DIRECCION DE VENTAS



1.6 CONCEPTO Y TIPOS DE PLANEACION DE PROCESOS

La Plantación de Procesos por si misma involucra la relimitación de dichos procesos en referencia a los objetivos a los que se necesita llegar; es decir, los resultados que se buscan, son la directriz sobre la que se basara el diseño de los procesos.

Actualmente, en las empresas que han dirigido su atención a las herramientas informáticas de integración y control de información, han trabajado detalladamente, en la fase inicial de plantación, para poder tener los elementos y recursos humanos y tecnológicos, que les permitan facilitar el camino a los objetivos básicos de la misma empresa.

En esto, el adecuado diseño de procesos es de vital importancia, pues estos deben permitir la máxima eficiencia, aprovechando y potencializando los recursos con los que se cuente, y exaltando el recurso más valioso de todos **“el tiempo”**.

1.6.1 REINGENIERIA DE PROCESOS.

¿Qué es la reingeniería de procesos?

Comprendiendo qué es un proceso y cómo este forma parte integral de las empresas e instituciones, cualesquiera sea su naturaleza, es posible entonces llegar a una definición.

Hammer y Champy definen a la reingeniería de procesos como “la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”.¹⁵ Por lo tanto se trata de una reconcepción fundamental y una visión holística de una organización. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interiorizarse en los fundamentos de los procesos de trabajo.

15. FISCHER, Laura. Mercadotecnia, Edit. McGraw Hill, 3ed., México 2004.pag. 23-25

16. Fuente: Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, México, 1995, p.4

2. PLANEACION DE PROCESOS DEL AREA DE VENTAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TRANSPORTE DE CARGA

2.1 PROCESO DE DEFINICION DE PROCESOS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

Es de vital importancia el poder tener perfectamente claro, como es que esta estructurada el área de ventas, en cuanto al proceso actual con el cual se opera, plasmar los puestos y funciones en un mapeo de la estructura, que nos permita un análisis grafico de la misma, y con esto tener la posición de localizar las áreas de oportunidad para hacer mas eficiente la operación del área de Ventas y Mercadotecnia, con esto trasladarlo a la organización completa.

Dentro de este proceso se realizara un mapeo mediante diagramas de flujo, para que visualmente podamos comprender la operación; identificar operaciones duplicadas, cuellos de botella en el proceso, puestos y funciones improductivas, en general, trabajar en una suerte de Ruta Critica que nos lleve al proceso optimo, relacionando todo esto con la idea y estructura a la que queremos llevar la operación del área de ventas y Mercadotecnia en conjunción.

2.1.1 DEFINICION DE PUESTOS Y FUNCIONES

Gerencia Comercial:

Es el puesto plataforma de nuestro proyecto, ya que centraliza el control y dirección del Área de Ventas y de Mercadotecnia, al mismo tiempo que coordina y direcciona los objetivos con las demás áreas de la organización.

Funciones: Sus principales funciones son llevar la dirección y control de las estrategias y objetivos del área de ventas y mercadotecnia

Gerencia de Ventas

Función; Generación y Revisión de las Políticas de Ventas. Análisis y aprobación de proyección de ventas. Determinación de niveles convenientes de stock de unidades nuevas en patio. Comunicación con personal de la planta de armado, para revalidar cuotas y objetivos de ventas.

Tareas. Análisis de cuentas de recursos económicos para cubrir costo financiero de unidades. Negociar niveles de descuentos y promociones de ventas en unidades nuevas. Programación de juntas de ventas para revisión y evaluación de resultados.
Coordinación de Ventas.

Administración de Ventas

Función: Control de procesos administrativos desde el registro de historial de prospección de los vendedores, a carga de pedidos electrónicos en sistema. Tramite en sistema de descuentos SODA para unidades. Control de inventarios y logística de resguardo de unidades. Elaboración de presentaciones para las juntas de ventas, con el registro de resultados y porcentajes de ventas.

Tareas: Segmentar los reportes de prospección de los vendedores. Cargar la información al sistema de ventas. Seguimiento del historial de prospección y determinación de los porcentajes de efectividad de cada vendedor. Registrar los cursos tomados por vendedores y administrativos de ventas.

Coordinador de Ventas:

Función: Solicitud y tramite de descuentos a las unidades. Elaboración de Plan de metas de ventas para la fuerza de ventas. Planeación de programas de capacitación para vendedores y personal administrativo en ventas.

Tareas: Calificar la evaluación y desempeño de cada uno de los vendedores. Contactar a proveedores de cursos en administración, ventas y conocimiento del producto para vendedores y administrativos.

Asistente de Coordinación de Ventas.

Función: Control de los recursos de mercadeo y publicidad de ventas. Control de operadores en el resguardo de unidades. Planeación y seguimiento de unidades en instalación de equipo aliado y entrega final.

Tareas: Revisión diaria de movimientos de unidades entre patios de resguardo y talleres de acondicionamiento. Coordinar los movimientos de las unidades entre los proveedores de equipo aliado y entrega final al cliente.

Vendedor.

Función: Consecución de los objetivos de ventas asignados. Prospección de unidades. Seguimiento de prospectos para unidades nuevas, análisis de cotizaciones, retroalimentación de información para programa de pedidos, consecución de la firma de pedidos.

Tareas: Reportar cada inicio de semana de lo prospectado la semana anterior, por tipo de unidad, equipo aliado y perfil de prospecto. Verificar componentes de cotizaciones y pedidos de unidades. Formar expedientes para la autorización de crédito del cliente.

Analista de Crédito.

Función: Calificación de prospectos de unidades nuevas. Análisis de viabilidad de la situación financiera del prospecto. Supervisión de cuentas bancarias para control de saldos. Conciliación de saldos. Emisión de reportes de saldos y comprobantes. Orden y armado de expedientes financieros.

Tareas: Recopilar la información financiera del prospecto. Integración del expediente de crédito para enviarlo a calificación de la financiera correspondiente. Reportar situación de la cobranza de unidades nuevas. Análisis de crédito para extensiones de plazo de pago de deudores en unidades nuevas. Revisar el estado de cuenta en cada banco, para control de saldos y movimientos. Conciliar los diferenciales por tipo de cambio en movimientos en las cuentas.

Coordinador de Chatarrización.

Función: Evaluación de prospectos para programa de chatarrización. Integración de expedientes para tramitar cedula de chatarrización. Seguimiento a proceso de destrucción de la unidad, pago de incentivos y aplicación a unidad nueva

Tareas: Registro de chatarrizaciones por vendedor para pago de comisiones. Visitas y seguimiento al patio de chatarrización para verificar proceso y obtener certificados de chatarrización.

Asesor de Chatarrización.

Funciones: Calendarizar y controlar los tiempos del proceso de chatarrización, desde la prospección de candidatos viables para entrar al programa, programación de cita para destrucción de las unidades, papeleo y registros involucrados, pago de incentivos y emisión de certificados.

Tareas: Visitar al prospecto al programa para tomar imágenes y confirmar que la unidad cumple con los requerimientos para entrar al programa.

Revisar la documentación de las unidades y del dueño, a efecto de confirmar que están en orden y cumplen el perfil de lo requerido por la SCT.

Asistir a la cita para destrucción de la unidad, para obtener el certificado original y conducir la parte final del trámite.

Facturista y Archivista.

Funciones: Control de folios en facturación y abasto de folios para proceso de venta. Actualización de base de datos de clientes. Seguimiento de facturas por recuperar. Control de documentos vehiculares (Cartas Factura, Cartas Ambientales, Constancias)

Tareas: Integración de expedientes de datos fiscales para base de datos de facturación, generar reportes de facturación diaria para enviar a análisis de ventas. Generar documentación para entrega final de unidades y tramites vehiculares.

Asistente de Facturista.

Funciones: Apoyo en seguimiento de facturación, archivo y control de documentos en expedientes de facturación por cuenta. Auditoria de expedientes de facturación.

Tareas: Archivar y ordenar la documentación de las unidades de tramites vehiculares y de entrega de unidades a cliente o usuario final.

Entrega física de acuses de recibo de documentación a vendedores o cliente final. Completar los expedientes finales para auditoria.

Analista de Inventarios.

Funciones: Control de unidades en patio, distribución de equipos en las diferentes guardas de unidades. Clasificación de unidades en inventario, por cliente y por modelos y submodelos. Control y reporte de costos por resguardo de unidades. Control de costos por acondicionamiento de equipos. Auditoria de gastos por unidades en inventario en Plan Piso de financiamiento.

Tareas: Realizar inventarios físicos de las unidades, generar reportes de costos acumulados y del periodo por Plan Piso de unidades en financiamiento para el Área Financiera. Controlar garantías por detalles antes de entrega. Seguimiento de garantías y acondicionamiento final de unidades.

Asistente de inventarios y auditoria.

Funciones: Control de unidades en patio, distribución de equipos en las diferentes guardas de unidades. Clasificación de unidades en inventario, por cliente y por modelos y submodelos. Control y reporte de costos por resguardo de unidades. Control de costos por acondicionamiento de equipos. Auditoria de gastos por unidades en inventario en Plan Piso de financiamiento.

Tareas: Realizar inventarios físicos de las unidades, generar reportes de costos acumulados y del periodo por Plan Piso de unidades en financiamiento para el Área Financiera. Controlar garantías por detalles antes de entrega. Seguimiento de garantías y acondicionamiento final de unidades.

Encargado de Entrega de unidades

Funciones: Control e inventario de llaves de ignición de las unidades. Auditoria de combustible de unidades, en arribo y para entrega. Control de inventarios de consumibles de unidades nuevas en patios.

Tareas: Integrar documentación para entrega final de la unidad. Verificar operabilidad de las unidades. Almacenar accesorios de seguridad y herramientas de unidades. Ajustar niveles de combustible para entrega de unidades. Garantizar inventarios de Diesel para total de unidades en patios.

Operador.

Función: inspección de unidades nuevas en patio. Realizar inventarios de unidades en las diferentes ubicaciones de resguardo

Tareas: Almacenar los accesorios de las unidades nuevas. Lavado de unidades nuevas.

2.2 IDENTIFICACION DE AREAS DE OPORTUNIDAD Y MEJORA DE PROCESOS

En este punto, se revisa el esquema de la estructura del área, y su operación actual, con la finalidad de que mediante diagramas de flujo y base a funciones y tareas de cada puesto, poder detectar áreas de oportunidad, con procesos duplicados, áreas desatendidas, tiempos muertos, herramientas y materiales ya sean humanos o técnicos desaprovechados.

Este punto es crítico, ya que es la “fotografía actual” de la forma en la que actualmente se opera; y es lo que nos va a servir a futuro, en nuestra escala de medición básica para identificar los cambios y ajustes realizados en la estructura, procesos y resultados.

Resulta indiscutible, que esta labor tiene que ser realizada por personal calificado, y con el mayor grado de detalle posible, ya que si no se tiene un retrato exacto y detallado de la operación y estructura actual, es posible que se omitan por no visualizar el detalle completo de las áreas de oportunidad existentes.

Aquí se utiliza una frase conocida como el “así es y así va a ser” (as it is, as it to be), esto implica el que después del análisis, tengamos ya el nuevo modelo de nuestro diagrama de flujo de cómo ahora va a funcionar; esto lo revisaremos en el siguiente tema.

2.3 DEFINICION DE LOS CAMBIOS NECESARIOS EN LOS PROCESOS (As as – to be)

Una vez identificados los procesos en lo que existen oportunidades de mejora u optimización, es necesario plantear como se vera la “fotografía” ahora que ya se determinaron las mejoras es necesario plasmarlo en los nuevos diagramas de flujo, delimitando todo en lo que serán las funciones y tareas de cada puesto, ya revisados y ajustados para optimizar tiempos y recursos.

Todo esto camina de la mano de la implementación de una herramienta informática o ERP, esto permite el control y adecuado flujo de la información, ya que la concentra, y en base al perfil asignado a cada usuario, se puede entregar limitada o ilimitadamente a cada uno de estos. Así mismo, genera los reportes también personalizados y delimitados a cada perfil de usuario nivel de consulta.

Se inicia con esto un proceso y etapa de monitoreo, el cual permite de cierta forma pulir o detallar la nueva estructura y procesos, con la finalidad de ajustar perfectamente a lo que se busca en los objetivos que se plantearon al principio, es decir, el punto al que queríamos llegar al iniciar este proceso de reingeniería.

2.4 AUTORIZACION DE LOS DIAGRAMAS DE FLUGO

Los diagramas de flujo actualizados se revisan por el equipo de “Key users” o usuarios clave, este grupo, es determinado al inicio, de acuerdo a la primer diagramación realizada de los procesos, en donde después del análisis se identifican cuales son los puestos clave en la operación, y se les denomina como “Usuarios Llave” ellos serán los encargados de transmitir los nuevos lineamientos de la operación a los demás integrantes del área; cada quien a su respectivo grupo de trabajo; de igual forma, ellos serán los encargados de la capacitación en el uso y manejo de las nuevas herramientas informáticas y tecnológicas que se hayan implementado, en un proceso acotado y estructurado a una evaluación constante.

Realmente la revisión y aprobación de los diagramas de flujo finales, es determinada por todos los usuarios del sistema y cada unos de los operativos del área, mediante una revisión detallada y exhaustiva de cada proceso, de cada modulo, y solo después de una constante evaluación y ajuste en periodo de tiempo determinado, se podrá en conjunción con la Dirección General, dar por aprobada la nueva estructura y procesos, así como el programa informático seleccionado.

3. AREA DE VENTAS Y LA MERCADOTECNIA

3.1 VENTAS

3.1.1 ACTIVIDADES DE LOS VENDEDORES

“Las actividades de los vendedores dependen del trabajo que elijan”¹⁷. Las responsabilidades de los vendedores de unidades de transporte de carga a Grupo Walmart México, son muy distintas de las de los vendedores de unidades a transportistas menores u Hombres Camión, aunque bien, ciertas actividades básicas son comunes a toda clase de ventas. Adicional al contacto personal y telefónico con los clientes, los vendedores deben emprender actividades de servicio, ventas internas e información.

Los puestos de ventas implican buscar clientes nuevos, aumentar las ventas a los clientes actuales, realizar presentaciones de ventas, demostrar productos, negociar precios y condiciones de entrega y redactar pedidos.

17. Weitz Barton, Castleberry Stephen, Ventas Construyendo Sociedades, Ed. Mc. Graw Hill. 5ª,ed.2005, pag.10.

Diagrama de Flujo 1.

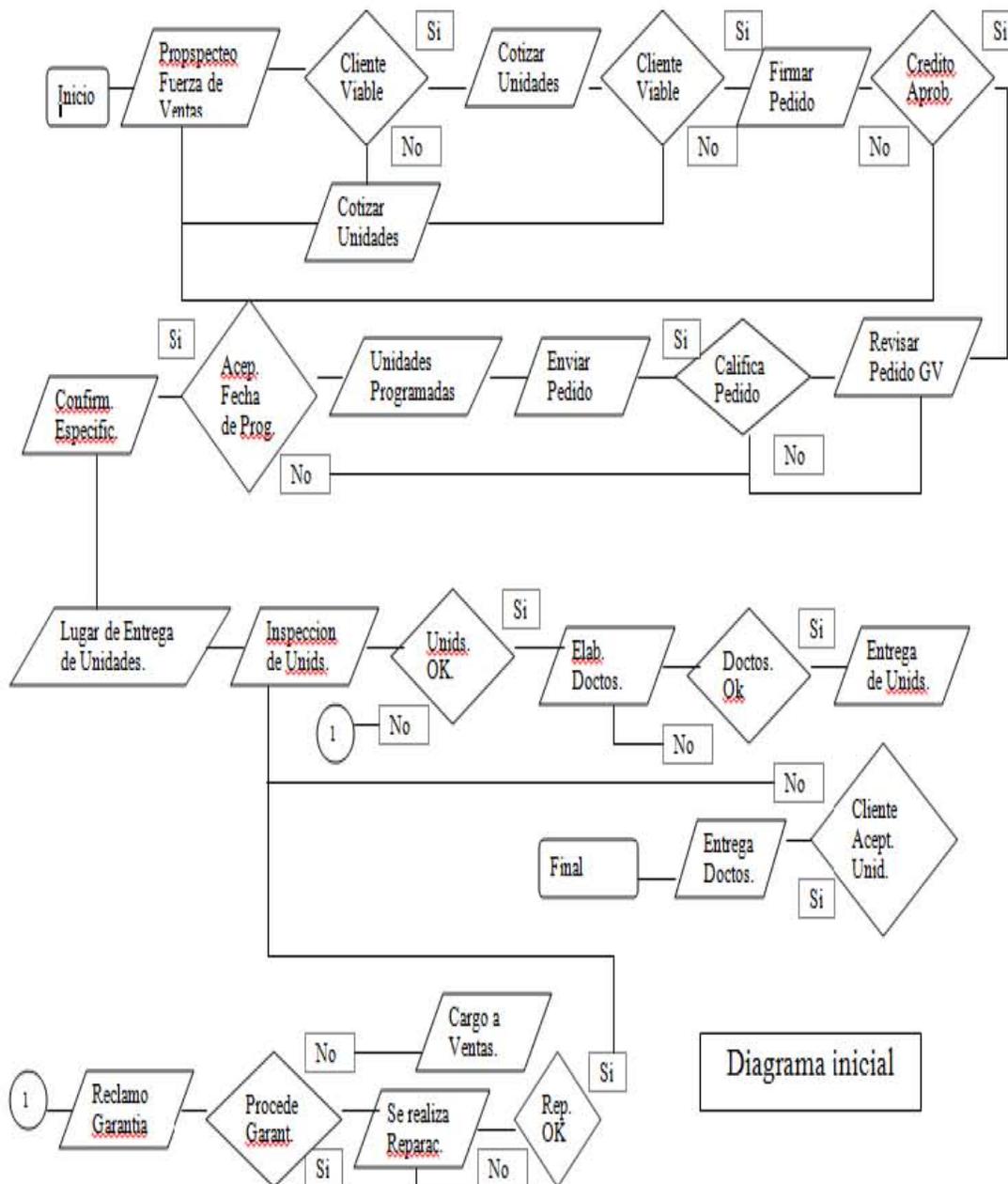


Diagrama inicial

Diagrama de Flujo 2.

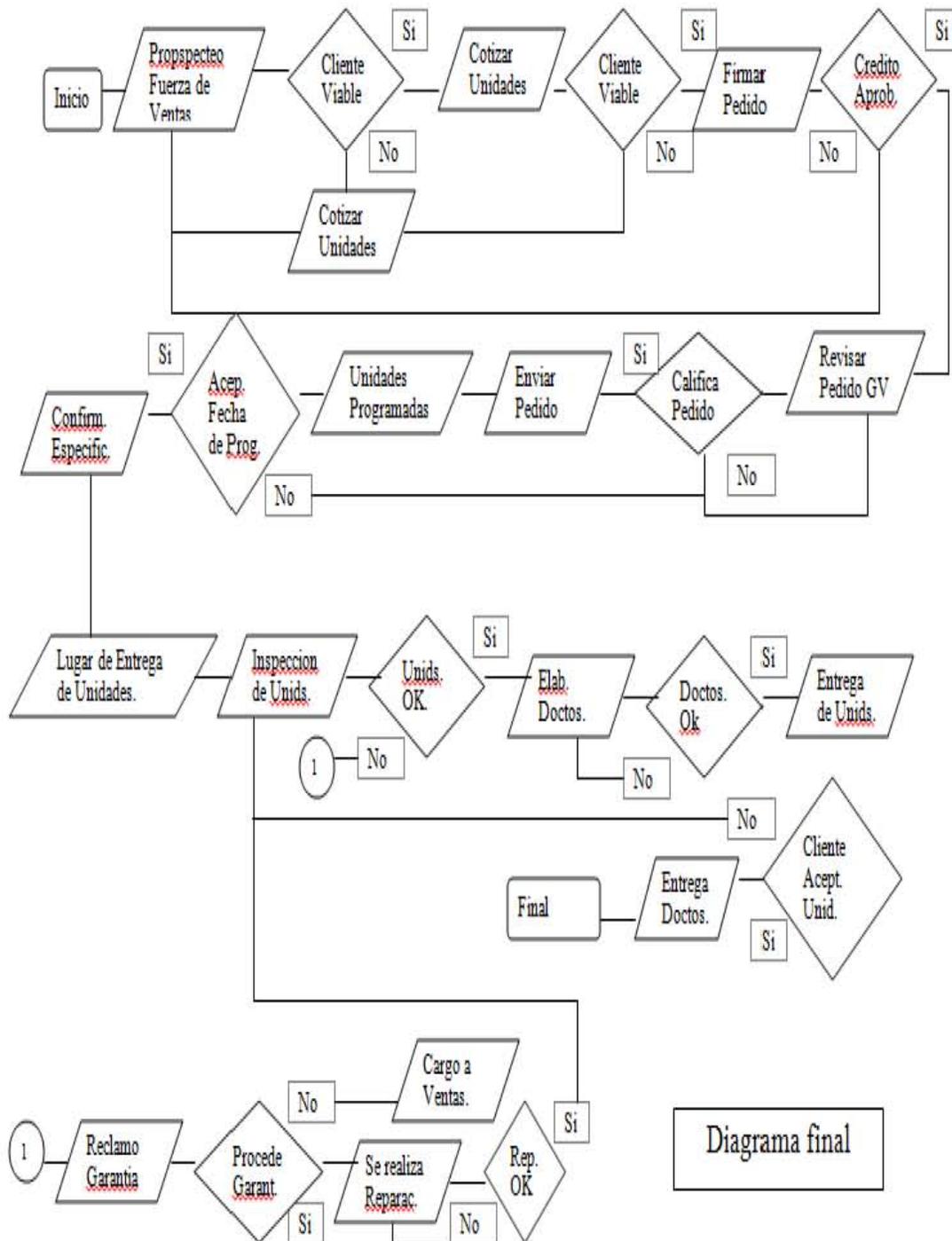


Diagrama final

3.1.2 DESCRIPCION DE LOS PUESTOS DE VENTAS

Las descripciones de los puestos de ventas se enfocan en seis factores:

1. La etapa de la relación entre el cliente y la empresa.

En algunos puestos de ventas se da la importancia a encontrar y vender a nuevos clientes, y para venderles a estos se requieren destrezas y habilidades distintas que para venderle a prospectos, ya que para lograr venderle a estos últimos se requiere de mayor confianza y agresividad; manejar adecuadamente los iniciales rechazos que hay al hacer los contactos iniciales con los prospectos, hay que ganar la confianza y muchas de las ocasiones en situaciones intangibles.

2. La función del vendedor.

En muchas ocasiones, los puestos de ventas se enfocan a tomar pedidos, sin embargo en otros casos, las funciones del vendedor se diversifican, por ejemplo al atender a un cliente mayorista (flotillero) con el cual se esta trabajando una nueva propuesta, un nuevo producto o forma de trabajo.

3. La importancia de la decisión de compra que tome el cliente.

Los clientes toman varias y diferentes decisiones de compra en determinados periodos, varias de estas decisiones, son trascendentales para la organización, ya que representan una fuerte inversión la apuesta de procesos vitales para la empresa que esta comprando; por supuesto, el perfil de l vendedor que se ocupa de este perfil de clientes con este tipo de compras, es muy especializado y debe contar con determinadas habilidades que le permitan un análisis profundo de las características y requerimientos del cliente, y facilidad de relacionarse, ya que seguramente se involucraran con diversas personas que intervendrán en la decisión de compra.

4. La ubicación del contacto entre el vendedor y el cliente.

Algunos vendedores interactúan con los clientes desde el campo mismo de su oficina, telefónicamente, o electrónicamente. Los vendedores que trabajan en el denominado perfil de ventas de campo, enfrentan una situación de mayor reto, ya que se involucran mucho mas con el cliente, al grado de convertirse en una situación de consultores para ellos, generan áreas de interés y oportunidad.

5. La naturaleza de la oferta que hace el vendedor.

Es determinante la naturaleza del producto a comercializar, para establecer el detalle o descripción misma del puesto de ventas, ya que es naturalmente diferente el vender unidades de transporte de carga, a comercializar productos químicos de derivados petrolíficos; se requiere de conocimientos y preparación específicos, perfil de estudios y hasta personalidad.

6. La función del vendedor en asegurar el compromiso del cliente.

La función básica del vendedor en este sentido, radica en poder no sólo despertar el interés en el prospecto comprador, en convencer a este de las bondades y beneficios del producto ofrecido, esto no serviría si no se logra después del convencimiento del producto el que el prospecto realice la compra con la empresa representada por el vendedor, pudiera ser que se despierte el interés, y que el prospecto realice la compra con otra empresa, esto involucraría una falta de habilidad para generar el compromiso del cliente con la marca.

3.1.3 MEDICION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS.

Si una organización de ventas ha de prosperar en el ambiente actual de márgenes mas pequeños y competencia nacional y extranjera intensa, cada vez resulta mas importante contar con un sistema de información de la administración de ventas que se haya concebido bien y se haya instrumentado con habilidad y con base en la computación.

A fin que los gerentes de ventas obtengan importantes beneficios para la toma de decisiones del sistema de información de la administración de ventas deben atender los siguientes puntos:

- 1) Identificar las medidas clave del desempeño.
- 2) Establecer estándares específicos de desempeño.
- 3) Monitorear constantemente el desempeño real en comparación con los estándares preestablecidos.
- 4) Proporcionar periódicamente retroalimentación para la evaluación del desempeño individual a cada representante.

La naturaleza misma de la fuerza de ventas da origen a la necesidad de procedimientos sistemáticos para la medición y evaluación del desempeño.

Características de la fuerza de ventas de alto desempeño:



| | |
|----|--|
| 1 | Reputacion entre los clientes |
| 2 | Mantener las cuentas antiguas |
| 3 | Calidad de la Administracion |
| 4 | Capacidad para mantener a los mejores vendedores |
| 5 | Conocimiento del producto (tecnico) |
| 6 | Capacidad para innovar |
| 7 | Calidad de la capacitacion |
| 8 | Apertura de nuevas cuentas |
| 9 | Cumplimiento de los mercados y metas de ventas |
| 10 | Frecuencia de las visitas (cobertura del territorio) |



Medición del desempeño de la fuerza de ventas:

La responsabilidad última de los gerentes de ventas es asegurar que las metas y los objetivos de la organización se cumplan con **eficacia** y **eficiencia**.

La eficacia se orienta a resultados y se refiere a si se alcanzan o no los objetivos de la organización.

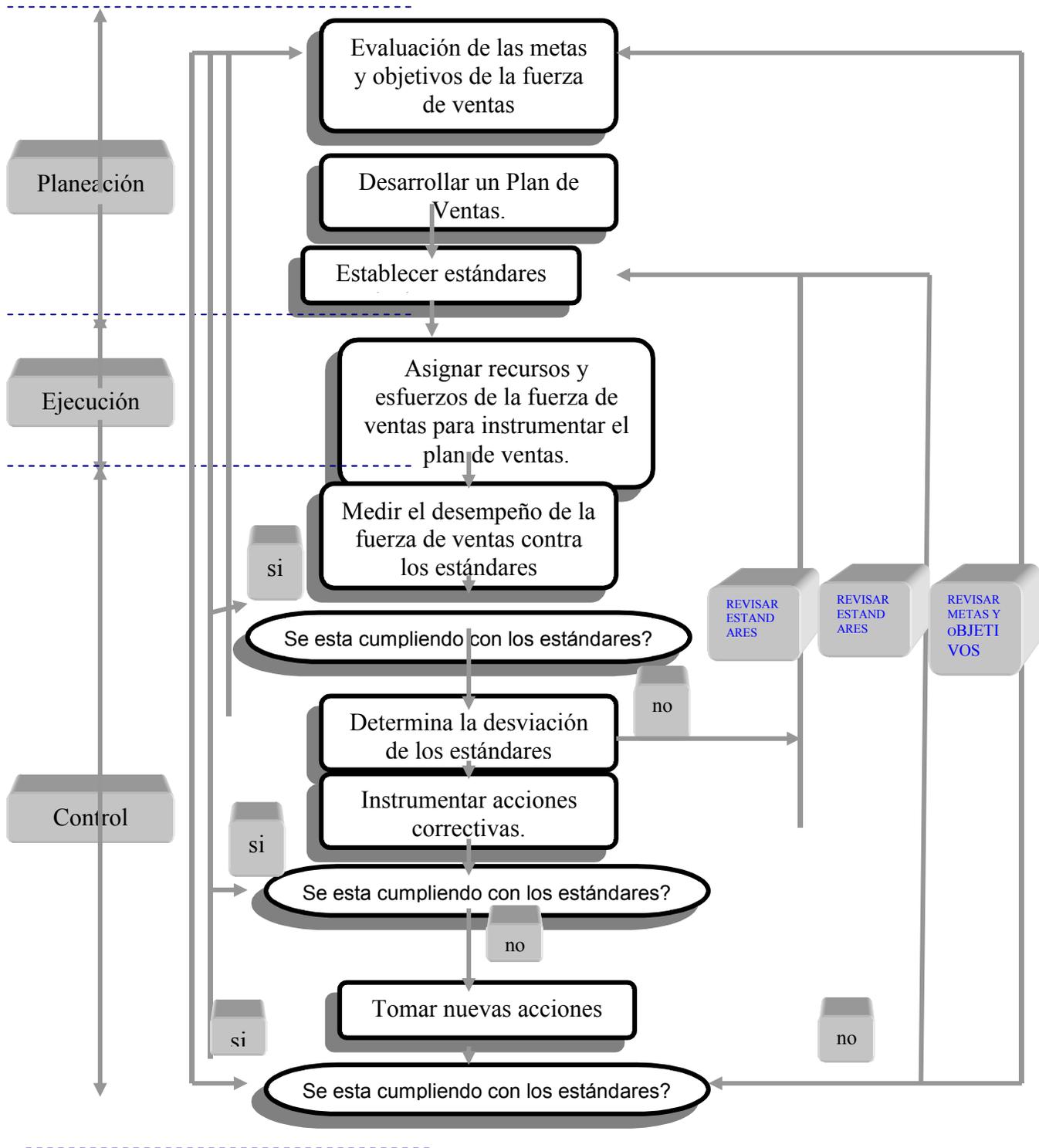
La eficiencia se centra en los costos y el uso económico de los recursos.

El trabajo del gerente de ventas es maximizar ambos niveles de desempeño, así como comparar el *dónde esta* con el *dónde debe estar*.

La eficiencia y la eficacia deben siempre relacionarse con una perspectiva de tiempo, bien sea el corto plazo (menos de un año), el intermedio plazo (de uno a cuatro años) y el largo plazo (de cinco a más)

En un enfoque sistemático de la medición y evaluación de la fuerza de ventas, el primer paso consiste en determinar las metas y los objetivos de la organización de ventas

Cuadro del Sistema de evaluación y medición de la fuerza de ventas:



Establecimiento de las metas y objetivos de las ventas.

El proceso de medición y evaluación del desempeño de la organización en su área de ventas tiene como primer paso el formular las metas de ventas de forma cuantificable; por ejemplo alcanzar el 100% de la cuota de ventas, mantener los gastos de ventas dentro de los gastos asignados, etc. Después de esto es importante garantizar la comprensión, la aprobación y el apoyo de los vendedores mediante una comunicación abierta.

Desarrollo del Plan de Ventas.

Un Plan de Ventas es uno de varios planes operacionales de unidad que comprende y se deriva del plan de marketing; se coordina entonces con otros planes departamentales para terminar el plan de la empresa.

Comprende cuatro partes principales:

Análisis situacional: “¿En donde nos encontramos ahora?”

1. Situación de mercado y ámbito competitivo.
 - a. Tamaño del mercado (por segmentos principales)
 - b. Dinámica en el mercado. (Cambios de comportamiento de compra)
 - c. Participaciones de mercado. (competidores, productos Clientes)
 - d. Fuerzas y debilidades. (de productos y organizaciones de venta)
2. Situación de ventas del producto.
 - a. Tipos de producto (por línea, tamaños, modelos, etc.)
 - b. Datos de distribución y ventas (por regiones geográficas, territorios)
 - c. Mercados atendidos. (por tipos de segmentos de clientes)

Oportunidades y problemas: “¿A donde queremos ir?”

1. Internos (Marketing y ventas, investigación y desarrollo, etc.)
2. Externos (Segmentos de mercado, competencia, económicos, políticos, legales, sociales o internacionales)
3. Suposiciones y limitaciones para la planeación.
 - a. Ambiente interno de la empresa (calcular estabilidad de objetivos, metas, recursos, administración)
 - b. Medio externo del mercado (calcular las condiciones del ambiente de marketing a corto y a largo plazo)
4. Predicciones de ventas.
5. planeación de contingencias (se basa en diferentes conjuntos de suposiciones)

Programas de acción “¿Cual es la mejor manera de llegar ahí?”

Estrategias y tácticas (convertir los pronósticos de ventas en recursos, producción, servicio, cuotas y necesidades presupuestales)

Sistemas de evaluación del desempeño. “¿Que tanto progresamos hacia nuestro destino?”

1. Establecer estándares de desempeño.
2. Evaluar el desempeño real contra los estándares planeados.
3. Tomar las acciones correctivas necesarias en las variaciones del plan.

Establecimiento de estándares de desempeño:

Establecer estándares de desempeño para la fuerza de ventas es establecer sus niveles planeados de logro que la organización de ventas desea alcanzar a intervalos progresivos o a lo largo del año. Requiere de un acuerdo entre un subordinado y un superior. Una de las mejores maneras es desarrollar una descripción detallada del puesto para el subordinado. Se requiere un método para evaluar los esfuerzos en forma tanto cualitativa como cuantitativa .

Administración por objetivos.

La administración por objetivos comprende la fijación de metas mutuas entre el gerente y el representante de ventas.

Una supervisión periódica del desempeño garantiza un progreso aceptable hacia las metas.

Cuatro principios para utilizar la APO.

- a. Comunicación abierta.
- b. Participación y acuerdo mutuo.
- c. Metas coincidentes.
- d. Recompensas para el desempeño.

Razones por las que la Apo puede no ser exitosa.

- a. Compromiso inadecuado de la alta dirección
- b. Participación insuficiente de los vendedores.
- c. Expectativas poco realistas.
- d. Falta de un sistema de monitoreo de evaluación del desempeño.

Métodos cualitativos.

Actividades relacionadas con las ventas.

Inteligencia de marketing.

Seguimientos.

Relaciones con los clientes.

Preparación de informes y presentación oportuna de los mismos.

Habilidades de venta.

Utilización de equipos de respaldo.

Comprensión de las técnicas de ventas.

Retroalimentación de los clientes.

Características personales.

Los sistemas de evaluación de desempeño deben hacer tres cosas esenciales para el gerente de ventas y vendedores:

- a. Proporcionar retroalimentación a cada vendedor sobre su desempeño individual en el trabajo.
- b. Ayudar a los vendedores a modificar su comportamiento hacia el logro de hábitos de trabajo más eficaces.
- c. Suministrar información a los gerentes de ventas sobre la cual basar las decisiones sobre las promociones, las transferencias y compensaciones de los vendedores.

Etapas sucesivas para la instrumentación eficaz de un Sistema de Medición y Evaluación del Desempeño.

- a. Planeación del desempeño.
- b. Evaluación del desempeño.
- c. Revisión del desempeño.

La administración de la Fuerza de Ventas:

La Administración de la Fuerza de Ventas consiste en el análisis, planeación, implantación y control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye establecer objetivos y diseñar estrategias para la fuerza de ventas; además reclutar, seleccionar, entregar, supervisar y evaluar a los representantes de ventas de la firma.

Capacitación de los representantes de ventas:

Los programas de capacitación tienen varias metas:

1. Los representantes de ventas necesitan conocer e identificar con la compañía.
2. Los representantes de ventas necesitan conocer los productos de la compañía.
3. Los representantes de ventas necesitan conocer las características de los clientes y de los competidores.
4. Los representantes de ventas necesitan saber como hacer presentaciones eficaces.
5. Los representantes de ventas deben conocer los procedimientos y las responsabilidades de campo.

Definición e importancia del vendedor y del trabajo de ventas:

Etimológicamente la palabra vendedor deriva de vender, la cual procede de la palabra latina compuesta vendo, que significa venir, y daré que quiere decir dar; o sea ven y dame.

Obligaciones de los vendedores.

Para con la empresa:

- Convencer diariamente a su empresa de su habilidad, entusiasmo, constancia y espíritu de colaboración.
- Respetar y maximizar la eficiencia de las políticas de venta de la empresa.
- Proyectar una imagen favorable de la empresa.
- Proporcionar a la empresa información acerca de las quejas, sentimientos, necesidades, innovaciones, modalidades y opiniones de los clientes con quienes trata y de la competencia.
- Preparar los reportes de venta y demás documentos que la empresa exija en el desarrollo de su actividad.
- Cumplir eficientemente con su labor.
- Mantener o aumentar en su caso el volumen de ventas.
- Promover de todas las formas y medios posibles el uso de los productos.
- Lograr la introducción de nuevos productos en el mercado.

Para aquel buen funcionamiento de su trabajo:

- Estar dispuesto en todo momento a mejorar sus conocimientos y técnicas de ventas.
- Especializarse en su campo de acción a fin de lograr mejores resultados.
- Desarrollar y aprovechar al máximo sus habilidades, experiencias y conocimientos en cada venta que realice.
- Procurar conocer perfectamente todo lo relacionado con el producto que vende para así saber las ventajas y desventajas del mismo en relación con los de la competencia, o conocer sus cualidades para poder ofrecerlo con mayor facilidad, seguridad y tranquilidad.
- Conocer perfectamente la zona en que se desenvuelve en lo referente a clientes y a la competencia.
- Planear anticipadamente cada venta.

Para con los clientes:

- Convencer a sus clientes de que no solo piensa en incrementar sus ventas y sus ingresos, sino que desea ayudarles a resolver sus problemas.
- Demostrar siempre un entusiasmo contagioso para lograr con éxito sus ventas.
- Atenderlos de la mejor forma y con el mayor respeto, sin mencionar cualidades que el producto no tenga, o engañarlos con argumentos irreales que además puedan perjudicarlos.
- Proporcionarles productos, servicios y condiciones que satisfagan sus necesidades.
- Cumplir con las condiciones prometidas.
- Mostrar interés en el cliente siendo cordial y considerado, estudiar su punto de vista, y expresarse en términos ventajosos para el.

Para consigo mismo:

- Convencerse de su capacidad e interés en el trabajo, de la importancia del mismo y de la suerte de pertenecer aquí su empresa.
- Buscar un desarrollo personal tanto en su posición como en sus ingresos dentro de la organización. Obviamente, este punto debe coincidir con los objetivos que el vendedor persiga a nivel personal.

Perfil del vendedor.

- Seguridad.
- Simpatía.
- Capacidad de observación.
- Empatía.
- Determinación.
- Poder de persuasión.
- Facilidad de palabra.
- Coraje.
- Iniciativa.
- Creatividad.
- Serenidad.
- Sinceridad.
- Espíritu de equipo.
- Entusiasmo.
- Respeto a su trabajo.
- Responsabilidad.
- Tacto.
- Cortesía.
- Dinamismo.
- Imaginación.
- Ética profesional.
- Ambición.
- Disciplina.

Tamaño de la fuerza de ventas.

La determinación de su tamaño debe ser cuidadosamente considerada, ya que además de influir de manera directa en la producción de ventas y en las utilidades de la empresa, afectara tanto la moral del personal de ventas y de su dirección general como los niveles de remuneración de los demás empleados.

El tamaño de la fuerza de ventas tiene que ajustarse cada cierto tiempo debido a las variaciones que sufren los planes de mercadotecnia de la empresa, el mercado y las fuerzas del medio.¹⁸

Entrenamiento y capacitación de vendedores.

El entrenamiento es un desarrollo integral que la empresa proporciona a sus vendedores para mejorar en cuatro áreas básicamente:

1. Conocimiento.
2. Actitud.
3. Método.
4. Ejecución.

El provecho que la capacitación le brinda a la gente de ventas es:

- Incrementa sus ventas o ingresos.
- Adquiere prestigio.
- Ascende de puesto.
- Tiene seguridad en el desarrollo del trabajo.

18. GARCÍA, Luís Ma.. Bobadilla. Ventas, Ed. ESIC, Madrid 2006, Pág. 407

Las ventajas que ofrece la capacitación de vendedores a la gerencia son:

- Aumento en el volumen de ventas.
- Reducción de gastos.
- Unificación de esfuerzos.
- Disminución en la rotación de personal.
- Reducción y eficacia de la supervisión.
- Utilización de menos agentes.
- Disminución de pérdidas intangibles.

Motivación por incentivos en las ventas.

Algunos de los principales sistemas de incentivos son los siguientes:

- Planes de remuneración básica en donde se planeen cuidadosamente los incentivos económicos (vía sueldos o comisiones) equitativos y justos.
- Competencia de ventas.
- Bonificaciones.
- Supervisores informales, amistosos.
- Planeación de cuotas y zonas.
- Premios y cartas de elogio.
- Convenciones de ventas.
- Planes de participación de utilidades.

El proceso de ventas.

Los pasos del proceso de ventas son los siguientes:

1. Actividades de preventa.
2. Localización de clientes potenciales.
3. Preacercamiento a los candidatos individuales.
4. Presentación de ventas.
 - a. Atraer la atención.
 - b. Mantener el interés y despertar el deseo.
 - c. Contestar las objeciones y cerrar la venta.
5. Actividades de posventa.¹⁹

19. GARCÍA, Luís Ma.. Bobadilla. Ventas, Ed. ESIC, Madrid 2006, Pág. 426-428

La relación vendedor-cliente en el proceso de ventas: Para un buen desenvolvimiento del proceso de ventas es necesario que el vendedor observe algunas recomendaciones.-

- Puntualidad.
- Buena presentación.
- Mostrar amabilidad y seguridad.
- Hacer sentir al cliente que el objetivo de la visita es ayudarlo a satisfacer una necesidad.
- Ser una persona respetuosa y con ética.
- Demostrar conocimientos acerca de los productos de la empresa que representa y del mercado que abarca.
- Buscar el establecimiento de una relación amistosa que ayude al fortalecimiento de las ventas.
- Crear una platica interesante para que el cliente mantenga una atención especial hacia el vendedor y se sienta parte de la situación.
- Conocer los puntos débiles que pueda objetar el cliente para poder defender su venta.
- Mantener reserva de todas las conversaciones y datos que les proporcione el cliente. Se le aconseja que no muestre pedidos o papeles de otros clientes para comprobar sus palabras, ya que el cliente necesita tener seguridad de que sus datos son confidenciales.
- El vendedor nunca deberá mirar los papeles que el cliente pueda tener sobre el escritorio.
- Debe mostrarse plenamente identificado con las políticas y decisiones de la empresa que representa, aunque a veces no este totalmente de acuerdo con ellas.
- Dominar sus propias debilidades y actuar como profesional.**20**

CUADRO DE TECNICAS DE VENTAS



3.2 PROCESO DE COMUNICACION DE EN LAS VENTAS.

3.2.1 PROCESO DE COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN.

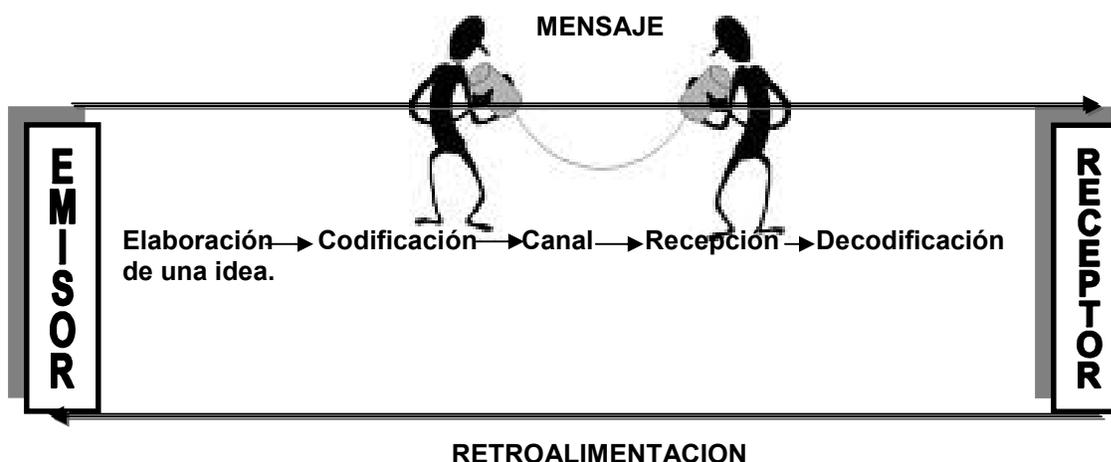
Etimológicamente comunicación proviene de “comunicare” que significa “compartir o poner en común. En su acepción mas genera, comunicación es acción y efecto de hacer a otro, participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno algunas cosas, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer. ²¹

No hay diferencia sustancial en cuanto a la manera en que se da la comunicación, ya sea que emplee formas verbales, el lenguaje ordinario, la palabra escrita, el lenguaje formalizado (matemática, lógica matemática y ciencia positiva) o la telecomunicación; pero en todos los casos es una corriente que fluye o debe fluir recíprocamente. La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden, ya se trate de la familia la escuela, el club, la fábrica, la oficina, el taller, la iglesia, el equipo deportivo o la organización.

La buena comunicación, en suma, es resultante de una administración eficaz; pero también es perfectamente valido considerarla como la causa de dicha eficiencia. ²²

La comunicación es proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra; es transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión.

De esto resulta que la comunicación en su conjunto, es un medio (proceso) y no un fin en si de hacer común a otros, algo que pensamos o sabemos, para alcanzar objetivos ciertos.



20. GARCÍA, Luís Ma.. Bobadilla. Ventas, Ed. ESIC, Madrid 2006, Pág. 430-43

21. Gordo, Víctor, El Poder de la Imagen Pública, PAG. 25

22. Gordo, Víctor, El Poder de la Imagen Pública, PAG. 27

1. Elaboración de una idea- Se refiere al pensamiento ó idea que el emisor desea transmitir.
2. Codificación- Es convertir un mensaje ya sea en palabras, graficas, símbolos.
3. Canal- Es el medio por el cual viaja el mensaje.
4. Recepción- El canal va a permitir que la otra persona reciba el mensaje.
5. Decodificación- Es la traducción del mensaje, el emisor desea que el emisor comprenda el mensaje como lo envió.
6. Retroalimentación- Pone el mensaje de vuelta, para evitar malentendidos.

3.2.2 FORMAS DE LA COMUNICACIÓN

Comunicación verbal

Es el método comunicación que se usa más en un trabajo, emitiendo sonidos, para transmitir un mensaje por medio de la comunicación verbal, se utilizan las palabras.

La comunicación verbal tiene las ventajas de que se da un compromiso personal, una sinergia y una calidez, pero también tiene las desventajas de que consumen tiempo, exigen habilidades interpersonales y es un registro no garantizado.

Algunos ejemplos de comunicación verbal

- Voz:

La voz deberá ser modulada tomando en cuenta el medio ambiente y la situación específica en que se desarrolla la conversación para que todo momento la calidad de la misma este a la altura profesional que transmita al cliente la seguridad de que ha acudido al lugar y a la persona correcta para buscar la satisfacción a sus necesidades y gustos de transportación.

En todo momento se deberá hablar en tono mesurado y nunca monótono.

Por ningún motivo se deberá de andar de un lado a otro del piso ya que esta acción intimida al cliente y el debe sentirse en todo momento en casa.

- Lenguaje Utilizado:

El lenguaje utilizado ante el cliente debe ser conciso, directo y preciso, orientado a generar en el razonamiento claro y la confianza de que encontrara con nosotros la satisfactoria solución a sus problemas, necesidades y gustos.

Por ningún motivo podrá referirse a los clientes o a compañeros usando modismos, apodos, diminutivos ni clase alguna de lenguaje desfigurado.

- Teléfonos y comunicaciones.

Cuando se reciba una llamada deberá ser contestada de la siguiente forma: "Muy buenos días (o tarde o noches), gracias por llamar a (Nombre de la empresa) lo atiende (Nombre de quien esta contestando), su ejecutivo personal.

Por ningún motivo el teléfono sonara mas de cuatro veces antes de ser contestado, si el ejecutivo que tiene a cargo dicho aparato no se encuentra, será responsabilidad de quien se encuentre cerca atender inmediatamente dicha llamada.

Siempre que estemos en presencia de los clientes el celular permanecerá apagado y no se tomaran llamadas.

Se evitara las pláticas ociosas en el piso de ventas ya que dan mala impresión e intimidan al cliente.

Comunicación no verbal

Con frecuencia las personas se olvidan que sus acciones son un medio de comunicación, a medida que son interpretados por otros. Un ejemplo de ellos sería una sonrisa. El hecho de llegar tarde al trabajo o un aumento de salario tiene algún significado. El hecho de no actuar representa una manera de comunicarse; cuando una persona no hace algo que prometió, esta actuando, también esta indicando algo. Las personas confían más en las acciones que en las palabras.

Dentro de la comunicación no verbal, también se incluyen los escritos de diferentes tipos, como son: manuales, lemas, noticias, cárteles, etc. Las imágenes; son una clase de símbolos, las organizaciones utilizan las imágenes como por ejemplo planos, graficas, mapas, películas, etc.

La imagen física como código de comunicación no verbal incluye no solamente las prendas de vestir sino también el peinado, el maquillaje los accesorios, el cinturón, los zapatos, el reloj, los anteojos, el portafolios masculino, la postura al pararse y sentarse, el modo de caminar, la sonrisa, los gestos, los ademanes, el contacto visual y la conducta táctil

Algunos ejemplos de Comunicación no verbal

- Lenguaje Corporal

Es una comunicación no verbal, que muchas personas utilizan, es un complemento de la comunicación verbal. El rostro y las manos tienen importancia como medio de expresión en el trabajo. Por ejemplo, la dirección de la mirada, los gestos, el movimiento de las manos, la cercanía de un cuerpo a otro, el ritmo de la respiración, entre otros.

- Actitud:

La actitud general que deberá adoptar todo aquel que tenga trato con el cliente deberá ser una que le demuestre lo especial, valioso y respetable que es para nosotros. Así mismo dicha actitud le hará saber que se encuentra en un lugar de profesionales especializados que cuentan con las aptitudes técnicas para ayudarlo a tomar las decisiones específicas, contando siempre con la calidad moral, la disciplina y el profesionalismo necesario para establecer una relación a largo plazo y cumplir en todo momento con lo acordado en los términos y condiciones pactadas.

Por todos los medios se habrá de evitar actitudes de apatía, frialdad, superioridad o llevar a cabo interpretaciones maliciosas de los reglamentos y/o estructuras internas, en detrimento de la atención al cliente. Siempre el trato al cliente será personalizado, buscando genuinamente su satisfacción.

- Saludos:

El saludo de manos es firme y cordial, con una ligera y discreta inclinación del tronco hacia el cliente sin perder el contacto visual, siempre acompañado de una franca y prudente sonrisa.

- Mirada:

Cuando el cliente esta hablando, el ejecutivo dirigirá la mirada hacia sus ojos en una actitud de franco y genuino interés por su persona y sus necesidades, haciéndole saber con su total atención lo valioso que es para nosotros.

En los momentos apropiados durante la conversación, el ejecutivo sonreirá con franqueza utilizando labios y ojos.

- Expresiones faciales:

Las expresiones faciales, el ejecutivo deberá anunciar un ánimo de alegría y una personalidad profesional, utilizando los labios y los ojos.

Por ningún motivo se recibirá al cliente con el ceño fruncido o con expresiones de nerviosismo, desinterés o tensión.

- Postura y movimientos:

Por medio de la postura y movimientos el ejecutivo buscara infundir en el cliente la real impresión de que esta frente a una persona con plena confianza en si misma, de la cual vale la pena ocuparse.

- Postura de pie:

Al estar de pie ante el cliente, el ejecutivo mantendrá una posición erguida y relajada, siempre con las manos fuera de los bolsillos, los brazos al lado del cuerpo, nunca cruzados y con toda su atención enfocada en él.

- Postura sentado:

Al estar sentado frente al cliente, el ejecutivo conservara la espalda derecha y se mantendrá ligeramente inclinado hacia él, en actitud de escuchar y con las manos siempre a la vista.

- Movimientos:

El ejecutivo evitara realizar cualquier clase de movimientos que por su rigidez o brusquedad, puedan transmitir un sentido de inseguridad o contradicción. Todos los ademanes serán realizados con seguridad y siempre dirigidos al cliente.

Por ningún motivo se jugara con objetos al estar hablando con el cliente.

Cuando se realice algún contacto corporal con el cliente, este será apropiado, discreto, oportuno y con total seguridad de que es motivado por impecables intenciones.

- Accesorios:

No esta permitido el uso de joyería excesiva y/o estrafalaria.

Los hombres no podrán usar aretes, cadenas sobre la corbata, ni más de un anillo.

Las mujeres no portaran mas de una cadena, no podrán usar tatuajes visibles, ni perforaciones en nariz o boca, ni excesivo número de aretes.

- Corte de pelo:

Los hombres no usaran el pelo largo, no cortes ni peinados estrafalarios y siempre estarán impecablemente afeitados.

Las mujeres que usen tintes para cabello, deberán elegir colores discretos y evitar que el color de la raíz difiera del resto del cabello.

Además de las personas, también una organización o empresa pueden expresarse de manera no verbal llamando a este tema como IMAGEN INSTITUCIONAL.

Algunos ejemplos de la imagen institucional.

- Instalaciones.

En lugar visible del piso de ventas, existirá una reproducción de la misión de la empresa hacia con el cliente y de la política de precios. Asimismo, existirá un buzón para recabar opiniones y sugerencias del cliente, el cual mostrara los teléfonos, dirección electrónica, nombre y puestos del personal que lo podrá atender personalmente.

- Limpieza de las instalaciones:

Una hora antes de la apertura del piso al público, el personal de limpieza se abocara a limpiar perfectamente todo el piso de venta y los baños.

Cada 30 minutos el personal de limpieza verificara el estado de las instalaciones utilizando el formato de control de firmas para cada reporte.

- Vehículos.

El piso de ventas en todo momento deberá contar con suficiente número de unidades y en condiciones impecables.

Por ningún motivo esta permitido sacar una unidad del piso de exhibición y no reponerla inmediatamente, sin importar la urgencia o motivo de la salida de la unidad. Es responsabilidad del Gerente de Ventas, mantener en todo momento la calidad impecable en el piso de ventas; para ello contara con el apoyo del responsable de administración del área.

El interior y el exterior de todos los vehículos deberán estar en todo momento impecablemente limpio.

Después de mostrar algunos vehículos a nuestro cliente se deberá revisar y corregir la existencia de cualquier anomalía de tal forma que siempre se cumpla lo anterior.

Todos los vehículos de piso contarán con el pedestal de muestra de la ficha correspondiente al vehículo y su precio.

Durante todo el día el administrador de ventas revisara que los vehículos en exhibición cumplan plenamente con las condiciones aquí expuestas.

Comunicación Interpersonal.

Gran parte del trabajo de un vendedor se desarrolla a través de la comunicación interpersonal, ya sea persona a persona o de una persona a un grupo.

Conocer los fundamentos de esta herramienta de trabajo es algo que tarde o temprano todo vendedor debe asumir.

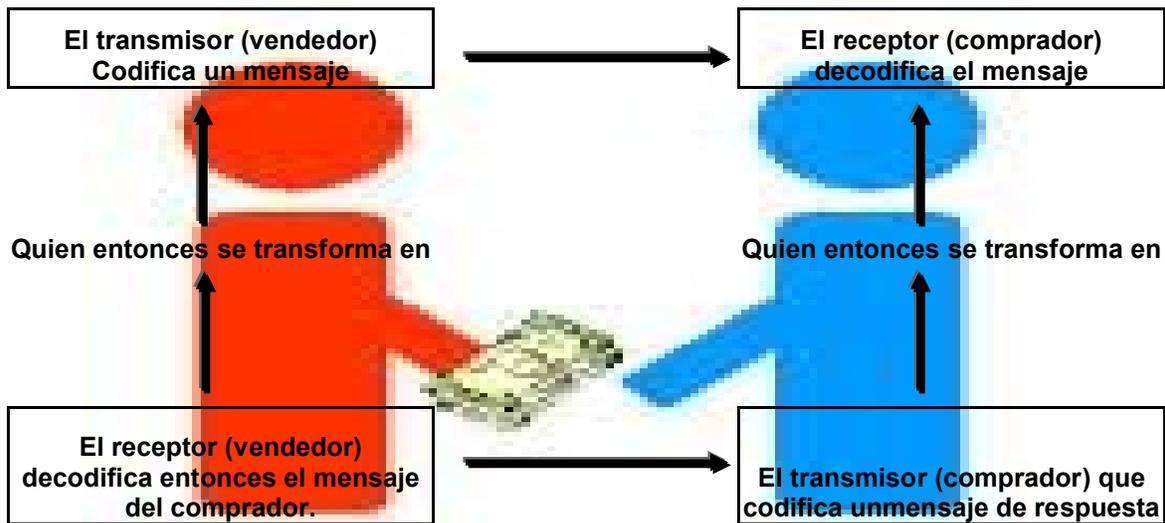
La venta es una profesión de comunicación.

Por ello el vendedor deberá dominar la comunicación. Y tan solo el entrenamiento constante y regular permitirá adquirir perfecto control. El sentido del contacto en un vendedor es esencial para poder desarrollar su labor.

En este caso se tiene un proceso de comunicación en dos sentidos, ya que ambas partes toman el papel de transmisor y receptor de información respectivamente. Este proceso a inicio en el momento en el que una de las dos parte, tiene la necesidad de transmitir alguna idea o información; se trata de un proceso de intercambio en el cual se llega a una comprensión de conceptos e ideas determinadas, mediante un lenguaje que puede ser hablado, escrito y corporal. Todo vendedor debe tener la capacidad de utilizar bien y entender cada uno de estos lenguajes.

Interrupciones de la comunicación:

Estas se pueden dar por problemas en el uso o comprensión del lenguaje, o bien el ambiente en el que se desenvuelve la comunicación.



Sin duda alguna, la carta de presentación para todo vendedor es la primera impresión generada en la primer entrevista; independientemente de que todas las entrevistas que se tengan con un prospecto o cliente, deben estar perfectamente bien preparadas y revisadas, toma vital importancia, el que en la primer oportunidad de comunicación, se deje una buena imagen. Dicen un dicho popular, que lo que hace única a la primera impresión es precisamente, que solo se tiene una oportunidad para ella. Y pues si, de aquí partimos para remarcar que lo importante es llegar a cualquier entrevista, con información actual y verídica, estar bien informado de las características, dimensiones, y todo aquello que tenga que ver con el prospecto o cliente. Esto genera confianza de parte del prospecto o cliente hacia el vendedor.

Para esto, con anticipación se debe de estructurar el plan de información a manejar y la estructura que seguirá la entrevista, planteando el lineamiento que seguirá la misma y el orden en el que se desea obtener la información.

3.2.4 TECNICAS DE VENTAS.

PLAN DE VENTAS

Primero que nada se debe generar un plan a seguir para después generar una técnica a utilizar.

Por lo tanto iniciaremos este tema con una breve reseña de lo que en un plan de ventas.

Vender es cada vez mas difícil, los clientes están mas preparados y son mas exigentes, la competencia es mas agresiva, y la velocidad de las innovaciones más rápida.

Mantener y aumentar la cartera de clientes exige del equipo de ventas más esfuerzos, mejor preparación una planificación exhaustiva de sus actividades.

La herramienta que tiene a su disposición el vendedor ante esta situación es el plan de ventas. Es la columna vertebral de la estrategia de ventas, que le permite, desarrollar su actividad con un alto grado de exigencia.

En el plan de marketing, de una manera sistemática y estructurada, se definen los objetivos a conseguir durante un determinado período de tiempo, así como los medios de acción a desarrollar para alcanzarlos, una vez realizados los correspondientes análisis y estudios.

No podemos olvidar que el plan de ventas debe seguir ciertas etapas:

- Análisis del mercado y la empresa
- Definición de los objetivos comerciales.
- Proponer una estrategia de venta.
- Confeccionar un manual de ventas y su argumentario.
- Definir los elementos para consolidar los clientes y garantizar en el largo plazo la actividad comercial de la empresa.

Como desarrollar el instinto asesino:

La expresión instinto asesino bien puede desconcertar a unos cuantos, pero no significa lo que usted podría estar pensando.

Definición:

Instinto asesino es la expresión que utilizan algunas veces los vendedores para describir un atributo de otros vendedores, cuando esos otros vendedores tienen esa misteriosa habilidad para conseguir un pedido en contra de un sin número de circunstancias adversas. Las personas negativas pasan una gran parte de su tiempo tratando de disuadir a las personas positivas, de alguna acción positiva.

Confianza y firmeza:

El desarrollo de la confianza es vital y fundamental para el éxito en las ventas, y son tres los tipos de confianza que encabezan la lista de prioridades.

- Confianza en uno mismo.
- Confianza en los servicios y productos que uno vende.
- Confianza en la compañía a la cual uno pertenece.

Sin el segundo y tercer tipo de confianza es muy pero muy difícil generar el primer tipo.

3.3 MERCADOTECNIA

3.3.1 CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

Mercadotecnia es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambio que satisfagan objetivos individuales y organizacionales

3.3.2 OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA

Los objetivos de la mercadotecnia son dos: ganar mercado y generar riqueza.

Una organización puede tener muchos objetivos, pero si estos no se cumplen, tarde o temprano provocado que muchos auditorios expresen su incomodidad por la forma en que algunos mercadólogos se esfuerzan por alcanzarlos. Las críticas más severas surgen en el sentido o manipula al público para convertirlo en cliente.²³

3.3.3 PLANIFICACION DE LA MERCADOTECNIA

El plan de mercadotecnia se define como una amplia serie de guías sobre como la empresa va a realizar sus metas estratégicas, un documento vivo que oriente a la compañía a lo largo del año, un plano de actividades futuras. Es un perfil coordinado e integrado de todo lo que la empresa hará en cada una de las funciones de mercadotecnia como investigación, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, desarrollo del producto, asignación de precios y administración de canal de distribución, para apoyar el plan estratégico y el plan de negocios de la empresa.

En otras palabras un plan de mercadotecnia establece lo que se hará y quien, cuando, porque, como se hará, y cuanto costará, en términos de presupuesto, personal, tecnología e instalaciones. Hasta puede establecer donde se realizara.

Elementos clave que deben incluirse en un plan de mercadotecnia.

- **Análisis de situación:**

Examina los entornos internos y externos de la compañía, la mezcla de mercadotecnia actual y la relevancia continuada de los objetivos de mercado en curso. También debe incluir un estudio geográfico de la competencia, un análisis de lo sucede en el mercado y un estudio de los ingresos por publicidad.

Análisis FODA (Fortalezas, Debilidades Oportunidades y Amenazas), este agrupa algunas piezas de información clave en dos categorías principales (factores internos y externos) y luego los clasifica por sus aspectos duales positivos (Fortalezas y Oportunidades) y negativos (Debilidades y Amenazas).

-Factores internos. Fortalezas y debilidades internas de la organización, sus estrategias y su posición en relación son sus competidores.

-Factores externos. Oportunidades y amenazas presentadas por el entorno externo y la competencia.

La meta de cualquier análisis FODA debe ser la de aislar las cuestiones clave que serán importantes para el futuro de la organización y que atenderá la planificación de mercadotecnia subsecuente.

- **Objetivos de mercadotecnia:**

Estos objetivos se basan en las conclusiones derivadas del análisis situacional y pueden ser declaraciones de base amplia y sin tiempos: tal vez nunca se logren, pero son indicadores de la dirección general en la que la compañía quiere avanzar. Los objetivos de la mercadotecnia siempre se basan en las fortalezas y debilidades de la compañía, en sus oportunidades o riesgos; siempre se redactan para reflejar una dirección que atenderá uno o más de los objetivos estratégicos o de negocios de la empresa.

- **Estrategia y tácticas:**

Un tercer elemento de importancia de un plan de mercadotecnia incluye estrategia y tácticas. Aunque con frecuencia estas palabras se usan indistintamente, no significa lo mismo. Cada meta debe tener una o más estrategias para lograr la meta. Cada táctica debe incluir cuatro elementos: una acción específica (lo que debe hacerse), una responsabilidad (quien lo hará), un

plazo de entrega (cuando debe estar terminado) y un presupuesto (cuanto costará completar este paso de la acción)

- **Vigilancia y evaluación:**

Seguimiento o registro. ¿Qué se registrará y por qué? ¿Quién llevará el registro y con qué frecuencia? ¿Cómo se llevará el seguimiento?

Reportes. ¿Qué se reportará y por qué? ¿Quién (y para quien) hará el reporte y con qué frecuencia? ¿Cómo se hará el reporte?

Evaluación. ¿Qué se evaluará y por qué? ¿Quién hará la evaluación y con qué frecuencia? ¿Cómo se hará la evaluación?

Acción correctiva. ¿Qué acción correctiva puede ser necesaria si una meta no se cumple y por qué? ¿Quién tomará esa acción correctiva se necesitan nuevos procedimientos para evaluar el éxito de esa acción correctiva? **24**

EVOLUCION DE LA MERCADOTECNIA

La práctica de la mercadotecnia a lo largo de su historia, así como las diferentes actividades que las organizaciones han instaurado, determina definiciones, orientaciones y generaciones específicas en su evolución, entre las que se cuentan las siguientes: **25**

MERCADOTECNIA MASIVA

En México, este tipo de mercadotecnia es propia de las décadas de 1940 y 1950. Se le llama masiva porque en esos años los esfuerzos comerciales iban dirigidos a toda la población sin distinción alguna. Cabe destacar que con este tipo de mercadotecnia aparecen y se desarrollan los medios masivos de comunicación.

MERCADOTECNIA DE SEGMENTOS

La década de 1960 fue una etapa de cambios para la humanidad, algunos de ellos determinantes para las condiciones de vida actuales. Un ejemplo de ello en México fue la liberación femenina, movimiento emprendido por las jóvenes de aquella época en busca del reconocimiento de su identidad. Es así como hoy en día la mujer representa uno de los segmentos más rentables del mercado; y como resultado de la manifestación de muchos otros grupos, la mercadotecnia de las organizaciones tuvo que dar un giro para poner en práctica actividades específicamente diseñadas para los segmentos de mercado elegidos.

MERCADOTECNIA DE NICHOS

Esta mercadotecnia es propia de la década de 1980. En México, la primera parte de esa década se caracteriza por crisis financiera, y es hasta finales de ese decenio cuando las organizaciones se reencuentran con mercadotecnia para descubrir que las ventas crecen, pero los mercados no. [a razón de esto es que los segmentos siguen subdividiéndose. Se acuña entonces el concepto nicho do mercado: clientes dispuestos a “matrimoniarse” con sus organizaciones proveedoras siempre y cuando éstas estén dispuestas a llenar sus expectativas cada vez más Específicas.

MERCADOTECNIA PERSONALIZADA

Esta mercadotecnia es propia de la década de 1990. Aparece debido a los importantes avances tecnológicos en administración de bases de datos. La información actual en las bases de datos consiste tan solo en múltiples detalles de la conducta de compra de los consumidores.

MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA

Es el conjunto de variables controlables de la mercadotecnia que la firma combina para provocar la respuesta que quiere en el mercado meta. La mezcla de la mercadotecnia se compone de todo aquello que una compañía puede hacer para influir sobre la demanda de su producto. **26**

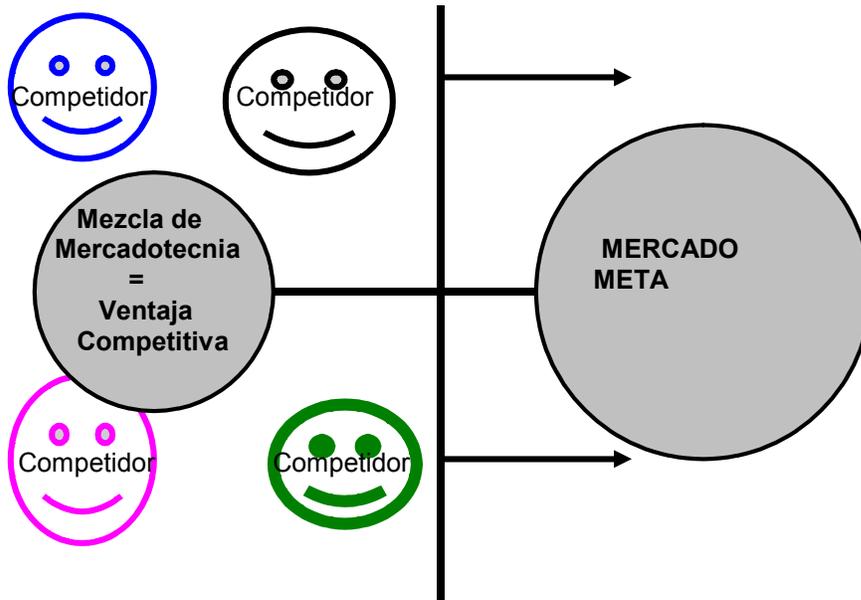
La *mezcla de mercadotecnia* (en inglés: Marketing Mix) forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado 1) con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, 2) a un precio conveniente, 3) con un mensaje apropiado que se transmite mediante canales de comunicación adecuados y 4) un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento mas oportuno 5) y 6)

En síntesis, la *mezcla de mercadotecnia* es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros.

El área funcional de mercadotecnia abarca mucho más de lo que se piensa generalmente, pues aparte de dedicarse a la venta y a la publicidad, también se dedica a estudio del mercado para poder obtener así el precio al que se va a comercializar en producto, el sector al que va dirigido, etc. También ve acerca de la fuerza de venta que va a utilizar, etc.

24. LAMB, Charles W., HAIR Joseph F., MCDANIEL Carl. Marketing, Ed. Thomson, 8ª ed., México 2006PAG 25-26
25. FISCHER, Laura. Mercadotecnia, Edit. McGraw Hill, 3ed., México 2004.

VENTAJA COMPETITIVA



Esa mezcla de mercadotecnia que hagamos nos va a dar una ventaja competitiva, la cual hará que nuestra empresa resalte sobre la competencia y logremos que nuestro mercado meta compre nuestros productos y cumplamos nuestras metas.

Esa ventaja competitiva debe ser realmente fuerte. Algunos elementos que nos dan fortaleza en nuestra ventaja competitiva son:

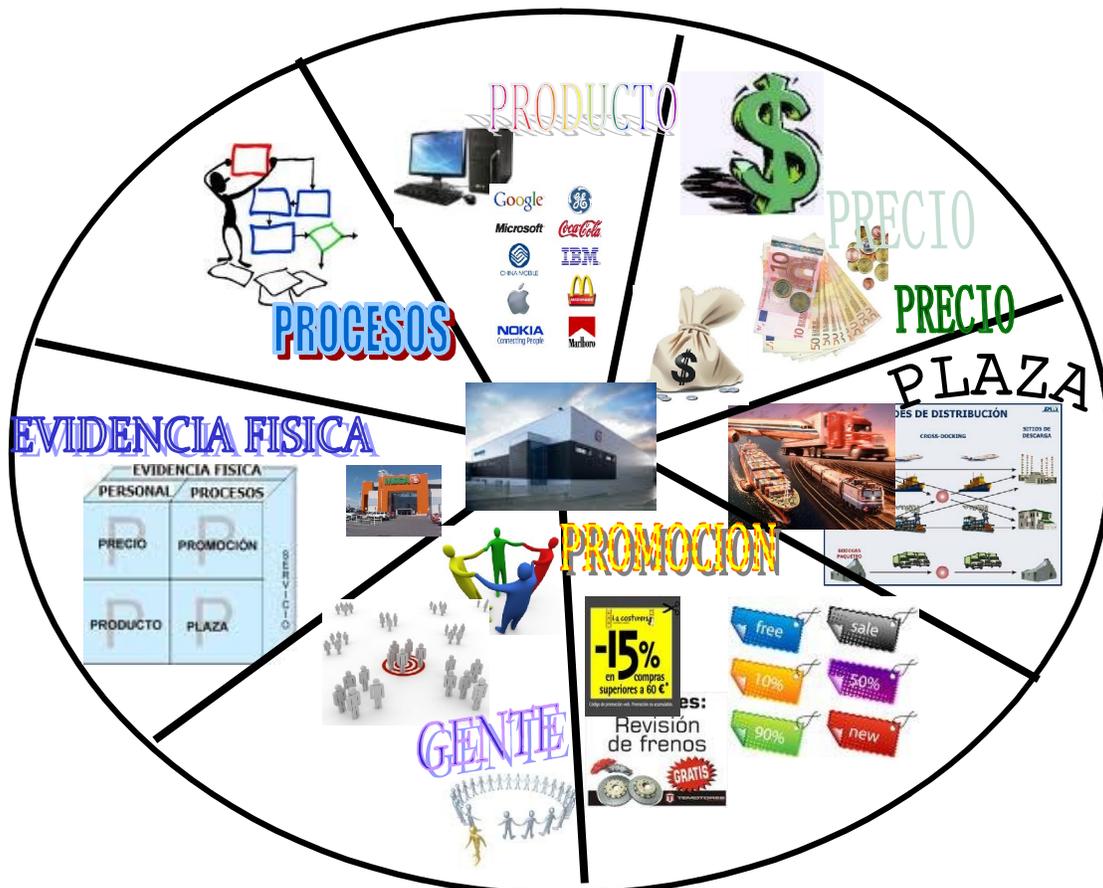
- Patentes
- Marca
- Exclusividad (territorial, de producto, etc.)
- Experiencia
- Expertise
- Certificaciones

Mientras mayor sea nuestra ventaja competitiva, más grande será nuestro mercado atendido.

LAS 7 P's DE LA MERCADOTECNIA

La mercadotecnia está formada por 4 piezas principales, llamadas las 7 P de la mercadotecnia:

1. Product (Producto),
2. Precio (Precio), Place(Plaza),
3. Promoción (Promoción),
4. People (Gente),
5. Process (Procesos) y
6. Evidence Phisical (Evidencia Física)



PRODUCTO

Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.

Un producto puede ser un bien tangible (p. ej.: un auto), intangible (p. ej.: un servicio de limpieza a domicilio), una idea (p. ej.: la propuesta de un partido político), una persona (p. ej.: un candidato a presidente) o un lugar (p. ej.: una reserva forestal).

El "producto", tiene a su vez, su propia mezcla o mix de variables:

- Variedad
- Calidad
- Diseño
- Características (marca, envase, servicios, garantías)
- Marca

PRECIO

Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.

El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

Sus variables son las siguientes

- Precio de lista
- Descuentos
- Complemento
- Periodo de pago
- Condiciones de crédito

Un error común que cometen muchos empresarios al momento de establecer sus precios es basarse en el costo de producción únicamente, y de ahí agregar un porcentaje de utilidad. También hay que pensar ¿Cuanto vale este producto para nuestros clientes? La necesidad también ayuda a establecer el precio. Es la ley de la oferta y la demanda. .

¿Cuanto está dispuesto a pagar tu cliente para cubrir esa enorme necesidad que tiene?

Como parte del precio se deben establecer claramente también las políticas de precios, ya sea descuentos por mayoreo, gastos de envío, comisiones, etc.

PLAZA

También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes:

- Canales
- Cobertura
- Surtido
- Ubicaciones
- Inventario
- Transporte
- Logística

¿Dónde vamos a vender nuestros productos? No es lo mismo vender libros en una plaza comercial que en un mercado, o por Internet. Un buen punto de venta puede ayudar al éxito o al aumento de precios. Un mal punto de venta puede significar el fracaso de la empresa.

¿Dónde vendes tus productos? ¿Estás en el lugar adecuado en el momento justo?

La plaza no sólo significa tus puntos de venta. También se deben incluir en esta estrategia tus canales de distribución y tus tiempos de entrega.

PROMOCION

Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son las siguientes :

- Publicidad
- Venta Personal
- Promoción de Ventas
- Relaciones Públicas
- Telemercadeo
- Propaganda

La promoción consiste en informar a la gente que tu producto existe. Nadie comprará algo que no conoce. Hay que hacerle saber a la gente que existe una solución para sus problemas; que tu empresa tiene ese producto o servicio con el que han soñado. Existen varias formas de hacer promoción, aunque la más conocida es la publicidad.

Dentro de las técnicas de promoción están:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Venta personal
- Propaganda
- Relaciones Públicas

PERSONAS:

El personal es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal. Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. De manera creciente, las personas forman parte de la diferenciación en la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva.

EVIDENCIA FÍSICA:

Los clientes se forman impresiones en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletines, etiquetas, folletos, rótulos, etc. Ayuda crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Tangibilizar al servicio

PROCESOS:

Los procesos son todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crea un servicio y se entrega a un cliente, incluyendo las decisiones de política con relación a ciertos asuntos de intervención del cliente y ejercicio del criterio de los empleados. La administración de procesos es un aspecto clave en la mejora de la calidad del servicio.

BENEFICIOS DE LA MERCADOTECNIA

Los siguientes son algunos beneficios conocidos de una buena mercadotecnia:

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes. La mejor promoción que podemos tener la hacen nuestros clientes.



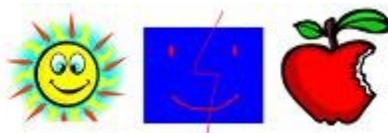
- Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero no se molestan en presentar la queja.



- El costo de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.



- Se fortalece la imagen competitiva.



- Contar con un mercado cautivo para promover otros productos o servicios. Si ya tenemos clientes satisfechos, podemos venderles otros productos. A un cliente que se le vende un sistema de contabilidad y queda satisfecho, es más fácil después ofrecerle un sistema de control de clientes o control de bancos.



- Hacer de los clientes actuales los principales promotores de la empresa.



- Estabilidad en el largo plazo.
- Mayor rentabilidad
- Tener una ventaja competitiva



INVESTIGACION DE MERCADOS

La investigación de mercados, es una de las funciones del marketing consistente en la obtención sistemática de información con el objeto de poder tomar decisiones de carácter comercial acertadas. Podemos definir la investigación de mercados como la técnica comercial que tiene como finalidad el estudio analítico de la problemática que hace referencia a la planificación de la fabricación, producción, distribución y apoyo promocional y publicitario de los productos o servicios de una empresa con el objeto de reducir al máximo el riesgo comercial e incrementar las ventas lo máximo posible.

Clasificación de las fuentes de información para la investigación de mercados. Estas fuentes de información pueden ser internas y externas y a su vez primarias y secundarias.

1. Fuentes de información internas. Primarias y secundarias

Son aquellas que la empresa puede obtener con sus propios medios, sin necesidad de realizar encargos a terceros. Las primarias son aquellas que genera la propia empresa y las secundarias son aquellas que no están originadas por la empresa pero están a su disposición.

En muchas ocasiones ante una problemática de mercado basta utilizar las fuentes internas y externas sin necesidad de acudir a las fuentes secundarias.

Entre las informaciones fundamentales internas que una empresa debe disponer están las siguientes:

- Ventas por productos.
- Ventas por importes.
- Ventas por distribución geográfica.
- Ventas por canales.
- Ventas por meses.
- Ventas por modelos de la gama.
- Facturación media por cliente.
- Análisis de la distribución
- Análisis de los mercados
- Reclamaciones de los clientes, etc.

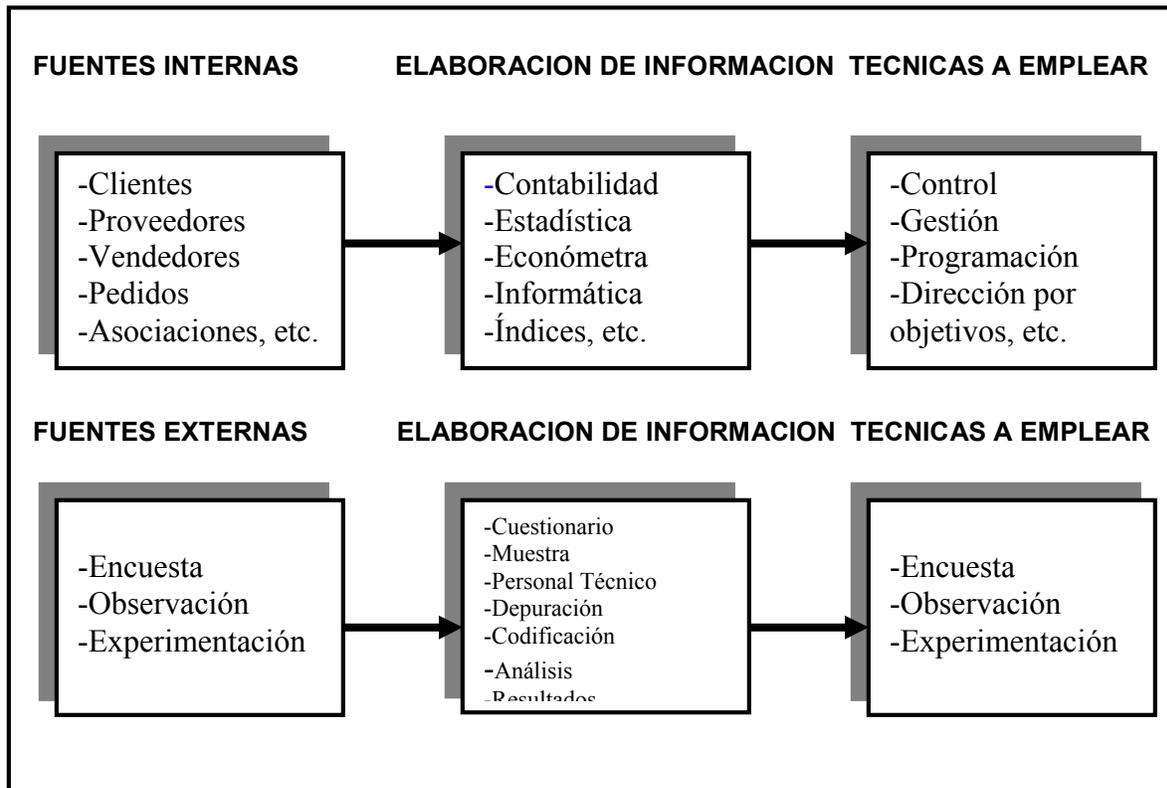
Las estadísticas internas se localizan dentro de cada uno de los departamentos los cuales elaboran datos e informaciones, que debidamente analizados pueden ser un elemento de ayuda para el proceso de toma de decisiones. También son muy útiles los informes de la fuerza de ventas. En cuanto a las fuentes internas secundarias, las informaciones estadísticas se encuentran fuera de la empresa y por lo tanto pueden existir graves problemas de fiabilidad, desfase temporal, etc.

Por consiguiente, ante un problema el investigador debe analizar las distintas fuentes primarias, tanto internas como externas para estudiar si puede obtener la información de su problema y si una vez realizado esto no obtuviera acudir a las fuentes externas.

1. Fuentes de información externas. Primarias y secundarias.

Se trata de informaciones no elaboradas que hay que obtener con ayuda de personal y técnicas especializadas. Son fuentes de información más costosas que las internas, por ello antes debemos agotar las fuentes internas, primarias y secundarias. Por lo tanto hay que tener claramente definido para que es preciso la información a obtener y la necesidad de la información para la toma de decisiones, si deseamos evitar riesgos. Las fuentes externas secundarias son aquellas que ya están elaboradas por terceros y habrá que tener en cuenta si la metodología utilizada es válida para los fines perseguidos.

CLASIFICACION DE LAS FUENTES DE INFORMACION. 27



3.4 LA MERCADOTECNIA COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LAS VENTAS

3.4.1 Integración de las Gerencias de Ventas y Marketing:

El equipo de marketing de una organización generalmente esta formada por dos grupos básicos: la fuerza de ventas de campo y el equipo de marketing de las oficinas centrales. En contraste con el personal de la fuerza de ventas que esta fuera, e su territorio con los clientes, el personal de marketing de las oficinas centrales ofrecen funciones de servicio y soporte que pueden ayudar de forma significativa a los gerentes de ventas a realizar su trabajo. Este soporte incluye:

- Publicidad. Coordinación de la publicidad del producto o servicio, por lo general a través de una gerencia externa
- Promoción de ventas. Desarrollo de folletos, catálogos, piezas de correo directo y otras similares.
- Ayudas de ventas. Preparación de audiovisuales, rota folios u otros materiales para la presentación de ventas.
- Exposiciones. Coordinación de los arreglos para participar en exposiciones
- Propaganda de productos. Preparación y distribución de comunicación de noticias a varios medios de información sobre productos o servicios.
- Investigación de mercado. Recopilación e interpretación de datos relacionados con los mercados, productos, clientes, ventas y otros factores.
- Planeación del marketing y de ventas. Ayuda en la preparación de planes de venta y de marketing
- Promoción. Preparación de pronósticos de ventas y predicción de las tendencias del mercado
- Desarrollo y planeación de productos. Ayuda en la planeación y desarrollo de nuevos productos mejorados.
- Desarrollo de mercados. Soporte para entrar a nuevos mercados.
- Relaciones públicas. Ayuda a explicar las acciones de la fuerza de ventas a los varios públicos, incluyendo a los empleados, los medios, grupos de interés especial, proveedores, agencias de gobierno, accionistas de la compañía y el público en general

Los gerentes de ventas y los vendedores que emplean una estrecha orientación de ventas se concentran en los productos y en la venta, esto es, poner mayor énfasis en sus necesidades. En cambio una orientación de marketing se orienta al servicio, al poner mayor hincapié en las necesidades del cliente.

4. OPTIMIZACION, CALIDAD Y EVALUACION EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TRANSPORTE DE CARGA

4.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE CALIDAD

CONCEPTO

“La calidad es la excelencia de un producto, lo cual incluye su atractivo, su carencia de defectos, su confiabilidad y su buen desempeño a largo plazo. La importancia de la calidad y de los estándares para una calidad aceptable han aumentado mucho en los últimos años”.

La calidad se refería, de manera fundamental, a los bienes físicos que los clientes compraban. Hoy en día la calidad en el servicio también es vital.

También se proporciona calidad cuando las empresas adaptan sus productos y servicios a los deseos de cada cliente.

Definiciones desde una perspectiva de producción

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto.

Desde una perspectiva de valor

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

Definiciones formales

Otras definiciones de organizaciones reconocidas y expertos del mundo de la calidad son:

- Definición de la norma ISO 9000: “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”
- Según Luis Andrés Arnauda Sequera Define la norma ISO 9000 "Conjunto de normas y directrices de calidad que se deben llevar a cabo en un proceso".
- Real Academia de la Lengua Española: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”
- Philip Crosby: “Calidad es cumplimiento de requisitos”
- Joseph Juran: “Calidad es adecuación al uso del cliente”.
- Armand V. Feigenbaum: “Satisfacción de las expectativas del cliente”.
- Genichi Taguchi: “Calidad es la menor pérdida posible para la sociedad”.
- William Edwards Deming: “Calidad es satisfacción del cliente”.
- Walter A. Shewhart: “ La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).

Nunca se debe confundir la calidad con niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con la obtención regular y permanente de los atributos del bien ofrecido que satisfaga a los clientes para los que ha sido diseñado.

Factores relacionados con la calidad

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

1. Dimensión técnica: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
2. Dimensión humana: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
3. Dimensión económica: intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa

Otros factores relacionados con la calidad son:

- Cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece.
- Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.
- Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto).

Parámetros de la calidad

- Calidad de diseño: es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.
- Calidad de conformidad: Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.
- Calidad de uso: el producto ha de ser fácil de usar, seguro, fiable, etc.
- El cliente es el nuevo objetivo: las nuevas teorías sitúan al cliente como parte activa de la calificación de la calidad de un producto, intentando crear un estándar en base al punto subjetivo de un cliente. La calidad de un producto no se va a determinar solamente por parámetros puramente objetivos sino incluyendo las opiniones de un cliente que usa determinado producto o servicio.

4.1.2 MANUAL DE PROCESOS Y CALIDAD

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de sus servicios requiere de identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos.

Es preciso registrar, analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan las prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales y conduzcan a sostener una cultura de calidad y servicio al cliente.

Las ventajas que se obtienen al crear tu manual de procesos son entre otras:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

En un manual de procesos se describen los elementos de todo proceso: objetivo, alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, normas de operación e indicadores; así como la definición de los términos usados en esta empresa y la bitácora de registro de cambios. Para que este Manual sea útil deberá de actualizarse por lo menos cada año, o cuando se establezcan mejoras en los procesos.

4.1.3 SISTEMA DE CALIDAD TOTAL APLICADA A LA MERCADOTECNIA (VENTAS)

Las organizaciones se orientan cada vez mas hacia la completa satisfacción del cliente, por lo que es importante instaurar un sistema de calidad total. Los principales elementos que persiguen dicho sistema son:

1. Conocer lo que requiere los consumidores y esforzarse por más; esto significa que el objetivo de la empresa no debe limitarse a buscar los gustos y necesidades actuales de los consumidores, sino anticiparse a ellos.
2. Establecer estándares para que todos los productos presente los mismos parámetros de calidad, de manera que no exista variación entre ellos; así, los consumidores tendrán la certeza de que todos los productos que ostentan la marca en cuestión ofrecen las mismas características y la calidad.

La base principal del sistema de calidad total es hacerlo bien desde la primera vez y por siempre, lo cual implica que la organización adopte un proceso constante en toda su estructura en el que haya un cambio de actitud que permita identificar causas que originen errores, integrar al personal de nuevo ingreso en la dinámica de la empresa, abrir canales de comunicación vertical y horizontalmente, que las áreas en constante pugna por la excelencia identifiquen mejor los objetivos divisionales y generales de la empresa, y apoyar a la creatividad para una mejor continua.

Uno de los precursores de la calidad total fue W. Edwing (1950). En su primera visita a Japón, y con la ayuda de la JESU (Japanese Union of Scientist and Engineers; Unión Japonesa A DE Científicos e Ingenieros), impartió una serie de conferencias a los altos directivos de las empresas de ese país, exponiéndoles la necesidad del uso de los métodos de calidad total.

El enfoque de Deming enseñó a los japoneses que el uso de dichas técnicas estadísticas se dirige a la prevención de los defectos mas que a la detención de los mismos, y enfatizo el concepto de “crear constancia en el propósito de mejorar en el producto y en la compañía”.

La preocupación por la calidad internacional se ve reflejada en el desarrollo y aplicación de los estándares internacionales de calidad. Los japoneses, los europeos y los americanos han desarrollado sus propios estándares de calidad.

4.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA OPTIMIZACION

La optimización como concepto se puede considerar como: La mejora de los procesos administrativos de la organización, mediante la aplicación de un modelo estructurado que nos permita analizar los procesos actuales que conforman la operación administrativa, para corregir fallas y realizar mejoras, a fin de hacer mas productivo en global el proceso organizacional.

4.3 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA EVALUACION

La evaluación en el área de ventas como en cualquier otra área de la organización es lo que observamos como el último escalón en el proceso de administrar; sin embargo, esta adquiere un carácter dual.

Habría que comenzar por definir la Evaluación en las ventas, para lo cual retomamos un enfoque muy claro: “ Cada organización debe de diseñar su propio programa de evaluación en ventas, con base en sus metas y estrategias y las necesidades del personal” **28**

A esto lo podemos encuadrar en los principios que menciona Eugene M. Johnson para un buen programa de evaluación de ventas:

Un Programa de Evaluación de Ventas debe ser:

- a. Realista: Debe reflejar como son los territorios, la competencia, la experiencia, el potencial de ventas, etc.
- b. Continuo, conocido, esperado: Debe mostrar a los vendedores, cuando y como se evalúa su trabajo.
- c. Constructivo y no destructivo: Debe demostrar a los vendedores en que necesitan mejorar y como aumentar el desempeño de ventas.
- d. Motivante: Debe animar a los vendedores a mejorar.
- e. Informativo: Debe brindar a la gerencia información útil acerca del vendedor y el territorio.
- f. Participativo: Debe vincular a los vendedores en sus propias evaluaciones.
- g. Objetivo, no subjetivo: Debe basarse en estándares, no en opiniones ni prejuicios.
- h. Flexible: Debe adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.
- i. Especifico: Debe ajustarse a la compañía y a su fuerza de ventas.
- j. Económico: Debe ser apropiado en términos de tiempo y dinero.

28. . Eugene M. Johnson; David L. Kurtz ,Administracion de Ventas “Conceptos Practicos y Casos”, 2ª Ed, Edit. Mc. Graw Hill

En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos.

2.- En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos

Según el nivel de gestión

La evaluación de proyectos la podemos clasificar de la siguiente manera:

- **Política-Estratégica:** La parte política verá la parte social y política y su consistencia para trascender en el tiempo y que sea en cierta forma equitativo.
- **Administrativa:** En el caso administrativo, el fin siempre es la mayor racionalización de todos los recursos, el logro de sus planes, objetivos, metas, actividades, programas; expresión de la eficiencia y eficacia en su mayor expresión.
- **Técnica:** Lo técnico es una mezcla de lo anterior y lo propio, ya que incide hoy en día al mejor logro de los dos puntos anteriores, por el avance en los descubrimientos, su rapidez, medición y precisión. Ya dependerá de cada ciencia que enfoque científico y técnico aplicarán.

Según la naturaleza de la evaluación

La evaluación de proyectos puede ser vista de dos ópticas diferentes:

- **Evaluación privada:** Que incluye a la "evaluación económica" que asume que el proyecto está totalmente financiado con capital propio, por lo que no hay que pedir crédito, y por otro lado la "evaluación financiera", que incluye financiamiento externo.
- **Evaluación social:** En la evaluación social, tanto los beneficios como los costos se valoran a precios sombra de eficiencia. Aquí interesa los bienes y servicios reales utilizados y producidos por el proyecto.

Según el momento en que se realiza

La evaluación en el ciclo de proyectos.

Los distintos tipos de evaluación varían según el momento en que se realicen. Los tipos de evaluación son: ex-ante, de proceso, ex-post y de impacto.^{1 2 3 4}

Evaluación ex-ante:

Se efectúa antes de la aprobación del proyecto y busca conocer su pertinencia, viabilidad y eficacia potencial. Este tipo de evaluación consiste en seleccionar de entre varias alternativas técnicamente factibles a la que produce el mayor impacto al mínimo costo.² Este tipo de evaluación supone la incorporación de ajustes necesarios en el diseño del proyecto, lo cual podría generar incluso el cambio del grupo beneficiario, su jerarquía de objetivos y el presupuesto.

Evaluación de proceso, operativa, de medio término o continúa:

Se hace mientras el proyecto se va desarrollando y guarda estrecha relación con el monitoreo del proyecto. Permite conocer en qué medida se viene logrando el logro de los objetivos (Resultados en caso de marco lógico); en relación con esto, una evaluación de este tipo debe buscar aportar al perfeccionamiento del modelo de intervención empleado y a identificar lecciones aprendidas. Las fuentes financieras suelen requerir la realización de este tipo de evaluación para ejecutar los desembolsos periódicos.

Evaluación ex-post, de resultados o de fin de proyecto:

Se realiza cuando culmina el proyecto. Se enfoca en indagar el nivel de cumplimiento de los objetivos (Propósito y Resultados en caso de marco lógico) asimismo busca demostrar que los cambios producidos son consecuencia de las actividades del proyecto (exclusivamente o en interacción con otras fuentes); para esto suele recurrir a un diseño experimental. No solo indaga por cambios positivos, también analiza efectos negativos e inesperados.

Evaluación de impacto:

Es la que indaga por los cambios permanentes y las mejoras de la calidad de vida producidos por el proyecto, es decir, se enfoca en conocer la sostenibilidad de los cambios alcanzados y los efectos imprevistos (positivos o negativos). En caso de diseño con marco lógico, se enfoca en la evaluación del Fin de la jerarquía de objetivos. Esta evaluación necesariamente debe ser realizada luego de un tiempo de culminado el proyecto y no inmediatamente éste concluya;5 el tiempo recomendado para efectuar la evaluación de impacto es de 5 años.

Cabe considerar que las evaluaciones ex-ante y de proceso son consideradas como evaluaciones formativas debido a que se producen mientras se da la preparación y/o ejecución del proyecto y sus conclusiones sirven para optimizar la ejecución del mismo; en tanto que las evaluaciones de resultados y de impacto vienen a ser evaluaciones sumativas que ocurren al culminar el proyecto e incluso un tiempo después de haber culminado, ocurriendo que sus conclusiones servirán para ser transferidas a otras experiencias pero ya no podrán tener una aplicación directa en el proyecto que ha concluido. Las evaluaciones de resultados y de impacto requieren asumir un diseño específico de investigación, como se verá mas adelante.

Criterios utilizados para evaluar proyectos

La evaluación de proyectos, en sus distintos tipos, contempla una serie de criterios base que permiten establecer sus conclusiones. En función del campo, empresa u organización de que se trate, es que se emplearán una serie de criterios u otros que guarden relación con los objetivos estratégicos que se persigan.

Requisitos que debe cumplir una buena evaluación de proyectos

Toda evaluación cumpla algunos requisitos metodológicos para garantizar que la información que genere puede ser usada en la toma de decisiones.^{1 8} Así, se espera que todo proceso de evaluación sea:

- **Objetivo:** Debe medirse y analizarse los hechos definidos tal como se presentan.
- **Imparcial:** La generación de conclusiones del proceso de evaluación debe ser neutral, transparente e imparcial. Quienes realizan la evaluación no deben tener intereses personales o conflictos con la unidad ejecutora del proyecto.

- Valido: Debe medirse lo que se ha planificado medir, respetando las definiciones establecidas. En caso el objeto de análisis sea demasiado complejo para una medición objetiva, debe realizarse una aproximación cualitativa inicial.
- Confiable: Las mediciones y observaciones deben ser registradas adecuadamente, preferentemente recurriendo a verificaciones in-situ.
- Creible: Todas las partes involucradas en el proyecto deben tener confianza en la idoneidad e imparcialidad de los responsables de la evaluación, quienes a su vez deben mantener una política de transparencia y rigor profesional.
- Oportuno: Debe realizarse en el momento adecuado, evitando los efectos negativos que produce el paso del tiempo.
- Útil: Debe ser útil y elaborarse en un lenguaje conciso y directo, entendible para todos los que accedan a la información elaborada, los resultados de una evaluación no deben dirigirse sólo a quienes tienen altos conocimientos técnicos sino que debe servir para que cualquier involucrado pueda tomar conocimiento de la situación del proyecto.
- Participativo: Debe incluirse a todos los involucrados en el proyecto, buscando de reflejar sus experiencias, necesidades, intereses y percepciones.
- Retroalimentador: Un proceso de evaluación debe garantizar la diseminación de los hallazgos y su asimilación por parte de los involucrados en el proyecto (desde las altas esferas hasta los beneficiarios), para así fomentar el aprendizaje organizacional.
- Costo/eficaz: La evaluación debe establecer una relación positiva entre su costo (económico, de tiempo y recursos) y su contribución en valor agregado para la experiencia de los involucrados en el proyecto.

Diseños de evaluación

En general, cualquier forma de evaluación de proyectos se basa en los conceptos y procedimientos de la metodología de la investigación científica,⁹ sin embargo cabe precisar que cuando se efectúa una evaluación de proyectos de tipo de resultado o de impacto es necesario asumir un diseño específico de investigación. Alguno de estos diseños son los siguientes:¹⁰

5. CASO PRÁCTICO.

5.1 EMPRESA

La empresa en cuestión es una Comercializadora de Equipo de Transporte de Carga “Kenworth Metropolitanos S.A. de C.V.” en la cual se desarrolla un plan de reestructuración en el Área de Ventas, mediante la implementación de diversas herramientas administrativas y tecnológicas. En este caso se implemento un Sistema de Información y se elaboro un Plan Mercadológico, con la finalidad de que en conjunción, dieran un giro total a la situación comercial de la empresa, incrementando ventas y la utilidad de la operación.

Kenworth Metropolitanos es un Concesionario de Kenworth Mexicana S.A. de C.V., y surge de la iniciativa de un grupo de personas que cuentan con mas de 20 años de experiencia en Kenworth y deciden independizarse para satisfacer las necesidades del sector de autotransporte en forma oportuna, con productos y servicios integrales con precios competitivos dentro del mercado nacional; respaldado siempre por el prestigio de la marca Kenworth.

La empresa se constituye en Noviembre 10 de 1996, iniciando operaciones en Enero de 1997, teniendo como objetivo principal, la venta de tractocamiones y camiones de carga, refacciones y taller de servicio.

Se presento un crecimiento exponencial de las operaciones, debido a la amplitud del mercado y la oportunidad en el servicio prestado; por lo que surge la necesidad de establecer sucursales en puntos estratégicos de la ciudad, contando hasta el momento con 10 puntos de venta:

- Cuitlahuac
- Tabla Honda
- Central de Abastos
- Texcoco
- Cerro Gordo
- Tultitlán
- Romero Rubio
- Coacalco (Matriz B)
- Ceylán (Casa Matriz)
- Nicolás Romero

Anteriormente, operaba bajo la razón social de Tractocamiones Kenworth del Norte S.A. de C.V., misma con la que estuvo varios años dando servicio en la zona norte de la Ciudad de México; tiempo en el que se genero una excelente relación comercial con las distintas empresas dedicadas al transporte de carga y se servicio privado de carga; y que ha mantenido una participación importante en el mercado para la marca.

5.1.1. Orígenes históricos de la marca Kenworth.

El origen de la industria del tractocamión y camiones de carga, tiene su origen a principios del siglo XX, cuando el alto crecimiento de la industria minera y maderera en el Noroeste de Estados Unidos de America, generaron necesidades de transporte para la extracción de estos productos, surgiendo de esta forma, la idea de diseñar un camión que ayudara a cubrir dichas necesidades, dando origen a los camiones de clase B.

En 1915 se establece en Portland E.U.A. la empresa **Gerlinger Manufacturing**, la cual crea el primer camión con mayor capacidad de carga y longitud de los vehículos usuales; posteriormente cambia su nombre a **Gersix**, al instalar por primera vez un motor de seis cilindros de gasolina a un camión.

Para 1923 los señores Harry W. Kent y Edgar K. Worthington, socios de la empresa Gersix, combinaron sus apellidos para formar una nueva marca de vehículos dando origen a **Kenworth Motor Truck Corporation**.

Formando un sello distintivo al crear su logotipo, el cual se forma con la huella de una llanta vista de perfil y dibujada a escala menor se sobrepone la imagen de otra, vista de frente en la cual aparecen las dos iniciales de los fundadores de la marca (KW)

Durante la Segunda Guerra Mundial, Kenworth se dedicó a la fabricación de componentes militares, para 1945 la Compañía Paccar Car & Foundry adquiere Kenworth.

Para 1960 Paccar se vuelve internacional en su manufactura de Trailers y llega a México en el Estado de Baja California en la Ciudad de Mexicali, formando **Kenmex, Kenworth Mexicana S.A. de C.V.** de lo que era **Talleres Mecánicos Industriales el Águila**, manufacturero a esa fecha de remolques de todo tipo para carretera.

Así Kenmex después de haber ensamblado sus primeras cuatro unidades prototipo, dos convencionales y dos cabina sobre motor, inicia fabricando diez unidades y sus remolques para una firma de Perú donde se comenzó a exportar, siendo el interés principal el fabricar los tractocamiones para el mercado mexicano preferentemente.

La planta se dedica principalmente a la fabricación de tractocamiones, siendo otra de sus funciones la fabricación de piezas del camión como son: cabinas, cofres, dormitorios, bastidores, tanques de combustible, suspensiones y otros aditamentos.



5.2 AREA DE VENTAS

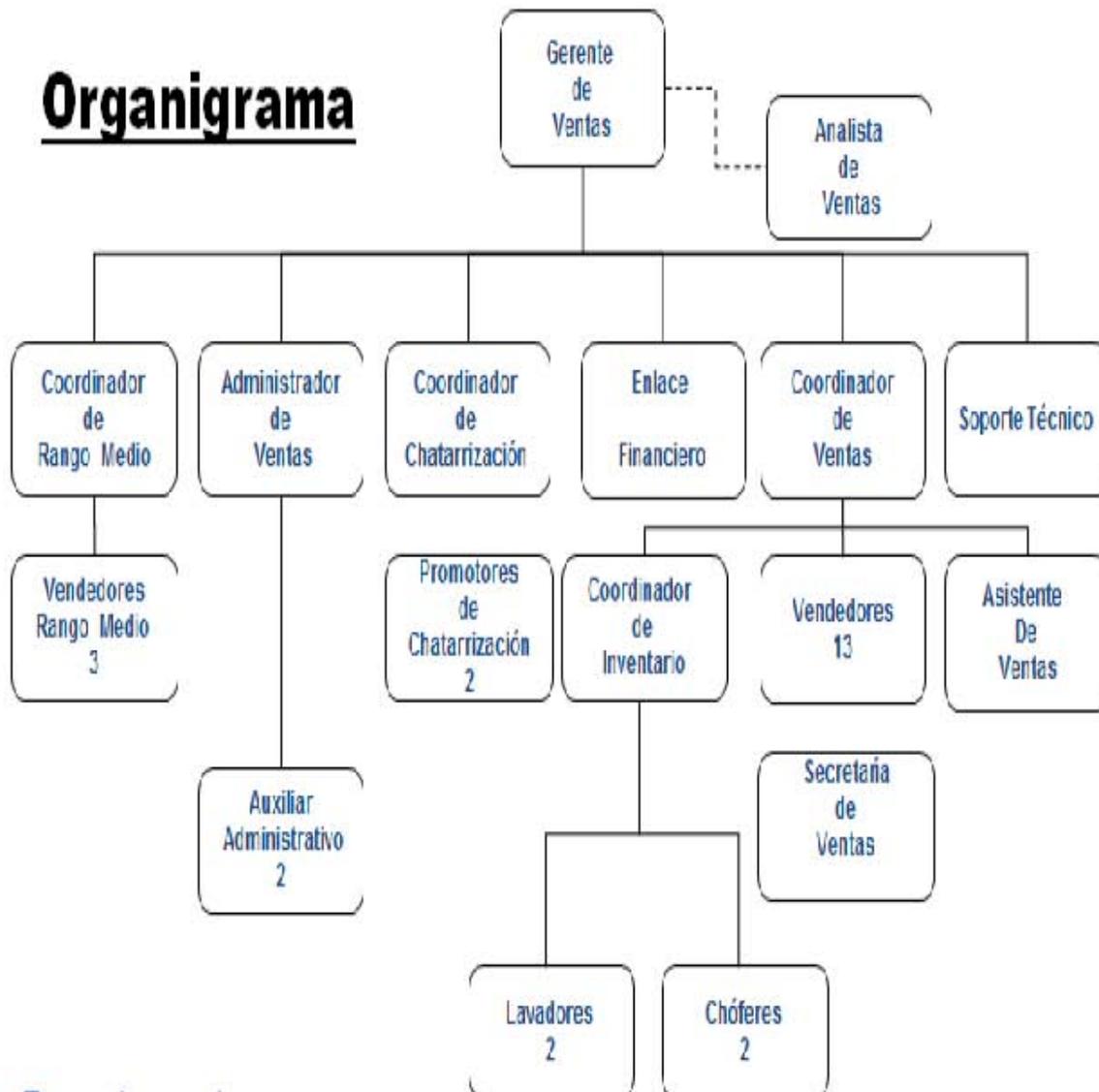
5.2.1. Estructura actual del Área de Ventas.

El Área de Ventas de Kenworth Metropolitanos, esta estructurada de la siguiente forma:

Existe una Dirección Comercial, la cual a la vez lleva la Gerencia de Ventas, como proyecto interino, esta tiene diversas divisiones a su cargo, lo que es la fuerza de ventas, Coordinación de Ventas, Análisis de Crédito, Coordinación de Chatarrización, Coordinación de Unidades Rango Medio y el área de Administración de Ventas. Es en hecho una estructura centralizada en sus niveles de decisión, lo que podemos de inicio puntualizar como una situación a considerar para realizar un cambio de estructura que permita un mejor y más rápido flujo de información, facilitando la toma de decisiones; todo esto debe ser respaldado por el uso de una herramienta informática que haga viable esta modificación de la estructura.

5.2.2. Organigrama actual del Área de Ventas.

Organigrama



Departamento

Venta Unidades Nuevas

Total de empleados: 35

5.2.3. Análisis grafico del historial de ventas. (Como ha sido y es)

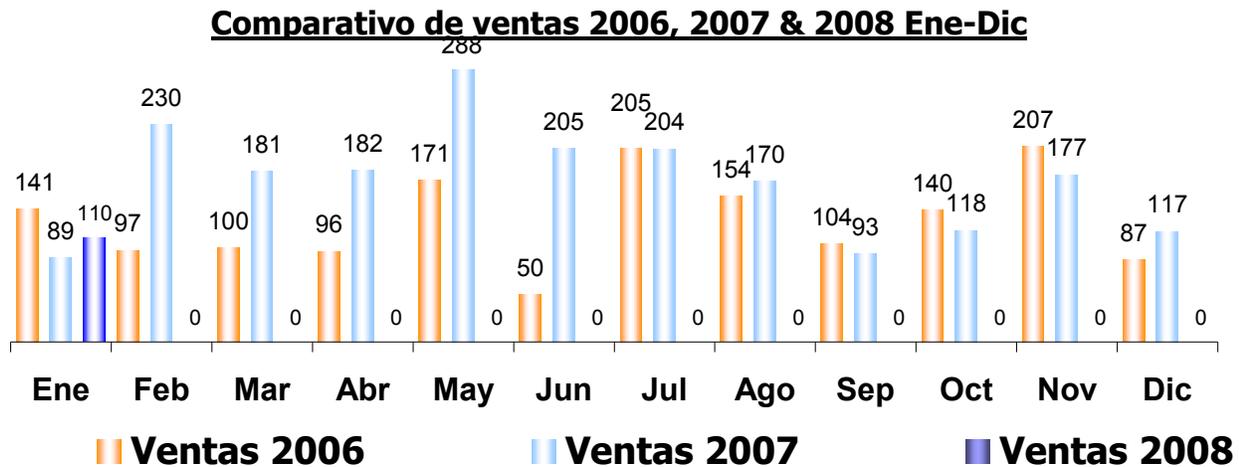


Tabla de crecimiento 06, 07 & 08

| Concepto | Ventas 2006 | Ventas 2007 | Ventas 2008 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Acumulado al mes de Dic | 1552 | 2054 | 110 |
| Crecimiento Anual | 50% | 32% | |
| Crecimiento 2005 Vs 2007 | | -93% | |
| Promedio Mensual | 129 | 171 | |

5.2.4. Establecimiento de cuotas por área y prorrateo por vendedor.

Una herramienta y estrategia indispensable para el adecuado funcionamiento del área y la cual permite clarificar el camino hacia el logro de los objetivos del área y de la empresa en general, es el establecimiento de los objetivos de venta.

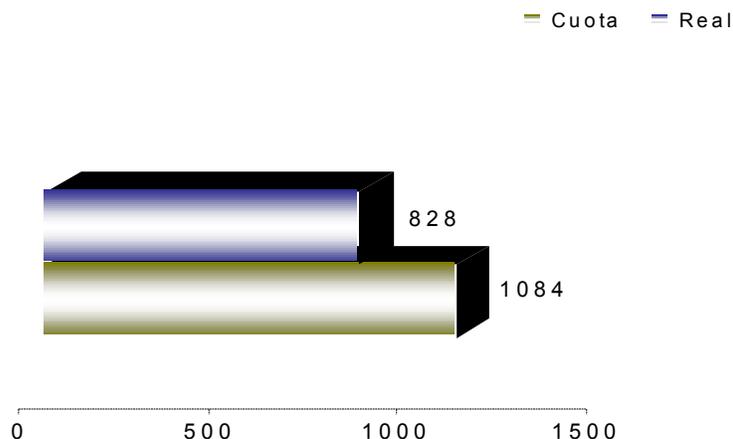
Primeramente, para el establecimiento de los mismos, es indispensable analizar los planes comerciales de la empresa, sus objetivos numéricos y cualitativos, y poder asignar a cada elemento de ventas su objetivo particular que sumando todos los elementos del área, cubran como mínimo, el objetivo propuesto por la organización.

Surge así un método que nos permite evaluar de forma mensual y por segmento, la actuación de cada elemento de la fuerza de ventas, comparando su nivel de ventas y los porcentajes de utilidad en las mismas, ya que es este el siguiente factor clave a considerar para una completa evolución del desempeño del vendedor y por lo tanto del área en general.

Manejo de objetivos cuantificables y cualitativos por medio de objetivos por área, segmentados por vendedor y línea de producto.

Avance de Cuotas Ene-Dic 2008

| Concepto | Kenmex | Metro | Ventas |
|------------------------------|---------------|--------------|---------------|
| Acum de Ventas Enero | 110 | 110 | 110 |
| Acum de Cuota Enero | 153 | 124 | 148 |
| Diferencia neta | -43 | -14 | -38 |
| Nivel de cumplimiento | 72% | 89% | 74% |



Resultados Operación Ene-2008 Evaluando porcentaje de Utilidad.

| Modelo | Cantidad | Esoda & Subs | Margen | | Utilidad |
|--------------|------------|---------------|--------------|-----------|----------------|
| T300 | 24 | 10.58% | 3.81% | \$ | 44,713 |
| T800 | 44 | 17.11% | 3.98% | \$ | 148,066 |
| T660 | 35 | 17.44% | 3.45% | \$ | 102,670 |
| W900 | 2 | 1.50% | 8.15% | \$ | 18,846 |
| T660 PLM | 5 | 16.20% | 3.75% | \$ | 16,005 |
| Total | 110 | 18.83% | 3.33% | \$ | 330,300 |

Es indispensable que adicional al objetivo numérico de volumen de ventas, se establezca un objetivo porcentual de utilidad por operación, ya que es la forma de evaluar la **Rentabilidad** de la operación, clave para los análisis financieros de la misma. Aquí el punto es lograr que lo que se trabaja sea productivo, ya que podemos caer en la situación de trabajar mas, para ganar menos.

“Trabajar más, para ganar menos”

5.2.5. Segmentación de mercado, (Top 5)

Para este punto hemos trabajado y definido como estrategia el poder identificar y clasificar nuestros principales clientes y sus preferencias de compra, algo a lo que decidimos llamar el “Top 5” inicialmente, pudiendo ser incluso un “Top 30 o según el grueso de clientes y ventas no los permitan”

El punto principal en este caso, es el poder ubicar visualmente el comportamiento de compra de nuestros clientes, quienes nos compran al mayoreo o bien clientes flotilleros, mismos que tienen características y necesidades diferentes, que nos llevaran a implementar estrategias y desarrollar productos adecuados a tales requerimientos y características; lo mismo sucede con los clientes que nos compran por menudeo, con requerimientos bien específicos y características muy distantes de lo que vemos con los considerados clientes flotilleros.

De todo esto surge un objetivo fundamental para el área de Ventas.-

- Incrementar el porcentaje de participación de las ventas de los clientes de menudeo, sin afectar posniveles de compra que actualmente mantienen los clientes considerados flotilleros.

Esto nos lleva a un punto muy lógico, hay que desarrollar nuevos clientes en el sector menudeo, y no descuidar el sector de clientes flotilleros; esto conllevara a un inevitable incremento en las ventas y mejor participación entre la fuerza de ventas en el reparto de los recursos de venta.

La idea es que los vendedores de menor experiencia y con menor nivel de venta, sean más capacitados y enfocados al sector de menudeo, generando promociones e incentivos específicos para ellos, incentivando las ventas en este segmento. Mantener una constante observación de los vendedores de flotillas, ya que estas operaciones son tan importantes como riesgosas para la Organización si es que no son bien realizadas.

Segmentación de clientes y ventas Ene-Dic 07 Vs 08

| Unidades | Clientes | % | Ud's Vend | % |
|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 1 A 2 | 27 | 79% | 30 | 34% |
| 3 A 5 | 5 | 15% | 17 | 20% |
| 6 A 10 | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 11 A 20 | 2 | 6% | 40 | 46% |
| Total | 34 | 100% | 87 | 100% |



| Unidades | Clientes | % | Ud's Vend | % |
|--------------|-----------|-------------|------------|-------------|
| 1 A 2 | 25 | 78% | 31 | 28% |
| 3 A 5 | 3 | 9% | 14 | 13% |
| 6 A 10 | 1 | 3% | 10 | 9% |
| 11 A 20 | 3 | 9% | 55 | 50% |
| Total | 32 | 100% | 110 | 100% |

5.2.6. Análisis de la mezcla del producto en el mercado.

Definitivamente uno de los puntos principales a revisar, es la mezcla de productos y su participación en el mercado, ya que una de las principales estrategias a seguir es primeramente, mantener y consolidar los productos en los que actualmente se refleja un liderato, y por supuesto, embonando con las estrategias a nivel marca, esta el incrementar sustancialmente la participación dentro de los segmentos en los cuales no somos líderes y por tanto se convierten en nuestra principal área de oportunidad.

En este caso hablamos de que las líneas de producto en Kenworth son muy definidas y quedan resumidas como sigue:

Línea principal Tractores Clase Pesada.-

- T800 B
- T660 B
- T2000
- W900

Línea Secundaria Camiones Clase Pesada.-

- T800 Camión SH
- T600 Camión

Línea Nueva Camiones y Tractos Clase Media.-

- T370 Tractor 6X4
- T370 Tractor 4X2
- T370 Camión 6X4
- T370 Camión 6X2
- T370 Camión 4X2

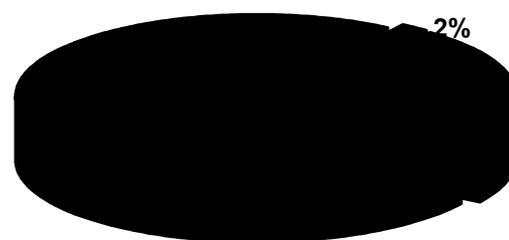
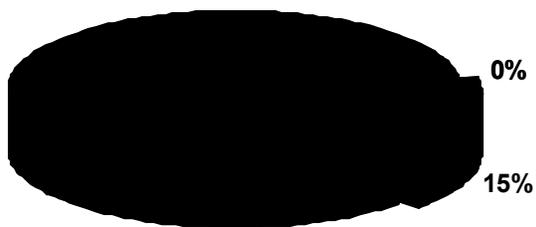
Línea Nueva Camiones Clase Ligera.-

- T370 4X2 Ligeros
- KW 45
- KW 55

Mezcla Enero 2007 Vs 2008

| Modelo | Ud's | % |
|---------------|------|------|
| T300 | 13 | 15% |
| T600 / T800 | 74 | 85% |
| KW 45 / KW 55 | 0 | 0% |
| T2000 / W900 | 0 | 0% |
| Total | 87 | 100% |

| Modelo | Ud's | % |
|---------------|------|------|
| T300 | 24 | 23% |
| T600 / T800 | 79 | 75% |
| KW 45 / KW 55 | 0 | 0% |
| T2000 / W900 | 2 | 2% |
| Total | 105 | 100% |



Podemos analizar que los sectores en los que claramente no se tiene una participación dentro de la mezcla interna de ventas, sin duda es el sector de unidades de Clase Media y Clase Ligera; es ahí donde se torna indispensable el considerar estrategias, por lo cual la estrategia implementada mediante el análisis realizado de la estructura actual, es la de designar una parte menor pero bien capacitada de la fuerza de ventas cuyo objetivo será el promover y desplazar en el mercado las unidades de estos segmentos, quedando enfocada a los denominados “Vendedores de Rango Medio”, mismo que tendrán como objetivos lo siguiente:

- Cubrir la cuota mensual fijada individualmente de colocación de unidades de Clase Media y Ligera.
- Promover los productos nuevos diseñados para este sector como KW45 y KW55.
- Desarrollar un nivel de capacitación elevado en estos productos, aprovechando los programas internos y corporativos de capacitación técnica y comercial sobre estas unidades.
- Identificar los sectores del mercado en los que se tiene un alto potencial de negocio y colocación para estas unidades de Clase media y Ligera.
- Retroalimentar de las necesidades y características particulares de este sector del mercado, que al momento es poco conocido por la marca Kenworth, y que simboliza el bastión de ventas para las marcas de competencia.

Con estos objetivos básicos, se tiene una expectativa y objetivo de incrementar en un mínimo del 15% en la participación de las ventas totales de la marca para estos productos.

5.3 ANALISIS (PROCESOS, MERCADO)

El análisis a realizar es un detalle minucioso de los procesos, funciones y tareas que actualmente se realizan en el área de ventas, mediante diagramas de flujo y detalle de puestos.

Derivado de la estructura Organizacional, se detalla la situación presente en el área de ventas, funciones de cada puesto y tareas asignadas.

Director Comercial y Gerencia de Ventas:

Coordinador de Ventas:

Asistente de Coordinación de Ventas

Administrador de Ventas:

Vendedor:

Analista de Crédito

Coordinador de Chatarrización

Asesor de Chatarrización

Facturista y Archivist

Asistente de Facturista

Analista de Inventarios

Asistente de Inventarios y Auditoría

Encargado de entrega de unidades

Operador

5.4 INVESTIGACION (MERCADO)

Podemos iniciar comentando que la investigación de mercados es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado.

La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales. La investigación de mercados es una disciplina que ha contribuido al desarrollo de la Mercadotecnia y a la industria en general durante los últimos años, siendo nutrida por la integración de múltiples disciplinas, como la (Psicología, Antropología, Sociología, Economía, Estadística, Comunicación, entre otras).

En este caso el propósito de la investigación de mercados se centra en el análisis de las cuentas clave de la empresa de acuerdo a los requerimientos y volúmenes de compra, esto proporciona información indispensable para la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos.

La clasificación de cuentas como “Top 10” o “Top 5” es basada en ese análisis del mercado de unidades de carga, ya que el planteamiento es manejar por separado las cuentas grandes o flotillas, con respecto a las cuentas de menudeo, ya que tienen perfiles muy diferentes y requerimientos por lo mismo, muy distintos.

La información se retoma mediante conocimiento de la cuenta por el ejecutivo que la lleva, y por medios telefónico, en el caso de las empresas de estructura grande. Se aprovechan los puntos de venta para tomar la información directamente de los prospectos interesados en unidades.

Se estructura un servicio de atención y seguimiento post-venta a clientes y prospectos; esto es de vital importancia ya que genera información de primera mano y actual, de los cambios en requerimientos y costumbres de los clientes cautivos y los prospectos viables. Para ello se utiliza línea telefónica de 01800 Kenworth, lineal a la línea de rescate carretero que se tiene disponible las 24 hrs. Del día. Esta información se descarga en el ERP implementado, para su seguimiento mediante una base de datos similar al Goldmine.

CONCLUSIONES.

Posterior a la aplicación de las estrategias seleccionadas para el desarrollo del Plan de Ventas, se vuelve necesario un tiempo de retroalimentación y análisis de los resultados obtenidos y del funcionamiento del personal del área, así como de los sistemas informáticos utilizados en los nuevos procesos. Basado en la evaluación como paso final, y que se convierte en el paso inicial del siguiente proceso; circunstancia que le da el carácter cíclico a la administración, podemos estudiar y enfocar la atención a las necesidades que constantemente están cambiando en el mercado; un mercado que va requiriendo nuevos productos, nuevos servicios y que nos mantiene dentro de una dinámica acelerada de innovación.

El trabajo de ventas constituye una labor importante, ya que es el medio por el cual la empresa canaliza gran parte de sus ingresos, convirtiéndose así en un valioso motor de la producción y la economía del país, así como también es importante llevar a cabo investigación de mercados por dos razones principales.

- La primera es que el medio cambia rápidamente y hay que detectar estos cambios a fin de responder con productos y servicios creativamente.
- La segunda es el incremento cada vez mayor en el número de competidores que obliga a las empresas a ofrecer mejores productos y servicios en circunstancias más favorecedoras para el consumidor.

Después de un estudio que se llevo a cabo, llegamos a la conclusión de que la relación Ventas-Mercadotecnia es muy indispensable ya que las ventas se concentran en las necesidades del vendedor y la mercadotecnia en las necesidades del comprador, pero al final se enfocan a las necesidades de las personas, empresas, etc. Aunado de esto las ventas se ocupan por la necesidad del vendedor de convertir su producto en, en efectivo; la mercadotecnia se ocupa de la idea de satisfacer las necesidades del consumidor mediante el producto y todo el conjunto de elementos asociados con la creación, distribución y consumo del mismo.

Por lo tanto podemos observar que las ventas hacen parte del marketing (mercadotecnia), el marketing es el todo y las ventas son una de sus partes, que se concentra en la etapa de distribución.

Podemos decir que las ventas son vitales, no sólo en la economía actual sino en todo momento, en el pasado y en el futuro, por una cosa simple, si no hay ventas, no hay utilidades, no hay salarios, es decir, no hay nada. Toda empresa vive por lo que vende, debido a esta importancia las empresas deberían invertir bastantes recursos en sus departamentos de marketing y ventas lo cual después de un tiempo considerable será redituable.

Como parte del trabajo de implementación, se puede concluir que en los niveles actuales de competencia y la dinámica tan fuerte del mercado, sobre todo hablando de aspectos financieros y tecnológicos, las herramientas que nos proporciona la administración como es el caso de la investigación de mercados, la aplicación de la mercadotecnia y la existencia de nuevas y rentables herramientas informáticas; resulta indispensable, la revisión de la estructura administrativa de la empresa. O en este caso, del área de ventas; con la plena intención de ajustar las dimensiones a los requerimientos reales del mercado, y previendo los cambios que se anuncian por la investigación y análisis constante de las señales externas e internas.

GLOSARIO DE TERMINOS:

ERM.

(Enterprise risk management). Es un conjunto de acciones (proceso) llevadas a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que abarca a toda la empresa, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad.

Reingeniería.

La reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez

Eficiencia.

Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

Eficacia.

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

Procesos Administrativos.

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades

Estructura Organizacional.

Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Existen seis elementos clave a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización. Éstos son: especialización del trabajo, Departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

Marco teórico.

El marco teórico es la etapa del proceso de investigación en que establecemos y dejamos en claro a la teoría que ordena nuestra investigación, es decir, la teoría que estamos siguiendo como modelo de la realidad que estamos investigando.

Implementación.

Es la realización de una aplicación, o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.

Capacitación.

Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal

Margen de operación.

Es el valor promedio de la venta contra las costo de la mercancía hasta llegar a nuestro almacén. Se mide basados en el precio de venta.

Diagrama de flujo.

Es una representación gráfica de un algoritmo o proceso.

Mercado.

Es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

Factor Crítico de Éxito.

Satisfacción otorgada durante la experiencia de compra.

Objetivo Estratégico.

Otorgar una experiencia de compra agradable.

Objetivo Específico.

Otorgar una imagen de frescura, eficiencia y profesionalismo a través de tres áreas de enfoque. Ejecutivos, Instalaciones y Vehículos.

Política de desempeño.

Es obligación ineludible del personal de la empresa observar el código de actuación profesional y actuar en cualquier situación no prevista en el, de acuerdo al espíritu que lo anima: al servicio del cliente. La observancia de estas directrices y la actitud general de los ejecutivos será la que guardaría, si estuviesen siendo filmados para la televisión al realizar su trabajo.

BIBLIOGRAFIA

ANTONIO, José de Diego, CLEMENTE Jesús Adrián, NAVAS María Guilla, ANGEL Miguel Melrco. **Dirección de Marketing y Ventas 1**, Ed. Culturas, España 2002

BALLOW, Ronald H. **Logística Empresarial “ Control y Planificación”**, Ed. Díaz; 2000

BENASSINI, Marcela. **Introducción a la Investigación de Mercados**, Ed. Prentice Hall, México 2001.

DOLORES, Ma. de Juan Vigaray. **Comercialización y Retailing, “Distribución Comercial Aplicada”**, Ed. Pearson Prentice Hall, 2005

FISCHER, Laura. **Mercadotecnia**, Edit. McGraw Hill, 3ed., México 2004.

GARCÍA, Luís Ma.. Bobadilla. **Ventas**, Ed. ESIC, Madrid 2006.

HERNANDEZ, Roberto Sampieri. **Metodología de la Investigación**, Ed. McGraw Hill, 4ª ed. 2006.

HERNADEZ, José Antonio, ROCA Eric, ANDREU Salvador. **Implementaron de SAP R/3**, Ed. McGraw Hill, 1ª ed. 2000.

IBARRA, Sergio L. González. **De la Mercadotecnia a las Ventas**, Ed. Gasca SICCO, 2ª ed., México 2002.

JUAN, Gerardo Garza Treviño, **Administración Contemporánea.**, Ed. McGraw Hill, 2ª ed. 2005.

JOSE, Antonio Fernández Arena, **El Proceso Administrativo**, Ed.. Diana, 2ª. Edición 8ª Impresión Octubre 2006.

KOTLER Philip, **Dirección de Marketing.** Editorial Pearson Educación, 2006.

LAMB; Charles W., HAIR Joseph F., MCDANIEL Carl. **Marketing**, Ed. Thomson, 8ª ed., México 2006.



REYES, Agustín Ponce. **Administración de Empresas, Teoría y Practica**, Ed. LIMUSA, Noriega Editores. 41ª Reimpresión 2002.

REYES, Agustín Ponce. **Administración Moderna**, Ed. LIMUSA, Noriega Editores 2007.

SERGIO, Hernández y Rodríguez, **Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad**, Ed.. McGraw Hill. 2008

SCHIFFMAN, G. León, KANUK Lazar Leslie. **Comportamiento del Consumidor**, Ed. Pearson Prentice Hall, 8ª ed. 2005.

STEPHEN, P. Robbins, DAVID A. De Cenzo. **Fundamentos de Administración**, Ed. Pearson Prentice Hall, 3ª ed. 2002.

THOMAS, S. Baterman y SCOTT A. Snell. **Administración: un Nuevo enfoque competitivo**, Ed. McGraw Hill, 6 ed. 2004

WEITZ, Barton A., CASTLEBERRY Stephen B., TANNER John F. **Ventas**, Ed. McGraw Hill, 5ª ed. 2005