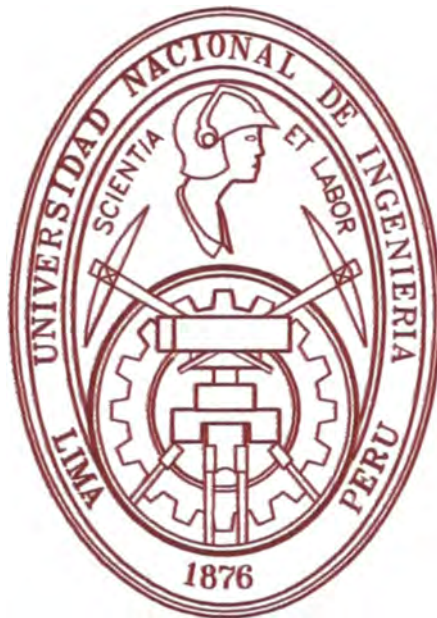


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA



**“PLAN DE OPTIMIZACION DE GESTION PARA
VENTAS DE MAQUINARIAS DE MINERIA
SUBTERRANEAS”**

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO MECANICO

JORGE LUIS ARZAPALO BARRERA

PROMOCION 1995 - III

LIMA-PERU

2010

**A mis padres, mis hijas y todas las personas
que creyeron en mí y me apoyaron para
seguir adelante.**

CONTENIDO

PROLOGO	1
----------------------	----------

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes	2
1.2 Generalidades	3
1.3 Objetivo del Informe	9
1.4 Alcances del Informe	10
1.5 Limitaciones	10
1.6 Justificación del informe	11
1.7 Importancia del Informe	11

CAPITULO 2

GENERALIDADES SOBRE GESTION DE VENTAS	12
2.1 Marketing y ventas	12
2.1.1 Definición de Marketing	12
2.1.2 Plan estratégico de marketing.....	13
2.1.3 Definición de ventas.....	16
2.1.4 Plan estratégico de ventas.....	16

2.1.5 El papel de la fuerza de ventas en la estrategia de marketing.....	22
2.1.6 El papel de los sistemas de información en las ventas.....	24
2.1.7 El papel de la comunicación en las ventas.....	27
2.1.8 Vendedores profesionales	31
2.2 Estructura de la gestión de ventas	34
2.2.1 Establecimiento de objetivos de ventas	34
2.2.2 Estructuración de la organización de ventas.....	35
2.2.3 Reclutamiento y selección de las fuerzas de ventas	48
2.2.4 Capacitación de la fuerza de ventas	50
2.2.5 Compensación de la fuerza de ventas	52
2.2.6 Motivación de la fuerza de ventas.....	54
2.2.7 Supervisión y evaluación de la fuerza de ventas	27

CAPITULO 3

ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA.....	60
3.1 Diagrama de afinidad	60
3.2 Diagrama de causa – efecto	62

CAPITULO 4

PLAN DE OPTIMIZACION DE GESTION ESTRATEGICA DE VENTAS	63
4.1 Bloque de decisión 01: Planificación y organización.....	64
4.2 Bloque de decisión 02: Selección formación y motivación	83
4.3 Bloque de decisión 03: Control y evaluación de la fuerza de ventas	94
4.4 Comunicación efectiva de las áreas Logística – Comercial.....	97

CAPITULO 5

ANALISIS DE LA GESTION ESTRATEGICA DE VENTAS	100
5.1 Indicadores de gestión.....	100
5.1.1 Comparación de resultados	100
5.2 Costo beneficio.....	101
5.2.1 Costo	101
5.2.2 Beneficio	103
CONCLUSIONES	104
BIBLIOGRAFIA	106

PROLOGO

El presente trabajo describe la gestión de ventas en una empresa de venta de productos de maquinarias de minería subterránea.

Más allá de conceptos generales, se trata de compartir experiencias que sean de utilidad para futuras generaciones que se encuentren inmersos en el mundo de las ventas.

La tecnología y la globalización han hecho que existan productos similares en calidad y precio. La diferencia solo se da a través de nuestros recursos humanos.

La finalidad de este trabajo es hacerles partícipes de los nuevos enfoques que están ayudando a desarrollar a medianas empresas y personas.

El Informe consta de cinco capítulos:

Capítulo 1: se dan a conocer los antecedentes, generalidades, objetivos, alcances, limitaciones, justificación e importancia del mismo.

Capítulo 2: Se dan a conocer las generalidades sobre gestión y ventas, Marketing y ventas y estructura de la gestión de Ventas.

Capítulo 3: se analiza las principales problemáticas de venta de la empresa haciendo uso de herramientas de gestión de la calidad.

Capítulo 4: Se propone soluciones a través de un Plan de optimización de gestión estratégica de ventas que involucra la planificación y organización, selección formación y motivación, control y evaluación de la fuerza de ventas y comunicación efectiva de la áreas logística comercial.

Capítulo 5: Se realiza un análisis de indicadores de gestión y costo beneficio.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

MMM es una mediana empresa de Sociedad Anonima Cerrada (SAC), cuyo patrimonio es totalmente privado. La actividad de la empresa consiste en la reparación mantenimiento y venta de equipos para minería subterránea.

Actualmente se encuentra posicionada como una mediana empresa, tiene como clientes empresa dedicadas a la explotación de minerales a quienes se les brinda el servicio de mantenimiento de sus equipos tales como winches, palas mecánicas, ventiladores axiales, locomotoras así como la fabricación y venta de carros mineros ventiladores axiales etc.

La empresa tiene una organización familiar adoleciendo de la gestión tanto en la parte de organización, y derivado de ello ventas y cobranzas.

La empresa tiene como MISION satisfacer las necesidades en lo referente al mantenimiento y fabricación de equipos para el mercado de la minería subterránea. También tiene como VISION posicionarse como una de las mejores empresas en el sector de mantenimiento y fabricación de equipos para la minería subterránea.

1.2. GENERALIDADES

1.2.1. Presentación de la Empresa MMM SAC

La empresa en la que desarrollamos el presente trabajo es una mediana empresa dedicada al mantenimiento y fabricación de equipos para la minería .

1.2.2. Detalles Organizacionales

1.2.2.1. Organigrama

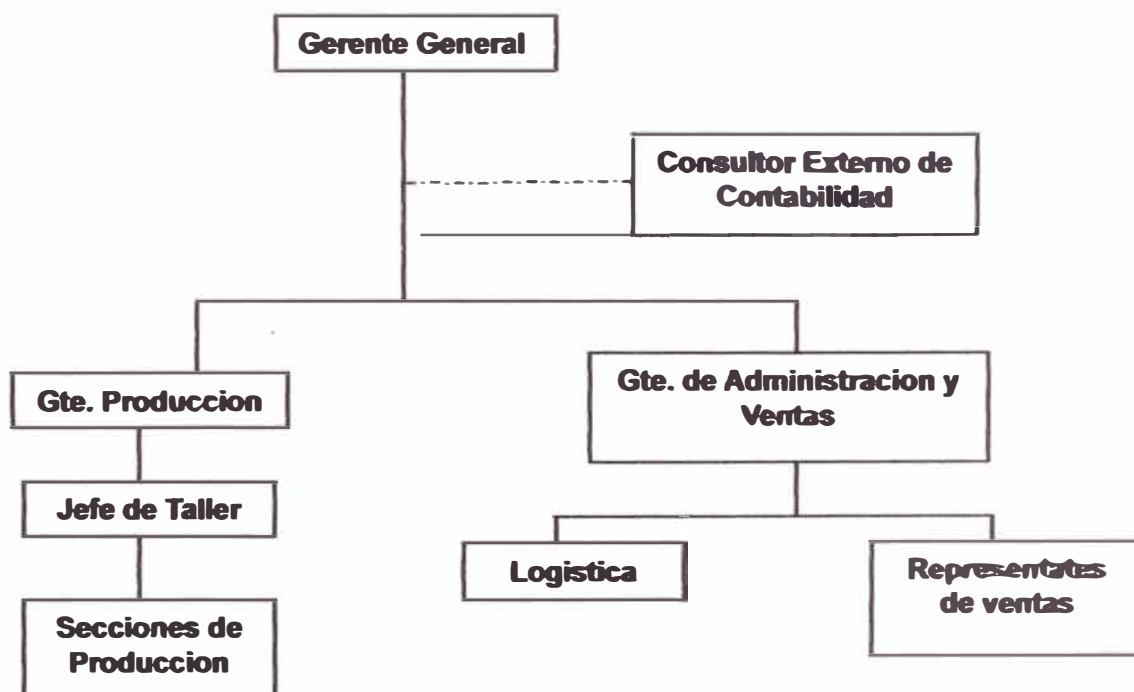


Fig. 01

Fuente: MMM SAC

1.2.2.2. Funciones de las Areas

1.2.2.2.1. Área de Producción

Sus Funciones principales son el Desarrollo, Producción, Control y mantenimiento de la línea de productos y servicios ofrecidos por la empresa.

El desarrollo de productos en búsqueda de nuevos mercados y segmentos en los que se puedan comercializar los productos requeridos.

1.2.2.2.2. Área de administración y ventas

Sus Funciones principales son : realizar cobranzas a los clientes y pagos a los proveedores, asistir en la contabilidad de la empresa, controlar el almacén, ocuparse del despacho de mercadería y su entrega al cliente, administrar el personal, así como las ventas y captación de nuevos clientes, control de stock.

1.2.2.3. Línea de Productos

- Carros Mineros U35
- Ventiladores Axiales
- Palas Neumáticas
- Locomotoras
- Winches de Izaje y Arrastre
- Gibas de volteo
- Repuestos de maquinaria de minería subterránea
- Otros.

1.2.3. Fundamentos Teóricos

Mejora Continua, Calidad, Servicio de Atención al Cliente, son términos que serán definidos y tratados dentro de los parámetros establecidos en el desarrollo del marco teórico de este trabajo, debido a que se propone establecer un Plan de Acción de Mejora Continua en el Servicio de Atención al Cliente para el área establecida dentro de la empresa.

1.2.3.1. Mejora Continua (KAIZEN)

La adopción de técnicas de control de calidad occidentales expuestas por Deming y Juran sumadas a sus propios desarrollos en la mejora de los procesos, como así también en el análisis de las necesidades de los clientes, dieron lugar a un método y sistema de mejora continua denominado Kaizen. A su desarrollo han contribuido: Masaakimai, Ishikawa, Taguchi, Kano, ShigeoShingo y Ohno entre otros importantes consultores y asesores en materia de calidad y productividad.

Esta metodología denominada Kaizen requiere de una fuerte disciplina, esa concentración necesaria para mejorar de forma continua, retando nuevas marcas en materia de calidad, productividad, satisfacción del cliente, tiempos del ciclo y costos.

Es necesario para monitorear el buen funcionamiento y capacidad de los procesos, como así también sus continuos niveles de mejora, contar con un **Cuadro de Mando Integral** que permita no sólo hacer conocer los planes estratégicos y operativos a los diversos niveles de la organización y etapas de los procesos, sino que además permita informarse a los diversos niveles acerca de lo que está ocurriendo en el **gemba** (lugar de trabajo).

Debe aclararse que para la filosofía Kaizen no basta para el ejecutivo contar con un información que le notifique que acontece en los procesos productivos (sean

estos de bienes o de servicios) sino que resulta fundamental visitar varias veces por día el gemba para evaluar personalmente que ocurre y por qué. A diferencia de la mayoría de los gerentes occidentales que se centran en el informe escrito de los resultados, los administradores kaizen le dan preponderancia a todo lo relativo a los procesos, inspeccionando por tal motivo los lugares que son base de los resultados. "Si se quiere mejorar los resultados es menester concentrarse en mejorar los procesos".

1.2.3.2. Calidad

La calidad es un tema de reciente desarrollo, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se esté trabajando. Anteriormente se creía que la calidad era muy costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad resulta en una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia.

Joseph M. Juran 1951 entiende por calidad "la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso", Juran plantea que para gestionar la calidad hay que aplicar su Trilogía, que consiste en:

- Planeación de la calidad
- Control de la calidad
- Mejoramiento de la calidad

Los tres procesos se relacionan entre sí. Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas

los medios para obtener productos o servicios que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las áreas operativas en donde ocurre la producción. Luego se analiza que cambios se le deben hacer al proceso para obtener una mejor calidad.

Juran no hace énfasis en los problemas que pueden presentarse, sino en las herramientas para cualquier tarea de una empresa y así solucionarlos.

Edward Deming (1950), estableció que utilizando técnicas estadísticas, una compañía podía graficar como estaba funcionando un sistema para poder identificar con facilidad los errores y encontrar maneras para mejorar dicho proceso.

Masaakilmai (1998), señala que la calidad se refiere no solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

Para Kaoru Ishikawa la calidad debe observarse y lograrse no solo a nivel de producto sino también en el área de ventas, la administración, la compañía en sí. Los resultados de este enfoque son:

- La calidad del producto es mejorada y uniforme, se reducen los defectos.
- Se logra una mayor confiabilidad.
- Se reduce el costo.
- Se incrementa la cantidad de producción, lo cual facilita la realización y cumplimiento de horarios y metas.
- El trabajo de desperdicio y el re trabajar se reducen.
- Se establece y se mejora una técnica.
- Los gastos de inspección y pruebas se reducen.

- Se racionalizan los contratos entre vendedor y cliente
- Se amplía el Mercado de operaciones.
- Se mejoran las relaciones entre departamentos.
- Se reducen la información y reportes falsos.
- Las discusiones son más libres y democráticas.
- Las juntas son más eficientes.
- Las reparaciones e instalación de equipo son más realistas
- Se mejoran las relaciones humanas.

La filosofía de Ishikawa se resume en:

- La calidad empieza y termina con educación.
- El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- El estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria.
- Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.
- El control de calidad es responsabilidad de toda la organización.
- No se deben confundir los medios con los objetivos.
- Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.
- La Mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad
- La Alta Administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por sus subordinados.
- El 95% de los problemas de la compañía pueden ser resueltos con las 7 herramientas para el control de la calidad.
- Los datos sin dispersión son falsos.

- Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

1.2.3.3. Servicio

Los servicios, a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de los mismos antes que el cliente esté en contacto con estos. Entre estas características se encuentran:

- *Simultaneidad*: Los servicios, generalmente, se consumen en el mismo momento en que se producen.
- *Inseparabilidad*: Los servicios no pueden ser separados de su fuente de producción.

En lo fundamental estas dos características son las que originan las dificultades para el establecimiento de un sistema de inspección en los servicios, porque resulta casi imposible evitar, en caso de existir no conformidades con el servicio, que el cliente se entere de su presencia y con ello se afecte la satisfacción del cliente y en consecuencia la imagen del servicio.

"Es un proceso, mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones" (Berrey Leonard, 1989)

1.3. OBJETIVO

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de optimización de Mejora Continua en la gestión de ventas de servicios y maquinarias para minería subterránea.

1.3.2. Objetivos Específicos

1.3.2.1. Evaluar la estructura organizacional del sector de ventas (atención al cliente), a fin de establecer su capacidad organizacional y operacional hacia la prestación de servicio.

1.3.2.2. Búsqueda e implementación de soluciones que permitan a la empresa la mejora en la captación y atención al cliente (tiempos y calidad de producto).

1.3.2.3. La formalización de los cambios que logren un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

1.4. ALCANCES DEL INFORME

El plan de optimización en la gestión de ventas se aplicara en una empresa dedicada a brindar el servicio de reparación y mantenimiento de equipos para la minería así como la venta de algunos productos de fabricación.

Nuestro informe de plan de optimización de gestión de ventas tiene como alcance poder analizar una gestión estratégica de ventas con el fin de lograr un posicionamiento en el mercado de la empresa y los productos que desarrolla los cuales se mostraran como resultado a través de indicadores de gestión y mejoras económicas (costo- beneficio)

1.5. LIMITACIONES

El presente informe se limita al estudio del sistema de ventas de servicios y equipos para la minería subterránea, reparación mantenimiento y venta de equipos fabricados en la planta de MMM.

Los clientes a los cuales se realiza la gestión de ventas son en gran proporción subcontratas mineras y algunas compañías mineras directamente.

1.6. JUSTIFICACION DEL INFORME

Este informe se elabora ante el requerimiento de mejora de la empresa en cuanto al sistema de ventas siendo este un problema actual dado que solo se trabaja sobre clientes cautivos los cuales se acostumbraron a un sistema de ventas que no es beneficioso para la empresa en cuanto a precios y modalidades de pago, lo cual va en desmedro del funcionamiento de la empresa puesto que limita recursos tanto para el cumplimiento de los trabajos, control de calidad y relación con clientes.

1.7 IMPORTANCIA DEL INFORME

La tan deseada generación de resultados de venta con calidad, productividad, consistencia y rentabilidad no ocurrirá por efecto de plegarias o eventos fortuitos, puesto que ello depende exclusivamente del Método Efectivo de Gestión que se aplica en cada equipo de ventas.

Lo importante es que los timoneles y capitanes que conducen la actividad de ventas en toda organización estén conscientes de este tema y tomen las decisiones y acciones para que conduzcan exitosamente a su equipo hacia las más ambiciosas metas en términos de resultados con calidad, productividad, consistencia y rentabilidad.

Es tanta la importancia que posee en la gestión que, en caso de no lograrlo con éxito, careceríamos de oportunidad concreta para vender. Asimismo, si se realiza erróneamente podríamos dejar cerrada definitivamente una puerta que pudo habernos proveído importantes negocios a lo largo de todo el tiempo en que podría cultivarse el vínculo.

CAPITULO II

GENERALIDADES SOBRE GESTION DE VENTAS

2.1.MARKETING Y VENTAS

2.1.1. DEFINICIÓN DE MARKETING

Marketing es el proceso social orientado hacia la satisfacción de necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.

Los tres conceptos claves de esta definición son: **necesidad, producto e intercambio.**

La noción de necesidad ponen en juego las motivaciones y comportamiento del comprador, individuo consumidor o cliente organizacional; el concepto de producto remita a los modos de acción, de producción y de organización de los productos; el intercambio ponen en juego el mercado los mecanismos de equilibrio entre la oferta y la demanda.

Como dijo Philips Klotter: **“El marketing verdadero consiste en hacer un producto o servicio tan preparado para el cliente como para que él venga solo”**. Si no piensa en mejorar contantemente lo que se hace para el cliente, no hace marketing.

El mensaje fundamental del concepto de marketing es que el rendimiento económico de la empresa depende esencialmente de su capacidad de responder

con eficiencia a las necesidades del mercado y de redespigar sus actividades en función de la evolución de las necesidades y de las posibilidades ofrecidas por la tecnología.

Detrás del concepto de marketing se encuentra, por consiguiente, dos dimensiones: una dimensión "acción" sobre el mercado y una dimensión "análisis" o comprensión de los mercados.

Marketing es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos.

2.1.2. PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

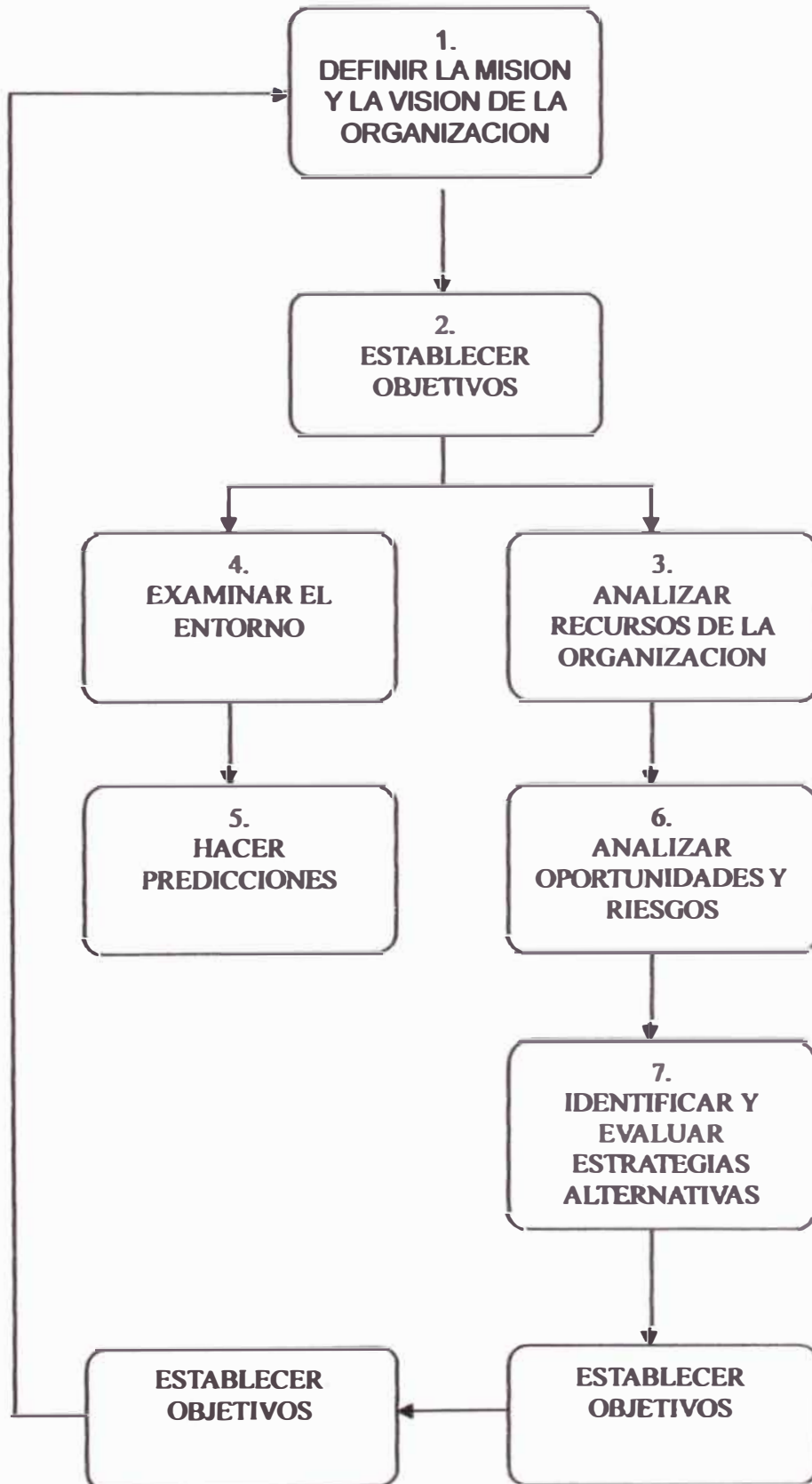
Es el proceso donde se establece la dirección de una organización a largo plazo. Esencialmente, este proceso provee el mecanismo por el cual los gerentes responden a las amenazas y oportunidades que pone el entorno.

En este nivel la dirección define las misiones de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirla.

Estas metas y estrategias globales se convierten después en el marco de referencia para planear las áreas funcionales que constituyen la organización como producción finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo de marketing.

Este proceso consiste en:

- 1) Definir la misión de la organización.
- 2) Evaluar las unidades estratégicas de negocios.
- 3) Seleccionar las estrategias apropiadas para lograr los objetivos.

MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE MARKETING*Fig. 02*

2.1.2.1. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

El plan estratégico de marketing tiene como objetivo primordial el expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo y a las opciones deberán seguidamente traducirse en decisiones y en programas de acción. El marketing estratégico tiene como misión orientar y reorientar continuamente las actividades de la empresa hacia los dominios que conlleven un crecimiento y crea rentabilidad.

2.1.2.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing se apoyan de partida en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista de marketing lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, los cuales están a su vez, en un continuo cambio. La función de las estrategias de marketing es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de necesidades y funciones a encontrar. Los productos-mercados identificados representan una oportunidad económica cuyo atractivo de mercado es preciso evaluar. El atractivo de un producto-mercado se mide en términos cuantitativos por la noción de mercado potencial y en términos dinámicos y por la duración de su vida económica, representada por su ciclo vital. Para una empresa determinada, sin embargo, el atractivo de un producto-mercado depende de su competitividad, es decir, de su capacidad para hallar mejor que sus competidores la demanda de los compradores. Esta competitividad existirá en la medida en que la empresa detecte una ventaja competitiva, ya sea por la presencia de cualidades distintivas que las diferencias de

sus rivales, ya sea por una productividad superior.

La función del marketing estratégico es pues, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, adaptadas a sus recursos y a su saber-hacer y que ofrecen un potencial atrayente de crecimiento y de rentabilidad. La gestión de marketing se sitúa en un medio-largo plazo; su objeto es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

Ahora bien, para ser eficaz, una estrategia debe apoyarse en un conocimiento profundo de mercado, y su puesta en acción supone planes coherentes de ataque al mercado, políticas de distribución, precio y promoción, sin los cuales el mejor plan tiene poca posibilidad de éxito.

2.1.3. DEFINICION DE VENTAS

Es la acción de vender. Es traspasar a otro la propiedad por el precio convenido. Las ventas y el marketing están estrechamente ligados. Las ventas tienen como objetivo vender el producto que la empresa produce (productos o servicios) y el marketing trata de que la empresa tenga lo que el cliente quiere; es decir se encuentra en constante investigación para saber cuáles son los requerimientos de los clientes o consumidores finales.

2.1.4. PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS

Vender es cada vez más difícil, los clientes están más preparados y son más exigentes, la competencia es más 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 y una planificación exhaustiva de sus actividades.

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

La venta es una disciplina y una acción que hay que saber desarrollar para tener éxito. Conseguir volumen de negocio no es suficiente, hay que saber vender para crear una cartera de clientes solventes y duraderos en el tiempo.

No hay mejor forma de hacer las cosas que con “método” y esto es el plan estratégico de ventas.

El plan estratégico de ventas debe seguir ciertas etapas:

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

2.1.4.1. ESTRATEGIA DE VENTAS

Es parte del plan de marketing y suele incluir los objetivos de cada vendedor, material promocional a usar, presupuesto de gastos asignados al departamentos de ventas, promedio de visitas/día a realizar por vendedor, tiempo a dedicar a cada producto, etc.

2.1.4.1.1. GESTION DE VENTAS

Hay un refrán en los negocios que afirma que no sucede nada sino hasta que se efectúa una venta. Sin ventas no se necesitan contadores,

trabajadores de producción, ni siquiera el presidente de la compañía. Las ventas representan el combustible que hace que funcionen los motores empresariales.

Por lo tanto, la gestión de ventas es una de las especialidades fundamentales en mercadotecnia. Una gestión efectiva de ventas surge de un personal muy orientado al éxito, que logra cumplir con su misión de manera económica y con eficiencia.

Así como las ventas son una relación personal, la gestión de ventas también lo es. Aunque el trabajo básico del gerente de ventas sea llevar al máximo las ventas a un costo razonable, al mismo tiempo que se logran las mayores utilidades, también tiene a su cargo muchas otras responsabilidades y decisiones importantes.

Según Edward Deming, Padre del concepto de calidad total decía: ***“El vendedor, sea mayorista o minorista, debe ser tratado como un socio no como un cliente.”***

La fuerza de ventas desempeña un papel crucial al decidir el destino de una organización, ya que los ingresos de esta se derivan de las ventas. Por esto la fuerza de ventas se debe administrar con efectividad si va a contribuir al esfuerzo de mercadotecnia general de la organización.

2.1.4.1.1.1. PERFIL DE UN GERENTE DE VENTAS

Es sumamente importante que el director o gerente de ventas este representado por una persona íntegra, ya que de él depende en su mayor parte el éxito del equipo de ventas. Entre las principales características que debe tener un gerente de ventas es:

1. **Inteligente.- Debe pensar en forma clara y concisa sobre los negocios y los problemas inherentes al cargo.**
 - a) Debe ser decidido y actuar.
 - b) Debe ser amplio de criterio y ver los asuntos de diversos puntos de vista, especialmente de los competidores.
 - c) Debe enterarse de todo lo que pasa en la industria.
2. **Ecuánime.- Un gerente de ventas que tiene en su comportamiento altas y bajas, no puede conducir bien a su fuerza de ventas, ya que sus explosiones emocionales aparte de desconcierta a sus vendedores, dificultarán su propio raciocinio. Si permite que sus sentimientos personales intervengan en el trabajo y allí estallen dinamitará su propia productividad.**
3. **Líder.- Un gerente de ventas debe convertirse en un conductor de sus hombres, evitando mandar como un jefe. Existen diferencias notables entre un líder y un jefe:**
 - a) El jefe sabe que cosas deben ser hechas, pero el líder enseña cómo hacerlas
 - b) El jefe se apoya en su autoridad, pero el líder cuenta con la buena voluntad de sus vendedores.
 - c) El jefe ordena a sus hombres pero el líder convence a hacer las cosas.
 - d) El jefe dice "hágase" pero el líder dice "vamos a hacerlo"
4. **Dinámico. - Un gerente de ventas debe hacerse entender, expresándose con claridad en términos sencillos y fáciles. Por más complejo que sea el producto, siempre habrá formas de explicar las ventajas, los beneficios o limitaciones del producto o servicio.**

- 5. Excelente administrador.-** *Un buen gerente de ventas debe saber administrar bien su tiempo, sobre todo a él debe alcanzarle el tiempo para atender a sus clientes internos (vendedores) y clientes externos.*

2.1.4.1.1.2 FUNCIONES DEL GERENTE DE VENTAS

- 1. Selección de vendedores.-** siempre debe buscar y seleccionar. Todocomienzapor aquí. Si Ud. logra conseguir para la compañía a los mejores vendedores habrá obtenido más del 70% de su éxito. Ud. debe estar siempre la caza del mejor vendedor, porque si en ese momento no lo necesita es posible que el futura sí.

EXITOS: 70% Buenos Vendedores
30% Dirección

- 2. Entrenamiento de vendedores.-** Siempre hay que ver los **DETALLES** (vestido, limpieza, aliento, etc.) de los vendedores. Una vez seleccionado al mejor vendedor por muy bueno que sea siempre necesitará toda la información de los productos, de las técnicas de ventas, de la política e historia de la empresa, de las obligaciones administrativas y de las responsabilidades de sus zonas y clientes. También debe darse entrenamiento sobre elementales normas de relaciones humanas. Recuerde Ud. que el nuevo vendedor, al igual que el antiguo requiere de entrenamiento continuo. "El gerente de ventas es responsable de que sus hombres están bien n preparados tanto técnica como comercialmente.

3. Control y Evaluación de vendedores.- el gerente de ventas debe de revisar el material que tienen los vendedores, ver como esta su agenda, etc. Esta función es tan primordial del gerente de ventas que incluso debe ser realizada en el territorio con el vendedor para corregir los errores que pudiera estar cometiendo en la visita diaria a los clientes, este aspecto de la supervisión debe ser perfectamente planeada. Sin un correcto planeamiento aún con el mejor vendedor, con el mejor producto y con las mejores condiciones del mercado, no se puede obtener un MÁXIMO de ventas. Es por ello la necesidad de la correcta planificación y la determinación de objetivos y todo lo que pueda inferir en la constitución de ellos.

4. Motivación de la fuerza de ventas.- La motivación podemos definirla como la fuerza que hace mover los deseos internos que determinan todo lo que hacemos. Los motivos dan energía a toda acción.

Estos motivos son las necesidades biológicas tales como el hambre, sexo y la salud y otros adquiridos por causas externas como la seguridad, el reconocimiento y expresión de su ego. Por esta razón la sola recompensa en dinero puede pasar desapercibida por el vendedor. El vendedor necesita el reconocimiento y la re saltación de su ego, siempre y cuando ésta sea positiva y no negativa.

2.1.4.1.2. FUERZA DE VENTAS

Grupo de empleados de una compañía que se dedican a realizar las ventas. Su función, tarea, formación requerida, movilidad, etc., varía notablemente de empresa a empresa. Según el sector del que se trate los vendedores pueden requerir una formación universitaria y tener que

desplazarse muy a menudo, o por el contrario, tener una educación básica y una gran disponibilidad para viajar, o cualquier otra combinación. El tipo de vendedores es tan amplio como el de empresas en las que trabajan. Las empresas establecen objetivos para sus fuerzas de ventas para lograr el máximo rendimiento.

La fuerza de ventas necesita para cumplir su tarea una definición clara de sus objetivos. Especialmente si se tiene en cuenta que la venta a través de ella es el método más cara del que una compañía dispone para acercarse a sus clientes, aunque también puede ser el más eficaz. Dependiendo de la estrategia de la compañía, y de la situación del mercado, los objetivos variarán.

De forma global el vendedor recibe información sobre el potencial de su territorio y las actividades de los competidores y a partir de ahí se le establecen sus objetivos tanto de ventas, como de estrategia de marketing. Por ejemplo, un vendedor en una zona geográfica determinada sabrá cuáles son los objetivos de ventas para cada uno de los productos que lleva en promoción para un período determinado. También conocerá cuáles son las estrategias de la compañía, cuáles debe promocionar y en qué orden. Se le informará también a qué tipo de clientes debe visitar preferentemente. Por ejemplo, los clientes que compran con frecuencia en grandes cantidades son los prioritarios, siendo aquellos que sólo compran de forma esporádica los que menos debe visitar.

2.1.5. EL PAPEL DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING

El papel de la fuerza de ventas en una empresa puede variar desde ser un

componente importante de la estrategia de mercadotecnia, hasta ocupar un papel secundario, como en el caso de muchas empresas de productos de consumo. Las funciones de la fuerza de ventas varían desde servir primordialmente como receptores de pedidos hasta el desempeño de actividades importantes como consultores para los clientes.

De manera general, el verdadero papel de la fuerza de ventas está, en primer lugar, ligado a la satisfacción de una necesidad de comunicación bidireccional, experimentada por un comprador mejor informado y a menudo más exigente en la adaptación del producto a sus propias necesidades. Desde el punto de vista en la empresa, la nueva eficacia de los vendedores estará más ligada a la habilidad en recoger y en transmitir la información, de manera que aumenta la rapidez de adaptación a los cambios de mercado.

Esta evolución en la concepción del papel de la fuerza de ventas tiende a aumentar la participación directa del vendedor en las estrategias de marketing. La evolución observada en las diferentes funciones estratégicas esta descrita a continuación:

- **Estrategias de comunicación:** el vendedor es un especialista de la comunicación; proporcionada la información sobre los productos y servicios ofrecidos, con el fin de obtener una decisión de compra.
- **Estrategias de persuasión:** el vendedor comprende las necesidades inmediatas del cliente e intenta inducirlo a adaptarse a los diferentes aspectos del producto, superando las objeciones que formula.
- **Estrategias de negociación:** como consecuencia de la percepción de las necesidades del cliente, el producto es adaptado con el fin de responder mejor a sus necesidades.
- **Estrategias de planificación:** el vendedor busca las necesidades a largo

plazo de los clientes y actúa como consultor al respecto.

- **Estrategias de dirección:** el vendedor dirige su territorio como una empresa e invierte su tiempo y sus recursos en las oportunidades más rentables.

Esta evolución sugiere que el vendedor juega un papel importante en el ámbito del marketing estratégico, en la medida que participa en la elaboración de la política de producto a través de la información que aporta sobre las necesidades de los compradores (ver fig. 03).

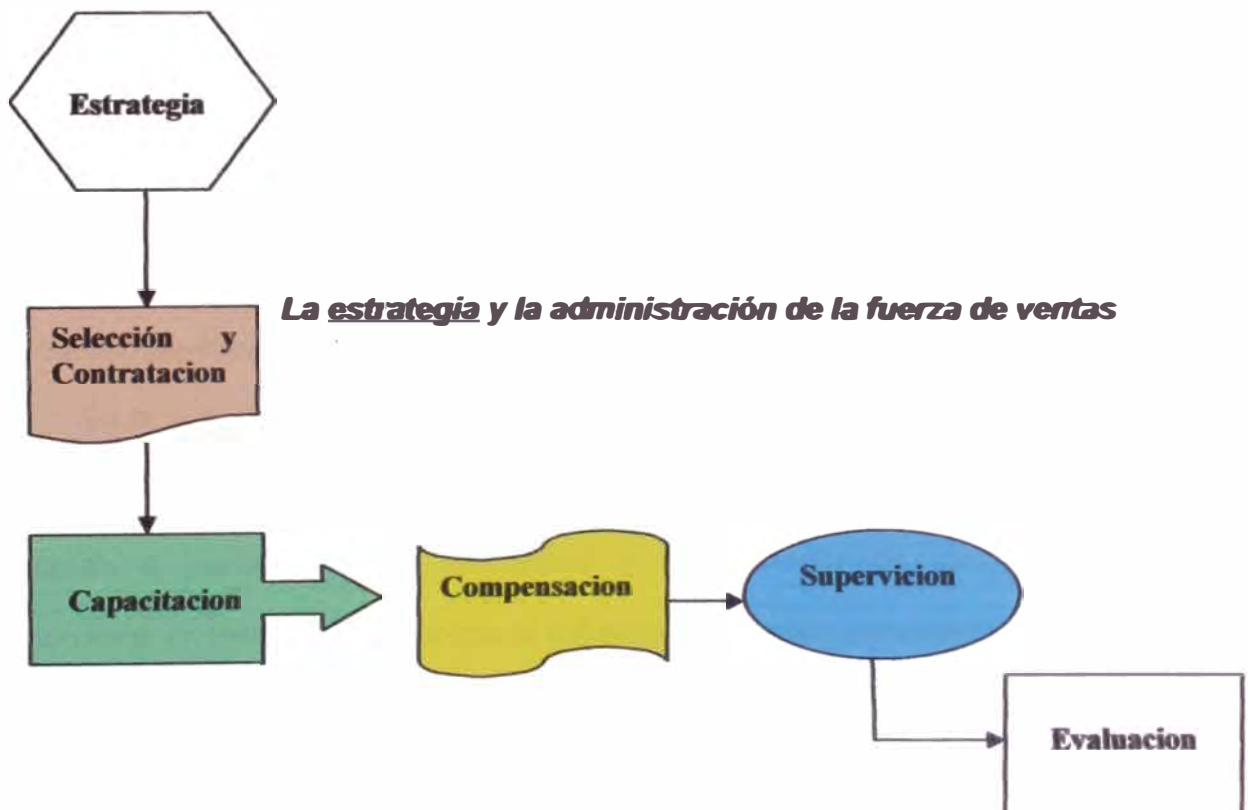


Fig. 3

Fuente: Marketing y Ventas- El Comercio

2.1.6. EL PAPEL DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION EN LAS VENTAS

Debemos procesar la información que traen los vendedores.

Los sistemas de información desempeñan un papel importante en la gestión

de ventas. Son herramientas analíticas que permiten a un gerente de ventas trazar el progreso semanal de un vendedor. Los sistemas de información están sustituyendo a los archivos con tarjeta de los contactos, a los libros negros de las citas y las carpetas de archivos de los prospectos cercanos. Están forzando a los vendedores a preparar manuscritos de ventas para cada llamada y proporcionar información instantánea al cliente. Incluso algunas están diseñadas para permitir a los vendedores hacer rápidos perfiles psicológicos de los agentes de compra y deducir la mejor manera de venderles.

Sin embargo, existen razones financieras de peso para que las compañías traten de perfeccionar la productividad de la fuerza de ventas.

Según un consultor gerencial, la porción de ventas del día de un vendedor puede incrementarse hasta cincuenta por ciento con una mejor administración. Las computadoras ayudan a reducir el trabajo en papel, ponen al alcance mejor información rápidamente y facilitan la tarea de enfocarse en los principales puntos.

En la actualidad, es importante para los vendedores y gerentes de ventas estar bien organizados. Las computadoras y el software especializado están ayudando a perfeccionar la efectividad y la eficiencia de los vendedores ayudándoles en la tarea de organizar el esfuerzo de la venta personal.

Una empresa líder es aquella que conoce el mercado competitivo, el ambiente externo en el que se desempeña y que cuenta con personas capacitadas para el desarrollo de estrategias. Por todo esto las empresas necesitan estar interconectadas y contar con la información necesaria en el momento oportuno para facilitar la toma de decisiones. Los sistemas de información se deben adaptar las necesidades de cada empresa, sea ésta grande o pequeña, deben ser amigables y flexibles.

Detengámonos un momento para definir algunos conceptos básicos que nos

ayudarán a entender cómo funcionan los **SISTEMAS DE INFORMACIÓN (SI)**:

Sistema.- *Colección de objetos, procedimientos o técnicas que interactúan de manera regulada formando un todo organizado.*

Datos.- Las empresas cuentan con grandes cantidades de datos que por sí mismos no son información confiable; estos datos requieren un proceso para ser útiles y manejables.

Información.- Carece de significado si es que se encuentra aislada y debe ser procesada mediante una clasificación, almacenamiento y relación para que luego pueda realmente informar sobre algún tema. La información es un recurso estratégico y un arma competitiva poderosa.

Sistemas de Información.- Se definen como sistemas formales para recopilar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa de la empresa, en forma oportuna, eficaz y eficiente. Un sistema de información gerencial es un sistema útil para la toma de decisiones del personal gerencial de todos los niveles de la organización para llevar a cabo las funciones de gestión inherentes a su cargo.

En la actualidad se usan redes de comunicación para tareas de coordinación, Otro efecto es el mayor grado de coordinación entre las áreas. Por ejemplo cuando se necesite realizar un pedido para un faltante de stock de bebidas gaseosas, se hace el pedido al proveedor en conexión en línea, paralelo a esto, se está informando al área de almacén que el día tal a va a ingresar productos a su almacén, al área de contabilidad le llega la guía de remisión y la factura para que salga el pago en fecha x.

Asimismo las telecomunicaciones están compuestas por: computadoras para procesar información, canales de comunicación (línea de teléfono, cables de

fibra óptica, cables coaxiales, transmisión inalámbrica).

2.1.7. EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS VENTAS

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.

Etimológicamente comunicar proviene de “comunicare” que significa “compartir o poner en común”.

La comunicación comienza con nuestros pensamientos, luego utilizamos la palabra, el tono de voz, y nuestra expresión corporal como medios para transmitir, pero la verdadera comunicación se produce cuando el mensaje llega al otro.

Por lo tanto el mensaje como parte esencial de la comunicación no es lo que nosotros tratamos de comunicar sino lo que entiende nuestro interlocutor.

En un modelo de comunicación personal no parece muy lógico hablar de receptor y de emisor como partes diferentes del propio hecho de comunicarse. Es más coherente hablar de interlocutores, ya que en la comunicación interpersonal el flujo de mensaje circula permanentemente en ambos sentidos.

En nuestra comunicación interpersonal tendremos que tener en cuenta que nuestro interlocutor pondrá entre nosotros y él una serie de barrera a la interpretación de nuestro mensaje, que suelen ser la generalización y la simplificación. Sin embargo no es menos cierto que estas barreras nos pueden servir para llegar más fácilmente a nuestro interlocutor ¿cómo?:

- **Personalidades implícitas:** La comunicación del vendedor deberá adaptarse al cliente.
- **Etiquetas sociales compartidas:** El vendedor deberá seguir

escrupulosamente

Las reglas sociales que marque su cliente.

- **Teorías personales sobre la personalidad:** La observación nos indicará el tono

De nuestra comunicación y el contenido más conveniente.

- **Dato único de comportamiento:** el lenguaje corporal sincronizado con el cliente evitará que nos juzgue por un dato único.

Variable de la persuasión

En la comunicación comercial persona a persona la persuasión juega un papel importante, y no sólo porque el vendedor pretende persuadir al comprador, sino también porque éste último también pretende persuadir al vendedor.

La comunicación comercial persona a persona podríamos plantearla como un modelo de dos persuasores que negocian un objetivo.

Ambos saben que el otro tiene que ganar también porque si no la relación comercial no existiría como tal, sería un mero engaño o estafa, pero ambos quieren estar seguros de que han conseguido las condiciones más favorables posibles. Por ello consideramos oportuno enumerar las variables de la persuasión:

- La credibilidad de la fuente.
- La predisposición del interlocutor.
- La personalidad propia.
- El contexto.
- La dificultad del motivo.
- La contra argumentación.
- Las consecuencias.

- Las expectativas.
- El canal.
- La actitud.
- Las influencias.
- Roles socialmente prescritos.
- La iteración humana.
- El arbitraje.

La comunicación no verbal

Si las palabras son el contenido del mensaje, las posturas, gestos, expresiones y tono de voz son el contexto en el que está enmarcado el mensaje y juntos contexto y mensaje dan sentido a nuestra comunicación.

Según determinados estudios el 85% de lo que recuerda una persona al final de su jornada son imágenes, el restante 15% son argumentos. Estas son la razón por la que es muy importante la comunicación para los vendedores ya que su trabajo le exige tener capacidad de persuasión.

Como parte del comportamiento no verbal (que expresa movimiento) tenemos:

- Emblemas (actos no verbales que admiten una traducción oral).
- Ilustradores (sirven para ilustrar lo que se dice).
- Muestras de afecto (expresan estados afectivos).
- Reguladores (indican los tiempos de la comunicación).
- Adaptadores (son consecuencia del inconsciente, actos reflejos. Indican hábitos, pueden mostrar estados anímicos).

¿Qué recuerda normalmente nuestro interlocutor?

Lenguaje del cuerpo (55%), tono de voz (38%) y palabras (7%).

Directivos y vendedores ocupan más del 75% de su tiempo en comunicarse, sea cual sea la forma de comunicarse, entrevistas, reuniones, presentaciones, etc. De ahí parte la importancia de la comunicación interpersonal.

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.

Canales de comunicación

- a) Los sentidos.
- b) Los conocimientos.
- c) La afectividad.

Los sentidos

1. La observación y la mirada.
2. El contacto personal y con la empresa-producto.

Los conocimientos

1. El lenguaje.
2. Los diferentes marcos de referencia.
3. El interés.
4. Prejuicios.
5. El espíritu crítico.

Barreras en la comunicación interpersonal

- Falta de atención.

- Falta de interés.
- Espíritu viajero (falta de concentración).
- Pantalla emocional.
- Mensaje confuso.
- Tendencia a la réplica.
- Dogmatismo (prejuicios).
- Interés único en sus argumentos.
- Espíritu crítico.

2.1.8. VENDEDORES PROFESIONALES

Los vendedores profesionales, saben que las ventas que no benefician tanto al cliente como al vendedor no pueden servir de base a la creación de relaciones duraderas entre ellos. No tratan de manipular a los prospectos simplemente por vender. Conocen el producto, están constantemente tratando de mejorar sus habilidades de ventas, se adhieren a las normas estrictas de ética y están dispuestos a trabajar más horas, como lo hacen otros profesionales.

Algunas de las características de los de alto desempeño son:

2. Conocen el producto, tienen conocimiento competitivo, “habilidades frente afrente” (como los rasgos de venta/beneficios, manejo de objeciones, etc.).
2. Son algo más que demostradores y expositores de productos. Son fuentes aclaratorias de información, consejeros, creadores de relaciones, resuelven problemas, abogan por los clientes y hacen tratos.
3. Poseen la capacidad necesaria para trabajar tanto con el personal interno como con los clientes. Como los vendedores no tienen subordinados,

deben trabajar mediante otros sobre quienes tienen poco o ningún control. Influir a los demás para cambiar sus prioridades e interrumpir sus horarios es una parte importante del trabajo.

4. Reconocen que las habilidades requeridas para dar servicio a una cuenta son distintas a la que se requieren antes de la venta. Por ejemplo, no renuncian a la responsabilidad de instalación, implantación y servicio al personal de apoyo técnico. Continúan manteniendo una relación con el cliente que éste considera valiosa.

Funciones de los vendedores profesionales

Los vendedores profesionales orientados al cliente sirven a sus empleados y clientes funcionando como:

1) gerentes territoriales de mercado, 2) instructores, 3) especialistas en comunicaciones, 4) auxiliares en la resolución de problemas, 5) expertos en relaciones humanas y 6) mecanismos de retroalimentación.

Gerente territorial de mercado. - Los vendedores profesionales toman a nivel territorial muchas de las mismas decisiones que los gerentes de mercadotecnia a nivel de la compañía. Aunque no tienen el control directo sobre el volumen de ventas, pueden preparar planes diarios, semanales y mensuales basándose en factores que pueden controlar, como la cantidad y el tipo de visitas de ventas para sus territorios asignados.

Instructor.- Muchas de las tareas de los vendedores tienen que ver con la función de la educación. Ellos informan a los prospectos acerca de las características del producto y sus significados. Hacer significativa la información acerca de un nuevo

producto altamente técnico puede requerir de una evaluación del nivel educativo del prospecto, así como su conocimiento del producto y su capacidad para aprender. Por eso son importantes la selección de palabras, el uso de material visual y las técnicas de demostración.

Especialista en comunicaciones.- Los vendedores profesionales necesitan tener habilidades para obtener y dar información, y para servir de consultor y comunicarse con sus prospectos. El hardware y el software de computadoras están ayudando a que los vendedores hagan un mejor trabajo de manejo de información.

Las habilidades para obtener información son necesarias para hacer que los prospectos hablen en torno a sus problemas, de manera que el vendedor pueda presentar información del producto a partir del marco referencial del prospecto. Esto, por supuesto también requiere de habilidades para dar información. Las habilidades de consultoría son importantes porque a menudo los vendedores actúan como consultores de comunicación para los compradores.

Auxiliar en la resolución de problemas.- Los prospectos se ven una situación de resolución de problemas cuando consideran un nuevo producto. Esto se da si ya lo conocen o empiezan a conocerlo como resultado de la visita de un vendedor. Cuando los problemas se relacionan con el producto del vendedor, la tarea es ayudarlo al prospecto a definir la situación claramente y a considerar alternativas. No corresponde al vendedor tomar una decisión por el prospecto. Sólo éste conoce la situación lo suficiente para tomar una decisión.

Experto en relaciones humanas.- Los vendedores profesionales requieren de un

alto nivel de habilidades de relaciones humanas. De preferencia, la relación entre el vendedor y el prospecto deberá ser cálida, honesta, sincera y confidencia l. Esto es en especial importante en épocas de escasez. Cuando una empresa no puede producir el suficiente para cumplir con la demanda, los vendedores deben trabajar con los clientes de manera que comprendan y sigan siendo clientes. Los vendedores desempeñan un papel importante en la implantación de una estrategia de mercadotecnia.

Mecanismo de retroalimentación. - Los vendedores son una parte vital del sistema de información de mercadotecnia en una empresa. Escuchan los problemas que los clientes tienen con los productos de la empresa y puedan dar retroalimentación valiosa a partir de comparaciones de clientes de los productos, precios y servicios de los rivales así como las modificaciones necesarias en productos existentes, la efectividad de la publicidad masiva y otros esfuerzos promocionales y cambios necesarios en los canales de distribución.

2.2. ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN DE VENTA

2.2.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VENTAS

Como con todos los objetivos de mercadotecnia, los objetivos de la fuerza de ventas deberán estar especificados en términos precisos y mensurables y precisarán un periodo temporal para su cumplimiento. Los objetivos se establecen primero para la fuerza de ventas como un todo y luego se dividen en objetivos para cada vendedor en forma individual. Los objetivos generales de la fuerza de ventas suelen establecer en términos del volumen total monetario o unitario, porción de mercado, o ganancia. Los objetivos para los vendedores individuales, por otro lado, por lo general se expresan en términos monetarios o unitarios.

Algunas empresas tienen objetivos y actividades bien específicas para su fuerza de ventas. Una empresa aconseja a sus vendedores que dediquen 80% de su tiempo a los clientes presentes y 20% a los prospectos, así como un 85% de su tiempo a los productos corrientes y 15% a los nuevos.

Conforme las empresas se perfilan más hacia los mercados, su fuerza de ventas también tendrá que enfocarse más hacia los mercados y los clientes.

Antes se pensaba que los vendedores tenían que preocuparse de las ventas y que la empresa tenía que preocuparse de las utilidades. Sin embargo, una posición más moderna afirma que los vendedores se deben interesar en mucha más que sólo producir ventas; también deben saber cómo lograr la satisfacción de los clientes y las utilidades de la empresa.

2.2.2. ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

La manera en que está estructurada la fuerza de ventas afecta la calidad de la comunicación de la empresa con sus clientes. Hay diferentes enfoques que son apropiados para diversos tipos de empresas que tratan con diferentes tipos de clientes. La clave está en equilibrar la estructura organización con el tipo de comunicación que la empresa necesita. Una fuerza de ventas puede estar organizada de acuerdo a: 1) territorio, 2) producto, 3) tarea y/o 4) mercado meta.

En la especialización territorial a cada vendedor se le asigna un territorio y vende todos los productos de la empresa a todos los clientes de esa área. Este tipo de especialización es común entre empresas que tiene un número pequeño de productos no técnicos no relacionados. Permite a la empresa evaluar los costos de

hacer negocios en cada territorio y asegura la adaptabilidad para cambiar condiciones en cada uno de ellos. Es también de ayuda para los vendedores en el desarrollo de relaciones de trabajo a largo plazo con los clientes, esto incrementa su credibilidad como fuente de nuevas ideas e información para clientes.

En la especialización del producto algunos vendedores venden a los clientes de un territorio uno o algunos productos, mientras que otros pueden vender otros productos de la compañía a los mismos clientes. Por lo tanto, los vendedores llegan a conocer muy bien sus productos. Traslapar territorios, no obstante, resulta un problema para las empresas cuyos productos están muy relacionados. Los clientes pueden confundirse cuando los visitan varios vendedores de la misma empresa.

Resulta también costoso para la compañía.

La especialización de tareas se encuentra por lo general en grandes empresas.

Algunos vendedores pueden servir a clientes establecidos de sus territorios, mientras que un grupo más pequeño desarrolla nuevas cuentas. Las cuentas recién establecidas se transfieren al vendedor en cuyo territorio se localiza la nueva cuenta. Aquí la ventaja es que las habilidades de comunicación que se necesitan para establecer nuevas cuentas difieren de aquéllas que se requieren para mantener las cuentas existentes.

Con la especialización en un mercado meta, la fuerza de ventas se divide en base a mercados meta y cada vendedor atiende a sólo un grupo seleccionado. Este planteamiento se utiliza a menudo para productos complejos y técnicos cuyos usos varían de acuerdo al mercado meta.

2.2.2.1. FUNCIONES PRINCIPALES DE LA FUERZA DE VENTA

Siendo la fuerza de ventas un conjunto de personas encargadas de enlazar a la empresa con el cliente, para lo cual le dan a éste información acerca del producto, negocian con él y finalmente, cierra el trato. Existen funciones básicas para los vendedores:

- ❖ **Búsqueda permanente de clientes.**- Se debe analizar quienes pueden convertirse en clientes, buscarlos y entablar relación con ellos. Esta tarea es constante y para poder cumplirla el vendedor debe contar con información acerca de las características del público objetivo al cual se dirigirá (cuáles son sus gustos, qué capacidad económica tienen, etc.) En este punto es importante el apoyo de la empresa, pero también la creatividad de los representantes.
- ❖ **Comunicación.** - Mediante el uso adecuado de herramientas de comunicación (folletos, catálogos, entre otros), el vendedor debe informar, educar y convencer al cliente acerca de los beneficios los productos o servicio que ofrece. En este aspecto es de vital importancia la habilidad del vendedor y su entrenamiento constante.
- ❖ **Vender.**- Éste es el aspecto clave, que en el fútbol equivale a meter el gol. El vendedor debe saber acercarse al cliente, presentarse ante él (son muy importante las primera palabras y el aspecto personal), responder adecuadamente a las objeciones, dudas y críticas que éste tenga acerca del producto que se le está ofreciendo y finalmente, cerrar el acercamiento con la venta. Esto se conoce como cierre positivo y es el objetivo final de todo vendedor.
- ❖ **Servicio.** - Los vendedores deben atender constantemente a sus clientes y

absolver sus consultas. Asimismo, deben velar porque la empresa le ofrezca al cliente el mayor grado de satisfacción que sea posible.

- ❖ **Información.** - El vendedor es el nexo entre el cliente, el mercado y la empresa. Como su labor implica estar en contacto con los intereses e inquietudes de los potenciales clientes, parte de su tarea es informar a su empresa acerca de las tendencias del mercado que se presenten (cambios en los gustos, críticas, etc.)

2.2.2.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

El tamaño óptimo de la fuerza de ventas de una empresa depende de la manera en que esté estructurada, de la productividad de la fuerza de ventas y de muchos factores. Este tamaño óptimo cambia conforme las condiciones de mercado y los objetivos de marketing de la empresa cambian. Una manera de aproximarse al tamaño requerido de la fuerza de ventas es usando la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la fuerza de ventas} = \frac{\text{Número de cuentas del cliente x número requerido de llamadas por cuenta al año}}{\text{Número de llamadas por año que pueda hacer el vendedor promedio}}$$

Al utilizar esta fórmula los comerciantes consideran varios factores. Por ejemplo, los clientes varían en su frecuencia de llamadas requeridas. Las cuentas establecidas y las cuentas en las que los pedidos se hacen por teléfono por lo general requieren de menos llamadas al año que las nuevas cuentas. La fórmula también podría requerir ajustes para permitir la prospección de nuevas cuentas, hacer llamadas no planeadas, etc. Además deberá evaluarse el impacto en las ventas y ganancia la incrementar o reducir el número de llamadas en las cuentas.

Así, el planteamiento de la fórmula también deberá concordar con el juicio gerencial a la luz de los objetivos de la fuerza de ventas y los recursos de la compañía.

Para llegar a una estimación concreta del número de nuevos vendedores a contratar, la dirección debe analizar los factores siguientes:

- Vendedores necesarios para las expansiones previstas a nuevos territorios, menos vendedores retirados de territorios suprimidos o incluidos en otros territorios.
- Ascensos del equipo de ventas
- Jubilaciones previstas dentro del equipo de ventas
- Movimiento total de vendedores, incluyendo despidos y dimisiones.

$$\begin{aligned}
 &\text{Nuevos territorios- eliminación/ combinación de territorios + Planes} \\
 &\quad \text{estratégicos} \\
 &\quad \text{(Promociones + jubilaciones)+ Despidos/ eliminaciones} \\
 &\quad \quad \quad = \\
 &\quad \quad \quad \text{Total de nuevos vendedores necesarios}
 \end{aligned}$$

El Director o Gerente de Ventas debe sumar el número total de cada una de estas categorías para estimar el número de nuevos vendedores que deberá contratar.

2.2.2.3. ORGANIZACIÓN DEL TERRITORIO DE VENTAS

Un territorio de ventas, comprende un cierto número de clientes actuales y potenciales localizados dentro de un área geográfica determinada y asignados a una persona, sucursal o intermedia rio minorista o mayorista.

Para entender el concepto de territorio de ventas, hay que tener bien claro que un mercado está constituido por personas, no por lugares, personas con dinero para gastar y dispuestas a gastarlos.

Un mercado se mide por el número de personas multiplicado por su poder de compra, y no por kilómetros cuadrados de espacio geográfico.

Un plan para determinar o para rediseñar los territorios incluyen los seis pasos siguientes:

PASO 1. Elegir una unidad de control para las demarcaciones territoriales

Al diseñar los territorios, el primer paso es elegir una unidad geográfica de control como base territorial, que puede ser por regiones, dptos., provincias, distritos, etc.

PASO 2. Determinar la situación y potencial de los clientes

La dirección determinará la situación y potencial de sus clientes, tanto actuales como prospectivos, dentro de cada una de las unidades de control elegidas.

Los registros de ventas deberían indicar la situación de los clientes actuales en cada unidad de control.

Los clientes prospectivos pueden ser identificados con la ayuda de los representantes de ventas de la empresa juntamente con fuentes externas como son:

- ✓ Directorios comerciales
- ✓ Editores de listas de mailing

- ✓ Listas de suscriptores de revistas comerciales
- ✓ Guías telefónicas clasificadas
- ✓ Empresas de clasificación crediticia

Una vez identificados los clientes, la dirección debería:

- ✓ Evaluar el negocio potencial que puede esperar de cada cuenta
- ✓ Clasificar estas cuentas en varias categorías tomando como base su rentabilidad potencial para el vendedor

PASO 3. Determinar los territorios básicos

El siguiente paso en el diseño de distritos de ventas es establecer un territorio fundamental basado en medidas estadísticas.

Para este fin puede utilizarse:

- ✓ **El Método de Creación de territorios.-** Con este método se forman los territorios combinando pequeñas áreas geográficas, para las que se toma como base el número de visitas que se espera realice un vendedor. Este método iguala la carga de trabajo del equipo de ventas.
- ✓ **El Método de División de territorios.-** Este método implica el desglose del conjunto del mercado en segmentos aproximadamente iguales, basados en el potencial de ventas. Por consiguiente, este método iguala el potencial de ventas.

PASO 4. Asignar personal de ventas a los territorios

Una vez establecidos los territorios de ventas, la dirección puede asignar vendedores individuales a cada distrito. Hasta este punto, una suposición implícita

era que el personal de ventas tiene igual capacidad de ventas y que evidentemente, éste no es un supuesto realista.

En un determinado equipo de ventas, los representantes pueden diferir en lo que respecta a su eficacia en las ventas. Difieren también en experiencia, edad, condición física, iniciativa y creatividad.

Un vendedor puede tener éxito en un territorio y fracasar en otro, aun cuando el potencial de ventas y la carga de trabajo sean las mismas en ambos.

El rendimiento en las ventas también puede verse afectado por diferencias en las costumbres locales, en religión y en orígenes étnicos.

Muchas compañías diseñan a propósito algunos territorios de ventas de tal manera que sean desiguales en tamaño, medido por la carga de trabajo del vendedor o por el potencial territorial de ventas.

Estos territorios de tamaño desigual obedecen a un doble propósito:

- ✓ Uno es ajustar entre los vendedores algunas de las diferencias antes señaladas.
- ✓ La otra es proporcionar a los ejecutivos mayor flexibilidad en la dirección de sus equipos de ventas.

PASO 5. Elaborar planes de cobertura territorial para el equipo de ventas.

A medida que las compañías y los mercados van cambiando con el transcurso del tiempo, las estructuras territoriales pueden hacerse obsoletas y

necesitan ser revisadas. La revisión de las demarcaciones territoriales es una tarea no exenta de serias dificultades, que no debería realizarse frecuentemente, y en cualquier caso, tras un estudio minucioso.

PASO 6. Realizar estudios de ventas y costos territoriales de forma continua.

Una vez diseñados los territorios y asignados los vendedores a sus distritos correspondientes, la dirección planea la manera en que cada representante cubrirá su territorio.

En realidad, la administración de la cobertura del territorio forma parte de la administración del tiempo del representante de ventas.

La administración del tiempo está cobrando creciente importancia en la década de 1990 a medida que las compañías van buscando la manera de controlar sus costos de ventas en el terreno.

La administración de la cobertura territorial involucra dos tareas principales:

- ✓ **La elaboración de rutas para el equipo de ventas.**- esto es una actividad directiva en la que se determina una pauta formal que los vendedores han de seguir cuando viajan por sus territorios.

Esta pauta suele señalarse en un mapa o una lista que muestra el orden en que deberá cubrirse cada segmento del territorio. Aunque suele hacerse referencia a la elaboración de rutas como una actividad directiva, esta actividad no corresponde en exclusiva a los niveles ejecutivos. A menudo, la empresa pide a sus vendedores que elaboren sus propios itinerarios de visitas como parte de su trabajo.

- ✓ **La administración del tiempo y sistemas informáticos de apoyo.** - Cada vez con mayor frecuencia, las compañías están

implantando sistemas informatizados de apoyo a las ventas que son de gran ayuda en la planificación, en la ejecución de las visitas de ventas y en la información sobre las mismas. En muchas compañías, los vendedores están provistos de computadoras portátiles que llevan consigo en sus viajes por el territorio.

Estos sistemas tienen como objetivo principal contribuir a que los equipos de ventas hagan el uso más eficiente posible de su tiempo.

2.2.2.4 DESCRIPCION DE PUESTOS DE LA FUERZA DE VENTAS

Para definir los puestos se deberá evaluar las necesidades de incorporación de miembros a la empresa de acuerdo a las tareas que éstos deberán cumplir. En el caso de la fuerza de ventas, el gerente de ventas deberá definir las funciones que deberá desempeñar el vendedor de acuerdo a la posición que tendrá este en el organigrama y a las posibilidades de línea de carrera que éste tenga dentro de la organización.

PASO 1. Análisis del Puesto de Trabajo.

Antes de iniciar un proceso de selección hay que analizar las causas de la vacante. Las razones pueden ser varias: Crecimiento de fuerza para mayor captación de mercado, promoción del personal, etc.

El análisis del puesto de trabajo es un estudio detallado que identifica con toda claridad todos los aspectos del mismo. Dicho análisis puede estar a cargo de un miembro de la organización de ventas o del departamento de recursos humanos o un experto externo.

La realización de un análisis eficaz de un puesto de trabajo suele demandar mucha observación y numerosas entrevistas. La persona que lo lleve a cabo debe dedicar tiempo a acompañar a varios vendedores en sus visitas sobre el terreno. El analista debe entrevistar también a muchas de las personas que de alguna manera guardan relación con los vendedores cuando éstos realizan su trabajo.

Debe empezar por entrevistar a los propios vendedores y luego a los directores de ventas, clientes y otros ejecutivos que intervengan directamente en las actividades de venta de la empresa.

PASO 2. Descripción del Puesto de trabajo

Una vez analizado el puesto de trabajo, la descripción resultante debe plasmarse por escrito. Es imprescindible redactar la descripción del puesto tanto a efectos de la selección, como de la posterior valoración del personal, de la comprobación del cumplimiento de las tareas asignadas y del conocimiento por parte del interesado de los límites y posibilidades de sus funciones.

La descripción del puesto de trabajo debe incluir:

- ✓ **Denominación.** - Nombre oficial del puesto de trabajo
- ✓ **Objetivo Principal.**- Razón por la que existe el puesto
- ✓ **Objetivos complementarios.**- Describen otras prioridades dentro de las funciones.
- ✓ **Ubicación dentro del Organigrama.**- indica de quien depende el titular del puesto, quiénes dependen de él, y el **resto de puestos con los que mantendrá contacto al margen de su línea vertical.**
- ✓ Descripción de las tareas a realizar.- Por escrito, de forma precisa, sin ambigüedades y especificando las que son permanentes, periódicas y

eventuales.

- ✓ **Niveles de autoridad y responsabilidad.-** Derivados de las tareas encomendadas, tanto a nivel comercial como financiero.
- ✓ **Ámbito de trabajo.-** Cobertura territorial, mercado, naturaleza de los productos y servicios, etc. El vendedor debe tener en claro cuáles son sus límites de su territorio y a asignación de sus clientes.
- ✓ **Estándares básicos de actuación.** - Aspectos básicos necesarios para alcanzar los objetivos marcados (volumen de ventas, tasa de visitas, presupuesto de gastos). **Nosotros le marcamos al vendedor ratios de actividad.**
- ✓ **Condiciones.-** Debe incluir toda la oferta de trabajo, es decir, tipo de contrato, salario, primas, comisiones, etc. Y las posibles ventajas suplementarias (coche empresa, seguros, etc.).

PASO 3. Perfil del Puesto

Cada proceso de selección necesita un perfil diferente. Todos los vendedores tienen que tener características comunes a pesar de que la venta es diferente. Las empresas requieren que la fuerza de ventas esté integrada por vendedores que posean condiciones y cualidades específicas para la venta que van a realizar.

La enumeración y descripción de esa relación de condiciones y cualidades idóneas constituye lo que se llama "el perfil del Candidato", es nuestro caso del vendedor.

Entre ellas tenemos:

- ✓ **Características demográficas.-** Edad sexo y características físicas.
- ✓ **Los estudios y la experiencia.-** Utilizados generalmente como criterios de selección de vendedores, aportan también muy poco cuando se trata de

explicar el rendimiento de un vendedor.

- ✓ El historial de la persona.- antecedentes familiares, nivel de educación, experiencia laboral en general, experiencia en ventas, etc.
- ✓ Status actual y estilo de vida.- tales como estabilidad familiar, situación financiera, hábitos de actividad, disponibilidad para viajar, etc.
- ✓ Características psicológicas y habilidades.- Elementos de aptitud tales como inteligencia, dotes comerciales, sentido de responsabilidad, liderazgo, sociabilidad y diplomacia, espíritu de servicio, flexibilidad empatía, etc.

Características de un Perfil de Puesto



Fig. 4

Fuente: Gerencia de Ventas- IPAE

2.2.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

El reclutamiento es el proceso de atraer solicitantes para posiciones de ventas.

Para la mayor parte de las empresas deberá ser un proceso constante, no sólo

cuando hay vacantes. Esto ayuda a asegurarse de un número adecuado de reclutados para seleccionar entre ellos. Un método de reclutamiento es buscar referencias de los empleados actuales. Otros métodos incluyen el reclutamiento de palabra, mediante anuncios de periódico, anuncios en publicaciones comerciales, convenciones, agencias de empleo públicas y privadas, reclutamiento vocacional, técnico ya nivel universitario.

En resumen existen tres fuentes de reclutamiento:

1. **Promoción interna.**- Personal de la propia empresa.
2. **Las listas de agencias de empleo.** - Empresa o persona de servicios que reclutaa gente para otras empresas.
3. **Los anuncios.**- Si se prefiere contratar a un personal externo pero directamente, entonces se colocan anuncios en la prensa.

En un cuerpo de vendedores típico, el 30% de los vendedores superiores pueden producir el 60% de las ventas. Por tanto, la selección cuidadosa de los vendedores puede aumentar mucho la actuación general del cuerpo de vendedores.

La elección de vendedores no sería problemática si la empresa supiera qué características buscar. Por ejemplo, si supiera que los vendedores buenos son extrovertidos, agresivos y energéticos, simplemente podría verificar si los solicitantes tienen estas características. Sin embargo, muchos vendedores exitosos son tímidos, correctos y muy tranquilos.

No obstante se continúa buscando la lista mágica de características que asegure la capacidad para las ventas. Una encuesta sugiere que los buenos vendedores tienen mucho entusiasmo, persistencia, iniciativa, confianza en sí mismos y dedicación a su trabajo. Se dedican a las ventas como medio de vida y se

inclinan mucho por relacionarse con clientes. Otro estudio sugiere que los buenos vendedores son independientes y autónomos y que son excelentes para escuchar. Otro estudio más aconseja que los vendedores deben ser amigos de los clientes, así como persistentes, entusiastas, atentos y, sobre todo, honrados.

El procedimiento de selección puede ser desde una sola entrevista informal hasta extensas pruebas y entrevistas. Muchas empresas aplican pruebas formales a los solicitantes para ventas. Las pruebas suelen medir la aptitud para las ventas, la capacidad analítica y organizativa, los rasgos de la personalidad y otras características más.

Proceso de reclutamiento y selección

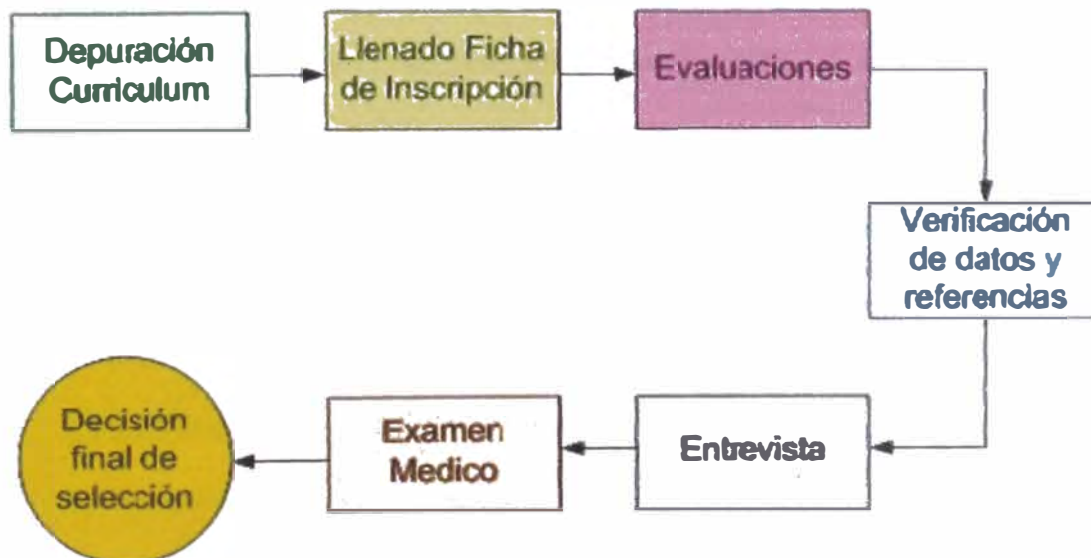


Fig. 5

Fuente: Gerencia de Ventas- IPAE

2.2.4. CAPACITACION DE LA FUERZA DE VENTAS

Las compañías deberán considerar a sus vendedores como un recurso estratégico e invertir en el entrenamiento y desarrollo de ese recurso. Esto implica proporcionar información a los nuevos vendedores acerca de la compañía y sus

objetivos, planes y políticas. Mientras más conozcan a la compañía podrán estar más preparados para comunicar tanto a clientes actuales como potenciales el mensaje que la compañía quiere que sus clientes oigan. Los vendedores con experiencia deberán también estar al corriente de los cambios en los objetivos, planes y políticas de la empresa. Es por eso que el entrenamiento y desarrollo es necesario tanto para nuevos vendedores como para los veteranos y deberá ser un proceso constante.

Áreas de conocimiento incluidas en los programas de entrenamiento.

Las siguientes áreas de conocimiento por lo general se cubren en los programas modernos de capacitación en ventas.

- Conocimiento del producto.
- Código ético.
- Entendimiento del comportamiento y procesos de decisión del comprador.
- Auto evaluación y autoconocimiento.
- Principios de aprendizaje.
- Teoría de la comunicación.
- Habilidades de relaciones humanas y de entrevista.
- Habilidades de planeación y resolución de problemas.
- Diferentes enfoques de ventas.

Dichos programas asumen que los vendedores emplearán el conocimiento y habilidades que adquieran para desarrollar su propio enfoque de venta individual. Conocer los rasgos, construcción, aplicaciones, etc., del producto es indispensable para un vendedor. El conocimiento del producto suele también requerir de una noción profunda de las operaciones del cliente seleccionado como meta.

El entrenamiento de ventas también deberá enfocarse a la ética de ventas. La mayor parte de las empresas tiene códigos éticos que atañen a las ventas y deben ser comunicados a los vendedores. Un buen programa de entrenamiento de ventas también proporciona un conocimiento básico del comportamiento del consumidor y los procedimientos relevantes de decisión de compra.

La capacitación en la auto evaluación y auto comprensión contribuye a que los vendedores reconozcan sus fuerza y debilidades personales. También los ayuda a que sepan arreglárselas con los rechazos y a que desarrollen una autodisciplina. Esto es importante, ya que no suele haber diario un “jefe” afuera viendo sobre el hombre del vendedor. Comprender los principios de aprendizaje, la teoría de la comunicación y las habilidades de relaciones humanas y de entrevistas ayuda a que los vendedores digieran información compleja del producto, sepan hacer entrevistas de ventas y comuniquen y establezcan relaciones duraderas con los clientes. Con la ayuda de las habilidades de planeación y resolución de problemas los vendedores se convierten en buenos gerentes territoriales y consultores que resulten los problemas de sus clientes.

Los programas de capacitación eran un lujo. Para muchas empresas, el programa de capacitación se traducía en un gasto enorme por concepto de instructores, materiales, espacio y sueldo para una persona que no estaba vendiendo aún, así como en pérdida de oportunidades para realizar ventas, porque la persona no está trabajando en la calle.

Sin embargo, los vendedores nuevos de hoy quizá se pasen desde unas cuantas semanas, hasta muchos meses, preparándose.

2.2.5. COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Se puede compensar a los vendedores de tres maneras básicas: 1) comisión directa, 2) salario directo y 3) una combinación de salario e incentivo, como comisiones y bonos y otros beneficios. Cada una se usa en diferentes tipos de situaciones de ventas.

Comisión directa.- La comisión directa la usan con frecuencia las empresas con recursos limitados o con ventas industriales de marcaje alto, como equipo de construcción, cuidados para la salud y de laboratorio. A los vendedores de seguros, bienes raíces y de productos de consumo de puerta en puerta se les paga por comisión directa.

Las comisiones se fijan por lo general en un porcentaje exacto de ventas, pero algunas empresas utilizan porcentajes variables que reflejan los diferentes márgenes de ganancia de diversas líneas de productos. La comisión directa recompensa a los vendedores sobre la base de productividad, pero puede ser que no proporcione el esfuerzo de ventas balanceado que quieren la mayor parte de las empresas. Los vendedores tienden a concentrarse en las cuentas mayores, en los artículos de alta comisión y en la venta inmediata en vez de hacerlo en el desarrollo a largo plazo de nuevas cuentas, el servicio y actividades de seguimiento que son tan importantes para un esfuerzo de ventas balanceado. También la productividad llega a ser más alta con este sistema, pues limita los recursos que puede invertir una empresa en la capacitación de vendedores principiantes. También, el gerente de ventas tiene menor control sobre el personal porque no reciben salario.

Salario directo. - El salario directo le da al gerente de ventas mayor control sobre su personal. También crea voluntad por parte de los vendedores para que dediquen tiempo a las actividades que no tienen que ver con las ventas, y sin embargo son

necesarias para un esfuerzo balanceado, ya que se les paga en base al tiempo. A estos vendedores les interesa menos un pago inmediato que el desarrollo a largo plazo de buenas relaciones de trabajo con los clientes meta.

Pero aparte de los incrementos periódicos meritorios y el mantenimiento de sus trabajos, el salario directo no es tan efectivo para motivar a la fuerza de ventas a un esfuerzo máximo.

Planes combinados.- Los planes combinados de salario, comisión y otros beneficios es la forma más usada de compensación entre las empresa que tienen una fuerza de ventas profesional. Aunque varían mucho en los detalles, la mayor parte de los planes incluyen un salario que cubre los gastos de subsistencia del vendedor profesional. Esto los libera de la preocupación de tener dinero para pagar las cuentas de hipotecas, alimentos y servicios. Las comisiones usualmente se sacan por un porcentaje de ventas sobre contribución. Otros beneficios pueden ser un auto de la compañía, gastos, seguros médicos y de vida, concursos, premios y bonos por logros especiales.

Los planes combinados liberan al vendedor de la ansiedad por los gastos diarios de subsistencia, ofrecen incentivos directamente relacionados con la productividad, proporcionan beneficios que no son renta gravable y animan a los vendedores a que realicen las actividades de no venta que conducen a un esfuerzo de ventas balanceado.

En conclusión tenemos que plasmar la definición de la **Administración de Recursos Humanos**. Es el proceso que mediante el empleo de las herramientas de paciencia administrativa logra captar, seleccionar, evaluar, retener y capacitar a los miembros de la organización dotándolos de las condiciones necesarias para que todos contribuyan al logro de las metas; es decir, este proceso consiste en la

planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos y capacidades de su colaboradores. (Ver Fig 6)

Administración de los Recursos Humanos



Fig. 6

Fuente: Marketing y Ventas- El Comercio.

2.2.6. MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Algunos vendedores realizarán su mayor esfuerzo sin ninguna presión especial de la gerencia. Para ellos, las ventas pueden ser la tarea más fascinante del mundo.

Pero las ventas también pueden ser frustrantes. Los vendedores suelen trabajar solos y, en ocasiones, deben viajar a gran distancia de sus hogares. Pueden enfrentarse a clientes y vendedores de competencia agresivos y difíciles. En ocasiones carecen de facultades para hacer lo necesario para conseguir una venta

y, por tanto, pueden perder grandes pedidos que les ha costado mucho trabajo conseguir. Por eso, con frecuencia, los vendedores necesitan un aliente especial para hacer un buen trabajo. La gerencia puede elevar el ánimo y la actuación del cuerpo de vendedores por medio del clima de la organización, las cuotas de ventas y los incentivos positivos.

El clima de la organización

El clima de la organización se refiere a la opinión que tienen los vendedores en cuanto a las oportunidades, el valor y las recompensas para el buen rendimiento dentro de la empresa. Algunas empresas tratan a los vendedores como si no fueran muy importantes. Otras empresas tratan a sus vendedores como motores primordiales y les brindan oportunidades sin límite para obtener ingresos y ascensos. No es extraño que la actitud que adopta la empresa ante sus vendedores afecte su comportamiento.

Cuando los vendedores no merecen gran estima, existe gran rotación y poco rendimiento. Si merecen gran estima, existe menor rotación y mayor rendimiento. El trato que reciben los vendedores, de parte de su supervisor inmediato, tienen especial importancia. Un buen gerente de ventas está siempre en contacto con su cuerpo de vendedores por medio de cartas y llamadas telefónicas, visitas de campo y sesiones de evaluación en la oficina matriz. Según el momento, el gerente de ventas actúa como jefe, compañero, entrenador y confesor del vendedor.

Las cuotas de ventas.

Muchas empresas establecen cuotas de ventas para los vendedores; es decir parámetros que indican la cantidad que debe vender y la forma y la forma en

que las ventas se deben dividir entre los productos de la empresa. Con frecuencia la remuneración guarda relación con la medida en que los vendedores alcanzan sus cuotas.

Las cuotas de ventas se establecen cuando se prepara el plan anual de mercadotecnia. La empresa primero hace un pronóstico de ventas que resulta razonablemente viable. Con base en este pronóstico, la gerencia proyecta la producción, la cantidad de trabajadores y las necesidades financieras. A continuación, establece cuotas de ventas por sus regiones y territorios. En general, las cuotas de ventas se establecen en un punto más alto que el pronóstico de ventas, con objeto de fomentar que los gerentes y los vendedores hagan su mejor esfuerzo. En caso de que no lleguen a cumplir sus cuotas, la empresa puede hacer su pronóstico de ventas.

Los incentivos positivos

Las empresas también recurren a los incentivos para aumentar el esfuerzo del cuerpo de vendedores. Las juntas de ventas representan actos sociales, cambios en la rutina, posibilidad de reunirse y hablar con los “grandes de la empresa”, así como la oportunidad para ventilar sentimientos y para identificarse con el grupo en general. Las empresas también promueven los concursos de ventas para alentar al cuerpo de vendedores a que haga un esfuerzo por vender más allá de lo que cabría esperar normalmente. Otros incentivos serían los reconocimientos, los premios en mercancía o metálico, los viajes y los planes de repartición de utilidades.

2.2.7. SUPERVISIÓN Y EVALUACION DE LA FUERZA DE VENTAS

La tarea principal de un gerente de ventas es brindar un clima de apoyo y

proporcionar los recursos necesarios para crear efectividad en el vendedor.

Entre dichos recursos están el entrenamiento adicional, consejos personales, ayuda de problemas determinantes y dar soluciones, asistencia técnica, apoyo adicional con otros elementos de la mezcla promocional y apoyo emocional. Los gerentes de ventas están evaluando continuamente el desempeño de su personal para identificar y proporcionar soluciones a problemas y mantener así un esfuerzo de ventas balanceado. Los reportes de actividades y las líneas abiertas de comunicación ayudan a los gerentes a recopilar la información que necesitan para el proceso de evaluación. Se evalúan los aspectos de desempeño en ventas tanto cuantitativo (por ejemplo, volumen de ventas por producto y cantidad de nuevas cuentas) como cualitativo (por ejemplo, el conocimiento del producto y la calidad de prospección).

El propósito del gerente de ventas es ayudar a que el vendedor haga un mejor trabajo de venta.

La gerencia tiene información sobre sus vendedores de diversas maneras. La fuente más importante es el informe de ventas. También se pueden obtener información de la observación personal, de las cartas y las quejas de los clientes, de encuestas de clientes y de charlas con otros vendedores.

Los informes de ventas se dividen en planes de actividades futuras y explicaciones de actividades terminadas. El mejor ejemplo del primer caso sería un plan de trabajo que los vendedores entregan con una semana o un mes de anticipación. El plan describe las visitas que se piensan hacer y las rutas. Con base en este informe, el cuerpo de vendedores proyecta y programa sus actividades. Asimismo, permite a la gerencia saber dónde andan los vendedores y ofrece una base para comparar los planes y el desempeño.

Los vendedores escriben las actividades que han realizado en los informes

de visitas. Los informes de las visitas mantienen a los gerentes de ventas informados de las actividades de los vendedores, les muestran qué está pasando con la cuenta de cada cliente y les proporcionan información que puede resultar útil para visitas posteriores.

Los vendedores también entregan informes de gastos que se les deben rembolsar, en su totalidad o en parte. Algunas empresas también piden informes sobre negocios nuevos, negocios perdidos, así como negocios y situación económica locales.

Estos informes proporcionan los datos escuetos para que la gerencia pueda evaluar la actuación de la fuerza de ventas.

La gerencia de ventas, usando los informes de los vendedores y otros datos, puede evaluar, de manera formal, a los miembros del cuerpo de vendedores. La evaluación formal tiene cuatro ventajas. En primer lugar, la gerencia debe preparar y comunicar parámetros claros para juzgar la actuación. En segundo, la gerencia debe reunir información bien fundamentada sobre cada vendedor. En tercero, los vendedores reciben retroinformación constructiva que les sirve para mejorar su actuación futura.

Por último, los vendedores tienen motivos para rendir mucho, puesto que saben que, una mañana, tendrán que reunirse con su gerente de ventas y explicarle su actuación.

Un tipo de evaluación compara y clasifica la actuación de diferentes vendedores en cuanto a las ventas. Sin embargo, estas comparaciones pueden conducir a error. Los vendedores pueden rendir en grados diferentes en razón de diferencias del potencial del territorio, la carga de trabajo, el grado de competencia, las actividades promotoras de la empresa y otros factores. Es más, por regla general, las ventas no son el mejor indicador del rendimiento. La gerencia más bien

debe estar interesada en la cantidad con la que cada vendedor contribuye a la utilidad neta, punto que requiere que se analicen los gastos y la mezcla de ventas de cada vendedor.

Otro tipo de evaluación consiste en comparar la actuación corriente del vendedor con su actuación pasada. Esta comparación debe señalar, directamente, el avance del personal.

La evaluación cualitativa suele analizar cuánto sabe la persona sobre la empresa, los productos, los clientes, la competencia, el territorio y las tareas. Los rasgos personales, el modo, el aspecto, la expresión y el temperamento, se pueden calificar.

El gerente de ventas también puede revisar problemas en la motivación o el cumplimiento. Cada empresa debe decidir qué elementos sería más conveniente conocer. Debe comunicar estos criterios a los vendedores para que éstos sepan cómo se evalúa su actuación y para que puedan hacer un esfuerzo por mejorarla.

CAPITULO III

ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA

Dada la naturaleza de nuestra labor, la metodología que hemos decidido usar para analizar el área de ventas de la empresa, no solo abarca la participación de sus empleados, sino la de algunos distribuidores y clientes que nos han apoyado en la recopilación de información.

En lo referente al proceso de análisis se han utilizado herramientas de gestión de la calidad total como el diagrama de afinidad, desarrollado luego de realizar una lluvia de ideas; el diagrama causa-efecto, que sirve para encontrar los principales problemas dentro de los ya nombrados en el diagrama de afinidad, y los diagramas de árbol de soluciones, utilizados para hallar respuestas a los problemas descubiertos.

3.1. Diagrama de afinidad

El primer paso del proceso es realizar una lluvia de ideas sobre la percepción de los problemas en la gestión de ventas de la empresa por parte de los involucrados (empleados, ventas y clientes), lo cual se hizo consultándoles sus opiniones a los empleados, de manera individual, y a las personas externas a la empresa, vía correo

electrónico.

Como paso siguiente se agruparon las ideas sueltas, según afinidad de contenidos, dando lugar a la formación de cuatro grupos.

A partir del diagrama de afinidad se han identificado cuatro áreas problemática en la gestión de ventas:

1. Equipos
2. Personal
3. Distribución de terceros.
4. Procedimiento de ventas

Este diagrama, a su vez, nos ha servido de base para construir el de *causa-efecto*, según el cual se pueden distinguir las causas principales de los obstáculos que enfrenta cada área, para lo cual se avanzó de nivel en nivel, subdividiendo los problemas en otros más pequeños, entre los cuales se eligieron los que se repetían en la mayor cantidad de ramas del nivel de menor jerarquía, por considerarlos prioritarios.

3.2. Diagrama de causa - efecto

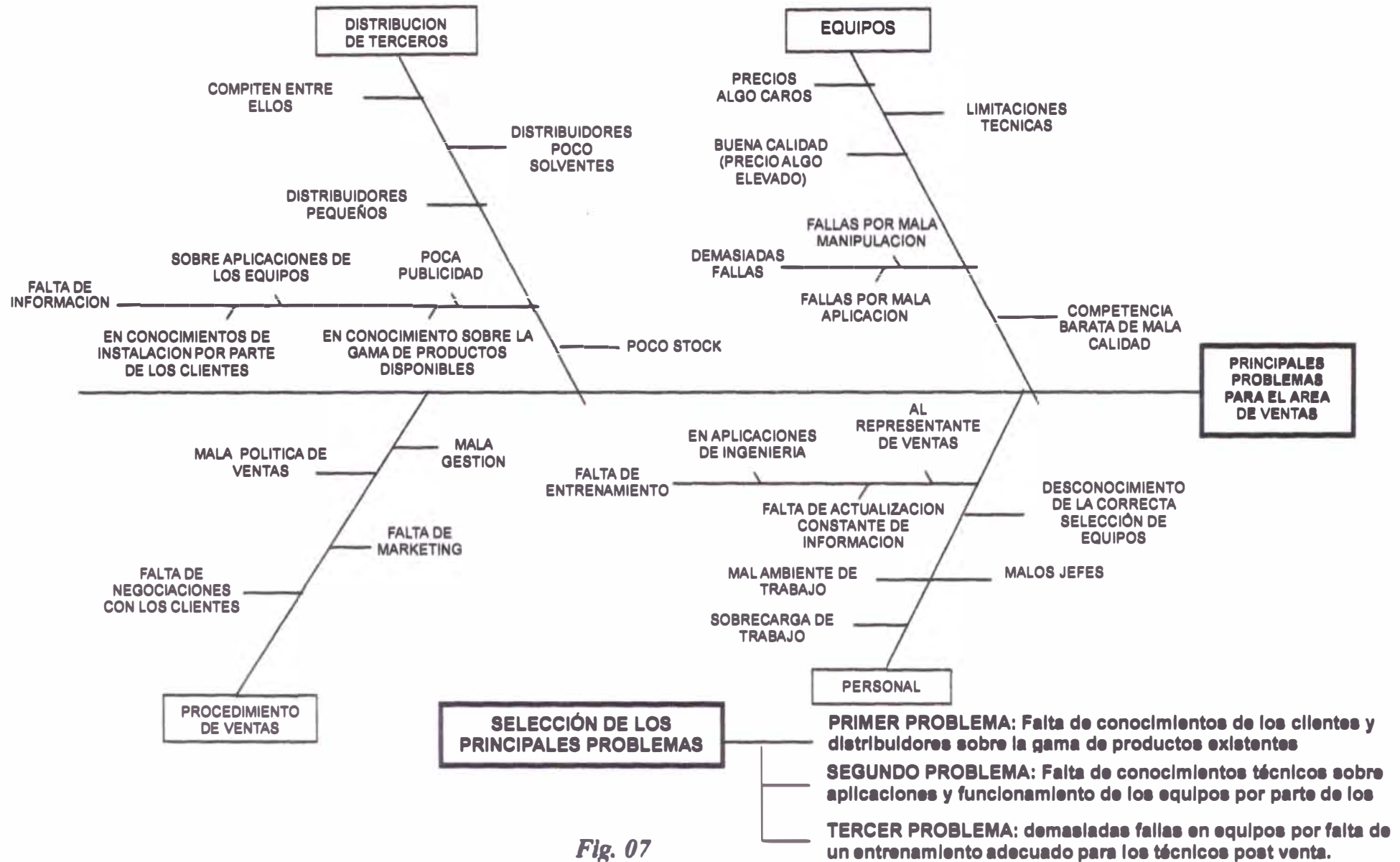


Fig. 07

CAPITULO IV

PLAN DE OPTIMIZACION DE GESTION ESTRATEGICA DE VENTAS

Para una buena gestión comercial nos basamos en Tres Bloques Básicos De **Decisiones Interrelacionadas:**

- ✓ La formulación del plan estratégico de ventas, que incluye la **PLANIFICACION y ORGANIZACIÓN** de los esfuerzos de venta para integrarlos con los restantes elementos de la estrategia de marketing de la empresa.
- ✓ La importancia del programa de ventas que incluye la **SELECCIÓN, FORMACION y MOTIVACION** del personal de ventas adecuado para alcanzar los objetivos deseados.
- ✓ La **EVALUACION y CONTROL** del rendimiento del personal de ventas, que posibilite llevar a cabo los ajustes necesarios ante cualquier desviación de resultados que se produzca.

4.1. BLOQUE DE DECISION 01: LA PLANIFICACION Y LA ORGANIZACIÓN

Para poder establecer una gestión estratégica adecuada, se necesita de información. Por lo tanto el primer paso es **RECOPILAR** información de los factores tanto internos como externos que influyen en nuestras actividades, tales como la estructura de la organización, los recursos con que se cuentan, el aspecto demográfico, la competencia, factores sociales, culturales y otros.

Segundo, se deberá **EVALUAR** todos estos factores y poder ver el panorama general en que se encuentra la empresa. A partir de allí se empieza a **PLANIFICAR** las estrategias que nos permitirán tener éxito en la gestión.

4.1.1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DEL ENTORNO

4.1.1.1. ÁREAS INTERNAS DE LA EMPRESA

Se debe evaluar cada área que se interrelaciona con las ventas y que afectan directa o indirectamente a ésta.

En Personal de la empresa MMM no contaba con áreas definidas sobre todo en la parte administrativa, sin embargo para el análisis inicial se decidió agrupar las funciones que realizaban las asistentes. Hay que mencionar que la fuerza de ventas estaba conformada básicamente por dos niveles:

El dueño de la empresa.- Quien contaba con un territorio de clientes cautivos realizando ventas directas con criterios personalizados y empíricos de estructura de costos y rentabilidad.

Representante de Ventas.- Encargado de coordinar y ofrecer los

diversos servicios y productos que realiza la empresa.

Análisis de las Áreas Internas de la Empresa.

AREA O SECCION	FORTALEZAS	DEBILIDADES
COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicios y productos con gran aceptación por parte de clientes cautivos. ➤ Buenas relaciones con clientes cautivos. ➤ Contar con referencias de clientes a los cuales se les brinda servicios o productos de empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar solo las ventas en clientes cautivos. ➤ Falta incrementar cartera de clientes. ➤ No se podía estimar las ventas reales porque la facturación es manual y no se registraba en algún sistema. ➤ Falta de herramientas para la promoción de servicios y productos de empresa. ➤ Falta de análisis de costos de los productos para poder realizar promociones. ➤ Estructura deficiente de la fuerza de ventas y administrativo comercial ➤ Remuneración no atractiva para representante de ventas.
LOGISTICA ALMACEN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cercanía del Centro de producción a las oficinas administrativa y de despacho 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de un programa de control de las operaciones de compras y procesos. ➤ Existencia en desuso de algunas materias que no se utilizaban con frecuencia. ➤ El almacén no tenía un adecuado control de inventario. (no se identificaba los lugares donde estaban los productos terminados y de que línea)
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creatividad por parte de representante de ventas para desarrollar promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de un Plan anual de Marketing y ventas ➤ Falta de presupuesto para mayores efectos de

		publicidad y promoción.
CAPACIDAD FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones con diferentes bancos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de mayor nivel de créditos.
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El personal técnico y de operaciones era competente (tenía habilidades y aptitudes adecuadas) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El personal administrativo duplicaban las funciones que realizaban pues no existía un manual de funciones. ➤ No existía capacitación del representante de ventas sobre la empresa, productos y técnicas de venta. ➤ Falta de identidad del representante de ventas con la empresa. ➤ Falta de una política de incentivos a representante de ventas. ➤ Sueldo y comisiones poco atractivas. ➤ No existía motivación por parte de la gerencia.
PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contábamos con buena imagen por los servicios de reparación y mantenimiento de equipos para minería así como fabricación de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los costos por servicios no eran los reales se reducían con fin de no perder clientes. ➤ Al reducir el margen de ganancia y trabajar sin adelantos no se hacían buen manejo de tiempos para los servicios o fabricación de un producto. ➤ No se tenía una cartera de proveedores teniendo en cuenta costos y calidad de productos.

4.1.1.2. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA

Después de evaluar todas las variables que afectan nuestro desempeño, se deberá tener en cuenta la capacidad de respuesta de la empresa.

Para ello se analizó: **Que restricciones tenemos, cuales son recursos con que cuenta la empresa, que ventajas competitivas existen.**

RESTRICCIONES	RECURSOS	VENTAJAS
<p>Macro ambiente: La política de empresas de no dar adelantos al inicio de trabajos además de la demora de pagos luego de concluidos las mismas.</p> <p>Internas: Falta de presupuesto en lo que respecta a publicidad y promoción de nuestros productos</p>	<p>El personal: Existe voluntad en personal de venta. Posibilidad de llegar al cliente.</p>	<p>Operaciones Comerciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de respuesta a nivel operativo y comercial. ➤ Aplicación de estrategias orientado a resultado y metas trazadas de acuerdo a nuestros recursos tantos personal como financiero

Asimismo nos hicimos las siguientes preguntas:

1. ¿A qué tipo de clientes está vinculada nuestra empresa?

Contamos con tres tipos de clientes:

- **Compañías Mineras:** En su mayoría dedicados a la extracción y procesamiento de minerales o agregados ubicados en el territorio peruano tales como castrovirreyna, Casapalca, Raura, Volcan etc.
- **Subcontratas Mineras:** dedicados a la extracción de Minerales de manera focalizada y muchas veces especializada.

2. ¿Nuestro sector, es de rápido cambio tecnológico?

No tanto, pues los equipos y maquinarias son de características similares con innovaciones que tardan en llegar e implementarse en nuestro país.

Además los estudios e investigaciones en innovaciones de los equipos y maquinarias se demoran mucho más que cualquier otro tipo de investigación.

3. ¿El grado de rivalidad, es alto o bajo?

Alto en el sentido que existen muchas empresas dedicadas al mismo rubro que van sacando al mercado igual o similares servicios y/o productos que te hacen la competencia y que tienen mayores recursos financieros, con el cual pueden promocionar sus productos.

4. ¿De todas las variables cual es la que influye en mi demanda de productos?

Básicamente la necesidad de un servicio de reparación, mantenimiento o adquisición de productos para la minería en un tiempo de apogeo en lo que refiere a la explotación y transformación.

Influye negativamente la competencia en cuanto a los costos por servicio y venta final de un producto siendo muchas veces

muy bajos que influyen en la calidad del producto si se quisiera competir.

En conclusión:

La empresa a pesar de tener restricciones, puede jugar con los recursos con que cuenta porque a pesar de que a su fuerza de ventas le falta mayor capacitación y motivación, tienen las habilidades necesarias que hacen que actúen de manera rápida y eficaz ante un problema externo.

Hay flexibilidad en tomar y ejecutar decisiones en comparación de la competencia que tienen una estructura más rígida.

4.1.1.3. ASPECTOS MACRO Y MICRO-AMBIENTE

Análisis del entorno externo de la empresa

MICROAMBIENTE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DEMOGRAFIA	➤ Nuestros productos son requerido principalmente por empresas mineras ubicadas en el interior del país las que no tienen servicio de mantenimiento.	➤ No es fácil llegar a zonas alejadas por la distancia y traslado de maquinarias hacia talleres de servicio de mantenimiento.
POLITICO LEGAL		➤ El ingreso de maquinarias

		<p>y equipos dados de baja en otros países la exclusividad y lentitud afecta la prontitud del servicio o venta de productos nuevos o repotenciados.</p>
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La compra de la materia prima en un 80% es local por lo que se puede disponer en cualquier momento ➤ Se cuenta con proveedores que entregan en el tiempo señalado ➤ En casos de pago a crédito era a 30 días 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existían algunos insumos difíciles de encontrar en el mercado local por lo que demanda importarlas a pesar de que solo se necesita una mínima cantidad. ➤ En caso se terminara algún producto importado este solo se reponía con un mínimo de 3 meses.
CLIENTELA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas relaciones con los clientes cautivos con los que se tiene la mayor frecuencia de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las limitaciones económicas de algunos clientes quienes por el precio podrían preferir a la competencia, sin analizar la calidad del producto e insumos.
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los clientes frecuentes conocen nuestros servicios y productos. Por lo que está posicionado en la mente de nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No tenemos acuerdo comercial de servicios a exclusividad. ➤ Los clientes potenciales que no conocen de nuestros servicios y productos y prueben primero con la competencia.

4.1.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

Una vez evaluados todas las variables que afectaban nuestra organización comercial, decidimos tener una dirección, hacia donde queremos ir, como queremos ser reconocidos, cuál va a ser nuestra línea de producción, que vamos a ofrecer, etc. Por ello se plasmó la siguiente Misión y Visión:

Misión “Ofrecer servicios y productos innovadores de alta calidad en maquinarias para la minería subterránea a un costo razonable.”

Visión “Ser los innovadores en los servicios y productos para minería subterránea que satisfagan la necesidad de nuestros clientes dedicados a la extracción y procesamiento de minerales”

Es partir de esto que se tendrán objetivos específicos en nuestros planes de venta, marketing, estructura organizacional, etc.

4.1.3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VENTAS

Objetivo principal:

“Incrementar las ventas un 50% con respecto al año anterior disminuyendo nuestros costos actuales y realizando inversiones en herramientas necesarias para llegar al objetivo. “

Objetivos secundarios:

- Se realizará campañas promocionales que se requieran para el mayor conocimiento de nuestros productos en provincias, incrementando en un 200% como mínimo nuestras visitas con respecto al año anterior.
- La fuerza de ventas estará avocada para este año a realizar visitas a las empresas mineras, empresas de subcontratas, con la finalidad de que nuestros servicios y productos sean conocidos utilizados y recomendados a potenciales consumidores finales.
- Para no descuidar el mercado ya ganado se buscara que dar una mejor atención en cuanto a tiempos de entrega de productos ofrecidos.
- Se brindara un servicio post venta más eficiente, mediante un seguimiento de la conformidad del servicio o producto brindado.

4.1.4. ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL DPTO DE VENTAS

Realmente en Personal de la empresa MMM no existía estructura organizacional, ya que no se contaba con cargos y áreas definidas.

Por ello evaluando las necesidades que teníamos se decidió lo siguiente:

- La organización no deberá ser estática y sino flexible.
- La organización irá va orientado al cliente, por eso la Empresa MMM., tendrá una organización en base a las

actividades, al giro comercial que tiene y no en las personas que las llevan a cabo.

- Se definirá en el manual de funciones claramente las responsabilidades y otorgando la suficiente autoridad para hacerlas cumplirlas.
- Las áreas interrelacionadas, tendrán una comunicación adecuada a través de manual de procedimientos, para que todos estén conscientes de su INTERDEPENDENCIA.
- Asimismo el número de subordinados deberá ser pequeño inicialmente, para tener un adecuado control y buen resultado ya que la información acerca del mercado deberá ser ágil y oportuno.
- Asimismo periódicamente se reunirán las áreas involucradas para evaluar si es necesario cambios o mejoras.

Contar con una organización formal, permite que nuestra fuerza de ventas tenga idea de la posición en que se encuentran y la jerarquía que existen en la empresa, motivando también las posibilidades de ascenso. En nuestra compañía, se estructuró una organización funcional, flexible al mercado actual. Una vez definida la estructura organizacional, empezamos a orientar nuestros esfuerzos a los objetivos de la empresa.

Organigrama lineal y funcional de Personal MMM SAC Año 2009

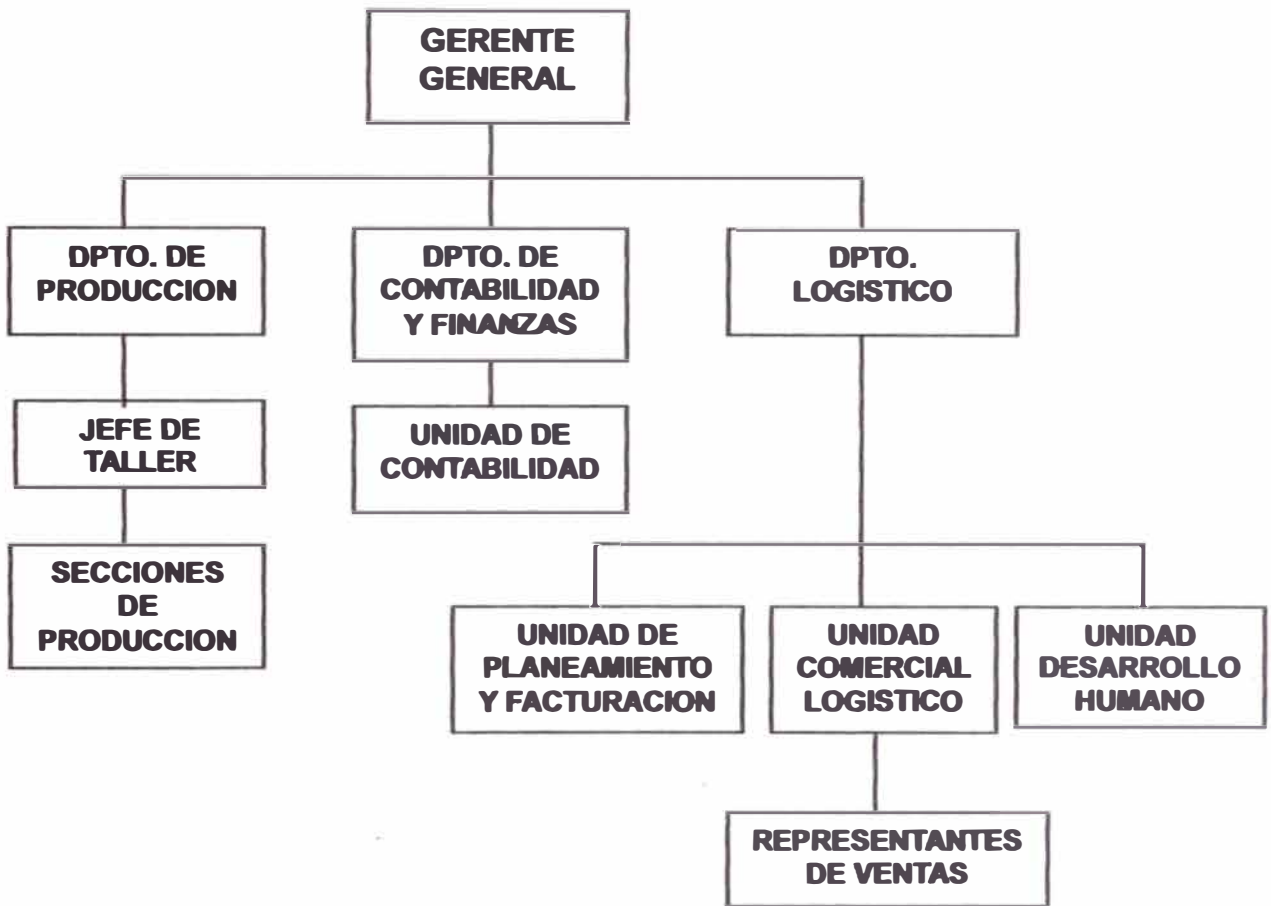


Fig. 8

Fuente: MMM SAC

Explicamos brevemente el nombre de los Departamentos y Unidades:

1. **Gerencia General.**- Conformado por el Gerente General.
2. **Dpto. de Producción.**- Sus Funciones principales es el Desarrollo, El desarrollo de productos en búsqueda de nuevos mercados y segmentos en los que se puedan comercializar los productos requeridos por los mismos.
3. **Dpto. de Contabilidad y Finanzas.**- Conformado por la Contadora General, quien tiene a su cargo la contabilidad y las finanzas. A su vez tiene

en línea a la Unidad de Contabilidad.

- Unidad de Contabilidad.-, que se encarga de realizar el seguimiento de las compras y ventas a través de facturas, así como también el ingreso de letras por pagar y cobrar a los bancos. También se encarga por la caja chica de la empresa.

4.- Dpto. Comercial Logístico.- Este es un departamento especial, porque se ha fusionado el área Logística y el área Comercial. Y es que parte clave de un buen desarrollo comercial se debe a la aplicación de una logística adecuada. Por ello la gerencia del Dpto. Comercial-Logístico, analiza y evalúa ambos campos. Sin embargo existen unidades de apoyo que tienen funciones específicas:

- Unidad Planeamiento Facturación.- Analiza las ventas por cliente y producto y estima las futuras ventas.
- Unidad Comercial Logístico.- Negocia los acuerdos comerciales con los diferentes clientes. Analiza los costos de productos a nivel de proveedores, alquiler de almacén, costos de fabricación. Realiza estudio de mercado y realiza planes de marketing para el ingreso de los nuevos productos. Planifica el ingreso de productos terminados a los almacenes de tránsito. Realiza un control de stock de productos terminados, materia prima y empaques.
- Unidad de Desarrollo Humano. - Coordina con la Supervisora y la unidad Comercial las capacitaciones y entrenamiento del personal de venta. Realiza cuadros comparativos de ventas por representante de ventas y está a cargo de la entrega de memos, premios e incentivos que se realizan periódicamente.

EQUIPOS DE TRABAJO COMERCIAL- LOGISTICO

La Unidad Comercial Logístico, quien tiene a su cargo la fuerza de ventas, en cual lo describiremos como equipos de trabajo, por a pesar de tener una jerarquía son interdependientes para cumplir sus funciones a cabalidad.

- **Representantes de ventas.**-cuyo función principal es velar por la cartera de clientes.

Realizar visitas a todos sus clientes fortaleciendo las relaciones comerciales con ellos. Asimismo coordinarán con los clientes las órdenes de compra y entrega de productos.

- **Supervisor.**- Personal encargado de velar por el rendimiento adecuado de las impulsadoras, así como el cumplimiento de las normas que establecen cada cliente en sus puntos de ventas.

ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS DEL EQUIPOS DE VENTAS

Como parte de nuestra estrategia el equipo de ventas se consideraba de tal manera que optimizara sus recursos con el fin de llegar a los objetivos de la empresa.

1. ESTRATEGIA POR CLIENTE:

El equipo conformado por representante de ventas analizaba cada cliente en forma conjunta.

Por ello las estrategias estudiaban de tal manera que se forme sincronizadamente para que los clientes queden satisfechos.

2. ESTRATEGIA POR EQUIPO :

Sirve para alcanzar objetivos por ventas, así que también sirve para ofrecer incentivos por el trabajo grupal.

3. ESTRATEGIA TELEFONICA:

Nuestra fuerza de ventas establecido por representante de ventas tienen clientes ya fijos y que periódicamente hacen sus reposiciones de stock dependiendo de la rotación de los mismos.

Para el cliente les es más cómodo formular sus requerimientos rutinarios por teléfono que atender una visita personal de un representante de ventas, pues lo último le demanda más tiempo.

Además el uso del teléfono para ventas rutinarias, permite que nuestro equipo de ventas de campo dedique más tiempo a ventas de desarrollo, a captar nuevos clientes y a realizar actividades más rentables.

Nuestros representantes de ventas cuentan con celulares y a través de ellas levantan pedidos a sus clientes.

Esta estrategia no ha sustituido a la venta directa, sino que se emplea para complementarla de algún modo.

4. ESTRATEGIA LOS CORREDORES

Los corredores son una especie de agente independiente que hace el nexo entre la empresa y los compradores y que es un vendedor libre, pues vende productos variados.

4.1.5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA FUERZA DE VENTAS

1. Análisis del puesto de trabajo.

El analizar y describir el puesto de trabajo son los primeros pasos para poder hacer una selección de vendedores.

En el **perfil del puesto** sirve para describir las características personales que debe contar el vendedor que va a estar en determinado puesto.

Asimismo sirve de ayuda al personal ingresante, pues con ello sabrá cuáles son sus obligaciones, quienes son sus superiores y que es lo que debe de aprender.

Para contar con una buena labor de ventas, debemos de contar con buenos vendedores.

2. Perfil del vendedor MMM SAC.

El atributo más sobresaliente del vendedor de la empresa MMMSAC.es probablemente una aspiración constante de perfección.

Estudian constantemente para aumentar su eficiencia y para hallar nuevos métodos de resolver problemas y superar obstáculos. Saben que todo lo que aprendan será útil con el tiempo, para completar una transacción con éxito.

Nuestros vendedores deben estar orgullosos de sus trabajos, un orgullo basado en muchos factores: su sentido de responsabilidad como representante de la empresa, como el que brinda servicio al cliente, un convencimiento de la importancia del aspecto comercial en nuestra empresa.

Siempre tendrá ideas, métodos elaborados por ellos mismos e iniciativa y habilidad para cumplir las tareas que se le designen.

Combina además firmeza de carácter y los conocimientos con la inteligencia y usa sus habilidades para ayudarse a convertirse en un profesional creativo.

En resumen, nuestros vendedores cuentan con las siguientes características:

- Autodisciplina
- Inteligencia
- Integridad
- Dominio de técnica de venta
- Autoexigente.
- Conocimientos.

3. Descripción del puesto.

Una vez analizado el puesto, se procedió a plasmar por escrito. A continuación estará la descripción de puestos de: Representantes de ventas. (Ver siguientes páginas en azul)

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO DE LA FUERZA DE VENTAS

REPRESENTANTE DE VENTAS	FECHA JUL-2009 CODIGO	APROBADO PAGINAS
--------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

1. IDENTIFICACION

1.1. **Título del puesto** : Representante de ventas

1.2. **Área** : Comercial

2. ORGANIZACIÓN

2.1. **Jefe Superior** : Jefe del Dpto. Comercial – Gerente general.

2.2. **Puestos que le reportan**

Al puesto descrito : Ninguno

3. PERFIL DEL PUESTO

El representante de ventas deberá trabajar al cumplimiento de objetivos, tener iniciativa y disposición para innovar, alta capacidad de trabajo en equipo, disposición para el trabajo de campo.

Deberá tener empuje y para asumir los retos que se les traza.

3.1. Requerimientos

I : Indispensable

D : Deseable

ESPECIFICACION	CARACTERISTICA	REQUERIMIENTO
Nivel de estudios	Técnica o Superior	I
Idioma	Español	I
Computación	MS Office-internet	I
Conocimientos	Mecánica, Marketing..	I
Experiencia	En ventas, Promociones y negociaciones	I
Habilidades personales	Capacidad para negociar, dinámica, carismática, responsable, honesta.	I
Edad	20 a 40 años	D
sexo	Masculino	I

4. OBJETIVO DEL PUESTO

El objetivo del puesto es manejar de manera eficaz las cuentas claves de clientes que inciden en el desarrollo de la organización.

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

5.1 Responsabilidad.- El representante de ventas es responsable directo de las

ventas por cada cuenta que tenga a su cargo, asimismo de las promociones, exhibiciones y campañas que se realicen. De ser necesario realizará viajes al interior en calidad de promotor, según indique gerencia o el Dpto. Comercial.

5.2 Autoridad.- Ninguna.

6. FUNCIONES

Investigación

- Realizará investigación permanente sobre la evolución del mercado y de la competencia.
- Mantendrá al tanto a la oficina de las promociones que realicen la competencia (paquetes, comisión diferenciada, descuentos especiales, etc.)
- Será responsable de los resultados de las ventas por cada cuenta que manejan.
- Será responsable de las cuotas asignadas por la empresa, y el crecimiento de cada cuenta.
- Reporta al Dpto. Comercial los avances y objetivos alcanzados al término de cada mes.

Compras

- Será responsable de levantar órdenes de compra.
- Negociará los posibles descuentos especiales que se pueda otorgar.

Encartes

- Informará a la cadena el precio mínimo sugerido de cada producto que salga en encarte.
- Responsable de la presentación adecuada de nuestros productos en los encartes.

Promociones en Provincia

- Realizará viajes en provincia cuando se requiera y según gerencia indique.
- Será Promotor de Ventas en casos especiales cuando la gerencia lo indique.

Eventos Promocionales

- Según indique el Dpto. Comercial participará en eventos como ferias, shows, aniversarios, seminarios, etc. Para fomentar la venta de los productos.

7. CONTACTOS

7.1 Interno: Jefe Inmediato- Jefe Comercial- Gerente General

7.2 Externo: Jefe de Compras, de Marketing o cargos similares

8. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Se determinará de manera cuantificable los resultados de la labor de puesto. En este caso se evaluará el desempeño cada mes a través de las ventas, los objetivos y metas que realizará el representante de ventas, que será calificado por el Dpto. Comercial.

9. RECONOCIMIENTO Y BONIFICACIONES

De acuerdo a los objetivos alcanzados, la empresa otorgará bonificaciones y premios, y dando un reconocimiento general por la labor realizada.

4.2. BLOQUE DE DECISIÓN 02: SELECCIÓN, FORMACION Y MOTIVACION

4.2.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Para reclutar a nuestro personal aplicamos dos modalidades:

1. Ascenso del propio personal de la empresa
2. Los anuncios en los periódicos, bolsas de trabajo, etc.

Nuestra empresa tiene la filosofía de promover a cargos mayores al mismo personal de la empresa. Para ello pasan constantemente por evaluaciones y solo en caso de que no tengan los requisitos necesarios pasamos a Anunciar el puesto en el Periódico.

1. Convocatoria Interna para un puesto vacante:

Evaluamos lo siguiente:

- Mínimo de permanencia 6 meses dentro de la empresa.
- Se colocan como puntos en contra el total de tardanzas, faltas y/o amonestaciones que haya tenido.
- Como puntos a favor el, el grado de colaboración y el grado de interrelación con sus demás compañeras y sus superiores.

2. Convocatoria Externa - elaboración del anuncio:

De acuerdo a nuestras posibilidades, normalmente el anuncio es de 2 x 1 publicados los días domingos en el Diario el Comercio (por ser el más leído los domingos).

Nuestros anuncios tienen la siguiente estructura:

- Una cabecera llamativa para atraer la atención.

- Descripción del puesto
- Descripción del candidato.
- Donde debe ser enviado su C.V.

Ejemplos de convocatoria externa para un puesto de trabajo

Empresa requiere:

Representante de ventas

- ✓ Persona con formación técnica o universitaria en Mecánica, Marketing o afines.
- ✓ Experiencia no menor de 2 años en ventas de maquinarias de minería.
- ✓ Buena presencia. No mayor de 40 años.
- ✓ Buen trato, con método de trabajo organizado y analítica.
- ✓ Conocimiento de MS Office nivel usuario.

Enviar Curriculum Vitae (Word) con FOTO RECIENTE e indicando PRETENSIONES SALARIALES al E-mail: mmm@terra.com.pe hasta el 10/11/08.

4. Proceso de Selección:

El vendedor profesional está marcado por un orgullo profundo y consciente en su profesión, un orgullo basado en muchos factores: su sentido de responsabilidad como representante personal de la compañía en que trabaja, el concepto de ventas como servicio.

Por ello sea una convocatoria interna o externa, los postulantes pasan por una entrevista personal con el Departamento Comercial y la Gerencia General y finalmente se decide por la persona idónea para el

puesto vacante.

4.2.2. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS

1. ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE VENTAS

Siempre hay que contar con un programa de entrenamiento pues éste nos da:

Mejor atención al cliente

Mayor capacidad de responder

Mejor conocimiento del producto y estrategias

Mejor comprensión de la política de la empresa.

1.1 Al entrenar al personal nos ayuda a penetrar la mente de los trabajadores:

Hay que ser simples hay que colocar ideas de desarrollo en los vendedores, haciéndoles ver sus defectos y cualidades y lo que pueden lograr alcanzar.

Hay que posicionar en la mente de los vendedores que somos un equipo que tiene una dirección y un objetivo.

Hay que hacer que el lanzamiento de productos nuevos origine entusiasmo en los vendedores por la novedad.

Las reuniones son herramientas motivadoras para llevar con entusiasmo el plan de ventas.

Para poder realizar todas estas cosas se realiza un plan de capacitación programado de tal manera que optimice el desenvolvimiento de los vendedores.

1.2 El plan de capacitación

MMM SAC sabe que los vendedores deben contar con ciertas características de acuerdo a los productos que comercializa la empresa, es por esta razón que se elabora un plan de Capacitación Anual para la Fuerza de Ventas tal como se muestra:

PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS 2009

I. OBJETIVO GENERAL:

Exponer nuestra filosofía organizacional y dotar de herramientas teóricas a nuestro personal de ventas para conseguir incrementar el grado de identificación y satisfacción laboral de nuestros empleados y revalorar el trabajo orientado a metas.

II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Transmitir técnicas de venta útiles para su gestión diaria.
- Transmitir técnicas de marketing personal que complementarán su trabajo de ventas.
- Aprendan contenidos y técnicas que sirvan para incrementar su capacidad de comunicación y negociación
- Internalicen estos conocimientos y herramientas y los incorporen a su realidad en forma duradera.
- Sean capaces de aplicarlos a la venta
- Estén motivados y mantengan esta motivación alta durante todo el año.
- Mejoren su rendimiento real.

Tópicos a tratar:

- Organización.

- Marketing.
- Recursos humanos.

III. PUBLICO OBJETIVO:

- Representante de ventas
- Vendedores libres

IV. DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS / PRACTICOS

1. Organización

- Misión y Visión de la empresa
- Filosofía de la empresa
- Políticas de la empresa

2. Desarrollar temas de marketing

- Tipos de cliente
- Estrategias de ventas
- Negociaciones.
- Trabajo en equipo
- Fuerza de ventas - importancia.
- Palabras técnicas de marketing
- Creatividad.
- Investigación de mercado
- Competencias. FODA

3. Desarrollar temas matemáticas/ financieras

- Desarrollo matemático, razonamiento.
- Escala de descuentos: Simple- Compuesto.
- Estadísticas de Ventas
- Realización de Presupuestos
- Que es una letra

- Que es una factura.
- Que es una boleta/ guía de remisión
- Que es un agente de Retención.
- Modos de pago: factura a 30 días, letra, cheque, etc.

4. Desarrollo personal

- Imagen personal.
- Valores
- Conciencia Nacional
- Liderazgo

V. PROGRAMACIÓN

TEMA A TRATAR	Ene	Feb	Marz	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos	Set	Oct	Nov	Dic
Organizacion	X				X				X			
Marketing	X		X		X		X		X		X	
Finanzas	X						X					X
Desarriollo Personal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Lugar : InHouse.

Expositor : De acuerdo al tema, podrá ser un expositor externo o la gerencia

Comercial

Fechas : De acuerdo al tema a Tratar.

Duración:

X : Puede ser de un día a una semana.

X* : cada fin de mes se entrega temas que se desarrollan y se conversan en equipo.

Servicios : De acuerdo a las horas estimadas, se tendrá un break con algunos aperitivos (gaseosas, café y sancwich) proporcionada por la empresa

Reconocimiento: Certificado para los participantes que terminan el curso con éxito.

Actividades Complementarias:

Cuando la comunidad comercial se percata de las ventajas que reporta una formación profesional, presenta sus propias solicitudes con temas que puedan servir para incrementar su rendimiento.

LA ADMINISTRACIÓN

1.3 Simulación de ventas:

Es una técnica actoral. Su efecto es muy recomendable pues corrige al vendedor viéndose como en un laboratorio. La desventaja de este método es que el vendedor la considera evaluativo y su capacidad real disminuye en un 50% en la simulación.

En MMM SAC. se hacen entrenamientos a través de simulación de ventas sobre todo para el Personal nuevo.

1.4 Imagen Personal:

La primera impresión favorable no solo es importante sino crucial para el éxito de una venta. Antes de comprar un producto, un cliente potencial debe aceptar primero al vendedor. Si se crea una primer impresión deficiente, la actitud del cliente potencial hacia nuestra empresa y a nuestros productos se verá AFECTADA.

Es por ello muy importante la imagen que proyectan pues esa será la imagen de la empresa. Es el aspecto el que transmite que no son

agradables, no son honestos, no son confiables, ni siquiera sinceros.

Entre los detalles que destacamos en nuestro personal de ventas son:

- Trajes limpios y tradicionales.
- Se agradable.
- No fumar ni mascar chicle.

1.5 Manejo de Objeciones:

Las objeciones son parte natural del ciclo de ventas, por lo tanto no deben verse como un problema. En realidad se podría decir que las objeciones representan oportunidades de venta, pues ya se captó el interés del cliente.

Para manejar las objeciones, nuestros vendedores deben estar concientes que los clientes, tienen miedos e intereses. En muchos casos las objeciones son en realidad solicitudes disfrazadas, para recibir información adicional. Por lo general indican que el cliente potencial tiene al menos interés en el producto, es una oportunidad para que nuestros vendedores estimulen más el interés del cliente potencial. Por ello los capacitamos constantemente.

1.6 Seguimiento:

Nuestros vendedores, tienen en mente que el proceso de venta no se termina en la venta. Ellos hacen un seguimiento de las ventas que han realizado con la finalidad de que los clientes estén satisfechos en caso de que tengan alguna duda del producto.

Básicamente esta etapa se puede realizar con nuestro representante

de ventas.

4.2.3. COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Para una empresa comercial es muy importante tener un adecuado sistema de remuneraciones, donde se busque retribuir el valor que aportan los empleados dentro de la organización, sea a través de retribuciones monetarias o no, directas o indirectas, de acuerdo a la capacidad de pago, cultura y estrategia establecida por la organización.

En MMM SAC aplicamos una remuneración mixta es decir:

Sueldo Base: que es de una remuneración monetaria, de naturaleza fija.

Comisión Variable: se aplica con respecto a las ventas, a los objetivos, resultados dados o nuevos clientes encontrados.

Asimismo podemos decir que no tan solo se le otorga al trabajador una remuneración monetaria, también tenemos la remuneración no monetaria que puede ser: Por Bienes (artefactos), por servicios (viajes), o un reconocimiento que tiene un valor para quien lo recibe.

4.2.4. MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Para motivar a nuestro personal hemos desarrollado los siguientes talleres e incentivos:

1. Talleres de Mejora Personal:

Tenemos como filosofía tener más que trabajadores tener

mejores personas, por ello se les deja lecturas de desarrollo de valores haciendo que la persona reflexione y expongan el mensaje de cada lectura la siguiente una siguiente reunión (es una vez por mes).

2. Talleres para mejorar la capacidad de liderazgo:

En estos talleres sirven para motivar en cada integrante la capacidad de liderar. Es decir nosotros tenemos la idea de que toda persona tiene una semilla de líder, y son determinadas circunstancias las que hacen que estos crezcan y se desarrollen.

Como gestor de un grupo de personas, es necesario realizar estas pautas para poder desarrollar a capacidad de liderazgo en el equipo:

2.1 Revisar la Misión:

Periódicamente cada integrante deberá revisar su misión personal y el de la organización y establecer en qué medida ésta, nos genera ilusión, expectativa y en qué medida logra movilizar nuestras energías y los recursos con los que contamos y si no es así,

3. Incentivos monetarios y no monetarios

Los que conforman nuestra fuerza de ventas son personas que por su naturaleza les encanta la competencia y tratan e tener un reconocimiento monetario y no monetario.

Por ello el Gestor Comercial de MMM SAC deberá evaluar qué beneficios puede obtener al realizar concursos teniendo

como objetivos principales: **La motivación del vendedor y el incremento de venta a través de él.**

4. El trabajo en equipo

Un buen gestor, debe ser como un entrenador calificado, que debe ser capaz de conjugar el talento de todos y enseñarles a jugar en equipo, complementando los puntos fuertes y débiles de unos y de otros. De similar forma en un ambiente de trabajo, los resultados, rara vez son el producto del talento de un solo individuo.

Cada persona está influida por la actitud y la acción de los colaboradores y administradores. Si la influencia del ambiente es positiva, una persona tiende a ser más productiva.

Cuando la influencia es positiva, tanto los individuos como el conjunto, tienden a ser más eficiente y ese el objetivo del Dpto. comercial de MMM SAC.

5. Actividades de Integración

Hay que tener en cuenta que pasamos 1/3 de nuestras vidas trabajando (asumiendo 8 horas de trabajo), por lo tanto si tuviéramos 60 años, hemos dedicado 20 años de nuestras vidas a un centro de trabajo. Entonces nos preguntamos: ¿No sería entonces nuestro segundo hogar? ¿Y por ello no deberíamos integrarnos como una familia?

Cada miembro es especial por el aporte a la empresa, por ello la integración entre todos es fundamental para un buen

desenvolvimiento de las funciones.

Así celebramos cumpleaños, fechas conmemorativas, salidas anti- stress, fiesta por logros obtenidos, aniversario de la empresa, etc.

4.3. BLOQUE DE DECISIÓN 03: CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

El control de las ventas es importante. Los análisis de venta, son estudios pormenorizados de los registros de ventas, y aportan importante información sobre todo la primera vez que se lleva a cabo. En nuestro caso nos mantiene en contacto con lo que ocurre dentro del mercado. Además los análisis sistemáticos de ventas preparados cada semana, mes o año muestran las tendencias y permiten a los Gerentes Comerciales verificar su hipótesis y suposiciones.

El Dpto. Comercial de MMM SAC realiza trimestralmente su control de ventas. Para ello primero lo que se hace es clasificar la información:

- Por producto o líneas de producto.
- Cliente por volumen de compra
- Por tipo de cliente (minerías, subcontratas o independientes)

Asimismo utilizamos técnicas cuantitativas y cualitativas.

Dentro de las técnicas cuantitativas tenemos:

1. Por Volumen de Ventas por cada vendedor.

Para esto hay que tener en cuenta que los territorios asignados a cada

Representante de ventas deben tener el mismo potencial de ventas, para que no exista desigualdades, y se pueda evaluar el desempeño del vendedor.

EVOLUCION DE VENTAS POR VENDEDOR

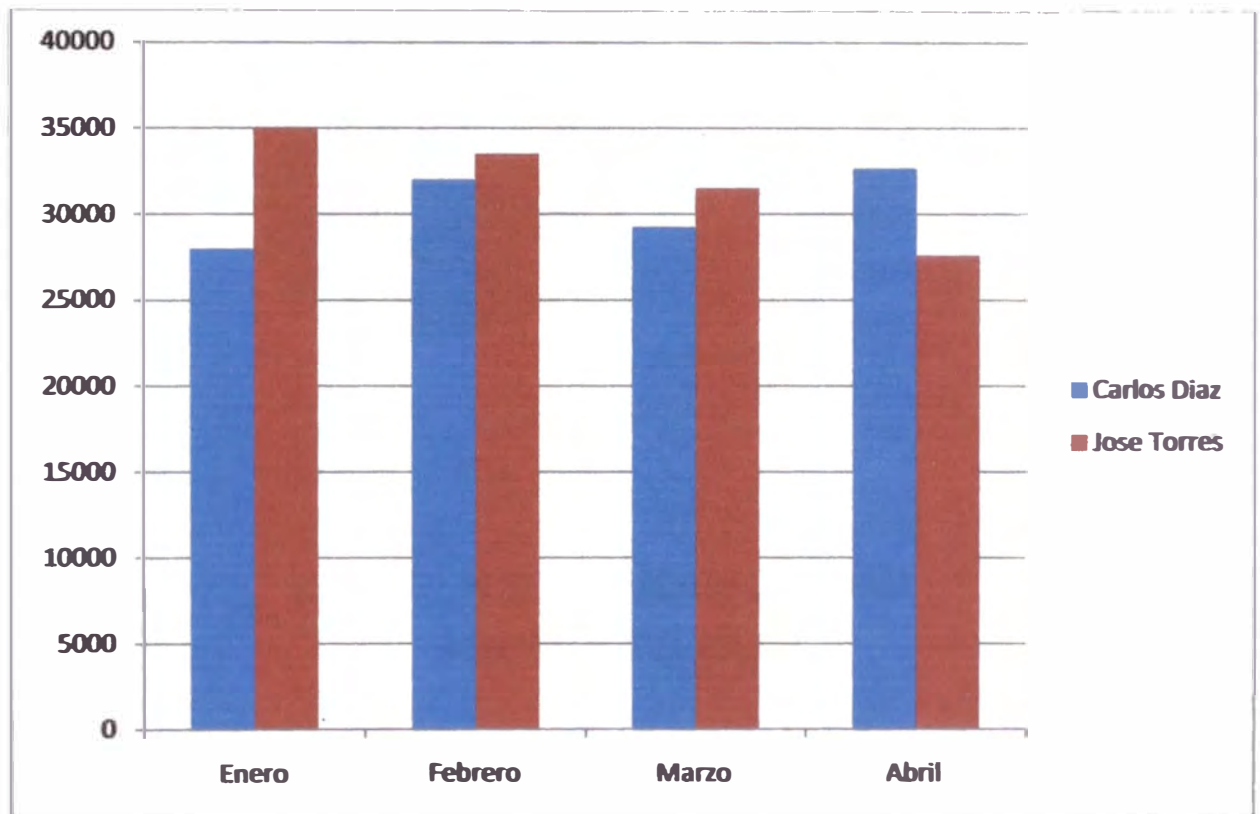


Figura 9

Fuente: Dpto. Comercial- MMM SAC

2. Margen de contribución

Asimismo se hace una evaluación de los productos que nos proporcionan mayores beneficios. Por ejemplo la línea de Locomotoras genera un 38% de rentabilidad, sin embargo ocupa él ocupa el quinto lugar en el listado de productos que más se ha vendido en unidades.

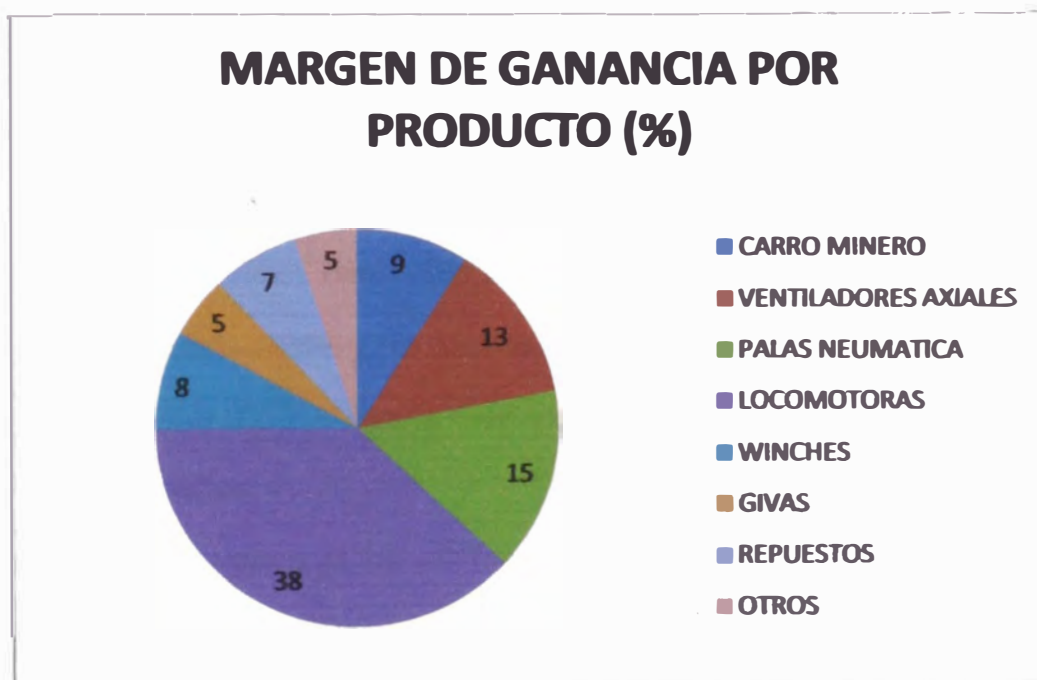
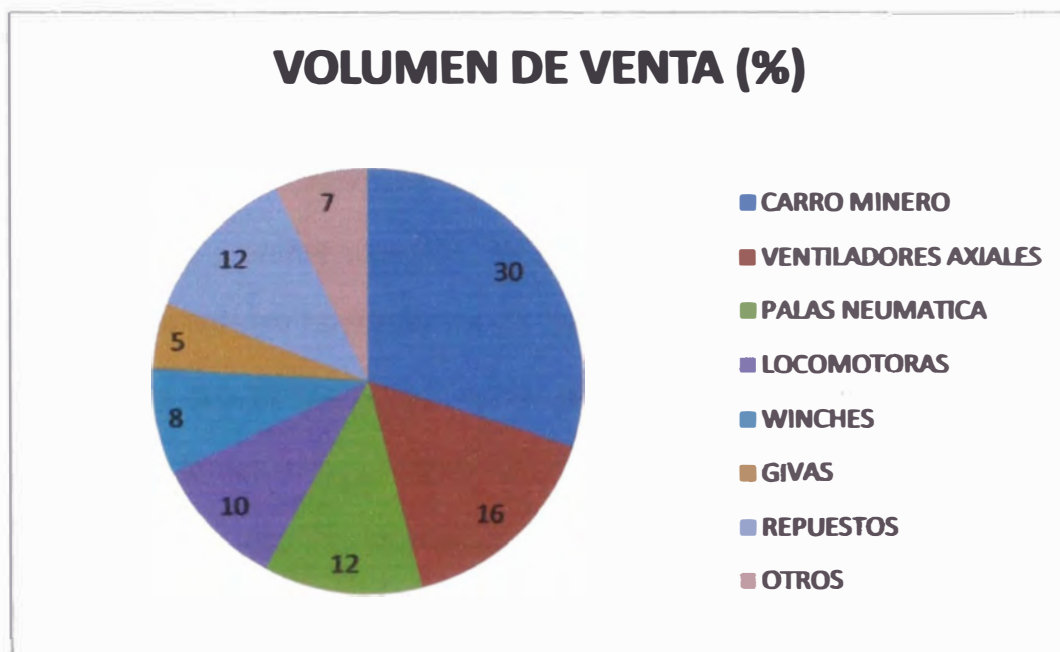


Figura 10

Fuente: Dpto. Comercial- MMM SAC

4.4 COMUNICACIÓN EFECTIVA DE LAS AREAS LOGISTICA- COMERCIAL

Algo que se ha identificado claramente para una buena administración de la empresa son dos grandes campos: **MARKETING Y LOGISTICA**. Básicamente la logística cumple con las necesidades de marketing; y marketing define el negocio. Dentro de estos dos campos hay muchos sectores involucrados en cada empresa, pero lo común y lo actual en ambos es su enfoque hacia la satisfacción del cliente.

Podemos decir que logística es el proceso de administrar estratégicamente el abastecimiento, el movimiento y almacenamiento de los materiales, el inventario del producto terminado (y los flujos de información relacionados) a través de la organización y sus canales de distribución, de forma tal que la actual y futura rentabilidad sea maximizada a través del cumplimiento efectivo de los requerimientos.

En las empresas tradicionales no hay una dirección funcional de logística, las funciones logísticas están descentralizadas y dispersas, son funciones individuales que operan separadamente, y no hay una coordinación por productos o divisiones de productos, salvo algún enlace a nivel de staff. En estos casos son comunes las siguientes situaciones:

- Aumento excesivo de los inventarios en los depósitos regionales, por temor del Departamento Comercial de no atender plenamente la demanda.
- Compras de transporte y almacenamiento mal programadas.
- Ausencia de coordinación entre la producción y los inventarios de productos terminados.

Como sabemos una de las funciones básicas de la logística es la provisión de la Disponibilidad. Sin embargo, en la práctica, nos es frecuente observar que la integración entre marketing y planeamiento de la producción, lo cual es necesario

para alcanzar competitividad; es pobre.

Mientras la competencia entre las empresas continúa creciendo y con esto agregando nuevas complejidades para el management, se reconoce en este contexto que esto también impacta sobre la función logística y en forma considerable. En efecto, dentro de los problemas estratégicos a resolver que se confrontan para la gerencia en la actualidad. Quizás los más desafiantes, están en el área de la logística. Puntualmente podemos decir que son:

- La implicancia del servicio al cliente
- La consideración del tiempo
- La globalización de la industria
- La integración de organizaciones

Una de las características más visible de los recientes años, ha sido el camino en el cual el TIEMPO se ha convertido en uno de los factores críticos de la GESTION. Los ciclos de vida de los productos son más cortos que nunca, los clientes industriales y distribuidores requieren entrega “Just – In- Time” y los clientes finales están más que nunca dispuestos a reemplazar nuestro producto por otro en su primera elección si no está disponible en el momento que son requeridos.

Actividades comunes entre logística, comercial y operaciones

La logística es un punto de enlace entre el área comercial y el área de producción y debe encargarse de coordinarlas para logra un único objetivo y es entregar el producto o servicio en el lugar y momento adecuados y al mejor para la empresa y el cliente, con el mínimo de esfuerzo económico.

La Gestión Logística (en nuestro caso de llamará Logística Comercial) de una empresa consiste en una visión transversal, sin aislar sus funciones con el

objeto de optimizar los costos totales y al mismo tiempo satisfacer los requerimientos de tiempo y lugar de los clientes. En resumen la logística agrega valor de tiempo y lugar.

Como punto de partida para diseñar un sistema logístico fueron los requerimientos de los clientes (tanto interno como externo). La empresa definió e identificó a sus clientes, su ubicación geográfica, las expectativas de servicio de entrega y otras variables de servicio. A partir de lo anterior, se decidieron las estrategias de almacenamiento, transporte y producción junto a las políticas de aprovisionamiento y distribución.

CAPITULO V.

ANALISIS DE LA GESTION ESTRATEGICA DE VENTAS

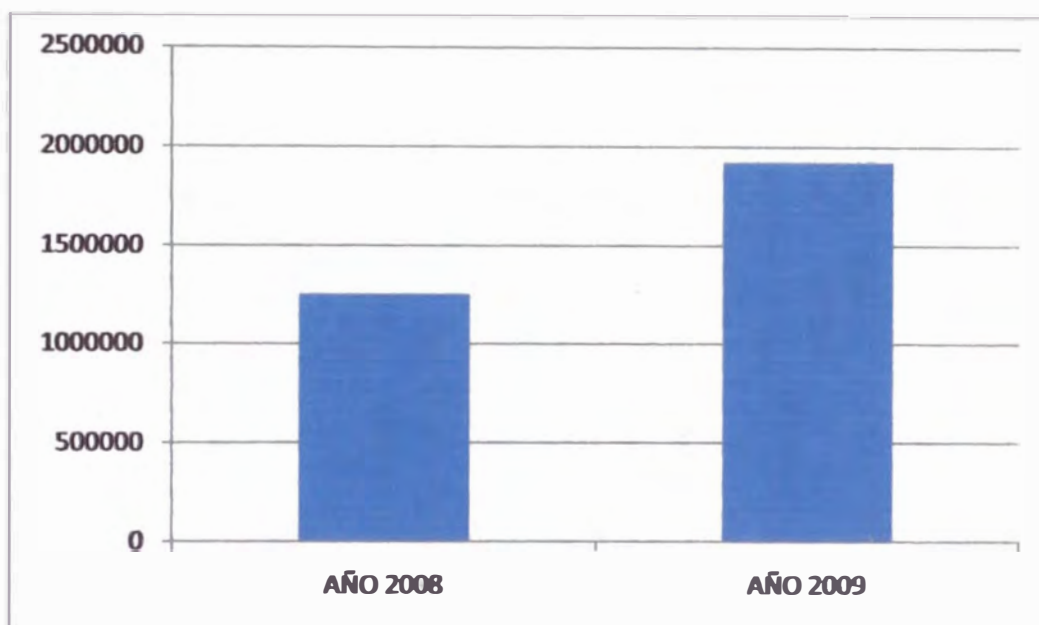
5.1 INDICADORES DE GESTION: COMPARACION DE RESULTADOS

Como se recordará, las funciones de la administración son planeación, organización y dotación de personal, dirección y control. En consecuencia **EL CONTROL**, es el paso vital final en la secuencia de las actividades administrativas. Su propósito es asegurar que el desempeño se conforme a los planes.

PRIMERO, necesitan fijarse los estándares para el desempeño de las ventas o los resultados de las operaciones planeadas. **SEGUNDO**, debe compararse el desempeño real con lo planeado. Y **TERCERO**, si se presentan variaciones, está indicada la revisión de los planes o una acción correctiva.

Los puntos estratégicos de control son las áreas de desempeño medibles que son de importancia para la operación en total.

El evaluar el desempeño de las ventas, un punto clave es que estas herramientas necesitan usarse sobre una base corriente y continua si se desea que proporcionen retroalimentación sobre cómo marcha en realidad el negocio.

CUADRO COMPARATIVO DE VENTAS PERIODO 2008-2009**Figura 11**

Fuente: Dpto. Comercial- MMM SAC

5.2.COSTO-BENEFICIO**5.2.1 Costos:**

Estimamos el costo de implementar las soluciones a los problemas que contemplamos anteriormente, subdividiéndolas en actividades más específicas y calculando el valor monetario de su realización.

Soluciones	Actividades	Responsables	Plazo	Frecuencia	Estimado de costos (\$)	Estimado de costo anual (\$)
Buen conocimiento de los clientes y distribuidores sobre la gama de productos existentes	Charlas de capacitación sobre diversidad de equipos	Miguel Meza / Gustavo Arias	1 mes	1 vez por semana	100.00	4800.00
	Distribución de catálogos	Miguel Meza / Gustavo Arias	1 mes	1 vez al mes	50.00	600.00
	Visitas instructivas por parte del personal calificado	Miguel Meza / Gustavo Arias	2 semanas	1 vez por semana	12.00	576.00
	Divulgación de la existencia de nuestra página web	Miguel Meza / Gustavo Arias	Inmediata	Continua	0.00	0.00
Buenos conocimientos técnicos sobre aplicaciones y funcionamiento de los equipos por parte de los clientes	Charlas de capacitación sobre diversidad de equipos	Miguel Meza / Gustavo Arias	1 mes	1 vez cada 2 semanas	100.00	2400.00
	Distribución de catálogos	Miguel Meza / Gustavo Arias	1 mes	1 vez al mes	50.00	600.00
	Visitas instructivas por parte del personal calificado	Miguel Meza / Gustavo Arias	1 semana	1 vez cada 2 semanas	20.00	480.00
	Divulgación de la existencia de nuestra página web	Miguel Meza / Gustavo Arias	Inmediata	continua	0.00	0.00
	Reparto de folletines con información actualizada sobre nuevas aplicaciones desarrolladas (via email)	Miguel Meza / Gustavo Arias	2 semanas	1 vez por semana	0.00	0.00
Reducción de fallas gracias a un entrenamiento adecuado para los técnicos post-venta	Curso taller de correcta elección, instalación y/o uso de equipos	Miguel Meza / Gustavo Arias	3 meses	Cada 2 meses	350.00	2100.00
	Distribución de catálogos	Miguel Meza / Gustavo Arias	1 mes	Continua	50.00	600.00
	Visitas instructivas por parte de personal calificado	Miguel Meza / Gustavo Arias	1 semana	Cada 2 meses	35.00	210.00
	Divulgación de la existencia de nuestra página web.	Miguel Meza / Gustavo Arias	Inmediata	continua	0.00	0.00
					TOTAL	12366.00

Costos Estimados

5.2.2 Beneficios:

Tomamos como beneficios el aumento de ventas y reducción de costos que podamos alcanzar luego de implementar las soluciones. Primero consideramos estos beneficios como un porcentaje sobre el presupuesto de ventas y luego calculamos un valor monetario aproximado. El mayor beneficio que podemos encontrar es la reducción de costos por garantías comerciales ya que entre las soluciones buscamos disminuir fallas de equipos ocasionadas por mala instalación o manipulación. Estas garantías son comerciales ya que no obedecen a una falla del equipo en sí sino que se dan para quedar bien con el cliente. Estos porcentajes han sido calculados a partir de la experiencia de otros países.

Beneficios	Estimado de beneficios (% sobre el presupuesto de ventas)	Estimado de beneficios anuales
reducción de costo por garantías gracias a menos fallas en equipos	0.46%	\$7,406.40
aumento de ventas por publicidad en los entrenamientos	0.20%	\$3,200.00
mayor posicionamiento de mercado por mejor conocimiento de la marca	0.40%	\$6,400.00
TOTAL:	1.06%	\$17,006.40

Beneficios estimados

De los cuadros realizados con los valores monetarios de los costos y beneficios, observamos que los primeros son de alrededor del 73% de los beneficios anuales, por lo que podemos considerar que tendríamos un plazo de retorno de la inversión de menos de un año.

CONCLUSIONES

- 1) En general, a través del presente trabajo se puede concluir que es posible mejorar la gestión de ventas utilizando herramientas de gestión de la calidad. En particular, podemos deducir, a través de estas herramientas, que el área de ventas de MMM SAC tiene tres problemas principales:
 - a) Fallas en sus estrategias para dar a conocer de manera exhaustiva la gama de sus productos a sus clientes.
 - b) Fallas en la capacitación de los usuarios de nuestros productos para una pertinente aplicación de los mismos.
 - c) Fallas en el entrenamiento de sus instaladores, lo cual genera gran cantidad de reclamos a la empresa; mayores pérdidas por garantías, y una mala publicidad de la marca.
- 2) Los servicios y equipos MMM SAC cuentan con una calidad garantizada por empresa. Las fallas en su mayoría se deben a la falta de conocimientos por parte de las personas que los utilizan. Es decir, se trata de fallas de aplicación y fallas de instalación.
- 3) Las herramientas de gestión de la calidad han posibilitado que propongamos como solución el incremento de información actualizada para nuestros clientes, a través de mayor publicidad, folletería, catálogos, charlas técnicas, visitas de

inspección, así como de la promoción de la página Web de nuestra empresa y el desarrollo de un programa de entrenamiento enfocado en la correcta selección, aplicación e instalación de nuestros equipos.

- 4) La aplicación efectiva de estas soluciones nos permite vislumbrar un incremento de las ventas de los cuales un poco menos de la mitad corresponden a un ahorro de costos por garantía.
- 5) Asimismo, a través de los resultados obtenidos en el análisis costo-beneficio, determinamos que podríamos recuperar la inversión de implementar las soluciones en menos de un año.

BIBLIOGRAFIA

- **GESTION PRACTICA DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL** Arthur Laurence Empresa Editora El Comercio S.A, 2002
- **PLAN DE MARKETING** Wiliam A. Cohen Empresa Editora El Comercio S.A. 2002
- **MARKETING, VENTAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA UNA MEDIANA EMPRESA** Dr. Pablo Neira Aguirre Editorial Corporación Lic. Diego Fernández Espinoza Gráfica Navarrete S.A.
(Colección: Gestión competitiva para una mediana y pequeña empresa Tomo 4)
- **GESTIONANDO UNA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA** Dr. Pablo Neira Aguirre Editorial Corporación Lic. Diego Fernández Espinoza Gráfica Navarrete S.A.
(Colección: Gestión competitiva para una mediana y pequeña empresa Tomo 5)
- **TU PROPIO NEGOCIO: GUÍA PRÁCTICA PARA CREAR TÚ PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA** El Comercio Empresa Editora El Comercio S.A. 2002
- **SEPARATA: "COMO LOGRAR EQUIPOS DE VENTA ALTAMENTE EXITOSOS"** AM BUSSINESS 2004
- **GERENCIA DE VENTAS** IPAE 2004

➤ MARKETING ESTRATEGICO

IPAE

2003

Sitios de interés:

www.mercadeando.com

www.monografias.com

www.soyemprendedoras.com

www.entreperneur.com