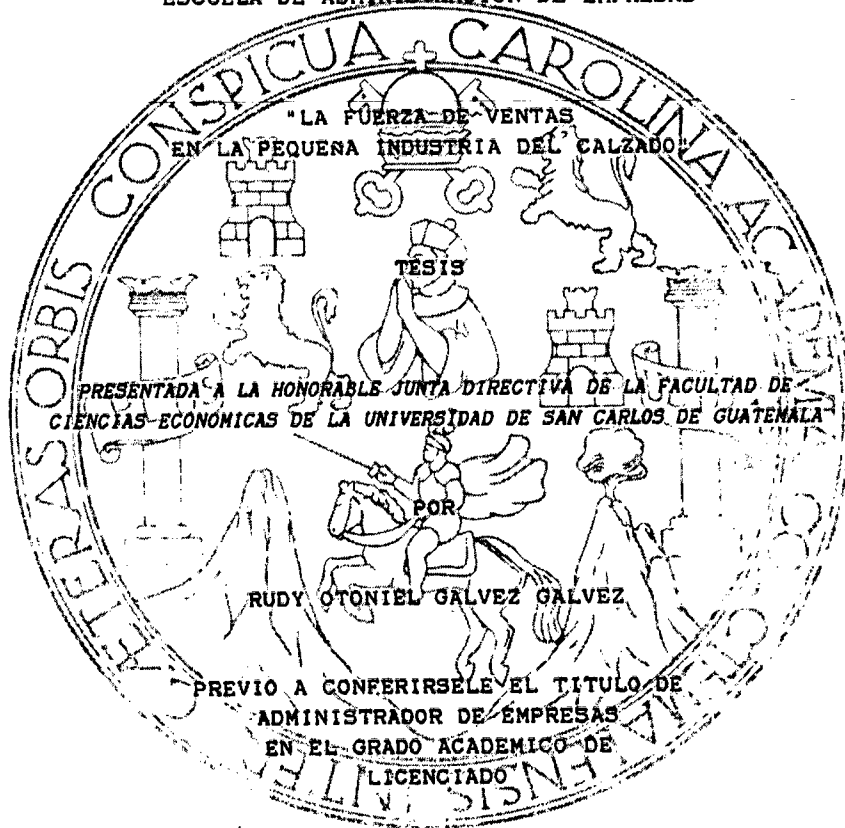


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



GUATEMALA, FEBRERO DE 1994

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL

03

T(1677)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro	Decano
Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo	Secretaria
Lic. Jorge Eduardo Soto	Vocal 1o.
Lic. Josué Efraín Aguilar Torres	Vocal 2o.
Lic. Víctor Hugo Recinos Salas	Vocal 3o.
P.C. Oswaldo Ciriaco Ixcayau López	Vocal 4o.
P.C. Fredy Orlando Mendoza López	Vocal 5o.

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Lic. Otto René Burgos Ruiz	Presidente
Lic. Francisco Rubén Posadas Figueroa	Secretario
Lic. Edmundo Antonio Gereda Lirrayes	Examinador
Lic. Otto René Morales Peña	Examinador
Lic. Milton Villagrán Gallardo	Examinador

Guatemala,
24 de noviembre de 1994

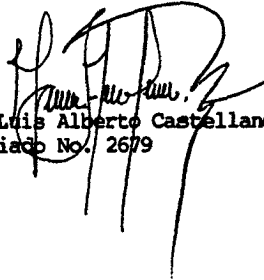
Licenciado
Donato Monzón Villatoro
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, Zona 12
Su Despacho.

En cumplimiento al nombramiento recaído en mi persona, de fecha 16 de marzo de 1993, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría relativas a la planificación, orientación, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "LA FUERZA DE VENTAS EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL CALZADO", elaborado por el estudiante Rudy Otoniel Gálvez Gálvez.

Dicho documento en su contenido hace importantes aportes para el sector de la Pequeña Empresa, principalmente para la Administración de la Fuerza de Ventas, lo cual constituye un componente sustantivo de la tesis.

Por lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites finales, previos a la graduación profesional del estudiante Rudy Otoniel Gálvez Gálvez como Administrador de Empresas en el grado de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Luis Alberto Castellanos Morales
Colegiado No. 2679

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "B-5"
Ciudad Universitaria, Zona 18
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, UNO DE MARZO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA
Y CINCO

Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado Luis Alberto Castellanos Morales, quien
fuera designado Asesor y la opinión favorable del
Director de la Escuela de Administración de
Empresas, se acepta el trabajo de tesis
denominado: "LA FUERZA DE VENTAS EN LA PEQUEÑA
INDUSTRIA DEL CALZADO", que para su graduación
profesional presentó el estudiante RUDY
OTONIEL GALVEZ GALVEZ, autorizándose su
impresión.

ID Y ENSEÑADA A TODOS

LICDA. DORA ELIZABETH LEJUS QUEVEDO
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



DEDICATORIA

A DIOS

GRACIAS SEAN POR GUIARME EN SU TRIUNFO

**A MIS PADRES, HERMANOS, FAMILIARES Y AMIGOS
POR SU APOYO Y COLABORACION**

INDICE

PROLOGO	1
INTRODUCCION	11

Capitulo I

GENERALIDADES

A. PEQUENA EMPRESA	2
1. Definición y características fundamentales	2
2. Evolución y desarrollo	6
3. Importancia de la Pequeña Empresa en la Economía Nacional	10
4. Clasificación y Localización de la Industria	11
5. Pequeña Industria del Calzado	16
B. EL AREA DE MERCADEO EN LA EMPRESA	20
1. Importancia del Area de Mercadeo en la Empresa	21
2. Funciones del Area de Mercadeo	22
C. LA FUERZA DE VENTAS EN LA EMPRESA	25
1. Definición de Fuerza de Ventas	26
2. Importancia de la Fuerza de Ventas	27

Capitulo II

DIAGNOSTICO APLICADO A LA FUERZA DE VENTAS EN LA PEQUENA INDUSTRIA DEL CALZADO

A. El Perfil actual de la Fuerza de Ventas	35
B. Políticas de Reclutamiento y Selección	45
C. Políticas de Inducción	50
D. Criterios y Programas de Entrenamiento	51

E. Política Salarial	53
F. Remuneración Indirecta (Beneficios Adicionales)	55
G. Control, Supervisión y Evaluación del Desempeño	57
H. Relaciones Humanas e Información	59
I. Rotación y Ausentismo	62
J. Opinión de la Fuerza de Ventas	66
K. Preparación Académica o Técnica del Pequeño Empresario para Administrar su Fuerza de Ventas	68

Capítulo III

GUIA PARA LA ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL CALZADO

A. PLANIFICACION DE LA FUERZA DE VENTAS	74
B. INTEGRACION DE LA FUERZA DE VENTAS	85
1. Reclutamiento	86
2. Selección	95
3. Contratación	105
4. Inducción	108
5. Entrenamiento y Capacitación	110
C. RELACIONES LABORALES	118
1. Leyes que regulan las Relaciones Laborales	119
D. COMPENSACION DE LA FUERZA DE VENTAS	121
1. Política Salarial	121
2. Incentivos	128
3. Beneficios Adicionales (Remuneración Indirecta)	130
E. CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS	132
1. Información	133
2. Supervisión	136
3. Evaluación del Desempeño	142

CONCLUSIONES 146

RECOMENDACIONES 148

BIBLIOGRAFIA 151

ANEXO

Encuesta aplicada en la Pequeña Industria del Calzado

INDICE DE CUADROS Y GRAFICAS

Cuadro No. 1	
Aparición Cronológica de las Empresas Industriales	9
Cuadro No. 2	
Número de Pequeñas Empresas en Guatemala	10
Cuadro No. 3	
Estructura de la Industria según el tipo de Producto	13
Cuadro No. 4	
Ubicación Geográfica de la Industria	15
Cuadro No. 5	
Estructura del Costo en la Industria del Calzado	18
Cuadro No. 6	
Evolución de la Industria del Calzado y Porcentaje de Participación	19
Cuadro No. 7	
Valor Bruto de la Producción de la Industria del Calzado	20
Cuadro No. 8	
Número de Personas que Integran la Fuerza de Ventas	35
Cuadro No. 9	
Sexo de los integrantes de la Fuerza de Ventas	36
Cuadro No. 10	
Estado Civil de los Integrantes de la Fuerza de Ventas	37
Cuadro No. 11	
Edad de los Integrantes de la Fuerza de Ventas	38
Cuadro No. 12	
Estabilidad Laboral de los Integrantes de la Fuerza de Ventas	39
Cuadro No. 13	
Nivel Educativo de los Integrantes de la Fuerza de Ventas	42

Cuadro No. 14	
Experiencia en Ventas de los Integrantes de la Fuerza de Ventas	43
Cuadro No. 15	
Frecuencia de Despido o Renuncia de la Fuerza de Ventas	64
Cuadro No. 16	
Frecuencia de Ausentismo de la Fuerza de Ventas	65
Cuadro No. 17	
Nivel Educativo del Pequeño Empresario	69
Gráfica No. 1	
Clasificación de las Actividades Económicas	12

PROLOGO

En base al referencial teórico y práctico adquirido en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas, se efectuó este estudio de investigación titulado : **LA FUERZA DE VENTAS EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL CALZADO**, tema seleccionado para ser objeto de estudio por la siguiente razón:

Al trabajar y estar en contacto directo con la pequeña empresa se observa que no cuenta con políticas o lineamientos bien definidos para la Administración de su fuerza de ventas, razón por la cual la comercialización de sus productos es deficiente.

Para colaborar a solucionar esta problemática se propone una guía técnica que oriente al pequeño empresario en esta labor, siendo el aporte principal de esta tesis.

Este trabajo llegó a su feliz término gracias a la colaboración de los pequeños empresarios de la industria del calzado, quienes amablemente respondieron el cuestionario, para conocer la administración de su fuerza de ventas; gracias a la colaboración del Lic. Luis Alberto Castellanos y al Lic. Víctor Hugo Hernández Arango, a cargo de quienes estuvo la acertada orientación y revisión.

A todos ellos, y a todos los que de una u otra forma colaboraron, mis mejores agradecimientos.

R.G.G.

INTRODUCCION

A menudo leemos o escuchamos por diversos medios sobre el papel esencial y significativo de la Pequeña Empresa, en lo que respecta a la producción y distribución de productos básicos, en la oferta de servicios, en la generación de fuentes de empleo, y en la formación de empresarios de éxito.

Muchos han sido los intentos de parte del Estado, o instituciones de desarrollo por fortalecer su crecimiento, sin embargo los resultados no han sido los esperados. Las causas básicas que las han limitado están ligadas al factor financiero y técnico-administrativo. La limitación financiera ha sido superada en parte a través del apoyo que han recibido a partir de 1977 con diversos programas. En el INTECAP se le ha atendido desde 1975 en aspectos de asistencia técnica y administrativa; sin embargo prevalecen problemas en el campo de la capacitación administrativa y en el apoyo a la comercialización, que en gran porcentaje no satisface las necesidades de la totalidad de empresarios, por la poca cobertura a nivel nacional.

Como un esfuerzo más por colaborar con este sector, especialmente en el área de capacitación, tendiente a incrementar el nivel gerencial del pequeño empresario, se realizó este estudio el cual lleva una estructura lógica y sencilla de comprender.

El Capítulo I, es un capítulo general que debe ser leído cuidadosamente porque conduce al lector a conocer definiciones y características fundamentales, evolución y desarrollo, clasificación y localización e importancia de la pequeña empresa. También lo introduce a una de las áreas más

importantes en la empresa como es el Area de Mercadeo, así como al conocimiento del elemento clave dentro de esta área: La Fuerza de Ventas.

En el Capítulo II, se conocen los resultados obtenidos de una encuesta llevada a cabo a pequeñas empresas de la industria del calzado, capítulo que revela verazmente la forma en que el pequeño empresario está administrando la fuerza de ventas, sus aciertos y errores.

A través de los resultados obtenidos al realizar el Diagnóstico, se formula en el Capítulo III, una Guía para la Administración de la Fuerza de Ventas en la Pequeña Industria del Calzado; guía que orienta técnica, lógica y sencillamente al pequeño empresario en el momento de desarrollar esta labor.

Finaliza este informe con las Conclusiones y Recomendaciones que se consideran necesarias, así como Anexos y la Bibliografía consultada.

Para concluir, debe quedar claro que el presente informe tiene su origen en las siguientes fuentes: La experiencia al trabajar y convivir con el sector de la pequeña empresa, los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, específicamente en el área de Mercadotecnia y Teoría Administrativa, el aporte de los pequeños empresarios de la industria del calzado, y conocimientos adquiridos en Seminarios y Cursos recibidos relacionados con el tema.

Capítulo I

GENERALIDADES

El desarrollo de este capítulo, abarca aspectos generales, que a veces pasan desapercibidos por el pequeño empresario. Su objetivo es introducirlo al conocimiento del contexto en el que diariamente actúa.

Inicia con algunas definiciones de Pequeña Empresa, manejadas por la Ley de Fomento para la Descentralización Industrial, SEGEPLAN, División de Pequeña Empresa del INTECAP, y Dirección General de Estadística; incluyendo sus características cuantitativas y cualitativas.

En este orden de generalidades, se conocerán los antecedentes, evolución y desarrollo de la industria en general y de la pequeña industria, su importancia en la economía nacional, su clasificación, y ubicación geográfica.

Seguidamente, se entra a conocer el sector sujeto de estudio, La Pequeña Industria del Calzado, su definición, los recursos que utiliza, sus operaciones, su evolución, y su producción.

Para concluir este capítulo, se introduce a una de las áreas fundamentales de cualquier empresa, el área de Mercadeo, su importancia y sus funciones; así como al conocimiento del elemento motor dentro de ésta, La Fuerza de Ventas, incluyendo su definición, características, e importancia.

A. PEQUEÑA EMPRESA

1. DEFINICION Y CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES:

Es conveniente reconocer desde un principio, que no existe uniformidad de criterios respecto de lo que conceptualmente es una Pequeña Empresa. Para elaborar la definición de Pequeña Empresa entran en juego variables cuantitativas como por ejemplo el número de trabajadores, el monto de su inversión, el valor de la producción que genera, el tamaño del área física que ocupa, etc.

La definición tampoco es uniforme cuando se analiza a nivel de países; lo que para países desarrollados es Pequeña Empresa, para nuestro país puede ser del estrato mediano o grande.

También existen diferencias según la actividad a la que se dedican, una Pequeña Empresa no tiene porqué ser pequeña en términos absolutos, sino sólo en relación a otras empresas dentro del mismo campo de operación.

La clasificación de las empresas por su tamaño, es apropiada para distintos fines, para diferentes ocasiones, y países; varía considerablemente dependiendo del contexto en que se dé.

Para nuestro país existen diferentes definiciones, de las cuales se exponen las siguientes:

Según la Ley de Fomento para la Descentralización Industrial, Decreto número 24-79, "Pequeña Empresa es el establecimiento manufacturero dedicado a la producción de artículos terminados, semiterminados o bienes intermedios, que

reúnen las siguientes condiciones:

- Que provea ocupación a un máximo de 30 trabajadores.
- Que el valor de la maquinaria, equipo y herramienta no sea mayor de cincuenta mil Quetzales (Q. 50,000.00).
- Que el dueño o gerente de la empresa desempeñe también labores administrativas o técnicas.
- Que el proceso de producción se base en tecnología simple, utilizando herramientas manuales, maquinaria o equipo mecánico; pero que no dependa de maquinaria automática.
- Que utilice preferentemente materia prima de origen nacional o de los demás países Centroamericanos.

En el año 1980, la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica -SEGEPLAN- definió a la Pequeña Empresa de la siguiente manera: Es el establecimiento industrial manufacturero que a través de la transformación mecánica o química de sustancias orgánicas o inorgánicas, se dedica a producir, envasar, empacar materias primas, productos semielaborados y/o bienes de consumo, intermedios y/o de capital, ya sea que el trabajo se realice a mano o con máquinas, y siempre que reúna las siguientes condiciones:

- Que provea ocupación a un máximo de 19 y a un mínimo de 5 trabajadores.
- Que el valor de sus inversiones en activos fijos, excluyendo terrenos y edificios no sea mayor de Q.50,000.00.
- Que el dueño o gerente de la empresa desempeñe también labores administrativas o técnicas.
- Que el proceso de producción se base en tecnología simple, utilizando herramienta manual, maquinaria y equipo sencillo no automatizado.

- Que utilice preferentemente materia prima de origen nacional o de los países de la Región Centroamericana." (1)

En 1982 la Comisión Técnica Interinstitucional de Parques Industriales y Descentralización, modificó la definición anterior, ampliando el estrato ocupacional, a un máximo de 30 y un mínimo de 5 trabajadores, la inversión en activos fijos hasta Q. 100,000.00.

La división de Pequeña Empresa del INTECAP, en su Modelo Operacional de Asistencia a la Pequeña Empresa, dice que "Las variables económicas que identifican en nuestro medio a la Pequeña Empresa son principalmente: Número de trabajadores de 5 a 19 y un capital fijo y de trabajo que no exceda de cincuenta mil Quetzales (Q. 50,000.00)" (2)

La Dirección General de Estadística en su Directorio de Establecimientos Industriales, basa su clasificación en el número de trabajadores, tomándose como Pequeña Empresa aquella que emplea de 5 a 19 trabajadores, mientras que la ya desaparecida Corporación Financiera Nacional (CORFINA), usó como parámetro el monto de la inversión, siendo éste hasta Q. 50,000.00.

Tomando como base el Directorio Nacional de Establecimientos Industriales de 1990 y Notas del Seminario Técnico Sub-Regional sobre Desarrollo de la Pequeña Empresa, INTECAP 1986; para el presente estudio se tomó como Pequeña Empresa, aquella unidad económica en la cual se combina

(1) Haldonado Aguilar, Haroldo, LA IMPORTANCIA DE LOS PARQUES INDUSTRIALES EN EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA EN LA REPUBLICA DE GUATEMALA, Tesis-Administrador de Empresas, Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 1984, p. 24.

(2) Girón, Abel Antonio, MODELO OPERACIONAL DE ASISTENCIA A LA PEQUEÑA EMPRESA, INTECAP-Guatemala, s.e., Junio 1980, p. 1.

capital y trabajo con el objetivo de producir un bien o servicio para satisfacer las necesidades de un mercado y generar utilidades para el propietario. Funciona con un reducido número de empleados que oscila entre 5 y 20, posee un capital invertido que va desde Q. 18,000.00 hasta Q.75,000.00, dirige su producción hacia el mercado regional o nacional, y que para el proceso de producción utiliza herramienta manual y maquinaria o equipo mecánico.

Por la experiencia adquirida al trabajar con este sector, fácilmente se identifica a una pequeña empresa por sus características cualitativas, y entre las más relevantes se observan:

- La administración recae en el Propietario-Gerente de la empresa; es él quien dirige las áreas funcionales de la empresa (Finanzas, Producción, Ventas y Administración).
- La toma de decisiones se centraliza en el propietario, por lo que no existe delegación de responsabilidades.
- Existencia de estrechos contactos personales, el propietario está en contacto directo con sus trabajadores, con sus clientes y con sus proveedores.
- Ofrece menos prestaciones a sus empleados, lo que hace difícil retener a empleados de alta calificación; así como identificar y capacitar a buenos empleados.
- Dificultad en la obtención de capital y crédito; limitado acceso al crédito bancario y otras instituciones financieras; debido a sus altos riesgos naturales y a la falta de garantía para respaldar el financiamiento.
- La estructura financiera se forma por la aportación de recursos del empresario; lo que trae como consecuencia bajo nivel de capitalización, e insuficiencia de capital propio para satisfacer sus necesidades.

- Existencia de cierto grado de división del trabajo en el proceso productivo, en el que el propietario no participa directamente.
- Uso generalizado de métodos de producción de escasa tecnología, que incluso se basa en la propia habilidad manual del operario, así como el empleo de maquinaria y equipo obsoleto.
- Carece de adecuada información respecto a las oportunidades de mercado.
- El segmento de mercado que cubren es reducido, ya que se dedica a satisfacer necesidades de la localidad a la que pertenecen.
- Desarrolla una relación directa con sus clientes, y por lo consiguiente está en disponibilidad de tomar decisiones rápidas para satisfacer los gustos y preferencias del mercado.
- Para la distribución de sus productos utiliza el canal minorista, lo que limita la expansión de su mercado y el desarrollo de la empresa.
- Es administrada y poseída independientemente, y no es dominante en su campo de operación.
- Es un tanto conservadora, no le dá mayor importancia a la asistencia técnica, a la consultoría administrativa, a la investigación de mercados ó a la capacitación empresarial, por lo que carece de capacidad gerencial.

2. EVOLUCION Y DESARROLLO:

Actualmente en el país se observa una gran variedad o infinidad de empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes. El número y variedad de éstas ha ido evolucionando con el paso del tiempo, acorde a la población y a sus necesidades. Empresas que hace mucho tiempo eran pequeñas, hoy día poseen

un gran prestigio y juegan un papel importante en la economía nacional.

La pequeña empresa, en Guatemala, ha tenido que salvar diferentes obstáculos, entre los más grandes se encuentra la escasez de recursos financieros, la dificultad de obtener créditos bancarios, y el uso de tecnología inapropiada. Los obstáculos que han frenado su evolución y desarrollo.

Para estimular su desarrollo se han emitido leyes, como la Ley de Fomento de la Pequeña Empresa, Decreto 12-71, y la Ley de Fomento para la Descentralización Industrial, Decreto 24-79, las que no han dado los resultados esperados. La pequeña empresa ha evolucionado y desarrollado por el esfuerzo propio del empresario, sin apoyo efectivo, real y congruente a sus necesidades y posibilidades, de parte del Estado, Instituciones Financieras y de Desarrollo.

Para conocer su evolución, es necesario mencionar los aspectos más importantes en cuanto a los antecedentes de la industria en general.

"La industria inicia a formar parte de la actividad económica del país a partir del último cuarto del siglo pasado, cuando la actividad productiva se desarrollaba a nivel artesanal. A partir de la revolución de 1871, se inician cambios significativos en la economía del país con el cultivo del café y el banano con fines de exportación, aplicando en su proceso de producción, tecnología de la época. El desarrollo de la industria fue motivado por pequeñas empresas de zapatería, jabonería, la Cervecería Centroamericana, fábricas de ladrillo, y algunas fábricas de textiles.

A finales del siglo, se encontraban esparcidas por el territorio nacional aproximadamente unas 200 empresas industriales.

A inicios del presente siglo, el número se incrementó a 450, dinamizando la actividad económica del país; entre las empresas más sobresalientes se pueden mencionar: Calzado Cobán, Cementos Novella, Fábrica de Tejidos Cantel, etc.

En 1946 existían 708 empresas, principalmente dedicadas a la fabricación de alimentos, calzado, y prendas de vestir. Para 1959 el número se incrementó a 875.

En la década de 1960 a 1970 se creó el Mercado Común Centroamericano, cuya creación reactivó la economía de la región, contando Guatemala en 1970 con 1,076 empresas. De la década de 1,971 a 1,980 se registraron 1,308." (3)

En los siguientes cuadros, a grandes rasgos, se puede analizar como ha evolucionado la empresa industrial, así como la Pequeña Empresa, la que actualmente representa un importante renglón, dentro del valor agregado de la economía nacional.

(3) Maldonado Aguilar, Haroldo, Op.Cit., p. 25.

CUADRO No. 1
APARICION CRONOLOGICA DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES
Guatemala, 1870-1980

Año	No. de Empresas	Incremento
1870	3	0
1880	25	22
1890	95	70
1900	170	75
1910	285	115
1920	360	75
1930	476	116
1940	588	112
1950	750	162
1960	880	130
1970	1076	196
1980	1308	232

Fuente: Herrera Ovalle, José Haroldo, DESCENTRALIZACION INDUSTRIAL EN GUATEMALA, Tesis-Administrador de Empresas, Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 1977, p. 25.

CUADRO No. 2
NUMERO DE PEQUEÑAS EMPRESAS EN GUATEMALA
Periodo : 1981-1990

Año	No. de Pequeñas Empresas	Incremento
1981	1121	0
1982/1983	1254	133
1984	1441	187
1985	1286	(155)
1986	1315	29
1987	1361	46
1988	1405	44
1989	1488	83
1990	1558	88

Fuente: DIRECTORIO NACIONAL DE ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES DE 1981 A 1990. Dirección de Estadística, Ministerio de Economía.

3. IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN LA ECONOMIA NACIONAL:

Actualmente es común decir, que la Pequeña Empresa es la espina dorsal de la economía, que es el motor para el desarrollo, que desempeña un papel importante, esencial, significativo, y preponderante. Constituye un gran estrato que cumple una importante función social y económica en el marco general de la actividad productiva del país.

Para conocer su importancia, se revisaron varios libros y tesis que tratan sobre el tema, en síntesis y en una forma más clara se enumera a continuación, su gran importancia en

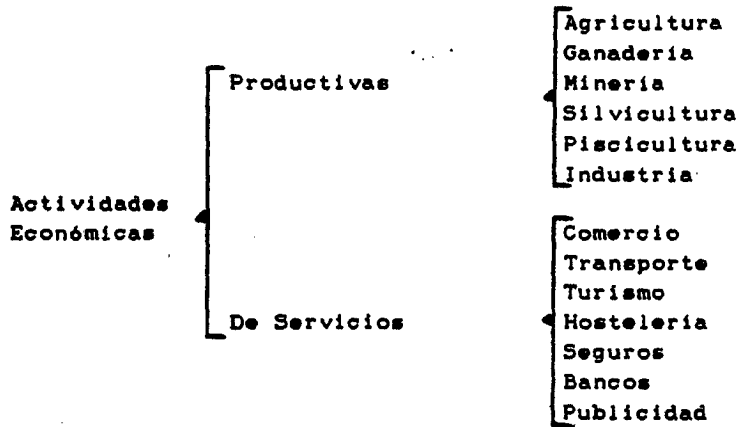
nuestra economía:

- Genera autoempleo para el propietario y su familia.
- Genera fuentes de trabajo para la mano de obra nacional.
- Proporciona bienes y servicios en pequeñas cantidades para satisfacer necesidades básicas de la comunidad a la que pertenecen, a precios accesibles.
- Sirve a un segmento de mercado limitado o especializado, el cual a veces no es atractivo para las empresas grandes.
- Sirve de semillero para la formación de empresarios y desarrollo de su talento empresarial.
- Participa en un mercado de libre competencia, con la oferta que genera, y la demanda de materia prima, fortaleciendo así el mercado interno.
- Fuente generadora de mano de obra calificada para la mediana y gran empresa.
- Reactiva el mercado de Materias Primas, bienes intermedios, insumos productivos, y productos terminados de origen nacional.
- Contribuye con el pago de sus impuestos para el sostenimiento del gasto público.
- Impulsa el desarrollo de la región en la que se ubica.
- Por utilizar métodos de producción no tecnificados, permite utilizar mano de obra en forma intensiva, etc.

4. CLASIFICACION Y LOCALIZACION DE LA INDUSTRIA:

La economía de un país descansa en diversas actividades económicas, las cuales para un mejor análisis y comprensión es frecuente encontrarlas agrupadas en 2 grandes ramas: Actividades Productivas y Actividades de Servicio, como se puede observar en la siguiente gráfica:

GRAFICA No. 1
"CLASIFICACION DE LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS"



(4)

La industria como una actividad económica productiva, se define como "Una actividad económica transformativa de las materias primas orgánicas e inorgánicas, proporcionadas por la agricultura, la ganadería, la minería, la piscicultura, la silvicultura y cualesquiera otras actividades económicas denominadas primarias" (5)

Una de las más importantes clasificaciones de la industria, es aquella que la divide en Industrias de Consumo, Industrias Intermedias, e Industrias Metálicas y Mecánicas, basada esta clasificación desde el punto de vista de su tipo

(4) Erazo Fuentes, Antonio, et al, DESARROLLO INDUSTRIAL, Concepto de Industria, Selección de textos, Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, USAC, Editorial de Textos Universitarios, 1983, p. 6.

(5) Ibid., p. 2.

de producto, como lo podemos observar en el cuadro siguiente:

CUADRO No. 3
ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA SEGUN EL TIPO DE PRODUCTO

RAMA INDUSTRIAL	ACTIVIDAD
- Industria de Consumo	Alimentos Bebidas Tabaco Textiles Calzado y Vestimenta Mobiliario y Accesorios Imprenta y Editoriales Cuero Productos Químicos
- Industrias Intermedias	Madera Papel Caucho Productos Minerales
- Industrias Metálicas y Mecánicas	Industrias Metálicas Productos Metálicos Máquinas Aparatos Eléctricos Materiales de transporte

Fuente: Evaluación de la Política de Fomento Industrial e
Guatemala, IIIES, USAC, 1971, p. 135.

En lo que respecta a su ubicación geográfica, se observa que la mayor parte de la industria se ubica en la Ciudad de Guatemala. La Pequeña Industria tiende a localizarse en aquellas zonas de la capital con fuertes núcleos de población, buscando un contacto más directo con el mercado y con la mano de obra, evitando además gastos de transporte. El cuadro No. 4 muestra la ubicación de la industria en el territorio nacional.

CUADRO No. 4
UBICACION GEOGRAFICA DE LA INDUSTRIA
Guatemala 1986-1991

DEPARTAMENTO	1986	1987	1988/1989	1990	1991
Guatemala	1314	1320	1469	1622	1678
El Progreso	12	17	18	20	25
Sacatepequez	36	54	62	66	72
Chimaltenango	21	39	47	49	43
Escuintla	79	87	106	112	136
Santa Rosa	204	196	206	216	243
Sololá	3	3	3	3	4
Totonicapán	8	15	17	19	21
Quetzaltenango	100	113	137	130	146
Suchitepequez	28	31	36	39	43
Retalhuleu	26	26	30	35	40
San Marcos	17	42	46	34	39
Huehuetenango	26	32	39	34	45
Quiché	7	8	8	7	9
Baja Verapaz	25	53	47	46	52
Alta Verapaz	8	19	18	18	20
Potón	18	21	22	23	25
Izabal	16	21	26	26	28
Zacapa	27	30	39	39	40
Chiquimula	7	28	28	24	27
Jalapa	7	10	16	15	18
Jutiapa	18	23	26	27	30
TOTAL	2007	2188	2244	2621	2794

Fuente: Directorio Industrial, Instituto Nacional de Estadística, Ministerio de Economía, 1991.

Dentro del sector de la Pequeña Industria, un porcentaje significativo lo representa la industria del calzado, la cual se tomó de base para el presente estudio, y que a continuación se analiza.

5. PEQUEÑA INDUSTRIA DEL CALZADO:

La industria del calzado, es aquella que a través de la conjugación del capital, tecnología, mano de obra, y materia prima, produce para el mercado un producto terminado denominado calzado.

Para la producción de calzado se utiliza como materia prima, el cuero o piel extraída de algunos mamíferos, o materiales sintéticos producidos por el hombre en sustitución del cuero; suela, que es el cuero de las partes más duras del animal; tacones, ferro, pegamento, hilo o clavo dependiendo del tipo de zapato (cuando es comontado se utilizan adhesivos, cuando es cosido se utiliza hilo, y cuando es clavado la sujeción es a través de clavos).

La pequeña industria del calzado, para realizar su proceso de producción requiere de maquinaria, equipo y herramienta sencilla, dentro de la cual se tienen: Máquinas respuntadoras, bancos de torminar, cuchillas, martillos, tijeras, leznas, chairas, perforadores o sacabocados, pinzas para montar, planchas de hierro para asentar la suela, hormas, bancos de trabajo, etc.

El Proceso de producción se realiza a través de varias operaciones, siendo las principales las siguientes:

- CORTE: La manufactura se inicia por separar de la materia prima las diferentes piezas que forman

- el corte, (Parte superior del zapato) las partes interiores, el forro, y la plantilla.
- PESPUNTE: Consiste en la unión o cosido del corte, implica el cosido de los componentes del corte, es la operación más importante por ser la actividad que emplea más mano de obra.
 - MONTADO: Consiste en montar el corte sobre la horma a utilizar.
 - ENSUELADO: Consiste en adherir el corte a la suela, y el ensamble del tacón a la tapa.
 - ACABADO: Incluye las operaciones de lavado, retoque, brillo, pulido y empaque.

Para realizar estas operaciones, y por existir en la pequeña empresa cierto grado de división del trabajo, se requiere de mano de obra calificada dentro de la cual se encuentran cortadores o alistadores, cosedores o pespuntadores, montadores, ensueladores, y encargados de acabado.

La industria del calzado, es una de las más importantes, por las siguientes razones:

- El calzado es considerado como un artículo de primera necesidad, siguiendo en importancia a la alimentación, a la vivienda, y al vestido.
- La producción de calzado requiere intensa mano de obra, contribuyendo a la generación de empleo.
- Indirectamente genera empleo con su demanda de materias primas, que por lo general son bienes intermedios a los cuales ya se ha aplicado un proceso productivo.
- La producción se puede realizar en pequeños talleres y en grandes empresas.

Para el presente estudio, se tipifica a la pequeña industria del calzado como una industria tradicional, por su trayectoria y evolución a través de los tiempos; como una industria manufacturera por a) Emplear obreros asalariados, b) Existe mayor productividad, debido a que la división del trabajo simplifica el proceso productivo, c) Los medios de producción pertenecen a un solo propietario, y d) Continúa prevaleciendo la técnica artesanal, aunque se observa la introducción de maquinaria y equipo avanzado, accionados por fuerza humana; y como una industria intermedia por la relación que existe en el costo, entre materia prima y mano de obra, pues utiliza de 50 a 60% de materia prima, y de 10 a 15% de mano de obra, lo cual se puede apreciar en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 5
ESTRUCTURA DEL COSTO EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO
(En Porcentajes)

ELEMENTO DEL COSTO	PORCENTAJE
Materia Prima	53%
Mano de Obra	12%
Gastos Generales	19%
Utilidad	16%
TOTAL	100%

Fuente: Asociación para el Desarrollo Comunitario, programa de Micro y Pequeñas Empresas. Mayo de 1993.

Para concluir se presenta el cuadro No. 6, para conocer la evolución de la Industria del Calzado, y el cuadro No. 7 que muestra el valor bruto de la producción generada.

CUADRO No. 6

EVOLUCION DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO Y PORCENTAJE DE PARTICIPACION
Guatemala : 1980 - 1990

Año	Total Empresas	Pequeñas Empresas	%
1980	54	27	50
1981	48	30	63
1982/1983	60	40	66
1984	70	50	71
1985	71	47	66
1986	66	39	59
1987	67	40	60
1988	75	44	59
1989	79	45	57
1990	83	44	53

Fuente: Directorio Nacional de Establecimientos Industriales de 1980 a 1990, Instituto Nacional de Estadística, Ministerio de Economía.

CUADRO No. 7
VALOR BRUTO DE LA PRODUCCION DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO
Guatemala : 1980 - 1985 (Millones de Quetzales)

Año	Q.
1980	22.4
1981	24.3
1982	18.9
1983	20.8
1984	30.1
1985	23.6

Fuente: Encuesta Industrial fabril 1987, Cámara de Industria de Guatemala.

B. EL AREA DE MERCADEO EN LA EMPRESA

La organización típica de cualquier empresa abarca cuatro áreas, departamentos o secciones: El área de producción, el área financiera, el área administrativa, y el área de mercadeo o departamento de ventas.

El Mercadeo puede verse como un puente entre la empresa productora y el mercado consumidor, un puente entre la producción y el consumo. Abarca todas aquellas actividades que se realizan con el propósito de hacer llegar los productos y/o servicios de la empresa a manos del consumidor. A través de estas actividades se conocen las necesidades del mercado, se desarrollan productos o servicios para satisfacerlas, y de crear y luego expandir la demanda de tales satisfactores.

La definición oficial de Mercadeo es la dada por el Comité de Definiciones de la Asociación Americana de Mercadeo,

la cual dice que: "Mercadeo es el desarrollo de actividades en el campo de los negocios que dirige el flujo de productos y servicios del productor al consumidor o usuario."

En un sentido social el mercadeo es una actividad de intercambio para satisfacer necesidades y deseos. Es este sentido el que Phillip Kotler introduce en su definición, quien dice : "Mercadeo es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por un proceso de intercambio" (6)

En toda empresa cuyo objetivo sea satisfacer necesidades y deseos, debe existir un departamento, una Área que se dedique a realizar las actividades de mercadeo. En base a los conceptos antes mencionados se define el Área de Mercadeo como aquella Área funcional de la empresa, que coordina todas las actividades de mercadeo tendientes a dirigir el flujo de productos o servicios, en el lugar, momento, y precio más indicado, utilizando para ello una comunicación y promoción efectiva, con el objetivo de satisfacer necesidades y deseos del mercado y generar ingresos para el productor.

En la Pequeña empresa todas las actividades del Área de mercadeo, las ejecuta el departamento de ventas.

1. IMPORTANCIA DEL AREA DE MERCADEO EN LA EMPRESA:

"El departamento de Ventas dentro de la empresa juega un papel importante, ya que se constituye en el elemento clave que permite alcanzar los objetivos trazados. Este departamento desempeña un rol determinante, pues aparte de que su función primordial es dirigir y controlar la Fuerza de Ventas, debe

(6) Kotler, Phillip, MERCADOTECNIA, 2a. Edición, México: Editorial Prentice-Hall, 1979, p. 10.

tener una buena relación y coordinación con los demás departamentos de la empresa, como son producción, distribución, finanzas, y personal." (7)

El área de Mercadeo en cualquier empresa es su unidad más importante, conoce las necesidades, deseos, gustos, y preferencias del mercado para desarrollar productos o servicios adecuados, dirige el flujo de estos productos hacia el mercado generando ingresos a través de las ventas.

Su importancia, también radica en coordinar todas las funciones de Mercadeo para satisfacer al consumidor o usuario, y generar ingresos para el productor. Estas funciones se detallan a continuación.

2. FUNCIONES DEL AREA DE MERCADEO

Fundamentalmente un departamento de ventas llena los siguientes objetivos:

- La generación del volumen de ventas.
- El desarrollo del potencial humano que constituye la fuerza de ventas". (8)

Para alcanzar estos objetivos debe tenerse en cuenta el número de vendedores, cantidad y calidad de los productos, tamaño del mercado, los canales de distribución, etc. así como la ejecución de una gran variedad de funciones, de planificación, dirección, y control de todas aquellas actividades relacionadas con el mercadeo.

(7) Villegan Dieguez, Fausto Gabriel, LA ADMINISTRACION APLICADA AL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA MEDIANA EMPRESA, Tesis-Administrador de Empresas, Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 1983, p.1.

(8) Ibid., p. 3.

En base a los conocimientos adquiridos en el Área de Mercadotecnia, a continuación se resumen las más importantes funciones que se ejecutan en el Área de mercadeo de una empresa.

Las funciones de mercadeo se inician antes de la fabricación del producto, y no terminan cuando el producto ha llegado a manos del consumidor. Se inician con la investigación del mercado para conocer los gustos, preferencias, necesidades, y deseos, los motivos de compra de los consumidores, la competencia, la magnitud del mercado y su demanda actual y potencial. Posteriormente se procede a la selección del mercado o segmento de mercado objetivo al cual la empresa decide satisfacer, segmento al cual dirige todos sus esfuerzos para conquistarlo, desarrollando para ello una competitiva y efectiva Mezcla de Mercadeo.

Esta mezcla de mercadeo, es la combinación particular de las variables controlables del mercado - Producto, Precio, Plaza y Promoción -, que la empresa utilizará para alcanzar sus objetivos en el mercado meta. En cuanto a la variable producto, el Área de mercadeo planea y desarrolla el producto que satisfaga totalmente al mercado, establece estrategias para su identificación a través de una marca, su protección a través del empaque o envase, define su calidad, características, estilo, tamaño; así como la administración del ciclo de vida del producto, formulando estrategias para las etapas de introducción, crecimiento, madurez y declinación.

En relación al Precio, el Área de Mercadeo, debe establecer políticas, estrategias, métodos, y procedimientos para determinar un precio justo, descuentos, periodos de pago, políticas de crédito, etc.

Dentro de la variable Plaza, el área de Mercadeo, debe establecer los canales de distribución más adecuados y eficientes para llevar el producto hacia el consumidor final, aspectos relacionados con la distribución física, como transporte, almacenamiento, mantenimiento de inventarios, administración y procesamiento de pedidos, a fin de entregar el producto correcto, en el momento más oportuno, y al menor costo.

El Área de Mercadeo, es la encargada de desarrollar la Mezcla Promocional más adecuada para cada etapa del ciclo de vida del producto, la cual se compone de Publicidad, Promoción de ventas, Venta Personal, y Publicidad no pagada. Debe establecer el objetivo de la promoción, seleccionar los instrumentos de promoción (Muestras, cupones, descuentos, demostraciones, concursos, etc.); también se debe encargar del reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, dirección, y control de la fuerza de Ventas; así como del desarrollo y aplicación de técnicas de Venta.

Establecida la mezcla de mercadeo, es necesario realizar el Plan de Mercadeo específico para desarrollar y atender el segmento de mercado elegido, enfocado a lograr los objetivos de la empresa.

Todas estas funciones están encaminadas a hacer más efectivo el flujo de bienes y servicios del productor a consumidor, para satisfacer las necesidades del mercado, y generar utilidades a la parte productora.

La formación y desarrollo del potencial humano constituido por la Fuerza de Ventas, es una de las actividades relevantes en el área de Mercadeo, por lo cual se incluyen aspectos relacionados con la Fuerza de Ventas en la empresa,

su definición e importancia.

C. LA FUERZA DE VENTAS EN LA EMPRESA

La venta es una actividad mediante la cual se establece un intercambio entre el vendedor y el comprador. es un proceso personal o impersonal de ayudar y/o convencer a un cliente potencial a adquirir un artículo o un servicio.

La Asociación Americana de Mercadeo, define la actividad de vender como "El proceso personal o impersonal de inducir o persuadir a un cliente en perspectiva a comprar un bien o servicio, o actuar favorablemente respecto a una idea que tiene significado comercial para el vendedor" (9)

También se define como "Satisfacer una necesidad o un deseo otorgando un producto o prestando un servicio, recibiendo a su vez un valor equitativo anteriormente convenido". (10) Concluyendo se puede decir que, la actividad de ventas se traduce en el objetivo primordial de toda empresa, porque es la única función que genera ingresos directos y utilidades.

"La venta personal es la herramienta más efectiva para poder alcanzar los objetivos del departamento de ventas y de la empresa en general, pues implica una relación directa, inmediata, e interactiva entre vendedor y comprador, con el propósito de realizar ventas". (11)

(9) Beach Buskirk, Russell, VENTAS, MANUAL PRACTICO, 11a. Edición, México: Editorial Mc Graw-Hill, 1984, p. 4.

(10) Reethof, Walter, LA GERENCIA DE VENTAS, 1a. Edición, México: Contemporanea de Ediciones, 1981, p. 4.

(11) Villagran Dieguez, Fausto, Op. Cit., p. 44.

Dentro de la Mezcla Promocional que desarrolla cada empresa, la venta personal es uno de sus principales elementos, pues consiste en una comunicación de persona a persona, entre la fuerza de ventas y el mercado; esta actividad es desarrollada por la fuerza de ventas con el objetivo de hacer llegar al consumidor un producto o un servicio. Por lo antes mencionado, el factor esencial es la fuerza de Ventas, la cual se define a continuación.

1. DEFINICION DE FUERZA DE VENTAS:

En páginas anteriores, se puso de manifiesto la importancia del departamento de ventas dentro de la empresa, por ser éste el departamento clave para alcanzar sus objetivos, sin embargo, para que este departamento sea funcional necesita de recurso humano capacitado para la labor de ventas, pues este elemento es capaz de alcanzar objetivos de mercadeo que no alcanza la publicidad y la promoción de ventas.

La fuerza de ventas es un conjunto de personas dispuestas a colaborar eficazmente, a efecto de lograr los objetivos del departamento al que pertenecen y de la empresa en general, a través de la búsqueda de consumidores para lograr la venta de determinado número de unidades del producto o servicio, utilizando para ello técnicas específicas.

"La fuerza de Ventas es un grupo de profesionales altamente responsables y calificados, que a través de un contacto directo con el mercado, ayudan a mantener juntos a compradores, personas que demandan bienes y servicios para satisfacer sus necesidades y deseos, y productores, oferentes de esos bienes y servicios, enfocando todos los recursos a su alcance para satisfacer al consumidor, actuando como consultor

ante el cliente y como fuente de información ante la empresa" (12)

Concluyendo podemos decir que, la Fuerza de Ventas es la generadora de ingresos a través de las ventas, es la dinámica que hace prosperar cualquier empresa.

Los términos tradicionales utilizados para describir a las personas que integran la Fuerza de Ventas son : Vendedor, Representante de Ventas, Ejecutivo de Ventas, Ejecutivo de Negocios, Consultor de Ventas, Agente de Ventas, etc. Sea cual sea el término utilizado, en la actualidad es un experto, es una persona competente y entrenada profesionalmente para brindar un servicio valioso. Se considera como parte necesaria, importante y respetable dentro de la estructura económica y social, como se puede apreciar en el siguiente inciso.

2. IMPORTANCIA DE LA FUERZA DE VENTAS:

El afán de toda empresa es elaborar un producto o prestar un servicio, pero estos productos y servicios no se venden solos, deben ser promocionados, requieren de un esfuerzo de ventas.

La Fuerza de Ventas influye en las personas para que adquieran los productos o servicios de la empresa. "La Fuerza de Ventas influye para que acepten los cambios, para que prueben nuevos productos, y educa a las personas para que acepten nuevas ideas, nuevos procesos, hasta nuevas formas de vida" (13)

(12) Ibid., p. 45.

(13) Meethof, Walter, Op. Cit., p. 11.

"El Vendedor representa y es realmente la firma, para la mayor parte de los compradores, porque en sí, es quien les proporciona los productos y amolda la oferta de la empresa a las necesidades de cada cliente" (14)

La Fuerza de Ventas es un vínculo, es un agente de comunicación entre el proveedor y el consumidor; actúa como consultor y consejero ante el cliente, le ofrece soluciones a sus necesidades y deseos a través del bienestar que proporciona el producto que vende, también actúa como fuente de información ante la empresa, pues tiene contacto directo con el cliente, visualizando oportunidades de mercado, necesidades que no están siendo completamente satisfechas por la actual oferta del producto, conoce mejor los gustos y preferencias del mercado, información que proporciona a la empresa para el desarrollo de nuevos productos o para la readecuación de la mezcla de mercadeo que se está utilizando.

"La Fuerza de Ventas realiza una comunicación de persona a persona. Por una parte representa a la empresa ante el cliente, de él depende la imagen que el comprador se forme de la empresa que le está proporcionando productos, y por la otra parte representa al cliente ante la empresa". (15)

La Fuerza de Ventas es el elemento principal del departamento de ventas, por ser el generador de ingresos a través de las ventas, genera el volumen de ventas deseado por el departamento para alcanzar los objetivos de la empresa; hace posible que el dinero invertido regrese a la empresa, y los ingresos por ventas son utilidades potenciales. "La Fuerza

(14) Kotler, Phillip, DIRECCION DE MERCADOTECNIA, 2a. Edición, México: Editorial Diana, 1980, p. 68.
(15) Villagran Dieguez, Fausto, Op. Cit., p. 11.

de Ventas crea trabajo y proporciona empleo al personal de la empresa que no se dedica a las ventas. Las ventas que realiza significa trabajo para los obreros y empleados de la empresa, porque nada sucede mientras no se realice una venta" (16)

"La fuerza de Ventas colabora en la distribución física de los productos, ayuda a que los bienes fluyan del productor hacia los mayoristas, los detallistas, y finalmente al consumidor". (17) "Contribuye a la fijación de precios, al mantenimiento y ampliación del mercado para formar una clientela beneficiosa para la empresa" (18)

Una de las actividades específicas de un vendedor, es realizar el proceso de ventas a través de varias etapas, las cuales se resumen a continuación, tomando como base el Libro: **TECNICAS BASICAS DE VENTA** volumen 5, de John W. Ernest, Páginas 17 y 18.

- Prospección y calificación: Explora el mercado para identificar clientes potenciales.
- Pre-Acercamiento: Se relaciona directamente con el cliente para comunicarle información sobre el producto.
- Acercamiento: Se relaciona directamente con el cliente para comunicarle información sobre el producto.
- Presentación y Demostración: Da a conocer el producto, sus beneficios, sus bondades, a través de una demostración material para llamar la atención, mantener el interés, despertar el deseo.
- Manejo de Objeciones: Vence la resistencia a la compra,

(16) Reethof, Walter, Op. Cit., p. 16.

(17) John, W. Ernest, TECNICAS BASICAS DE VENTA, 1a. Edición, México: Editorial Diana, 1982, Volumen V, p. 15.

(18) Reethof, Walter, Op. Cit., p. 17.

rebatando objeciones al precio, al horario de entrega, al color, al tamaño, etc.

- Cierre: Realiza la venta a través de técnicas especiales.
- Servicio: Proporciona consultoría, asistencia técnica, para garantizar la satisfacción del cliente y convertirlo en cliente regular de la empresa.

El cierre de una venta se hace siempre a través de la venta personal, aunque la compra haya sido influenciada por publicidad o promociones.

Por todo lo anterior, se considera a la fuerza de ventas, un elemento de gran importancia, no sólo para la empresa, sino para la economía nacional, como fué reconocida por el Ex-Presidente de los Estados Unidos Lyndon Jhonson, quien dijo que "El vendedor es la figura clave en la economía, la cual depende de la iniciativa individual y de las fuerzas que compiten en el mercado para estimular el empleo de todos, y lograr la distribución eficiente y ordenada de los productos o servicios. Los vendedores son los organizadores creativos de la libre empresa, el factor vital para el crecimiento, la prosperidad, y el bienestar de la nación". (19)

(19) Ibid., p. 12.

Capítulo II
DIAGNOSTICO APLICADO A LA FUERZA DE VENTAS
EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL CALZADO

Este capítulo es el resultado de una encuesta llevada a cabo a una muestra de pequeñas empresas que se dedican a la fabricación de calzado, y revela en qué forma el pequeño empresario está administrando su fuerza de ventas.

Esta encuesta se realizó con el objetivo de conocer y detectar problemas que tiene que afrontar, o errores que comete el pequeño empresario al administrar su fuerza de ventas.

A manera de introducción, se incluyen antecedentes, objetivos y la metodología usada en la elaboración del diagnóstico.

Seguidamente, se presentan los resultados de la encuesta. Se inicia con el perfil actual de la fuerza de ventas, el cual incluye sus características tanto cuantitativas como cualitativas, y su actuación dentro de la empresa. Se continúa conociendo lo relacionado a políticas de reclutamiento y selección, inducción, entrenamiento, política salarial, beneficios adicionales, aspectos de control, supervisión, evaluación del desempeño, y los resultados en cuanto al índice de rotación y grado de ausentismo detectado.

Para concluir, se da a conocer la opinión de la fuerza de ventas, en relación a temas como entrenamiento, control y/o supervisión, y relaciones humanas. También se analiza lo relacionado al nivel académico o preparación técnica del pequeño empresario, factor que influye grandemente al administrar su fuerza de ventas.

ANTECEDENTES:

Se han realizado varios estudios sobre la pequeña industria, los cuales ponen de relieve su gran importancia para la economía del país. Revisando estos estudios se observa que describen y analizan la pequeña industria en forma global, sin profundizar en un área o función específica; por lo tanto no existen antecedentes sobre el tema sujeto de estudio.

OBJETIVOS:

El diagnóstico se realizó teniendo en mente los objetivos fijados en el Plan de Investigación, previamente elaborado, siendo éstos, los siguientes:

- Determinar en qué forma, el pequeño empresario, está administrando el recurso humano dedicado a la labor de ventas, para detectar errores y proponer medidas correctivas a través de una guía que le oriente al realizar esta labor.
- Proporcionar al Pequeño Empresario herramientas básicas para la administración de su fuerza de ventas, que le indiquen cómo planificar, integrar, compensar, controlar, y qué legislación aplicar para formar y mantener su fuerza de ventas con una actitud positiva dispuesta a dar lo mejor de sí.
- Comprobar o rechazar las hipótesis planteadas en el plan de investigación, previamente elaborado, las cuales se enuncian a continuación:
 - * El bajo rendimiento de la Fuerza de Ventas, en la pequeña empresa se debe a que no se apega a los

requisitos establecidos en el perfil y en la descripción del puesto, y a la falta de información y relaciones humanas.

- * En la pequeña empresa no se cuenta con políticas definidas para la administración de la fuerza de ventas, no existen programas de capacitación y entrenamiento ni sistemas de control.
- * En la pequeña empresa, el alto grado de rotación y ausentismo en la fuerza de ventas se debe a la falta de control, supervisión, y motivación por parte del empresario.
- * La falta de capacitación del pequeño empresario da como resultado una deficiente administración de la fuerza de ventas.

METODOLOGIA:

Como primer paso, se procedió a elaborar un cuestionario, con el objetivo de conocer el perfil actual de la fuerza de ventas, las políticas de reclutamiento y selección, las políticas de inducción, los criterios y programas de entrenamiento, la política salarial, el control, supervisión, y evaluación del desempeño, las relaciones humanas e información, la rotación y ausentismo, la opinión de la fuerza de ventas, y la preparación académica o técnica del pequeño empresario para administrar su fuerza de ventas.

El cuestionario fué diseñado para aplicarlo en el sector empresarial tipificado como pequeña empresa, ubicada en el área metropolitana, dedicada a la fabricación de calzado de cuero para hombres, damas y niños, calzado sintético para damas y calzado deportivo (Zapato de foot-ball y tennis), excluyendo el calzado de caucho, vulcanizado o moldeado, y el

de plástico. (El cuestionario puede observarse en la sección de Anexos)

Posteriormente, se seleccionó de un universo de 44 empresas, que se apegaban a las características antes mencionadas, una muestra de 30, que representan el 68.18% del mismo, trabajándose con un nivel de confianza del 90% y un error muestral de 5%.

Tanto el universo como la muestra, se encuentran identificadas en el Directorio Nacional de Establecimientos Industriales del Instituto Nacional de Estadística. En el directorio se ubican y clasifican los establecimientos industriales por el número de empleados que ocupan, según la clase de producto que elaboran; tomando como base para esta clasificación la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU.Rev.2).

Como tercer paso, se aplicó el cuestionario en las 30 empresas que constituyeron la muestra previamente seleccionada. Para complementar la información recabada a través del cuestionario, se estimó necesario realizar entrevistas a personas que laboran en instituciones que asisten a la pequeña empresa, para conocer sus experiencias y opiniones sobre el tema en estudio.

Haciendo uso de técnicas estadísticas, se procedió a tabular, interpretar y analizar la información obtenida, con la cual se elaboró la descripción y análisis de los aspectos relacionados a la actual administración de la fuerza de ventas; los que se exponen a continuación:

A. EL PERFIL ACTUAL DE LA FUERZA DE VENTAS

La pequeña industria del calzado para llevar sus productos hacia el mercado que cubre, requiere de Fuerza de Ventas. Aunque el pequeño empresario no cuenta con un perfil bien definido de su fuerza de ventas, ni con la descripción técnica del puesto, a través del cuestionario se determinaron sus características cuantitativas y cualitativas, entre éstas:

1. NUMERO DE PERSONAS QUE LA INTEGRAN:

En las 30 empresas encuestadas, se encontró un total de 65 personas que se dedican a la labor de ventas.

La Fuerza de Ventas se encuentra integrada de 1 a 3 personas, siendo más frecuente encontrarla conformada por 2 personas, como se puede visualizar en el cuadro No. 8.

CUADRO No. 8
NUMERO DE PERSONAS QUE INTEGRAN LA FUERZA DE VENTAS
Valores Absolutos y Relativos

No. de Personas	No. de Empresas	Porcentaje
	<u>30</u>	<u>100.00</u>
1	5	16.67
2	15	50.00
3	10	33.33

Fuente: Encuesta a pequeñas Industrias del Calzado. Rudy Gálvez Gálvez, Agosto 1993.

Esta estructura se justifica por el tamaño de las empresas, que está relacionada directamente a su nivel de inversión y número de empleados, los cuales condicionan su capacidad productiva.

2. SEXO:

El cuadro número 9, resume la estructura de la fuerza de ventas en cuanto al sexo, requisito de gran importancia en la pequeña empresa, especialmente para desempeñar la labor de ventas.

CUADRO No. 9
SEXO DE LOS INTEGRANTES DE LA FUERZA DE VENTAS
Valores Absolutos y Relativos

Sexo	No. de personas	Porcentaje
	<u>65</u>	<u>100.00</u>
Masculino	54	83.08
Femenino	11	16.92

Fuente: Encuesta a pequeñas Industrias del Calzado. Rudy Gálvez Gálvez, Agosto 1993.

Los porcentajes del cuadro anterior, indican la preferencia del pequeño empresario en relación al sexo, quienes consideran que los hombres son más productivos que las mujeres, debido a que se requiere de cierta complejidad física por ser un trabajo de campo, sin embargo no se observa tanta discriminación como en otras profesiones, ya que un 16.92% es significativo.

3. ESTADO CIVIL:

Según el pequeño empresario, esta característica influye mucho en las ventas, ellos consideran que las personas casadas son más responsables que las solteras, por las responsabilidades familiares que poseen, pues en su mayoría dependen del trabajo para el sostenimiento del hogar.

La estructura en cuanto al estado civil, se puede visualizar en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 10
ESTADO CIVIL DE LOS INTEGRANTES DE LA FUERZA DE VENTAS
Valores Absolutos y Relativos

Estado Civil	No. de personas	Porcentaje
	<u>65</u>	<u>100.00</u>
Casado	43	66.15
Soltero	22	33.85

Fuente: Encuesta a Pequeñas Industrias de Calzado. Rudy Gálvez Gálvez, Agosto 1993.

4. EDAD:

Para una mejor tabulación y presentación de los resultados, se establecieron 4 intervalos, tomando como límites los 18 y 50 años. La información se condensa en el cuadro No. 11.

CUADRO No. 11
EDAD DE LOS INTEGRANTES DE LA FUERZA DE VENTAS
Valores Absolutos y Relativos

Intervalo	No. de Personas	Porcentaje
	<u>65</u>	<u>100.00</u>
De 18 a 20 años	17	26.16
De 21 a 30 años	32	49.23
De 31 a 40 años	11	16.92
De 41 a 50 años	5	7.69

Fuente: Encuesta a Pequeñas Industrias de Calzado. Rudy Gálvez Gálvez, Agosto 1993.

Del cuadro anterior se puede concluir que la edad no es una característica de peso para realizar la labor de ventas, pues se encuentran desempeñándola personas bastante jóvenes, y personas de edad relativamente avanzada; sin embargo, el estrato que arroja el mayor porcentaje (de 21 a 30 años) es aquel en el que las personas desarrollan su mayor potencial para el trabajo. El estrato menos representativo (de 41 a 50 años) es aquel en el que las personas trabajan a un ritmo más bajo, especialmente en ésta actividad que requiere un esfuerzo intenso.

5. ESTABILIDAD LABORAL:

Para conocer que tan estables han sido los vendedores en la pequeña industria del calzado, se establecieron 4 intervalos en periodos anuales. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 12
ESTABILIDAD LABORAL DE LOS INTEGRANTES DE LA FUERZA DE VENTAS
Valores Absolutos y Relativos

Intervalo	No. de personas	Porcentaje
	<u>65</u>	<u>100.00</u>
De 0 a 1 año	30	46.15
De 1 a 2 años	20	30.77
De 2 a 3 años	15	23.08
Más de 3 años	0	0.00

Fuente: Encuesta a pequeñas Industrias del Calzado. Rudy Gálvez Gálvez, Agosto 1993.

Analizando los porcentajes del cuadro anterior, vemos que la mayor parte de la fuerza de ventas permanece en la pequeña empresa menos de un año, existiendo un alto porcentaje de rotación, mientras que un pequeño porcentaje labora de 2 a 3 años. En conclusión podemos decir que la pequeña empresa como fuente de trabajo no proporciona a sus vendedores estabilidad laboral.

Las características anteriores, son de tipo cuantitativo, pero también se determinaron características cualitativas, siendo éstas las siguientes:

6. TITULO DEL PUESTO:

En el 85% de empresas encuestadas, a las personas que forman la fuerza de ventas, se les denomina sencillamente vendedor, y el 15 % los nombran como Ejecutivos de Ventas, éste título se utiliza tanto a nivel interno, en la nómina de

pago, en el contrato de trabajo, y en la relación personal con el propietario y los demás empleados; como a nivel externo en la relación con los clientes de la empresa.

7. INMEDIATO SUPERIOR:

En el sector de la pequeña industria, es el propietario el encargado de administrar la empresa, coordinando directamente todas sus áreas funcionales, por lo tanto, es él quien figura como supervisor de ventas, y se constituye en el inmediato superior, de quien recibe órdenes y/o instrucciones para realizar su trabajo.

8. AUTORIDAD:

Por el sector donde trabajan y por el tipo de actividad que realizan, los vendedores no poseen ningún grado de autoridad dentro de la estructura jerárquica de la empresa, no tienen bajo su mando ningún subalterno a quien dirigir, supervisar o controlar directamente en el desarrollo de su trabajo.

9. DESCRIPCION DEL PUESTO:

El puesto de vendedor dentro de la pequeña industria, es un puesto de carácter técnico, que se encarga de colocar en el mercado (Mayorista y detallistas) la producción generada en la empresa. Las personas que ocupan éstos cargos son los responsables de generar ingresos a la empresa a través de las ventas. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita y las desarrolla conforme las políticas y estrategias de venta de la empresa. Su trabajo es supervisado y evaluado semanal, quincenal o mensualmente tomando como parámetro el nivel de ventas generado.

10. ATRIBUCIONES:

Las tareas o labores que caracterizan a la fuerza de ventas en la pequeña industria, generalmente son:

- Atender la cartera de clientes de la empresa, a través de visitas periódicas, con el objetivo de tomar pedidos que mantengan un nivel apropiado de los productos.
- Buscar clientes para la empresa, realizando presentaciones de ventas de los productos, para convencer al cliente potencial a incluir dentro de sus líneas de productos, los de la empresa, y convertirlo en un cliente real.
- Velar porque el pedido hecho por el cliente sea entregado a tiempo, en cantidad, calidad, y especificaciones requeridas.
- Colaborar en la facturación, la distribución y el cobro de los productos vendidos.
- Prestar al cliente un buen servicio, en el que se incluye asesoría e información oportuna, para mantenerlo satisfecho.

11. RELACIONES DE TRABAJO:

Por la naturaleza de sus funciones, la fuerza de ventas mantiene contactos personales, tanto internamente como a nivel externo. A nivel interno, debe mantener relación estrecha con el Gerente y/o Supervisor de ventas, que en este caso es el mismo propietario, para recibir instrucciones e informar sobre el trabajo realizado; con el Contador de la empresa para la facturación, cobro y administración de la cuenta; con el Encargado de producción para verificar que el pedido se envíe con las especificaciones dadas. Externamente debe mantener una constante comunicación con sus clientes reales y potenciales

[Firma]
Gerente de Ventas
Area Control

para prestarles un buen servicio.

12. RESPONSABILIDADES:

Es responsabilidad de la fuerza de ventas, efectuar la labor de ventas bajo las políticas y estrategias establecidas, y velar por proyectar a los clientes una imagen favorable de la empresa.

13. NIVEL EDUCATIVO:

En base a la encuesta realizada, se determinó que el nivel educativo de los integrantes de la fuerza de ventas, para este tipo de industria, no influye mucho para realizar esta función, pues se encontró que pueden tener educación primaria, básico, diversificado, e incluso universitario, como se ve en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 13
NIVEL EDUCATIVO DE LOS INTEGRANTES DE LA FUERZA DE VENTAS
Valores Absolutos y Relativos

<u>Nivel Educativo</u>	<u>No. de Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
	<u>65</u>	<u>100.00</u>
Primaria	9	13.85
Básico	30	46.15
Diversificado	18	27.69
Universitario	8	12.31

Fuente: Encuesta aplicada a pequeñas industrias de calzado.
Rudy Gálvez Gálvez, Agosto 1993.

Del análisis del cuadro anterior, se observa que el porcentaje más alto corresponde al nivel básico, le sigue el nivel diversificado, después el nivel primario, y por último el universitario, lo cual indica que en la pequeña industria del calzado el nivel educativo no es requisito indispensable para pertenecer a la fuerza de ventas.

14. EXPERIENCIA EN VENTAS:

La experiencia en ventas es indispensable para realizar ésta labor, aunque en la pequeña industria no se exige que el vendedor la posea en la línea de productos que va a vender. En relación a este aspecto, se determinó que la experiencia en ventas de la actual fuerza de ventas va de 1 a 7 o más años, como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

CUADRO No. 14
EXPERIENCIA EN VENTAS DE LA FUERZA DE VENTAS
Valores Absolutos y Relativos

Periodo	No. de Personas	Porcentaje
	<u>65</u>	<u>100.00</u>
De 1 a 3 años	33	50.77
De 3 a 6 años	11	16.92
Más de 6 años	21	32.31

Fuente: Encuesta aplicada a pequeñas industrias de calzado.
Rudy Gálvez Gálvez, Agosto 1993.

Del cuadro anterior, se puede concluir que el 50% de vendedores posee relativamente poca experiencia en la actividad de ventas, sin embargo, se ve que un porcentaje significativo posee una buena experiencia, la cual no es aprovechada por el empresario, pues no se le motiva para que dé lo mejor de sí, pues ellos bien pueden competir con la fuerza de ventas de la mediana o gran empresa. Un 16.92% posee una experiencia que puede catalogarse como media, la cual con una buena orientación al pequeño empresario, puede explotarse eficientemente y convertirla en vendedores calificados y de gran utilidad para el mejoramiento de la pequeña empresa.

15. HABILIDADES Y DESTREZAS:

Las habilidades y destrezas más frecuentes de encontrar en la fuerza de ventas son:

- Fluidez verbal para poder comunicarse eficientemente con los clientes.
- Capacidad para desarrollar buenas relaciones humanas tanto interna como externamente.
- Habilidad numérica, para la formulación de pedidos y facturación.
- Capacidad para planificar adecuadamente el trabajo a desarrollar en un periodo determinado, así como para evaluar los resultados.
- Habilidad para desarrollar cada una de las etapas del proceso de venta, (Prospección y calificación de clientes, presentación y demostración de productos, manejo de objeciones, cierre de ventas, y servicio al cliente), en forma profesional.

Para finalizar el tema sobre el perfil de la fuerza de ventas, se incluye la opinión del empresario al respecto, quien considera que su fuerza de ventas reúne las

características deseadas para atender a sus clientes, en su mayoría mayoristas y detallistas, quienes se encargan de hacer llegar los productos hacia el consumidor final.

B. POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

1. RECLUTAMIENTO DE VENDEDORES:

A fin de lograr sus propósitos y objetivos en el área de mercadeo, la pequeña industria del calzado, requiere de recurso humano para la labor de ventas, desarrollando acciones para obtener y mantener una fuerza de ventas adecuada. La pequeña empresa, a menudo no dispone de un presupuesto suficientemente grande, sencillamente se concentra en las actividades más importantes, como lo es el Reclutamiento y la Selección.

El proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar los puestos de vendedores, se inicia por dos razones: a) Despido o renuncia de vendedores, dejando vacante el puesto, lo cual ocurre con mucha frecuencia, pues existe un alto índice de rotación, y b) por crecimiento de la empresa en todas sus áreas.

Conociendo la necesidad de recurso humano, se procede al reclutamiento, con el objetivo de obtener un número suficiente de personas idóneas aspirantes a cubrir la vacante. Esta labor la realiza el propietario de la empresa, quien funge como Gerente de Ventas, y es el encargado de administrar su fuerza de ventas, labor que realiza en base a su experiencia, sin lineamientos técnicos, pues no existe por escrito una descripción técnica del puesto. El pequeño empresario conoce sus productos y el segmento de mercado que cubre, en base al cual mentalmente elabora el perfil de vendedor que necesita.

Al realizar el reclutamiento, el pequeño empresario, tiene que afrontar las condiciones externas en cuanto a la disponibilidad de recurso humano calificado, aunque en nuestro medio el porcentaje de desempleo y subempleo es alto, son pocas las personas que llenan los requerimientos y que están dispuestas a trabajar para la pequeña empresa, pues la imagen de ésta no es favorable en cuanto al pago de prestaciones y oportunidades de desarrollo, que ofrece en relación a la mediana o gran empresa.

También tiene que afrontar la realidad en cuanto al costo del reclutamiento, que es uno de los factores esenciales al realizarlo, pues por contar con recursos limitados, no puede realizarlo técnicamente.

De acuerdo a los hallazgos de la encuesta aplicada, para reclutar al vendedor que necesitan, únicamente el 28.57% de pequeñas empresas recurren a personal que ya labora en la empresa. Este porcentaje es bajo porque la pequeña empresa labora con personal limitado, el cual se desempeña en una actividad específica. Dentro de su inventario de recurso humano ocupa el primer lugar el personal de producción, con gran conocimiento en los productos, pero sin experiencia ni potencial para desarrollar una buena labor de ventas; por lo que no puede realizar promociones o transferencias hacia el departamento de ventas.

Por lo anterior expuesto, el 71.43% de pequeños empresarios recurren a realizar el reclutamiento en fuentes externas, recurriendo a poner anuncios en los periódicos locales, a referencias o recomendaciones.

A través de la encuesta, se determinó que el 50% recurre a anuncios en periódicos, y el 50% a referencias o

recomendaciones.

El medio más utilizado para publicar anuncios, con fines de reclutamiento, es el Periódico Prensa Libre en su sección especializada de empleos, los cuales se publican de preferencia los días de mayor circulación (Lunes y Jueves).

Los anuncios de solicitud de vendedores, en forma general, describen el puesto, a veces mencionan la empresa solicitante, los requisitos en cuanto al nivel educativo, años de experiencia en ventas, edad, estado civil, y sexo, etc.

Posteriormente se incluyen las condiciones o ventajas que ofrece la empresa, aquí se incluye la forma de remuneración, las prestaciones laborales, así como el ambiente de trabajo y las oportunidades de hacer carrera en la empresa. Finalmente se dan instrucciones en cuanto a los documentos a presentar (Curriculum vitae, cartas de recomendación, antecedentes penales, etc.), lugar, fecha y forma de presentarlos. La ventaja de este medio consiste en que se obtiene un buen número de solicitudes para elegir al candidato, aunque implica un costo elevado proporcional a la extensión del texto.

El 50% de empresas encuestadas, prefieren buscar candidatos a través de referencias o recomendaciones de los empleados de la empresa, de los vendedores actuales, o de pequeños empresarios que se dedican a la misma actividad. Los candidatos contactados bajo esta forma, ya poseen cierto conocimiento sobre la empresa, y si son contratados es muy probable que hagan su mejor esfuerzo para corresponder a la persona que los recomendó. Este medio de reclutamiento posee un costo bastante bajo en relación a la utilización de periódicos, pero es poco funcional cuando el vendedor se requiere con urgencia.

El pequeño empresario de la Industria del Calzado no utiliza anuncios en el local que ocupa la empresa, como medio para publicar anuncios con fines de reclutamiento, porque las empresas por lo general se encuentran en áreas de poco movimiento, y no son visitadas por gran número de personas.

Tampoco hace uso de agencias de reclutamiento y selección de personal, por el alto costo que representa para el candidato o para la empresa, y porque no se requiere de personal altamente especializado.

Otros datos recabados a través de la encuesta aplicada, se refiere a la existencia o no de solicitud de empleo, cuya función es recabar información de los diferentes candidatos con fines de comparación. El 68% sí poseen una forma de solicitud de empleo, y el 32% no la poseen. Las solicitudes que se emplean piden al solicitante datos personales como nombre, dirección, edad, etc., preparación académica, antecedentes laborales, y referencias personales. Esta información es verificada para comprobar su autenticidad, y las causas de despido o renuncia de los empleos anteriores.

2. SELECCION DE VENDEDORES:

"Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes, obtenidos mediante el reclutamiento, se dá inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que se emplean para decidir que solicitante debe ser contratado." (20) En la pequeña empresa, el proceso de selección es realizado por el propietario, pues por su tamaño no se cuenta con un Gerente de Ventas, mucho menos con un departamento de personal, actividad que es realizada en base

(20) Tocado del Seminario: GERENCIA DE VENTAS EN ACCION, Guatemala: Julio-Septiembre de 1993, TAYASAL, impartido por: Lic. Leonel Ballesteros.

a su experiencia por no contar con técnicas, medios o métodos predeterminados; tampoco se cuenta con información que ofrezca una descripción del puesto.

"El proceso de selección no es un fin en sí mismo; es un medio para que la empresa logre su objetivo." (21) En la pequeña empresa es un proceso sencillo, que se inicia con el análisis de la solicitud de empleo y los documentos que se piden al candidato, esto con el objetivo de ir descartando a aquellos que no llenan los requerimientos del puesto.

A los candidatos que cumplen los requisitos se les cita para una entrevista, basada en la solicitud de empleo y en los documentos presentados, ésta es conducida por el propietario para evaluar a su propio juicio la idoneidad para el puesto.

La entrevista de selección en forma individual y sin orden alguno, constituye la única técnica utilizada en la pequeña industria del calzado, la cual permite comunicación en ambos sentidos, el entrevistador obtiene información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la empresa.

Concluidas las entrevistas a los candidatos, el propietario en base a su experiencia procede a seleccionar a la persona que será contratada, siendo los requisitos indispensables la experiencia en ventas, la disposición para el trabajo, la presentación, y el nivel educativo.

En la pequeña industria del calzado no se aplica ningún tipo de pruebas --psicológicas, de conocimientos ó examen médico-- por la falta de experiencia del propietario, por

(21) Ibid.

carecer de personal especializado para realizarlas, y por el alto costo que conllevan.

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de reclutamiento y selección de vendedores lo realiza el propietario en su propia oficina, basado unicamente en su experiencia, pues no existen politicas claras y por escrito sobre estas fases que son de gran importancia para la administración del recurso humano.

C. POLITICAS DE INDUCCION

En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo vendedor son suficientes para que su desempeño sea eficiente en una empresa. Su potencial como vendedor debe adaptarse a la nueva empresa, y tipo de producto a vender.

"Concluido el proceso de selección y contratación, la fase siguiente es convertir a los recién llegados en elementos productivos, iniciando esta labor con el proceso de inducción." (22)

El proceso de inducción es vital, tanto para la empresa como para el nuevo empleado. En el sector sujeto de estudio, es el propietario quien se encarga de medio encajar al nuevo empleado a la empresa en general, al departamento de ventas, le ayuda a la comprensión y aceptación de normas y politicas, para que éste se integre al equipo de trabajo.

En la pequeña industria del calzado, no existen programas

(22) Ibid.

formales de inducción, realizándose ésta informalmente, cuidando siempre en dar a conocer al empleado aspectos generales sobre la empresa, las prestaciones y servicios que otorga, políticas de venta, y normas generales. También se incluye la presentación del nuevo vendedor a sus compañeros de trabajo, personas directamente relacionadas con ventas, y se termina con el conocimiento físico de las instalaciones, del proceso de producción, y líneas de productos que tendrá que manejar.

D. CRITERIOS Y PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

"En pocas ocasiones los nuevos vendedores están en posición de desempeñarse satisfactoriamente, con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores que se espera que lleven a cabo. Incluso los vendedores con experiencia necesitan de capacitación para desempeñarse adecuadamente."
(23)

El 100% de empresas que se dedican a la fabricación de calzado, proporcionan algún tipo de entrenamiento, tanto a sus vendedores actuales como a los que se integran a la fuerza de ventas.

Uno de los requisitos indispensables para ser contratado es la experiencia en ventas, sin embargo no se exige que esta experiencia sea en la línea de productos que produce la empresa, por tal razón al nuevo vendedor se le entrena para que pueda manejar eficientemente los productos. Este entrenamiento se da en forma sencilla, sin el uso de técnicas especiales, se inicia conociendo el proceso de producción y

(23) Tocado del Seminario: LAS DOCE FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE VENTAS, Guatemala: Abril de 1993, LEOPOLDO BARRIONUEVO, impartido por : Lic. Rafael Soto.

los elementos que participan en el, características de los productos de la competencia, etc. las cuales pueden ser utilizadas por el vendedor como argumentos de venta, el segmento de mercado real y potencial, y algunos lineamientos sobre las políticas, estrategias y técnicas de venta empleadas en la empresa.

El entrenamiento interno es proporcionado por el propietario, en forma individual cuando ingresa un nuevo vendedor y en forma grupal, involucrando a toda la fuerza de ventas, cuando ocurre el lanzamiento de un nuevo estilo.

En relación al entrenamiento fuera de la empresa, se detectó que sólo el 65 % envía a su fuerza de ventas a recibirlo. A estos cursos se envían a todos los vendedores pero no en grupo sino en forma individual, pues por lo general se realizan durante horas de trabajo. Estos cursos son impartidos en nuestro medio por varias instituciones, sin embargo el pequeño empresario prefiere enviar a sus vendedores al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- o a la Cámara de Comercio, debido al costo, y porque la mayoría de ellos son socios o tienen alguna relación con estas instituciones; otro factor es el periodo de tiempo de duración, que por lo general duran de 2 a 3 días.

El pequeño empresario aprovecha los cursos cuyos temas se relacionan con técnicas de venta y con relaciones humanas; pero aún estando consciente de la gran importancia del entrenamiento; la frecuencia con que envían a sus vendedores es anual, pues no dejan de ver el entrenamiento como un gasto para la empresa, no lo ven como una inversión de la cual pueden obtener buenos resultados.

El costo del entrenamiento es para la pequeña industria un gasto no previsto, pues no cuenta con fondos específicos para sufragarlo, afectando su utilidad mensual, por lo que, el pequeño empresario aún conociendo las necesidades individuales de entrenamiento de sus vendedores únicamente los envía a cursos cortos cuando observa desmotivación, la cual se traduce en decremento del nivel de ventas.

Los objetivos principales trazados por el pequeño empresario al enviar a sus vendedores a recibir entrenamiento, conducen a la obtención de un mejor desempeño, mantener personal motivado, y a la obtención de una mejor atención a sus clientes, con la meta final de obtener incremento en sus niveles de venta. Objetivos que según opinión de los encuestados se alcanzan en un 50%, adicionalmente obtienen beneficios en cuanto a un trabajo más ordenado basado en guías de trabajo, preparación de líderes o dirigentes, logro de metas individuales, mejor comunicación a nivel interno y externo, etc.

"El aprendizaje obtenido a través de un programa de entrenamiento, no es en sí observable, son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir." (24)

Generalmente el pequeño empresario evalúa los resultados observando como los vendedores realizan las ventas, observando cambios de conducta, y especialmente a través del incremento en el nivel mensual de ventas.

E. POLITICA SALARIAL

El salario o compensación, es lo que los empleados

(24) Ibid.

reciben a cambio de su trabajo. El salario es un factor esencial para obtener, mantener, y retener una fuerza laboral efectiva.

A fin de retener a la fuerza de ventas, el Pequeño Empresario utiliza dos sistemas de remuneración : Comisión sobre ventas y salario base más comisión.

Se determinó que el 50% paga a sus vendedores salario base más comisión sobre ventas. Cuando se utiliza este tipo de remuneración, el salario base oscila entre Q. 350.00 y Q. 400.00, con un promedio de Q. 375.00, y se complementa con un porcentaje de comisión sobre ventas que va del 1 al 5%, determinándose un promedio del 2.5%.

El restante porcentaje de empresarios remuneran sólo a base de comisiones, las cuales oscilan entre el 3 y 9%, siendo más frecuente encontrar un porcentaje de comisión del 6%. Estos pagos son efectuados en periodos mensuales o quincenales, en un 75 y 25% respectivamente.

Practicamente, todas las naciones iberoamericanas reconocen en la actualidad un nivel esencial de compensación conocido como salario mínimo. Aún teniendo conocimiento de este precepto incluido en el Código de Trabajo, el pequeño empresario, unicamente lo toma como un parámetro para establecer su salario base. Por lo que, el salario base y el porcentaje de comisión sobre ventas se fija tomando como base los salarios que se pagan en empresas de similar tamaño, que se dedican a la misma actividad.

El salario base se otorga con el objetivo de que el vendedor tenga un ingreso estable, para sufragar parcialmente sus gastos personales diarios en cuanto a transporte y

alimentación.

Sin una compensación adecuada, es probable que los empleados abandonen la empresa en busca de mejores salarios. Ante esta amenaza, la política de la pequeña industria debería orientarse a garantizar la satisfacción de sus empleados actuales, a través de incrementos significativos, los cuales en la actualidad es raro que se den.

Con el objetivo de cumplir con las leyes laborales vigentes, en la pequeña industria, se ofrece a la fuerza de ventas algunas prestaciones laborales como lo son: Afiliación al IGSS y al IRTRA, pago de aguinaldos, bonificaciones, bono 14, e indemnización, así como el goce de vacaciones.

F. REHUNERACION INDIRECTA (BENEFICIOS ADICIONALES)

"La remuneración indirecta o Beneficios Adicionales se dan como un factor de motivación, se otorgan en base al desempeño individual del vendedor." (25)

El sistema de beneficios adicionales, se utiliza como complemento de los sueldos y salarios normales, expuesta en el inciso anterior.

Existen sistemas de Beneficios Adicionales para casi todo tipo de trabajo. En la pequeña industria del calzado, únicamente el 15% de empresas los incluyen como complemento a la remuneración directa de su fuerza de ventas, otorgándolos en base al logro de metas previamente establecidas.

(25) Ibid.

En el sector de estudio, es frecuente encontrar como beneficios adicionales a los vendedores, el otorgamiento de créditos a una tasa de interés baja o sin el cobro de intereses, préstamos dirigidos a la adquisición de vehículos, terrenos, o construcción de vivienda. También se otorgan viáticos con el fin de sufragar gastos de transporte y alimentación, o de hospedaje cuando el vendedor se tiene que desplazar hacia el interior de la república. Otro beneficio al que tienen acceso es el descuento al adquirir productos de la empresa.

"Estos beneficios se otorgan para estimular al vendedor a mejorar su desempeño, mejorar el nivel de participación e identificación del vendedor hacia la empresa, motivándolo a dar lo mejor de sí mismo, lo cual se traduce en resultados cuantitativos como el incremento en el nivel de ventas, pagándose con creces el desembolso realizado." (25)

De las empresas encuestadas, ninguna de ellas ofrece a sus vendedores reconocimiento de méritos, placas conmemorativas, objetos decorativos, días de vacaciones con goce de sueldo, o viajes por altas ventas. Tampoco se otorgan seguros de vida, médico o de accidentes, apoyo para continuar estudios a nivel medio o superior; pues el pequeño empresario opina que el vendedor requiere un beneficio tangible, especialmente de tipo financiero que lo ayude a mejorar sus condiciones de vida y a realizar su labor con mayor facilidad.

(26) Ibid.

G. CONTROL, SUPERVISION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1. CONTROL:

A efecto de que los vendedores cumplan con las políticas y estrategias de venta, para medir el volumen de ventas logrado, y para corregir posibles desviaciones en el área de ventas, el pequeño empresario hace uso de varias medidas de control; y aplica medidas correctivas.

El 15% de pequeños empresarios para medir la actuación de la fuerza de ventas asigna a sus vendedores cuotas mínimas de venta, tomando estas cuotas como un estándar prefijado. Se determinó que las cuotas mínimas de venta oscilan entre Q.30,000.00 y Q.50,000.00 por vendedor. Al asignar estas cuotas el empresario conoce exactamente cual es el volumen mínimo de ventas que se debe generar mensualmente. En este porcentaje de empresas, la aplicación de control es fácil, pues solo obtienen al final del mes, el volumen de ventas facturado por cada vendedor y lo comparan con la cuota mínima asignada, y dependiendo del resultado el empresario toma o no medidas correctivas.

Este pequeño porcentaje de empresarios (15%) aplican controles generales sobre su fuerza de ventas. Asigna a cada vendedor un promedio de 4 visitas diarias con su respectivo informe, y exige semanalmente un reporte de ventas. Un 35% de ellos distribuyen a sus vendedores por una ruta de venta previamente establecida, y el restante 65% los distribuye entre las diferentes zonas de la capital.

El restante 85% de empresarios, aunque se fijan metas de ventas en base a su capacidad instalada, su mercado, y la capacidad de sus vendedores, no aplican las medidas de control

antes mencionadas, haciendo más complejo el control por no contar con estándares prefijados. Este porcentaje de empresarios, mensualmente proceden a verificar si alcanzaron o no su meta de ventas, para tomar medidas correctivas globales para el mes siguiente.

La fuerza de ventas, para realizar el trabajo de campo, no se sujeta a controles generales de horario y asistencia.

Aunque la labor de la fuerza de ventas se controla en forma cuantitativa, también es común realizar un control cualitativo, determinando la calidad de los clientes atendidos, tomando en cuenta su importancia o prestigio.

2. SUPERVISION:

La división del trabajo ha llevado a que en las empresas una persona desempeñe un papel más o menos definido, en los organigramas se observan diversas jerarquías, estableciéndose una relación de mando y subordinación entre quienes se encuentran en una categoría superior y quienes se encuentran en la inferior.

Sin embargo, en la pequeña industria los niveles jerárquicos son pocos, el propietario no delega autoridad, es él quien ejerce las funciones administrativas. Además de ejercer la función de control, se constituye en supervisor de su fuerza de ventas.

Como supervisor, orienta, coordina, y ejerce autoridad sobre sus vendedores para alcanzar los objetivos de mercadeo, la cual realiza únicamente dentro de la empresa, y en menor escala por la infinidad de funciones que tiene que desempeñar, no realiza la supervisión simultáneamente a la labor del

vendedor que se realiza en el campo, en el contacto directo con el cliente.

3. EVALUACION DEL DESEHPENO:

Toda empresa se fija un objetivo que puede ser cuantificado. Para la pequeña industria del calzado se traduce en obtener determinado volumen de ventas mensualmente, contra el cual se evalúa la eficiencia de la fuerza de ventas, detectando así a los mejores elementos y también a aquellos de poca eficiencia.

Por ser pocos los elementos de la fuerza de ventas, el pequeño empresario mantiene una estrecha relación con ellos, conociendo su capacidad, rendimiento y eficiencia para vender. Esta apreciación subjetiva, se complementa con una evaluación objetiva tomando como medida el nivel de ventas conseguido por el vendedor en determinado tiempo. De la encuesta realizada se obtuvo que la evaluación objetiva se realiza un 15% en forma semanal, 20% en forma quincenal, y el 65% mensualmente.

La evaluación realizada proporciona al pequeño empresario una descripción exacta y confiable de la manera en que el vendedor realiza su labor. Específicamente le sirve para:

- Determinar la compensación que se basa en el porcentaje de comisión sobre ventas.
- Implementar acciones adecuadas para mejorar el desempeño, cuando éste es deficiente.
- Determinar la necesidad o no de entrenamiento.

H. RELACIONES HUMANAS E INFORMACION

En toda empresa se encuentran recursos materiales,

técnicos, y humanos, los que se conjugan para alcanzar los objetivos generales y específicos.

El recurso más importante, pero más complejo es el recurso humano, debido a que cada persona tiene sus propias necesidades y objetivos, que le hacen actuar en forma diferente.

En la pequeña industria del calzado, es tarea del propietario lograr que su recurso humano se identifique con la empresa, con su trabajo, y con sus compañeros de trabajo.

El departamento de ventas, en el sector sujeto de estudio cuenta con una fuerza de ventas integrada con pocos elementos, razón por la cual el empresario se encuentra en contacto directo con sus vendedores, estableciendo buenas relaciones interpersonales.

En la pequeña empresa es poco el esfuerzo que se realiza para lograr buenas relaciones humanas, únicamente se toma en cuenta el darle un buen trato a todos los vendedores, evitar preferencias y velar porque todos participen de igual manera en las actividades de la empresa.

"La fuerza de ventas constituye la fuente de energía que mueve la empresa, es un elemento esencial para fomentar buenas relaciones humanas dentro del personal, es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos antes establecidos." (27)

(27) Reyes Ponce, Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Teoría y Práctica, 2a. Edición, México: Editorial Limusa, 1985, 2a. parte, p. 73.

Que tengan información sobre la empresa en general, sus productos, el mercado que cubren y las personas que la integran, es esencial tanto para directivos como para los empleados.

Sin información la fuerza de ventas no podría realizar su labor, ni el propietario podría tomar decisiones efectivas en el área de mercadeo.

El flujo de información en la pequeña industria del calzado es de doble vía, del propietario hacia la fuerza de ventas, y a la inversa.

La información descendente, del propietario hacia la fuerza de ventas, por el contacto continuo, y por el reducido número de receptores, es de tipo informal, transmitida en forma verbal; un 70% en forma individual y un 30 % en forma colectiva a través de pequeñas reuniones de trabajo, en las cuales se informa a los vendedores sobre las políticas, los procedimientos, instrucciones, se transmiten órdenes, y lo que se espera de ellos, etc.

La información ascendente, de la fuerza de ventas hacia el propietario, un 85% es de tipo formal transmitida a través de documentos escritos como reportes sobre ventas, informes de visitas a clientes; mientras que el 15% restante se cataloga como informal transmitida en forma verbal.

La información horizontal, entre los miembros de la fuerza de ventas, es 100% informal a través de charlas donde se comparten ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

I. ROTACION Y AUSENTISMO

1. ROTACION:

"Los ingresos y egresos de recurso humano hacia y desde la empresa determinan el índice de rotación de personal." (28)

A través de la encuesta aplicada y tomando como base el año comprendido de agosto 1992 a agosto 1993, se determinó que el índice de rotación de vendedores en la pequeña industria del calzado es alto. En el 80% de empresas encuestadas se registraron durante este periodo ingresos o egresos de vendedores.

En cuanto a egresos de vendedores se refiere, se registro un 54%, de este porcentaje el 43% fueron despidos por bajo rendimiento, y el otro 57% por renuncia voluntaria del trabajador, indicando como argumento el traslado a un mejor trabajo, salarios bajos, pocas oportunidades de hacer carrera en la empresa, y el iniciar su propia empresa.

El desligamiento de estos vendedores, trajo como consecuencia el inicio de un proceso de reclutamiento y selección para reemplazarlos, originando para el pequeño empresario un costo y decremento de sus ventas.

Por la otra parte, se registro un 62% de ingresos, de los cuales el 88% se dieron obligatoriamente para cubrir las vacantes dejadas por los vendedores que se despidieron o renunciaron, y el 12% para fortalecer la fuerza de ventas,

(28) Chiavenato, Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 1a. Edición, México: Editorial Ee. Graw-Hill, 1988, p. 155.

determinando que en un año sólo se incremento el número de vendedores en un 7.69%

Con los datos anteriores, se determina a continuación el índice de rotación de personal. (29)

$$\text{Índice de Rotación De Personal} : \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{E.M.}$$

Donde:

- A: El número de Admisiones
- D: El número de Desvinculaciones
- EM: El número de personas existentes al inicio más el número de personas existentes al finalizar, dividido por 2.

Despejando la fórmula:

- A: 40
- D: 35
- EM: 67.50

$$\text{Índice de Rotación De Personal} : \frac{\frac{40 + 35}{2} * 100}{\frac{65 + 70}{2}} : \frac{3750}{67.5} : 55.55\%$$

Como se puede observar, el índice de rotación de vendedores es alto, lo que indica la inestabilidad de la fuerza de ventas como consecuencia de la mala administración que el pequeño empresario realiza de su fuerza de ventas, con

(29) Ibid., p. 156.

lo cual se comprueba una de las hipótesis planteadas para este estudio.

"En la Pequeña Empresa, el alto grado de rotación y ausentismo en la fuerza de ventas se debe a la falta de control, supervisión, y motivación por parte del empresario".

Para visualizar la frecuencia con que se dan los egresos, se presenta el cuadro No. 15.

CUADRO No. 15
FRECUENCIA DE DESPIDO O RENUNCIA DE LA FUERZA DE VENTAS
Valores Absolutos y Relativos

Periodo	No. de Empresas	%	No.de personas	%
Mensual	0	0	0	0
Trimestral	2	8.33	8	22.86
Semestral	5	20.83	10	28.57
Anual	17	70.84	17	48.57
Total	24	100.00	35	100.00

Fuente : Encuesta a pequeñas Industrias del Calzado. Rudy Gálvez Gálvez, Agosto 1993.

Del cuadro anterior, observamos que en 24 empresas encuestadas (80 % de la muestra), hubo 35 egresos desde agosto de 1992 a agosto 1993, así :

- En dos de las empresas encuestadas, se desligaron de cada una de ellas 4 vendedores al año, con una frecuencia más o menos trimestral.

- En 5 de estas empresas, egresaron de cada una de ellas 2 personas en el año de estudio, con una frecuencia más o menos semestral.
- En las 17 empresas restantes, egresaron 17 personas, en forma anual, y de cada una de ellos ocurrió un despido o una renuncia.

2. AUSENTISMO :

Una de las más sutiles y al mismo tiempo mas común identificación del descontento o actitud negativa, de la fuerza de ventas en la pequeña industria del calzado es el alto grado de ausentismo. El ausentismo se tomó como todas aquellas faltas de asistencia al trabajo que se dan cuando el vendedor debería presentarse a sus labores diarias.

Para poner de relieve el alto grado de ausentismo detectado en el sector de estudio, se presenta el siguiente cuadro :

CUADRO No. 16
FRECUENCIA DE AUSENTISMO DE LA FUERZA DE VENTAS
Valores Absolutos y Relativos

Frecuencia	Porcentaje
Cada semana	50.00
Cada quince días	30.00
Cada mes	20.00
Total	100.00

Fuente: Encuesta a pequeñas Industrias de Calzado. Rudy Gálvez Gálvez, Agosto 1993.

Del cuadro anterior, se concluye que el 50 % de los vendedores se ausenta de sus labores una vez por semana, el 30 % falta una vez cada quince días y el 20 % se ausenta por lo menos una vez al mes.

Fernando Arias Galicia, refiriéndose al tema dice : "Los resultados obtenidos por diversos estudios sobre ausentismo demuestran que no existen causas, motivos o factores específicos que provoquen éste fenómeno. " (30)

Sin embargo, en forma general, puede decirse que la mala administración de la fuerza de ventas por parte del propietario, la cual causa desmotivación e insatisfacción en el vendedor, es el principal factor interno que la provoca, así como factores externos que escapan al control del propietario, siendo éstos: enfermedades, accidentes, problemas familiares, etc.

Por su parte, el propietario ha tomado incorrectas medidas para contrarrestar el alto porcentaje de ausentismo, entre las más comunes se encuentran: llamadas de atención, amenazas de despido, y descuentos en el salario, en el caso de que el vendedor tenga asignado un salario base.

J. OPINION DE LA FUERZA DE VENTAS

Con el fin de conocer la opinión de las personas que se encuentran involucradas en la labor de ventas de la pequeña industria del calzado, se conversó con un vendedor por empresa encuestada. Los puntos que se tocaron fueron básicamente sobre

(30) Arias Galicia, Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 2a. edición, México: Editorial KC Grav Hill, 1983, p. 112.

entrenamiento, control y/o supervisión, y sobre relaciones humanas.

En relación al entrenamiento, los vendedores, opinan que es indispensable para realizar un buen trabajo, además del entrenamiento interno que el pequeño empresario les brinda, el cual no es suficiente, opinan que es necesario complementarlo con cursos o seminarios sobre ventas para mantenerse actualizados, conocer nuevas técnicas de venta, y lograr vender más. Sin embargo, el pequeño empresario le da poca importancia por representar para él un gasto o pérdida de tiempo, y por su parte, ellos no pueden asistir constantemente a capacitarse por el costo que les representa, pues el ingreso que obtienen por su trabajo es bajo y sólo logran cubrir gastos esenciales de alimentación, vivienda, y vestido, de él y de su familia, así como educación de sus hijos.

Consideran que el salario recibido es un factor que motiva a poner su máximo esfuerzo, pero viendo que sus ingresos en la pequeña empresa son limitados, se desmotivan e inician la búsqueda de un mejor ingreso. Ellos opinan que el salario o porcentaje de comisión sobre ventas que se les paga puede incrementarse, pues el pequeño empresario obtiene suficientes utilidades como para poder hacerlo.

Refiriéndose al tema de control o supervisión, opinan que es bastante deficiente porque no existe una persona específica para realizarlo, ya que el propietario siempre se encuentra muy ocupado porque tiene que dirigir todas las actividades de la empresa, preocupándose sólo por ver cuanto se ha vendido y comparar si se ha alcanzado o no sus metas de venta. Por el tipo de trabajo que realizan no están sujetos a medidas de control interno como los empleados de otros departamentos.

A pesar de todos los aspectos negativos que se observan, los vendedores opinan que se sienten bien porque en la pequeña empresa, existen buenas relaciones personales tanto con el propietario como con las otras personas que laboran en ellas, pues el ambiente de trabajo es muy agradable, todos se llevan bien, son muy buenos amigos y tratan de ayudarse mutuamente.

K. PREPARACION ACADÉMICA O TÉCNICA DEL PEQUEÑO EMPRESARIO PARA ADMINISTRAR SU FUERZA DE VENTAS

"El individuo pasa prácticamente toda su vida sometido a influencias educativas capaces de modificar su comportamiento. El conjunto de conocimientos que se van adquiriendo lo capacitan para realizar determinadas labores." (31)

Anteriormente se mencionó que es el propietario de la pequeña empresa quien se encarga de administrar su fuerza de ventas, también se ha mencionado que su actuación al frente de esta labor es deficiente, y que la mayoría de ellos la realizan en base a su experiencia por carecer de conocimientos necesarios para ejecutarla eficientemente, como lo demuestra el cuadro siguiente, que resume lo relacionado al nivel educativo del pequeño empresario.

(31) Sárci, Inádeo G., HACIA UNA DIDÁCTICA GENERAL DINÁMICA, 10. Edición, Buenos Aires: Editorial Kapeluz, 1973, p. 21.

CUADRO No. 17
NIVEL EDUCATIVO DEL PEQUEÑO EMPRESARIO
Valores Absolutos y Relativos

Nivel	No. de Empresarios	Porcentaje
	<u>30</u>	<u>100.00</u>
Primaria	2	6.67
Básico	10	33.33
Diversificado	15	50.00
Universitario	3	10.00

Fuente: Encuesta a pequeñas Industrias de Calzado. Rudy Gálvez Gálvez, Agosto de 1993.

Para ampliar la información del cuadro anterior, sobre el nivel diversificado, se obtuvo que el 60% de los encuestados poseen el título de Perito Contador, el 26.67 se graduaron de Bachillerato, y el restante 13.13% son Peritos en Mercadotecnia y Publicidad o Maestros. Del nivel universitario, se obtuvo que el 90% de ellos se encuentra estudiando una carrera de las Ciencias Económicas, y el restante 10% poseen un título universitario también dentro del mismo campo.

De la información anterior, se concluye que el 90% de pequeños empresarios no poseen los conocimientos necesarios para administrar su fuerza de ventas, pues, dentro de la educación formal recibida no se imparten conocimientos sobre el tema. Se considera que el restante 10% posee conocimientos en forma general sobre administración de recursos humanos, los cuales pueden poner en práctica dentro de su propia empresa.

A través de la encuesta, se determinó que sólo el 30% de los empresarios encuestados han recibido eventualmente cursos o seminarios sobre ventas, dictados por INTECAP o por la Cámara de Comercio, y ninguno de ellos ha recibido cursos sobre administración de recursos humanos.

Lo mencionado anteriormente, se dá por la propia idiosincracia del pequeño empresario quien ve la capacitación como un gasto o pérdida de tiempo, y viene a confirmar la Hipótesis planteada en relación a este tema.

"La falta de capacitación del Pequeño Empresario dá como resultado una deficiente administración de la Fuerza de Ventas".

Capítulo III

GUIA PARA LA ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL CALZADO

La parte modular de este estudio, la constituye este capítulo, el cual contiene lineamientos técnicos y sencillos, aplicables a la administración de la fuerza de ventas, específicamente para la pequeña industria del calzado, a fin de que el pequeño empresario conozca alternativas de solución a los problemas que suele afrontar, enmiende errores que frecuentemente incurre y los evite en el futuro.

Este capítulo se estructura con una secuencia fácil de comprender, abarca los pasos esenciales en la administración de la fuerza de ventas.

A manera de introducción, se incluyen conceptos sobre administración de recursos humanos y sobre administración de fuerza de ventas.

El primer tema, se refiere a la planificación de la fuerza de ventas, incluye preguntas y aspectos a considerar, antes del proceso de integración.

Seguidamente, se orienta sobre el proceso de integración, a través de las fases de reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento y capacitación, los aspectos a considerar y eliminar, al ejecutarlo.

En esta secuencia, a continuación se incluye el tema sobre relaciones laborales, haciendo énfasis en las leyes que las regulan.

El cuarto tema, se refiere a lineamientos sobre la compensación de la fuerza de ventas, política salarial, incentivos y beneficios adicionales.

Finaliza este capítulo, con la fase de control y aspectos relacionados con información, supervisión y evaluación del desempeño.

"La administración de recursos humanos consiste en la Planeación, en el Desarrollo, Coordinación, Integración y Control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. La administración de recursos humanos significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable" (32)

Aplicando el anterior concepto al recurso humano que se dedica a la actividad de ventas, puede decirse que: Administración de la Fuerza de Ventas, es el proceso de Planeación, Organización, Integración, y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de la fuerza de ventas. Se puede decir que es una actividad para conquistar y mantener a los vendedores de la empresa con una actitud positiva y motivada para realizar su trabajo.

"Los objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

(32) Chivenato, Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 1a. edición, México: Editorial Mc. Grav-Hill, 1988, p. 138.

- Alcanzar eficiencia y eficacia con el recurso humano disponible" (33)

En consecuencia, se dice que la Administración de la Fuerza de Ventas persigue los objetivos siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar una Fuerza de Ventas con habilidad y motivación, para alcanzar los objetivos del Área de mercadeo.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con la Fuerza de Ventas disponible.

"La Planificación de la Fuerza de Ventas es útil para determinar en forma sistemática, la provisión y demanda de vendedores que la empresa necesita. A través de la planificación se define la cantidad, calidad y tipo de vendedores, asegura la disponibilidad del vendedor adecuado en el momento preciso para que colabore a alcanzar los objetivos de la empresa". (34)

Es imperativo que el pequeño empresario adquiera las artes, técnicas y conocimientos sobre el área de ventas.

El pequeño empresario, no tiene otra alternativa, que superarse en todo, ya que contando con menos recursos y respaldo tendrá que competir con la mediana y gran empresa por la participación del mercado, la conquista de clientes y asegurar la lealtad de éstos y de sus vendedores.

(33) Ibid., p. 139

(34) Ibid., p. 78

"Toda la capacidad, voluntad y destreza del pequeño empresario debe concentrarse en el desarrollo consistente y sostenido de su departamento de ventas y/o mercadeo; tarea que en alguna de sus fases implica todo lo concerniente a planificar, integrar, compensar, y controlar su fuerza de ventas.

La tarea de Administrar la Fuerza de Ventas no es más fácil que haber llegado hasta donde está la empresa, toca seguramente adquirir los conocimientos, técnicas y destrezas para errar lo menos posible y tener en el mediano plazo una fuerza de ventas eficaz y eficiente, en la línea de batalla por los clientes satisfechos." (35)

El inicio y la base de cualquier actividad o empresa a realizar es la Planificación, por lo que inicia esta guía hablando de la planificación aplicada directa o indirectamente a la fuerza de ventas.

A. PLANIFICACION DE LA FUERZA DE VENTAS

No puede haber empresa si no coloca en el mercado sus productos, o vende sus servicios, y en una economía de libre mercado y competencia, es imprescindible especializar a alguien en la búsqueda de clientes.

La fuerza de ventas debe surgir desde la concepción misma de crear una empresa o iniciarse como empresario.

(35) Gerencia de ventas en acción, seminario citado.

Administrar la Fuerza de Ventas, no es una tarea que se puede iniciar por así, de la noche a la mañana, con sólo pensar; se debe tomar un momento de reflexión para plantear muy claramente los objetivos de lo que se quiere realizar, se debe preguntar si ya se cuenta con los conocimientos, experiencia, si se dispone del tiempo y recursos necesarios.

Previo a la integración de la fuerza de ventas, es indispensable formular y responder varias preguntas, así como tomar en cuenta importantes aspectos que afectan directa o indirectamente a la fuerza de ventas:

1. PREGUNTAS A CONSIDERAR:

a.- ¿Está la empresa preparada para satisfacer la demanda de los actuales Clientes y de los que adquira la fuerza de ventas?

para responderla es necesario conocer la cantidad máxima que la empresa puede producir, con su capacidad instalada actual, y si está acorde con la demanda proyectada que obtendrán los nuevos vendedores. La empresa debe estar en la capacidad de cumplir con todos los pedidos de los clientes. El decir no hay o se agotaron las existencias, insatisface al cliente, se pierde la oportunidad de vender y desmotiva al vendedor, pues no recibe las comisiones y otros beneficios derivados de su principal trabajo. El vendedor siente que su imagen se daña al quedar mal con el cliente y que no obtiene beneficios por el trabajo realizado.

b.- ¿Cuál es el grupo objetivo de clientes?

Para responder a esta pregunta, es recomendable tener bien definido el perfil de cliente a conquistar, tener bien

claro cual es el segmento de mercado de interés. Para saberlo hay que delimitar la ubicación geográfica, o sea el territorio a cubrir, el sexo, la edad, nivel cultural, clase social, y situación económica de los clientes potenciales.

Esto es importante porque en base a las características de los clientes, se seleccionará a la fuerza de ventas.

c.- ¿Qué se espera de los vendedores?

Es obvio que el deseo de crear o incrementar una fuerza de ventas, es lograr un incremento en las ventas, pero hay que especificar metas objetivas y reales, por ejemplo: Durante un mes un vendedor debe vender 500 pares de zapatos para damas.

d.- ¿Qué se ofrece a los vendedores?

Aquí hay que planificar como se compensará ó remunerará a los vendedores, si se pagará un salario fijo, un porcentaje de comisión sobre ventas, una combinación de salario más comisión, etc.

e.- ¿Cuál es el perfil de vendedor de acuerdo al producto y al tipo de cliente actual o futuro?

Antes de poner por escrito el perfil de vendedor que se necesita, es aconsejable establecer clara y exactamente el perfil de la clientela actual y potencial, de acuerdo a lo indicado en la pregunta inciso b, página 75.

También se debe definir el perfil del producto o servicio, y elaborar una descripción del puesto del vendedor.

Para definir el perfil del producto, hay que enumerar las características, beneficios, y ventajas que ofrece el producto al cliente y que lo hace diferente a los productos de la competencia. En relación a la descripción del puesto, se encuentra más adelante, en el apartado que se refiere al reclutamiento, un formato que ayudará a realizarla.

"En la descripción del puesto y definición del perfil del vendedor hay que tomar en cuenta aspectos como:

- El tipo de vendedores que tienen los que están en el mismo negocio.
- El salario que se paga.
- Quien se interesaría en el puesto." (36)

El perfil del vendedor contiene una serie de condiciones requeridas para el desempeño del trabajo, las características o requisitos que debe tener el vendedor.

(36) Seminario: CREACION DE UNA FUERZA DE VENTAS, Guatemala: Febrero-marzo de 1992, FUNDACION HANES SEIDEL-ASOCIACION DESARROLLO PARA TODOS, impartido por: Lic. Carlos Humberto Grajera de la Pira Ramirez y Asociados.

Dentro de las características puede incluir las siguientes:

- Nivel de escolaridad
 1. Profesional Universitario
 2. Nivel medio
 3. Sexto primaria
- Experiencia en ventas
 1. Servicios
 2. Línea blanca
 3. Autos
 4. Industria
- Cultura general
 1. Alta
 2. Media
 3. Baja
- Formación Informal
 1. Cursos de Venta
 2. Curso de Inglés
 3. Cursos de Computación
- Puestos desempeñados
 1. Vendedor
 2. Gerente de ventas
 3. Supervisor de ventas
- Voz
 1. Agradable
 2. Normal
 3. Desagradable
- Sexo
 1. Masculino
 2. Femenino
- Edad
 1. De 18 a 25 años
 2. De 25 a 35 años
 3. De 35 a 45 años
 4. De mas de 45 años
- Religión
 1. Católica
 2. No Católica
- Biotipo
 1. Alto
 2. Delgado
 3. Promedio
 4. Gordo
- Aspecto
 1. Juvenil
 2. Serio
 3. Maduro
- Entretenimientos
 1. Deportes
 2. Política
 3. Diversiones

- Estabilidad Laboral
 1. De 6 a 12 meses
 2. De 12 a 24 meses
 3. De 24 a 60 meses
- Estabilidad emocional
 1. Inestable
 2. Media
 3. Alta
- Temperamento
 1. Alegre
 2. Triste
 3. Tímido
 4. Agresivo
 5. Tranquilo
- Asiste a:
 1. Alcohólicos Anónimos
 2. Grupos Religiosos
 3. Clubes sociales
- Salud Mental
 1. Buena
 2. Promedio
 3. Baja
- Causas de Cambio
 1. Cierre de la empresa
 2. Mejoras
 3. Problemas personales
- Logros profesionales
 1. Trofeos
 2. Reconocimientos
 3. Medallas
- Actitud
 1. Niño
 2. Adulto
 3. Padre
- Salud física
 1. Buena
 2. Promedio
 3. Baja

El anterior ejemplo, incluye características hipotéticas a tomar en cuenta para definir un perfil de vendedor, en él se sugiere incluir las características que se consideran necesarias e idear una tabla para calificar cuantitativa y cualitativamente los resultados, y compararlos con el perfil ideal de lo que se necesita.

Si una vez realizado el reclutamiento de vendedores, no se obtienen candidatos que cumplan con los requisitos del perfil establecido, existen dos alternativas: a) Desechar a los candidatos e iniciar el proceso de reclutamiento, y b) revisar el perfil, así como los medios de convocatoria y el mensaje utilizado en el anuncio.

f.- ¿Están bien definidas las políticas de ventas y distribución?

Para responder esta pregunta hay que considerar, entre otros, aspectos como:

- La forma de pago de los clientes: ¿se va a vender sólo al contado?, ¿se va a vender al crédito?, ¿hasta qué sumas?, ¿qué tiempo para recuperar las cuentas por cobrar?, ¿qué garantías exigir por el crédito?, etc.
- Descuentos o promociones a ofrecer a los clientes por determinado nivel de compras.
- Descuentos por pronto pago cuando se hallan efectuado ventas al crédito.
- ¿Cómo hacer publicidad a los productos y a la empresa, para hacer más fácil la tarea del vendedor?
- El tiempo para entregar un pedido, dependiendo de su volumen.
- Medios a utilizar para distribuir los productos, etc.

g.- ¿Existe un programa consistente, eficaz y eficiente para reclutar, seleccionar, contratar, inducir, entrenar, remunerar, controlar, retener y convocar a la fuerza de ventas?

h.- ¿Se cuenta con el capital de trabajo y respaldo financiero, para que el proyecto tenga éxito?

Evaluar el área financiera de la empresa, tomando en cuenta que el vender más implica necesidades de capital en giro en más de un departamento (Materias primas, productos en proceso, productos terminados, instalaciones, planillas, cuentas por cobrar, etc.)

i.- ¿Podrán los proveedores satisfacer las demandas de materias primas?

Esto es muy importante considerarlo, pues hay ciertos eventos que son ajenos a la empresa. Debe existir la seguridad de poder mantener la calidad de los productos, en función de la capacidad de los proveedores de atender las demandas de materias primas o suministros.

j.- ¿Se poseen los conocimientos y experiencia necesaria para dirigir la fuerza de ventas?

Es preciso analizar las habilidades y conocimientos para organizar, capacitar y dirigir un equipo de vendedores, para transmitir conocimientos y técnicas de ventas, para motivar y mantener el entusiasmo y fé en el grupo, para implementar un sistema de remuneración ecuánime, equitativo y motivador sin afectar demasiado el costo de los productos, y sobre todo reflexionar si se puede ceder tiempo y voluntad para capacitación y administrar eficientemente el equipo de vendedores.

2. ASPECTOS A CONSIDERAR:

a.- "El vendedor hoy en día es un profesional en su hacer, aún sea un simple tomador de pedidos o repartidor de productos, no es recomendable tener en esta labor a personal inculto o empírico, es la imagen de la empresa la que está en juego, el

vendedor representa a la empresa ante el cliente. Se debe aspirar a tener un buen vendedor, que reúna varias características.

b.- El improvisar una fuerza de ventas, con personal sin voluntad de aprender y vocación para este trabajo, es el anuncio de un fracaso y la pérdida de recursos valiosos en nada.

c.- Es imprescindible elaborar un presupuesto para asistir las necesidades de la fuerza de ventas.

El desarrollo y mantenimiento de la fuerza de ventas, demanda de una inversión fuerte y un presupuesto para su sostenimiento mientras se llega al punto en que se obtienen resultados, por lo cual, uno de los rubros de especial consideración en los gastos de las empresas grandes es el destinado al desarrollo profesional de su fuerza de ventas." (37)

La consideración presupuestaria incluye estimar el nuevo capital de trabajo para atender un mayor volumen de ventas y clientes. El incremento de ventas implica contar con mayor respaldo financiero en todos los departamentos de la empresa.

"Al elaborar el presupuesto, se sugiere estimar fondos para: _____

* Montar un sistema efectivo de convocatoria y reclutamiento de vendedores.

(37) Creación de una fuerza de ventas, Seminario Citado.

- Para que el vendedor nuevo se capacite y adquiera experiencia, conocimientos y habilidades.
- * Materiales e insumos de capacitación y/o pago de cursos externos.
 - * Pagar por un tiempo un salario mínimo atractivo mientras el vendedor alcance la productividad deseada, etc. " (38)

Uno de los puntos claves a analizar antes de iniciar la experiencia de organizar una fuerza de ventas, es el relacionado a la capacidad de cumplir con las expectativas de los vendedores en cuanto a: Salario base, comisiones, bonificaciones, incentivos y beneficios adicionales.

d.- Es aconsejable ser honesto en la descripción del mercado actual y potencial. No crearle al vendedor expectativas falsas del probable consumo de los clientes o prospectos que va a visitar, del tamaño de la cartera potencial, o de las posibles ventas que hará, es mejor hablarle con la verdad, no hay nada que desmotive más al vendedor que encontrarse con una realidad de mercado diferente a la que se le planteó.

Al vendedor hay que indicarle claramente el trabajo a realizar, la etapa del ciclo de vida del producto (Introducción, crecimiento, saturación, o declinación), el tipo de vendedor que será (Vendedor misionero, rutero, mantenimiento de clientes, etc), e indicarle que se espera de él.

e.- Es responsabilidad de la empresa, proveer el equilibrio entre la oferta de su producto y el potencial de venta de sus

(38) Ibid.

vendedores, y cuidar que la fuerza de ventas no haga ofertas de entrega de productos que no puede cumplir; así como tener presente que lo que más daño hace a un producto en el mercado, es no poder satisfacer su demanda.

Esta situación desmotiva al vendedor, al haber hecho negocios y después enterarse que la empresa no puede cumplir con el compromiso.

f.- No se puede dirigir bien a la fuerza de ventas, si se desconoce que pasa en el mercado. Es necesario conocer la competencia para poder superarla y satisfacer necesidades insatisfechas del mercado.

La fuerza de ventas debe estar preparada, o al menos quien la dirige, en un profundo conocimiento de los sistemas de venta, habilidad y profesionalismo de los vendedores y empresas que impulsan los productos iguales o similares a los de la empresa.

g.- Si se quiere tener éxito, debe existir el plan de trabajo diario, semanal, mensual y anual, y entrenar a la fuerza de ventas para que cada elemento sea capaz de trabajar fijando sus propias metas y retos.

h.- ¿Cuántos vendedores y cuándo se necesitan, para iniciar el proceso de integración?

i.- Aunque la responsabilidad de vender el producto se delegue en un departamento o en una persona, el resultado final se asigna al dirigente. El es quien tiene que saber manejar los hilos de la empresa, y para manejarlos lo mejor posible es indispensable iniciar la administración con la planificación, que es la base del éxito de cualquier actividad

o empresa.

Después de la fase de planificación, se debe ejecutar la segunda fase, ésta se refiere a la integración del vendedor o un equipo de vendedores a la empresa.

B. INTEGRACION DE LA FUERZA DE VENTAS

Para iniciar esta fase es muy importante tener claro, qué es integración.

En forma general, "Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios, para el adecuado funcionamiento de un organismo social." (39)

El anterior concepto incluye recursos humanos y recursos materiales. La Integración de recursos humanos busca las personas que van a desempeñar cualquier función dentro de la empresa, bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.

La integración de la fuerza de ventas, como un proceso a través del cual se busca a la persona idónea para desarrollar la labor de ventas, es una actividad fundamental, ya que dará como resultado un recurso humano que cumpla con los requisitos y con la descripción del puesto, y que además tenga el potencial deseado para la labor asignada.

Al ejecutar esta fase, especialmente en las actividades de reclutamiento y selección, se debe tener presente buscar

(39) Reyes Ponce, Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORICA Y PRACTICA. 2da. edición, México. Editorial Licusa, segunda parte, 1985.P. 255.

la persona adecuada para el puesto, adecuar la persona al puesto y no el puesto a la persona.

"La integración se desarrolla en cinco pasos:

1. Reclutamiento
2. Selección
3. Contratación
4. Inducción
5. Entrenamiento" (40)

1. RECLUTAMIENTO :

Los dos instrumentos necesarios, que se sugiere tener a la mano, para iniciar el reclutamiento son:

- El perfil del vendedor. Sobre este tema ya se orientó en páginas anteriores, sobre como realizarlo.
- La descripción del puesto, por lo que se presenta a continuación un modelo o formato que se puede tomar como guía para elaborarla.

(40) Notas tomadas del : Seminario: MERCADERO Y COMERCIALIZACION, Guatemala, agosto de 1990, FUNDACION FRIEDRICH EBERT STIFTUNG-PROGRAMA NACIONAL DE MICROEMPRESAS URBANAS, impartido por Lic: Walter Loaiza.

MODELO DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Título del puesto : Representante de Ventas
Ubicación administrativa: Departamento de Ventas
Inmediato superior: Supervisor de Ventas
Subalternos: Ninguno

DESCRIPCION DEL PUESTO

Es un puesto de carácter técnico, que tiene a su cargo colocar en el mercado la producción generada en la empresa. La persona asignada a este puesto, es responsable de generar ingresos a la empresa a través de las ventas. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita y las desarrolla conforme a las políticas y estrategias de venta de la empresa. Su trabajo es supervisado y evaluado semanal, quincenal o mensualmente tomando como parámetro el nivel de ventas generado.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. ATRIBUCIONES:

- a. Atender la cartera de clientes
- b. Buscar clientes para la empresa
- c. Velar porque el pedido hecho por el cliente sea entregado a tiempo, en calidad y especificaciones requeridas
- d. Colaborar en la distribución, cobro y facturación
- e. Prestar un buen servicio al cliente.

Continúa...

2.RELACIONES DE TRABAJO:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el supervisor de ventas, con el departamento de contabilidad, con el encargado de producción, y especialmente con los clientes reales y potenciales.

3.AUTORIDAD:

Ninguna.

4.RESPONSABILIDADES:

Es responsable de efectuar la labor de ventas bajo las políticas y estrategias establecidas, velar por proyectar a los clientes una imagen favorable de la empresa, además debe velar por el buen uso y cuidado del equipo y útiles de oficina necesarios para el desarrollo de sus funciones.

5.REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS:

a. Educativos:

Poseer el título de Perito en Mercadotecnia y Publicidad, Maestro, Bachiller o equivalente.

b. Experiencia:

-Dos años de experiencia en venta de calzado

c. Habilidades y destrezas:

-Fluidez verbal

-Desarrollar buenas relaciones humanas

-Habilidad numérica

-Capacidad de planificación

-Habilidad para desarrollar técnicamente el proceso de ventas.

d. Otros Requisitos:

-Conocimientos de Computación

-Tener estudios universitarios mínimos

Continúa...

- ...
- Conocimiento de la ciudad
 - Buena complexión física
 - Poseer vehículo en buen estado
 - Edad comprendida entre 25 y 30 años
 - Sexo masculino.

"Reclutar significa atraer el mayor número posible de personas interesadas en el puesto, que se convierten en candidatos elegibles, con el fin de encontrar entre ellos el o los elementos calificados que se adecúen al perfil requerido y a la descripción del puesto." (41)

El reclutamiento de vendedores se origina cuando en la empresa surge una vacante por despido o renuncia del vendedor que ocupaba la plaza, por la necesidad de crear por primera vez la plaza de vendedor, o por la necesidad de incrementar la fuerza de ventas debido al crecimiento general de la empresa.

Sea cual sea la causa, la primera interrogante que surge es: ¿Dónde puedo encontrar a la persona para que ocupe el puesto de vendedor ?

Existen dos alternativas:

Primera : La empresa cuenta con personal que actualmente no se dedica a ventas, personal administrativo y personal de producción. De este personal, se recomienda analizar sus cualidades, su potencial, y su interés para las ventas.

"Si existe un candidato potencial, hay que proponerle

(41) Ibid.

integrarse a la fuerza de ventas, considerando previamente lo siguiente:

- Que el puesto le beneficiará, que mejorará considerablemente su posición.

- Que la vacante que el trabajador deje sea más fácil de llenar que la plaza de vendedor, comparando además costos de contratación y entrenamiento, ya que si el ascenso se dá, se tendrá dentro de la empresa dos nuevos empleados, el ascendido y el contratado, a quienes se debe adecuar a sus nuevos puestos." (42)

La ventaja de llenar la vacante con empleados que se desempeñan bien en su puesto actual, es que son trabajadores ya conocidos en cuanto a su carácter, su capacidad de trabajo, ya conocen la empresa, sus funcionarios, sus políticas y sus planes, aunque necesiten un entrenamiento completo para su nuevo trabajo.

Segunda : Recurrir a un mercado de trabajo externo, ajeno a la empresa.

Si así se decide, o las circunstancias conducen a tomar esta alternativa. ¿Qué se debe hacer ?

Si se realizó anteriormente un proceso de reclutamiento y selección, el primer paso será revisar el banco de candidatos que han participado y que por alguna razón no fueron contratados, con el objetivo de contactarlos y llamarlos para una nueva entrevista.

Si es la primera vez que se realiza esta actividad, es

(42) Creación de una Fuerza de Ventas, seminario citado.

aconsejable formar un banco de candidatos elegibles, como una reserva para el futuro.

Otra forma de atraer candidatos es a través de referencias, iniciando por el personal de la empresa, todo empleado debe ser informado de la vacante que existe, con el objetivo de que ellos propongan candidatos, a quienes pueden explicar las oportunidades o perspectivas que la empresa ofrece.

La búsqueda por referencia de personas conocidas, amigos o empresarios que están en el mismo negocio, sería el segundo paso.

Bajo el reclutamiento por referencia, es de gran importancia lograr que sólo se presenten candidatos plenamente informados sobre las características del puesto y que tengan un verdadero interés en el empleo ofrecido.

También, existe libertad de ofrecer la plaza a vendedores conocidos, vendedores sobresalientes de empresas del mismo ramo, que podrían estar dentro del perfil buscado.

"La búsqueda entre empleados de la competencia, empleados de clientes (si es que la empresa cuenta con clientes mayoristas que distribuyen el producto a minoristas o al consumidor final), es delicado. Se pueden conseguir elementos sobresalientes, pero se debe ser muy cuidadoso para no crear problemas. Hay que tomar en cuenta que un empleado de la competencia, dispuesto a trabajar para la empresa demuestra falta de constancia y lealtad. ¿Es digno de confianza?, ¿seguirá cambiando de empresa en empresa?. Los más peligrosos son aquellos que ofrecen una cartera de clientes, ya que en cualquier momento, se pueden llevar mucho más clientes de los

que trajeron." (43)

A veces a la empresa se presentan espontáneamente interesados en empleo. Estas solicitudes no deben ser consideradas como una molestia, por el contrario, cada caso se ha de estudiar con interés y agregarlo al banco de elegibles.

Si a través de las formas descritas anteriormente, no se encuentra candidatos con muchas posibilidades de elegibilidad, y teniendo definido el perfil del vendedor y la descripción del puesto, es conveniente iniciar la fase de convocatoria y reclutamiento colocando anuncios en el local que ocupa la empresa o en lugares públicos con mucha afluencia de personas, en medios escritos, hablados o televisivos. En esta última posibilidad pueden colocarse anuncios en empresas de cable con cobertura local.

Si la empresa está ubicada en un sector cuya afluencia de personas es muy poca o si la visitan muy pocas personas, no es aconsejable colocar un anuncio solicitando un vendedor.

La ventaja de colocar anuncios en el local o en lugares públicos es su bajo costo, pero puede ser improcedente ya que el anuncio llega a una infinidad de personas y no a un grupo específico de interés.

El medio más utilizado para colocar un anuncio solicitando empleados es la prensa escrita, generalmente el periódico de mayor circulación en su sección especializada y los días de mayor tiraje. Al utilizar este medio es conveniente analizar el texto del anuncio, el tamaño y la ubicación dentro del diario, y la frecuencia de publicación.

En relación a la mejor ubicación para un anuncio de

(43) Gerencia de Ventas en Acción, seminario citado.

prensa son las páginas impares (derechas), porque al hojear el periódico estas son las primeras que se ven. En nuestro medio el periódico de mayor circulación es Prensa Libre y los días de mayor tiraje son los lunes y los jueves.

La frecuencia de publicación del anuncio depende del número de ofertas recibidas, lo importante es la reacción creada por el primer anuncio.

Si en un lapso de 3 ó 4 días se presentan muchos candidatos, no hay necesidad de repetir el anuncio. Si por el contrario, la reacción es poco satisfactoria, se requieren más publicaciones, posiblemente convenga hacer cambios en el texto para causar mayor impacto.

Otros medios que pueden utilizarse son: La radio, revistas, e incluso la televisión.

Con el perfil en la mano, se procede a investigar al posible candidato para determinar que lugares frecuenta, qué tipo de periódico, revista, radio, secciones o programas le interesan y tratar de lograr un espacio allí para el anuncio.

Sin embargo, antes de seleccionar el medio, es conveniente conocer el costo del anuncio de acuerdo con el perfil de prospecto a contratar.

La redacción del texto del anuncio determina el éxito, debe ser conciso, claro y hacer referencia para qué línea de producto y/o tipo de cliente se quiere el vendedor, especificar los requisitos en cuanto a nivel educativo, edad, experiencia o condiciones especiales. Es decir, un resumen del perfil del vendedor y de la descripción del puesto.

Es preferible requerir candidatos que cuenten con un nivel socio-económico o intelectual acorde al de los clientes que tendrá que atender.

Al mismo tiempo, indicar claramente lo que se ofrece, sueldo inicial, perspectivas futuras, beneficios adicionales, etc.

Los anuncios engañosos o que hacen promesas exageradas son contraproducentes.

Queda a conveniencia, el mencionar o no el nombre de la empresa, cuando no se incluye el nombre de la empresa solicitante, posibles candidatos que no han renunciado a su puesto actual tomen que su solicitud llegue a su propia empresa.

Se sugiere especificar en el anuncio, que los interesados envíen su curriculum vitae completo, el cual incluye datos generales, detalle de estudios realizados, participación en cursos o seminarios, historia laboral, nombres y teléfonos de jefes inmediatos, y referencias personales. Es muy importante destacar que todas las solicitudes se tratarán con reserva.

Estas observaciones sobre la redacción del anuncio, indican una preferencia hacia un anuncio completo que llamo la atención, tanto del grupo que busca urgentemente un trabajo, como de aquellos que actualmente están empleados, a quienes interesaría el cambio de empleo con una mejor posición y con más perspectivas para el futuro.

"En el Reclutamiento o Selección no debe existir discriminación de sexos. Pero tienen que pasar las mismas etapas de selección, la belleza de la mujer no indica la

candidata más indicada. No es conveniente que el cliente concentre su interés en la belleza de la vendedora restando al producto una gran parte de su importancia." (44)

Otra forma de conseguir empleados es a través de agencias de Reclutamiento y Selección. Estas agencias cuentan con información sobre personas disponibles, presentan candidatos pre-seleccionados, ahorrando tiempo y simplificado el reclutamiento.

Por lo regular, la mayoría de ellas se limitan a la búsqueda de candidatos para cargos administrativos o para posiciones altas. Al decidir por esta opción, primero hay que cerciorarse bien de la confiabilidad de la empresa y de los honorarios que cobra.

2. SELECCION:

"El objetivo principal de esta fase es : Escoger entre los candidatos que resulten del reclutamiento, a los que ofrezcan condiciones óptimas para el puesto. Es un proceso de filtración para escoger a los mejores". (45)

Al recibir ofertas de candidatos interesados en el puesto, el primer paso es analizar el Curriculum Vitae, comparándolo con la descripción del puesto y con el perfil de vendedor previamente elaborado, con la finalidad de eliminar a los que no llenan las condiciones mínimas requeridas,

(44) Encuesta y Comercialización, Servicio citado.

(45) Ibid.

poniendo énfasis en el nivel educativo, la capacitación recibida e historial laboral; si existen dudas es necesario corroborar datos o pedir que amplíen la información.

Realizada esta actividad, se cuenta con un grupo de candidatos a los que se informará que han sido preseleccionados y se citarán a una entrevista preliminar. Sólo es recomendable entrevistar a los candidatos preseleccionados que cumplen con todo los requerimientos.

Para realizar la entrevista se requiere un sitio tranquilo, sin interrupciones. El entrevistador requiere concentración y el candidato sólo se sentirá cómodo si se le crea un ambiente de confianza, pues sólo en un ambiente así se puede obtener el máximo de información e impresiones.

"Previo a realizar la entrevista se sugiere:

- Elaborar una guía para conducir la entrevista, con un diseño de preguntas claves y espacios para anotar información relevante. Toda entrevista para selección de personal debe ser planeada, teniendo en cuenta el perfil y la descripción del puesto.
- Diseñar un sistema ecuánime y objetivo para calificar las respuestas, actitud, presentación y desarrollo del candidato durante la entrevista.
- Tener bien claro los objetivos de la entrevista, por ejemplo:
 - * Conocer y comprobar datos ofrecidos por el precandidato.
 - * Medir el potencial del candidato para el puesto.

- * Establecer el interés del candidato por trabajar como vendedor de los productos.
- * Negociar las condiciones de trabajo." (46)

Antes de iniciar la entrevista, se sugiere entregar al candidato una descripción del puesto y del perfil del vendedor, ya que el candidato debe saber exactamente cuales son las características del trabajo que se le ofrece. También debe conocer la preparación y experiencia mínima requerida, así como las condiciones; esto se hace con el objeto de autoexclusión, evitando pérdidas de tiempo.

La entrevista preliminar, sirve más que nada para eliminar candidatos poco indicados, aquellos que no tengan verdadero interés en el puesto o que no se sienten plenamente calificados para realizar el trabajo.

La entrevista puede iniciar resaltando los aspectos más importantes de la descripción del cargo y del perfil deseado. A lo largo de la entrevista se sugiere conocer el estado de salud, hábitos especiales, carácter, temperamento, facilidad de expresión, (Es esencial hacer hablar al candidato), su interés por el puesto, y por qué quiere incorporarse a la empresa. La entrevista preliminar no debe durar más de 10 a 15 minutos, y ningún candidato debe contratarse exclusivamente como consecuencia de ella.

Cuando la conversación da una impresión desfavorable y se decide no continuar con el proceso, tal decisión debe comunicarsele inmediatamente al candidato con toda cortesía y sin explicaciones excesivas. Probablemente se sentirá desilusionado, pero la franqueza no le creará falsas

(46) Creación de una Fuerza de Ventas, Seminarito Citado.

esperanzas, puede buscar otra oportunidad sin pérdida de tiempo.

Naturalmente el número de candidatos se va reduciendo a medida que se va realizando cada paso. Es preferible gastar tiempo y dinero en la selección que en la corrección de errores cometidos.

"Durante la entrevista es conveniente:

- Eliminar al máximo las notas, preguntas y apreciaciones subjetivas.
- Si el candidato posee experiencia en ventas, determinar su profesionalismo, el por qué quiere cambiarse de empresa o línea de producto, su estabilidad laboral, etc.
- No olvidar que la historia personal, salarial y referencias deben comprobarse, tanto durante la entrevista como con las personas o empresas mencionadas.
- Tenga o no experiencia en ventas, es conveniente pedir al candidato que trate de vender algo para observar su desenvolvimiento". (47)

Terminada la entrevista preliminar, a los candidatos que causaron buena impresión y han mantenido su interés en el puesto ofrecido, procede entregarles una solicitud de empleo para que la llenen inmediatamente.

El hecho de entregar la solicitud de empleo, no compromete a contratar al solicitante. Si algún dato resultara falso, se posee libertad de terminar con el proceso o cancelar cualquier contrato de trabajo que se hubiera llegado a firmar con el solicitante.

(47) ibid.

La solicitud es como una radiografía del solicitante para analizar: datos personales, su nivel educativo, su historia y estabilidad laboral. Si se determina poca estabilidad laboral, cambios bruscos de actividades o épocas sin trabajo, es mejor exigir una aclaración minuciosa.

Las preguntas sobre la situación económica tienen gran importancia, es necesario saber si sabe administrar su presupuesto. Los que tienen problemas financieros no saben mantener el equilibrio entre sus ingresos y gastos, esto indica que no planifican, y probablemente su comportamiento sea similar en el trabajo. Un vendedor que tiene preocupaciones económicas no puede concentrarse en su trabajo y tarde o temprano falla. Los mejores candidatos son aquellos que tienen que cubrir su presupuesto con la remuneración ofrecida.

Después de haber analizado la solicitud se cita al candidato para la próxima entrevista, siempre y cuando el análisis de la solicitud sea favorable. Esta entrevista se realizará 2 ó 3 días después de haber recibido la solicitud, la cual puede iniciar verificando los datos de la solicitud, en esos 2 ó 3 días pueden surgir contradicciones importantes, se debe distinguir entre errores y mentiras. Las contradicciones más frecuentes se refieren a los salarios, y razones de terminación de los empleos anteriores.

Esta entrevista será más profunda que la preliminar y se realiza con el objetivo de conocer más de cerca al candidato y para que el candidato conozca a la empresa.

"En esta entrevista es necesario determinar si el candidato :

- Puede integrarse a la empresa, si se adaptará al ambiente y al equipo de trabajo.
- Si está dispuesto a actuar dentro del marco de la política de la empresa, y a respetar decisiones superiores.
- Si es capaz de aceptar críticas constructivas.
- Es la persona indicada para el tipo y categoría de los clientes.
- Es responsable, ordenado, disciplinado, independiente, motivado, etc." (48)

En el curso de la conversación pueden hacerse preguntas que pudieren considerarse indiscretas, pero hay que hacerle ver al candidato que no se hace por curiosidad si no con el fin de conocerlo mejor. El candidato también tiene el derecho de preguntar lo que desee. La falta de información puede producir problemas para ambas partes en el futuro.

La remuneración es un tema que es parte esencial en esta entrevista.

La entrevista intensiva tiene por objeto conocer ampliamente al candidato como persona y no sólo como futuro vendedor, es necesario conocer sus intereses, sus objetivos y metas fuera de su profesión, si se dedica a deportes o artes, clubes, organizaciones a las que pertenece e información sobre su vida familiar.

(48) *ibid.*

Al terminar la entrevista, se analizará objetivamente la información y se hará una clasificación del candidato.

Con las entrevistas se sabe lo que el entrevistador piensa del candidato, ahora toca averiguar lo que otras personas opinan.

Las referencias personales tienen importancia, las más relevantes son las de los empleos anteriores, la verificación de referencias se realizará después de las entrevistas, pues ya se sabe exactamente que se quiere averiguar. El éxito o fracazo en un trabajo anterior, no es un factor determinante, ya que el tipo de trabajo o las condiciones pudieron haber causado resultados poco satisfactorios.

A veces se recibe información falsa con el fin de perjudicar al candidato.

Al verificar una referencia laboral es recomendable solicitar:

- El tiempo trabajado para la empresa.
- El tipo de trabajo desempeñado.
- Puntualidad y responsabilidad.
- La relación con jefes y compañeros de trabajo.
- Rendimiento en el trabajo.
- Salario mensual.
- Causa de retiro o despido.
- Formular la siguiente pregunta:

¿Estaría dispuesto a emplearle de nuevo si existiera la oportunidad?

Además, tomar en cuenta que:

- No se debe pedir referencias por escrito, cuando es desfavorable, el empleado puede tomar represalias contra la empresa.
- Sólo el ex-superior inmediato puede informar exactamente sobre el candidato, su carácter, su habilidad y su rendimiento en el trabajo.
- También puede obtener información de compañeros de trabajo y clientes" (49)

Muchas empresas aplican test de aptitudes y psicotécnicos. Los test de aptitudes son útiles cuando se requiere aptitudes especiales, técnicas o mecánicas.

Los test Psicotécnicos exploran la habilidad para trabajar en grupo, si su personalidad es apta para desempeñarse solo en condiciones adversas, para vencer cualquier obstáculo, la seguridad en si mismo, su poder de convencimiento y persuasión, su sociabilidad, su habilidad de expresión, su inteligencia, liderazgo, su inclinación hacia determinados trabajos, etc. La desventaja es que deben ser realizados por un Psicólogo. Si es que existen recursos, es aconsejable realizarlos, si la situación es la contraria hay que desarrollar al máximo la intuición y buen sentido para poder deducir en la entrevista o historial estas características y si el candidato podría soportar la presión de trabajar todo el tiempo donde el cliente es el soberano absoluto.

(49) Ibid.

2.1. ASPECTOS A CONSIDERAR:

"Al ejecutar la fase de Selección se deben tener presente los siguientes aspectos:

- Estar seguro que el perfil del vendedor elaborado sea una guía para determinar que clase de vendedor se necesita, y no apartarse de él.
- No ofrecer más de lo que realmente la plaza puede dar.
- No caer en la tentación de seleccionar sólo porque se está muy necesitado de llenar la vacante.
- Hacer la selección técnicamente:
 - * Comparar al candidato contra el perfil establecido.
 - * Comparar candidato contra candidato.
 - * Estar claro que una personalidad agradable no lo es todo.
 - * Tener cuidado con los charlatanes.
- Determinar si el candidato siente que la venta es una profesión digna, que la aprecie y desee ser un vendedor profesional, descartando a los candidatos que dudan o consideran la profesión de ventas sólo para mientras.
- Determinar si el candidato tiene objetivos claros, está acostumbrado a la disciplina, posee iniciativa, es indiferente, es pasivo, es tenaz, constante, seguro de sí mismo, posee aptitud para cumplir metas, etc.
- Determinar si tiene voluntad de : aprender, de trabajar en equipo, de seguir instrucciones, de lograr cumplir metas y objetivos, habilidad para tratar con personas de distinto carácter y personalidad, si se adapta a tratar con personas de distinto nivel socio-económico y cultural.
- Si se tiene oportunidad y recursos, no prescindir de una evaluación psicológica profesional, para determinar si la personalidad del candidato resistirá el trabajo de

vendedor. El trabajo de vendedor es un trabajo solitario, se requiere de muchas relaciones sociales y se hacen muchos amigos, pero se trabaja solo en un terreno difícil.

- Seleccionar con la razón, no con el corazón (No dar trabajo a quien lo necesite, seleccionar a quien va a dar buenos resultados).
- Determinar hábitos positivos y negativos, buscar e investigar al máximo.
- Entre los malos candidatos no se debe seleccionar a ninguno, ni al menos malo.
- Estar seguro que el seleccionado cumple con los requisitos del puesto.

2.2 ASPECTOS A ELIMINAR:

Además, eliminar los siguientes aspectos que llevarían a una mala selección:

- La falta de una definición bien elaborada del puesto y del perfil de vendedor que sirva de base para la selección.
- Ofrecer más de lo que el puesto, el producto, la empresa y el mercado pueden dar. Ninguna fuerza de ventas podrá tener éxito al intentar vender el producto, si éste contradice lo que se ofrece, o no cuenta con el respaldo de la empresa. El empaque, el envase, la etiqueta ayudan a vender.
- No contratar vendedores profesionales o prospectos con potencial elevado.
- La falta de candidatos donde elegir.
- Basar la selección en elementos subjetivos.
- La urgencia de llenar la vacante.

- No realizar el reclutamiento como y donde se debe."(50)

Si se observa todo lo anterior descrito, la selección dará:

- La elección de un vendedor profesional o prospecto que en poco tiempo pueda actuar como profesional.
- ~~Disminución de riesgos y pérdida de dinero por una mala selección.~~
- Reducción del índice de rotación de personal.
- Incremento de la productividad del equipo de ventas.

El candidato, también tiene que decidir si acepta o rechaza la oferta , para lo cual se le debe proporcionar toda la información necesaria.

La selección tiene que hacerse con el mayor realismo y debe tenerse en cuenta y bien claro que la perfección no existe, que los candidatos son hombres normales vulnerables a cometer errores.

Realizada la Selección, procede contratar al nuevo elemento de la fuerza de ventas.

3. CONTRATACION:

Esta fase se materializa en la celebración del contrato de trabajo entre el patrono y el trabajador.

Contrato individual de trabajo, "Es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (Trabajador), queda obligada a prestar a otro (Patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia

(50) Ibid.

continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma". (51)

El Código de Trabajo en su artículo 18 explica que para que el contrato de trabajo exista o se perfeccione, basta con que la relación de trabajo se inicie, es decir desde el momento en que el trabajador inicia a prestarle el servicio al patrono.

La contratación obedece a una necesidad de tipo legal, y a una necesidad de tipo administrativa.

La contratación como necesidad legal nace de lo dispuesto en el Código de Trabajo, Ley de observancia en todo el país, y que rige las relaciones obrero-patronales.

La contratación como necesidad administrativa, nace para dar al trabajador certeza respecto a:

- Sus obligaciones particulares: Lugar, tiempo y forma de la prestación de sus servicios.
- La remuneración a recibir por su trabajo.
- Su relativa estabilidad en el trabajo.

También, nace para que la empresa cuente con un documento indispensable de prueba cuando surgen conflictos laborales, y para poder exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones.

El Código de Trabajo en su artículo 29, establece que el contenido del contrato de trabajo, debe ser el siguiente:

- Los nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad, y domicilio de las partes que intervienen.

(51) Código de Trabajo de Guatemala, artículo 18.

- La fecha de inicio de la relación laboral.
- La actividad, labor o tarea que el trabajador debe prestar, especificando características y condiciones de trabajo.
- El lugar o los lugares donde el trabajador debe prestar sus servicios.
- La duración del contrato, la cual puede ser: a) Por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación, y b) A plazo fijo, cuando se especifica una fecha para darle término, o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho que ha de poner fin a la relación de trabajo (Esto lo explica el artículo 25 del Código de Trabajo)
- La jornada de trabajo.
- El salario, beneficio, o comisión que debe recibir el trabajador, su forma de cálculo, y la forma, periodo y lugar de pago.
- Lugar y fecha de celebración del contrato.
- Las firmas de los contratantes, y el número de cédula de vecindad.

Simultáneamente a la firma del contrato de trabajo, es obligatorio afiliar al trabajador al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, pues este trámite constituye un requisito de carácter legal que beneficia al trabajador.

Para que esta fase, sea ejecutada de la mejor forma posible, es aconsejable dedicar tiempo a la lectura del Código de Trabajo.

La cuarta fase, del proceso de integración se da cuando el vendedor inicia su trabajo, y se refiere a la fase de inducción.

4. INDUCCION:

Después de la contratación del nuevo vendedor, y éste se presenta a su primer día de trabajo, ¿Qué sucede?

- El nuevo vendedor actúa con inseguridad, pues desconoce las normas, políticas y procedimientos de la empresa.
- No conoce al personal que labora en la empresa, situación que lo hace sentirse ajeno a la empresa.
- Desconoce la estructura administrativa y física de la empresa.

Estos factores pueden afectar en forma negativa su eficiencia, y para contrarrestarlos necesita apoyo, colaboración para realizar su trabajo, necesita orientación, seguridad, y aceptación de parte del grupo con el cual colaborará.

Ante esta situación, es conveniente informarle de todos los nuevos elementos y realizar un plan o programa para acoplar al nuevo vendedor a la empresa en el menor tiempo posible. El nuevo vendedor debe conocer su puesto, a su jefe, a su grupo de trabajo, y a la empresa en general.

4.1. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE INDUCCION:

"El plan o programa de inducción es específico para cada empresa, pero debe lograr una rápida y adecuada adaptación del nuevo empleado a la empresa; y por lo menos debería abarcar:

- Información detallada de las características de su puesto.
- Información sobre la empresa, sus objetivos, horarios, días de pago, su estructura, prestaciones y beneficios

que ofrece.

- Información sobre el departamento al cual pertenece, sus objetivos, su estructura, sus políticas, etc.
- Explicarle que se espera de él como nuevo integrante de la fuerza de ventas, para que contribuya con su esfuerzo a alcanzar los objetivos.
- Presentación con sus compañeros de trabajo.
- Visita a las instalaciones, a fin de que el nuevo empleado se familiarice con sus ambientes.
- Motivarlo con una bienvenida formal o informal." (52)

4.2. ASPECTOS A CONSIDERAR:

Los aspectos importantes a tomar en cuenta en esta fase son:

- De la inducción proporcionada al nuevo vendedor depende en gran medida el entusiasmo y colaboración que pueda esperarse de él.
- El objetivo a alcanzar con esta fase es lograr la identificación del trabajador con su puesto, con su equipo de trabajo, y con la empresa en general.

Para concluir esta fase, se enumeran las características o actitudes del vendedor, antes del proceso de inducción, y después de realizado éste, si se lleva a cabo técnicamente.

(52) Ibid.

ANTES DE LA INDUCCION

1. Vendedores ajenos a la empresa
2. Metas individuales
3. Comportamiento libre
4. El vendedor trabaja aisladamente
5. Vendedor aislado
6. Vendedor inseguro

DESPUES DE UNA BUENA INDUCCION

1. Vendedores productivos
2. Vendedores identificados con las metas y objetivos de la empresa
3. Vendedores ajustados a las normas, politicas y sistemas de la empresa
4. El vendedor trabaja en equipo
5. El vendedor trabaja en equipo, amistad y confianza
6. Vendedor seguro que cuenta con el respaldo de la empresa, se siente parte importante de ella.

Concluida esta fase, es imprescindible brindar ontronamiento y capacitación, para que el vendedor realice su trabajo profesionalmente.

5. ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION:

En términos generales, el ontronamiento o capacitación es un proceso de aprendizaje dirigido a los trabajadores, a través del cual se imparten o incrementan conocimientos para ejecutar de la mejor manera el trabajo. A través de éste se logra el desarrollo de habilidades y destrezas, el logro de resultados óptimos y el cambio de actitudes. Los resultados se observan en los cambios y logros que produce el ontronado.

Para los nuevos empleados, el ontronamiento es obligatorio, se constituye en el primer paso para su

adaptación a la empresa y para establecer una base para las futuras relaciones entre el empleado y la empresa.

Un nuevo vendedor aún con experiencia, necesita capacitación o entrenamiento, porque no existen dos empresas que trabajen con los mismos métodos.

A los nuevos vendedores hay que entrenarlos o capacitarlos para que:

- Determinen quienes constituyen el grupo de clientes potenciales.
- Establezcan cuales son los hábitos y motivos de compra de los clientes.
- Establezcan donde se encuentran y como se distribuyen los clientes.

Una fuerza de ventas antes de realizar su trabajo de campo y antes del contacto directo con los clientes, debe ser entrenada y capacitada, no ha de lanzarse a buscar clientes, debe contar con objetivos claros, saber que se espera de ella, pero sobre todo, estar capacitada para desarrollar su labor con el mayor profesionalismo.

El entrenamiento de los vendedores actuales sirve para mantenerlos al día sobre cambios de productos, precios, condiciones, políticas de la empresa, el mercado, la competencia, al mismo tiempo sirve para renovar conocimientos adquiridos con anterioridad.

La finalidad de la capacitación es lograr un alto grado de profesionalismo, crear estabilidad, y reducir al mínimo la rotación de vendedores.

El entrenamiento debe ser impartido por personas expertas

en el proceso de producción, aspectos administrativos, en créditos, así como en técnicas y estrategias de venta. Los vendedores veteranos pueden colaborar en el entrenamiento, ya que sus conocimientos del mercado y de los clientes, contribuyen a la capacitación del vendedor nuevo.

5.1. OBJETIVOS:

"La capacitación o entrenamiento se orientará a alcanzar los siguientes objetivos:

- Facilitar y motivar la integración del vendedor al equipo de ventas.
- Mantener alto el entusiasmo y moral del vendedor.
- Dotar al vendedor de conocimientos y habilidades que le permitan mejorar sus relaciones con los clientes.
- Aumentar la experiencia del vendedor.
- Hacer vendedores más productivos, que realicen mayores ventas diariamente.
- Conocer a su empresa y su competencia, así como alcanzar el dominio absoluto de los productos de la empresa y de la competencia.
- Desarrollar habilidades para el conocimiento de sus clientes.
- Disminuir las necesidades de supervisión.
- Minimizar el índice de rotación.
- Planificar y aprovechar al máximo cada instante de trabajo.

5.2. ASPECTOS A CONSIDERAR:

Al montar un programa de Entrenamiento o Capacitación se aconseja:

- Determinar el o los objetivos a alcanzar y metas a

- superar.
- Determinar a quien o a quienes va dirigido el entrenamiento.
 - Seleccionar bien a los responsables de dar la capacitación, para ahorrar recursos y optimizar resultados.
 - Seleccionar cuidadosamente el tema y las actividades a desarrollar.
 - Definir exactamente que habilidades y conocimientos se quiere desarrollar con el entrenamiento.
 - Establecer el tiempo necesario para cada tema o actividad.
 - Escoger con cuidado el lugar para realizario, requiere concentración tanto del entrenador como del entrenado por eso debe realizarse en salones especiales, evitando toda interrupción.
 - El entrenamiento es dinámico, es un proceso continuo que nunca puede darse por terminado.
 - Los programas pueden desarrollarse en la empresa o fuera de ella, con personal propio o con instructores externos.
 - Debe implementarse un sistema que mida los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas por el vendedor, durante el entrenamiento. Todo programa de entrenamiento o capacitación es susceptible de ser evaluado.
 - El programa debe estar orientado a subsanar las deficiencias de la fuerza de ventas y mantenerla al día en las nuevas técnicas de ventas.
 - Es importante incluir cursos de motivación, relaciones humanas, y de moral y ética.
 - Todos los implementos para el entrenamiento deben prepararse con anticipación, para evitar interrupciones durante el evento.
 - Debe existir una doble vía de información, no limitarse a una serie de conferencias donde el que habla es solo el

entrenador, fomentar el diálogo y la participación, con lo cual se logrará mayor captación y retención.

- No sobre entrenar o capacitar, tampoco hacer lo contrario. Lo primero hace que el vendedor pierda el interés por la capacitación constante, al recibir conocimientos y desarrollar destrezas que no son aplicables a su trabajo, lo segundo lo hace inoperante ante el cliente y ante la competencia.
- Los conocimientos del vendedor no deben limitarse a temas directamente relacionados con ventas. Necesita otros cursos que podrían elevar su nivel intelectual y cultural. Un vendedor necesita conocimientos de Economía, Publicidad, Relaciones Públicas, ciertos conocimientos de Derecho Laboral, Finanzas, Administración, es decir educación, no sólo capacitación.

Sin embargo, es importante reconocer que a la empresa le corresponde sólo la capacitación. La educación es un campo para instituciones dedicadas a este fin. Lo aconsejable es orientarlo sobre dónde y cómo puede obtener la educación, estimularlos y ayudarlos a desarrollarse mejor." (53)

5.3. METODOLOGIA:

Existen diversos métodos de aprendizaje a utilizar en el desarrollo del entrenamiento o capacitación, por ejemplo:

- Conferencias dictadas por personas expertas en el tema, por lo general se utilizan para transmitir conocimientos teóricos.

(53) Ibid.

- Seminarios, o sea la reunión del grupo de vendedores y un conductor conocedor del tema que propicia la participación de los asistentes, para intercambiar experiencias y conocimientos, o discusión de temas.
- Educación a distancia, a través de lecturas de material impreso, videos, cassettes, etc.
- Clínica de Ventas, en este método se aprende simulando lo que se hace o lo que se debería hacer, etc.

"Los métodos para la formación de la fuerza de ventas, deben atender las necesidades del vendedor nuevo y veterano, lograr una fijación adecuada de los conocimientos, reforzar, mantener habilidades, y conservar alta la moral, el entusiasmo, y la productividad del equipo." (54)

A. CLINICA DE VENTAS:

De los métodos expuestos con anterioridad, se recomienda el de CLINICA DE VENTAS. Este es un método dinámico de aprendizaje, entronamiento y desarrollo de habilidades y destrezas de los vendedores. Los participantes se ejercitan oyendo, viendo y haciendo, puede considerarse como teatro de ventas, o la representación en escena de como se debe vender.

Es un método de capacitación a través de la dinámica de grupos, dirigido por un conductor o instructor experimentado. El objetivo de cada clínica de ventas debe ser conocido por los participantes, y al conducir un evento de este tipo, hay

(54) Gerencia de ventas en acción, Seminario citado.

que tener presente:

- El vendedor debe aceptar la clínica de ventas como un sistema de capacitación y entrenamiento, y no tomarla como evaluación.
- Es un método de aprender simulando.
- La presentación debe rodearse del mayor realismo posible, participar con seriedad.
- Las observaciones, comentarios y críticas deben ser constructivas, preferentemente formuladas por escrito.
- En los comentarios se sugiere destacar los aspectos positivos y minimizar los errores.
- Comentar o criticar la actuación de los participantes, resaltando lo bueno y minimizando los errores, pero nunca criticando a la persona.
- Comparar la actuación de los participantes.
- El lugar de su realización debe estar alejado de interrupciones, distractores o cualquier ruido que disminuya la actuación y concentración de los participantes.
- Lograr un ambiente de confianza y amistad en el grupo.
- Indicar y recalcar claramente el objetivo." (55)

Las clínicas de ventas han de realizarse para mejorar un aspecto específico del equipo de ventas, por ejemplo: Cómo manejar un producto nuevo, distintos tipos de clientes, desarrollo de entrevistas, manejo de objeciones, cierre de ventas, etc.

La Clínica de Ventas es un método para entrenar a grupos pequeños de vendedores, de 2 a 8, un grupo ideal es de 3 a 5 participantes, el objetivo general del método es que los

[55] Creación de una Fuerza de Ventas, Seminario citado.

participantes aprendan a vender viendo como se hace y ensayando como hacerlo.

El conductor del evento debe planificar y tener a la mano una guía que le oriente para no perder de vista el objetivo principal de su realización, anotar cuidadosamente el desarrollo y las observaciones, para hacer al final los comentarios, e instruir sobre como se debe hacer. El conductor toma el papel de director de escena de un teatro o cine, haciendo que todos los presentes participen con comentarios, sugerencias, e incluso invitándolos a actuar para observar como ellos mejorarían la situación.

Las filmaciones para que los vendedores presencien su actuación, y sean los primeros en comentarlas y sugerir modificaciones, es un auxiliar de gran ayuda.

La capacitación práctica, la que se realiza en el campo de acción, es de suma importancia para enseñar al vendedor la habilidad para poner en práctica sus conocimientos. El vendedor nuevo no debe iniciar solo sus visitas a clientes, debe ir acompañado por un vendedor veterano para observar como se aplica en la práctica los métodos o técnicas aprendidas.

Para conocer que temas podría abarcar el entrenamiento o capacitación, se sugiere hacer una pequeña encuesta entre los vendedores, para conocer la experiencia y conocimientos de cada uno, luego establecer los temas más importantes.

Es muy importante que el coordinador de la fuerza de ventas fomente en los vendedores la lectura de publicaciones, libros y revistas relacionadas con ventas, los estimule a participar en cursos o seminarios y a las reuniones del grupo de vendedores, para compartir experiencias, plantear problemas

y presentar criticas constructivas.

Para administrar eficientemente la fuerza de ventas, es imprescindible conocer lo relacionado a aspectos legales que implican la contratación de un empleado. A continuación se trata lo relacionado a este tema.

C. RELACIONES LABORALES

El término Relaciones Laborales es utilizado para hacer referencia a los aspectos jurídicos relacionados a la administración de recursos humanos.

Segun el Código de Trabajo, Relación Laboral es sinónimo a las relaciones Obrero-Patronales, o relación de trabajo, la cual se origina con la prestación de un servicio subordinado de un empleado a un patrono, mediante el pago de un salario.

El elemento esencial de la relación laboral es la subordinación del trabajador, o sea su sometimiento a la autoridad del patrón, y se inicia cuando el trabajador es contratado por la empresa.

Es importante el fortalecimiento de las relaciones laborales entre patrono y trabajadores, a través de la armonía y la unidad de esfuerzos para que ambas partes encuentren la satisfacción a sus respectivos intereses y necesidades.

Para que exista armonía y una equilibrada relación Obrero-Patronal, es de suma importancia conocer las leyes que la regulan.

1. LEYES QUE REGULAN LA RELACION LABORAL:

El estado a través de las leyes protege los derechos de los ciudadanos. El derecho al trabajo, es uno de ellos, por lo que todo trabajador se encuentra amparado en dos leyes de observancia nacional: La Constitución Política de la República, y el Código de Trabajo, y por otros decretos o acuerdos, como el decreto 78-89. (Bonificación-Incentivo)

1.1. CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA:

La sección octava de la Ley Suprema del país, se refiere al trabajo, como un derecho y una obligación social de la persona.

El artículo 102, inciso b, se refiere a la equidad que debe existir en el salario, el inciso g del mismo artículo establece la duración de la jornada de trabajo, así como lo relacionado a la jornada extraordinaria, llamada comunmente horas extras.

El pago del séptimo día está garantizado en el inciso h del artículo 102, y se refiere al derecho del trabajador a un día de descanso remunerado por cada semana de trabajo o por cada 6 días consecutivos de labores.

Las vacaciones se encuentran reguladas en el artículo 102, inciso i, como el derecho del trabajador a 15 días hábiles de vacaciones anuales pagadas después de cada año de servicios continuos.

Es una obligación del patrono otorgar cada año un aguinaldo no menor del cien por ciento del salario mensual, a los trabajadores que hayan laborado durante un año sin

interrupciones; esto se encuentra normado en el artículo 102, inciso j.

En su artículo 102, inciso o, establece la obligación del patrono de indemnizar con un mes de salario por cada año de servicios continuos, cuando despida injustificadamente o en forma indirecta a un trabajador.

1.2. CODIGO DE TRABAJO:

Esta ley, es la específica para resolver problemas de tipo laboral, siendo de observancia en todo el país, y regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores.

Este código norma, entre otros, los siguientes aspectos:

- Todo lo relacionado al contrato individual de trabajo, del artículo 18 al artículo 37.
- Todo lo relacionado a la Indemnización, cuándo, por qué, y cómo debe pagarse; artículo 82.
- Vacaciones, del artículo 130 al 134.
- Horas extras, artículo 121. etc.

1.3. DECRETO No. 78-89 - BONIFICACION-INCENTIVO - :

Este decreto es aplicable al sector privado y fué creado con el objeto de estimular y aumentar la productividad del trabajador.

Esta bonificación debe ser calculada por hora ordinaria efectiva de trabajo, según lo pactado entre patrono y trabajador.

Como se pudo observar, la Constitución de la República, se refiere a la equidad que debe existir en el salario del

trabajador, por lo cual, en lo sucesivo se dan lineamientos para compensar equitativamente a la fuerza de ventas.

D. COMPENSACION DE LA FUERZA DE VENTAS

Quizá lo más complejo al integrar una fuerza de ventas, ~~después de la fase de reclutamiento y selección, sea el diseño~~ de su compensación. No existe un modelo óptimo y permanente, no hay un diseño único, sino la combinación de distintos criterios que buscan adecuarse de la mejor forma a cada caso particular, dependiendo de las circunstancias, el producto, los clientes, la labor a desarrollar, la calificación del vendedor, la oferta de salarios en el mercado, etc.

Un sistema de compensación eficaz aspira a retener y hacer productiva a la fuerza de ventas, y además, lograr un equilibrio en los costos dentro de lo razonable para mantener la competitividad de la empresa en el mercado.

Por lo anteriormente mencionado, a continuación se dan lineamientos que ayudarán a establecer la política salarial y lo relacionado a Remuneración Indirecta o Beneficios Adicionales para la fuerza de ventas.

1. POLITICA SALARIAL:

En este apartado se tratará lo relacionado a la remuneración directa, al ingreso que el vendedor percibe por vender los productos de la empresa, tomando en cuenta, en primer lugar, que la fuerza de ventas trabaja bajo condiciones muy distintas a la de otros empleados.

"La remuneración directa, lo que se pagará al vendedor por su trabajo, depende de:

- La categoría del vendedor.
- El tipo de producto.
- El grado de aceptación del producto.
- El tipo de cliente (Mayorista, detallista, consumidor final).
- Los ingresos percibidos por vendedores del mismo tipo" (56)

El vendedor debe ganar su remuneración, no sólo cobrarla, esto quiere decir que tiene que producir mayor beneficio, de lo que se le paga.

Para establecer la remuneración directa de la fuerza de ventas, existen 3 sistemas diferentes: Sueldo, comisión, y sueldo más comisión.

1.1. SUELDO:

Este sistema implica la fijación de un pago constante, ya sea quincenal o mensualmente por la labor que el vendedor desarrolla para la empresa.

Este sistema, generalmente, es aceptable para los vendedores pioneros o misioneros, cuya labor se basa en conquistar clientes nuevos, abrir el mercado para el producto. Es aconsejable porque generalmetne este tipo de vendedores venden poco, su mayor responsabilidad es sembrar las expectativas para el futuro.

Cuando se paga un sueldo, éste puede complementarse con bonificaciones y otros incentivos. En este sistema deben existir objetivos claros, qué es lo que se espera que realice

(56) Mercadeo y Comercialización, Seminario citado.

el vendedor y naturalmente el método para evaluar su trabajo, el cual es un poco complicado porque el vendedor trabaja fuera de la empresa.

Hay muchos vendedores que no aceptan sueldo fijo, prefieren trabajar por comisiones. Quien paga sueldo fijo tiene mayor derecho a controlar sus actividades, puede fijarles un plan exacto de trabajo, exigirles informes y trabajos no directamente ligados a ventas como: promociones, exhibiciones, servicios en general.

Una ventaja de este sistema es que se sabe exactamente con cuanto contar para el pago de sueldos. La ventaja para el vendedor es que tiene seguro un ingreso mensual idéntico, con el cual puede establecer con mayor seguridad un equilibrio entre sus gastos y su sueldo.

Este sistema reduce el peligro de ventas forzadas únicamente para lograr la comisión, aunque el cliente no quede satisfecho y se forme una mala imagen de la empresa. La desventaja del sistema, es que un sueldo no es siempre un factor suficiente para motivar a un vendedor, también es desventaja para la empresa por el pago del pasivo laboral por los años de servicio.

1.2. COMISIONES:

El método de comisiones, es el sistema en el cual al vendedor se le paga un porcentaje por el monto total facturado en un periodo de tiempo determinado; generalmente se complementa con bonificación por cumplimiento de cuotas, viáticos, gastos de representación, etc. Es recomendable usarlo cuando existe una cartera establecida.

Las comisiones representan un incentivo para que el vendedor realice su mejor esfuerzo para incrementar las ventas.

En este sistema la empresa no tiene gastos fijos por ventas, los gastos serán siempre variables, ya que se paga en base a las ventas.

Al ofrecer pago por comisiones, se conseguirán candidatos de más categoría, vendedores con confianza en sí mismos, que quieren depender de su propia habilidad y de su esfuerzo.

Este sistema también tiene sus inconvenientes: El vendedor se considera libre de actuar, podrá decidir qué clientes y qué productos trabajar, y siempre buscará el que le deje mayor beneficio, no está obligado a vender un producto que no quiera.

El patrono perderá o verá disminuido su derecho de control, no puede obligar al vendedor a seguir un plan de trabajo, le resultará difícil prohibirle trabajos adicionales, tampoco tendrá derecho de exigirle trabajos de promoción o relaciones públicas. Bajo este sistema se producen ventas bajo presión, sólo para lograr la comisión en contra de los intereses de la empresa, pues no se forma una clientela estable y satisfecha. También se presentarán quejas o inconformidad por parte del vendedor cuando la empresa no pueda o no quiera cumplir con los pedidos conseguidos o cuando rechaza un pedido.

"Para fijar el porcentaje de comisión, es conveniente considerar estas reglas:

- El porcentaje de comisión irá acorde al porcentaje de

- utilidad que deja el producto. Los productos que dejan mayores utilidades deben tener un porcentaje más alto que aquellos que se venden sólo para prestar un servicio al cliente y que no dejan un margen de utilidad adecuado.
- La comisión compensará el tiempo y el esfuerzo del vendedor, el vendedor puede establecer su costo de producción, evalúa sus ingresos en relación al esfuerzo y el tiempo invertido, cada hora, día o semana representa para él un ingreso determinado.
 - Si la empresa cuenta con productos fáciles y difíciles de vender, el porcentaje de comisión para los productos difíciles puede ser más alto. Lo mismo para productos que se encuentran en fase de introducción, ya que se requiere mayor esfuerzo de ventas.
 - Si existen cuotas mínimas de ventas, se puede fijar, por ejemplo, un porcentaje de comisión más alto cuando las ventas sobrepasen un 10% a la cuota, y otro más elevado cuando las ventas superen la cuota en un 25%, etc.
 - Las comisiones escalonadas hacia arriba, las que suben a medida que aumenta la cantidad vendida, son un buen incentivo para la fuerza de ventas." (57)

Un porcentaje de comisión uniforme nunca se establecerá, además, varía según la actividad y la empresa.

Si la empresa vende al crédito, es prudente fijar comisiones por venta y comisiones por cobro. Cuando se ofrece comisión por cobro se asegurará la colaboración activa y continua de los vendedores; sin embargo, legalmente el vendedor ha ganado su comisión una vez se haya efectuado la venta y después de haber hecho efectivo el pedido. El vendedor ha cumplido con su labor; el riesgo de cobro es exclusivo de

(57) Creación de una Fuerza de Ventas, Seminario citado.

la empresa.

Conviene entregar a los vendedores una copia de las facturas o recibos correspondientes a sus ventas a cobrar, adjunto al pago mensual de las comisiones, para que se enteren que pedidos se han despachado y cobrado, pues tienen derecho a revisar el cómputo de sus comisiones.

En resumen, las comisiones varían según:

- El beneficio que el producto deja a la empresa.
- El valor promedio de los pedidos.
- La frecuencia de los pedidos.

1.3. SUELDO MAS COMISION

Este es el sistema más aceptado por su equidad. Combina el derecho de la empresa de fijar y controlar las actividades de sus vendedores, con un incentivo para lograr una plena dedicación del vendedor a su trabajo.

Cuando el vendedor se conforma con el sueldo y no se molesta por ganar comisiones, talvez se cometió un error en la selección, o el sueldo es demasiado alto en relación con la comisión.

La combinación sueldo más comisión, permite al vendedor trabajar sin mayor preocupación, aún en las temporadas cuando las ventas son bajas.

Es conveniente establecer un sistema según el cual el sueldo cubra aproximadamente el volumen normal de ventas, y de allí en adelante fijar un porcentaje de comisión que compense el esfuerzo especial.

El sistema de comisiones puras o combinadas tiene variantes, por ejemplo: Pagar comisiones distintas según el producto, asignar mayor o menor porcentaje según el grado de dificultad de colocación de los mismos, pagar atendiendo a la fase en que se encuentra el producto (Introducción, crecimiento, madurez, o declinación), fijar las comisiones por el número de unidades vendidas, en lugar de fijarlas en base al monto de Quetzales facturados, etc.

1.4. ASPECTOS A CONSIDERAR:

"Al implantar un sistema de remuneración se sugiere tener presente:

- El pago del vendedor debe ser un sistema claramente planteado, muy bien definido y con objetivos precisos.
- La remuneración debe tratarse o negociarse dentro de la fase de selección, y estar seguro que el vendedor la ha comprendido bien.
- El sistema de remuneración de la fuerza de ventas no es estático y se adapta a cada situación e incluso a cada vendedor, según sea el caso, conservando su sencillez, simplicidad, fácil administración y principalmente ser un factor que provoque productividad, estabilidad, y satisfacción del vendedor; para que se sienta realmente recompensado por su trabajo, esfuerzo y resultados.
- Estimular y mejorar la productividad del vendedor.
- Es un componente racional dentro del costo de ventas, y no debe incrementarlo significativamente.
- Mantener la motivación, el entusiasmo y la persistencia para lograr el cumplimiento y rebase de metas.
- Crear la identificación del vendedor hacia la empresa y el trabajo que realiza.
- Que psicológicamente satisfaga y estimule el ego del vendedor. La remuneración no es exclusivamente un

problema económico, sino también de status, ningún vendedor quiere quedarse con una remuneración por debajo de lo pagado a otros que hacen el mismo trabajo, bien sea dentro de la empresa o en el mercado general.

- La remuneración será acorde al esfuerzo que realiza el vendedor.
- Estimular la atención y servicio al cliente.
- Ser equitativo.
- Estimular el desarrollo, capacitación y profesionalismo del vendedor.
- Ser competitivo respecto a puestos similares en empresas de la competencia y puestos de trabajo que no se refieran a ventas, para atraer a buenos vendedores.
- Para implementarla se tomará en cuenta la descripción del puesto, el perfil del vendedor, y el perfil del cliente." (58)

El sistema de remuneración de la fuerza de ventas es aconsejable revisarlo, cuando:

- La nómina de salarios y comisiones es muy elevada.
- Las ventas tienden a decrecer.
- Los vendedores no cumplen sus metas.
- La rotación de vendedores es muy alta.
- No se logran los objetivos o resultados esperados.

La remuneración directa, tratada anteriormente, puede complementarse con un sistema de incentivos.

2. INCENTIVOS:

Un incentivo en el area de ventas, es una retribución

(58) ibíd.

especial, como recompensa por rebasar una meta previamente establecida, constituye un estímulo, un factor de motivación, causando un ambiente de competencia sana y constructiva dentro del equipo de vendedores.

El vendedor es susceptible de participar en eventos competitivos, que ofrecen a los participantes reconocimientos psicológicos, premios, menciones, diplomas, trofeos, medallas, por cumplir metas o ser catalogado como vendedor estrella.

Un medio para otorgar los incentivos son los concursos, cuyo fin último es el incremento de las ventas, por lo que se han de organizar para despertar el interés entre toda la fuerza de ventas.

2.1. ASPECTOS A CONSIDERAR:

"Al implementar un sistema de incentivos es recomendable seguir estos consejos:

- Fijar metas al alcance de todos los participantes, pero tomando en cuenta que su cumplimiento y superación tienen que ser la consecuencia de esfuerzos especiales.
- Ofrecer un incentivo que motive a participar, que satisfaga al vendedor tanto económica como psicológicamente.
- Se recomienda que la duración de los concursos sea en forma trimestral.
- No ofrecer un solo premio, es aconsejable premiar a todos los participantes que han llegado o superado la meta, y dar un reconocimiento especial a las primeras posiciones, pero sin mencionar cifras específicas de ventas.
- Los concursos pueden realizarse en épocas de poca demanda, o por introducción de nuevos productos.

- Ofrecer premios en efectivo en concursos cortos, dependiendo de los beneficios que anticipe a la empresa.
- En concursos de larga duración (1 año) ofrecer viajes, electrodomésticos, etc.
- Evitar o prever estos riesgos:
 - * El vendedor puede poner toda su atención a productos o clientes importantes, desatendiendo a otros.
 - * Pueden surgir ventas exageradas o poco verídicas, provocando posteriores devoluciones.
 - * Estar seguro de poder cubrir todos los pedidos conseguidos a raíz del concurso." (59)

3. BENEFICIOS ADICIONALES (REMUNERACION INDIRECTA):

"Los Beneficios Adicionales o Remuneración Indirecta, son todas aquellas actividades, costeadas por la empresa, que proporcionen una ayuda o un beneficio de índole material o social a los empleados, con los que la empresa incrementa indirectamente el ingreso que por concepto de salario percibe el empleado." (60)

Los beneficios adicionales no hay que confundirlos con los incentivos, ni con premios otorgados por alcanzar o rebasar metas de ventas, ni por ser un vendedor sobresaliente. Estos se deben tomar como un ingreso o servicio adicional a la remuneración directa (Sueldo, comisión, o sueldo más comisión), otorgados a todos los vendedores por el sólo hecho de pertenecer a la empresa.

(59) Ibid.

(60) Gerencia de Ventas en Acción, Seminario citado.

Los beneficios adicionales constituyen una ventaja exclusiva para los trabajadores, está en manos de la empresa ofrecerlos o no, pues estos proceden de iniciativa propia, ya que no existen leyes que los regulen o que obliguen a ofrecerlos.

El papel de los beneficios adicionales se vuelve cada día más importante, la proliferación de empresas ha originado una diversidad de éstos, tomándolos como un elemento para atraer, contratar y conservar a sus empleados.

3.1. ASPECTOS A CONSIDERAR:

"Al implementar un sistema de Beneficios Adicionales, es necesario considerar:

- Pueden ser de índole material o social.
- No confundirlos con los incentivos por altas ventas, ni con las prestaciones de tipo legal (Aguinaldo, vacaciones, Afiliación al IGSS, indemnización, etc).
- Ofrecerlos a todos los vendedores sin distinción alguna.
- Surgen de la propia iniciativa, nadie puede obligar a ofrecerlos.
- El objetivo de ofrecerlos es ayudar al vendedor, atraer y conservar buenos vendedores.
- Debe ser continuo, no deben ofrecerse eventual o aisladamente." (61)

A continuación aparece un listado de los beneficios que comúnmente ofrecen las empresas en nuestro medio, siendo los siguientes:

(61) Creación de una Fuerza de Ventas, Seminario citado.

- Servicios médicos para el vendedor y para su familia.
- Primas de seguro de vida y/o de accidente.
- Préstamos para la adquisición de bienes inmuebles, vehículos o para educación.
- Asociación a clubes sociales o deportivos.
- Viáticos.
- Depreciación de Vehículo.
- Descuentos en la compra de productos de la empresa.
- Apoyo para continuar estudios, etc.

Para concluir esta guía, es preciso conocer la última etapa en la administración de la Fuerza de Ventas, siendo ésta la etapa de control, indispensable para medir y corregir lo planificado.

E. CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS

Como última, pero indispensable en la administración de la fuerza de ventas, es la fase del control. En esta fase se medirá y corregirá el desempeño de la fuerza de ventas con el fin de asegurarse que los objetivos sean alcanzados.

El objetivo principal en el área de ventas es alcanzar un determinado nivel de facturación. El que se cumpla este presupuesto o pronóstico de ventas depende en gran medida del control diario del quehacer de la fuerza de ventas. El verdadero control de la fuerza de ventas debe basarse en los resultados.

La planificación y el control aseguran el éxito de la fuerza de ventas. Cuando se detectan desvíos entre lo planificado y lo actuado, de inmediato hay que analizar las causas y tomar medidas correctivas.

En esta última fase, se analizarán temas relacionados con el control, tales como: Información, Supervisión, y Evaluación del Desempeño.

1. INFORMACION:

El hombre por naturaleza es comunicativo, quiere comunicar y desea que se comuniquen con él. Dar información y recibirla, es uno de los elementos más importantes para el buen trabajo de la fuerza de ventas.

En una empresa la información puede ser descendente y ascendente. La comunicación descendente es aquella que fluye de los niveles superiores hacia los empleados, se traduce en órdenes, instrucciones, etc. y es de vital importancia para:

- Dar a conocer los fines, objetivos y políticas de la empresa y del departamento de ventas.
- Transmitir información sobre cambios que suceden.
- Instruir y relacionar a los vendedores con los aspectos técnicos de su trabajo.
- Dar órdenes y/o instrucciones, etc.

La información ascendente es aquella que se origina, en nuestro caso, de la fuerza de ventas hacia el Supervisor, Gerente de Ventas o hacia el Propietario de la empresa. Esta toma la forma de sugerencias, quejas, informes, reportes de ventas, etc.

Este tipo de información es utilizada para que la fuerza de ventas:

- Expresar sus opiniones personales, quejas o problemas.
- Sugerir mejoras para el departamento de ventas.

- Confirme la aceptación de objetivos, fines, y políticas de la empresa.
- Haga del conocimiento de sus superiores sus inquietudes y puntos de vista.
- Participe en la toma de decisiones.
- Formule preguntas sobre los procedimientos, métodos o técnicas de ventas, etc.

Dentro de la información ascendente, el informe o reporte de ventas, puede utilizarse como un instrumento de control.

Cada elemento de la fuerza de ventas, debe elaborar un informe diario de lo que realizó y logró, además un resumen semanal y mensual, como medida de control de su trabajo. Los informes o reportes deben ser concisos, objetivos, cuantificables y calificables.

Es recomendable que estos instrumentos sean bien diseñados, tipo standar, sólo para que el vendedor los llene con la información requerida.

Entrenar a la fuerza de ventas para que lo haga correctamente y convencerla de su importancia para el buen desarrollo del trabajo, es una medida recomendable.

Al diseñar un reporte de ventas, hay que tomar en cuenta que deben ser sencillos, concretos, objetivos y descriptivos, que ubiquen de inmediato el resultado del esfuerzo y actividad de cada vendedor.

Los siguientes modelos para controlar el trabajo diario del vendedor y reporte diario de ventas, pueden utilizarse como instrumentos básicos.

Modelo de Reporte de Trabajo

Calzado "LOS TRES MOSQUETEROS S.A."					
REPORTE DE TRABAJO					
Nombre del vendedor: _____					
Fecha	Hora De __A__	Cliente	Actividad	Resultado	Observ.

Modelo de Reporte Diario de Ventas

Calzado " <u>LOS TRES MOSQUETEROS S.A.</u> "	
REPORTE DE VENTAS	
Nombre del vendedor: _____	
Fecha: _____	
Actividad	Cantidad
Visitas realizadas	_____
Visitas efectivas	_____
No se pudo contactar	_____
Total de Ventas	_____
Observaciones:	

2. SUPERVISION

La supervisión es ejecutada por un elemento clave, El Supervisor de Ventas, eje del departamento, que coordina, dirige y controla directamente a la fuerza de ventas.

2.1. FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE VENTAS:

"Dentro de las funciones del Supervisor de Ventas se encuentran:

- Participar en el proceso de reclutamiento y selección para dotar a la empresa de buenos vendedores.
- Elaborar planes de trabajo, formular objetivos y establecer metas de ventas. Por su parte, cada supervisor debe realizar su propio plan, sus programas, pues tiene que dar el ejemplo mediante su propia actuación.
- Ayudar a planificar el trabajo de los vendedores para lograr ventas efectivas. La programación semanal le sirve para el análisis y control de los resultados del vendedor.
- Medir el progreso de los planes formulados, comparando el trabajo realizado con lo planificado, para destacar la importancia de la planificación.
- Asignar territorios, rutas, áreas geográficas de venta a cada vendedor, así como cuotas mínimas de facturación, lo cual le permite y le facilita el control, supervisión y seguimiento del trabajo de ventas.
- Organizar y distribuir trabajo y tareas.
- Coordinar, dirigir y controlar a su fuerza de ventas.
- Servir de canal de comunicación entre los niveles superiores y los vendedores. Informar a los vendedores las políticas, planes de la empresa, las disposiciones de las autoridades superiores, así como recibir informes, sugerencias, y quejas de su equipo de ventas. Representa a su fuerza de ventas en sus tratos con los niveles superiores.
- Mantener la disciplina dentro del grupo, pero sin aplicarla en forma arbitraria y sin inhibir la

iniciativa.

- Acompañar a su fuerza de ventas durante algunas visitas a clientes, para verificar la actuación y servicio que el vendedor presta al cliente, y la utilización del tiempo de cada vendedor. Además debe observar el dominio de los productos, dominio de técnicas de venta, y su habilidad para enfrentar y resolver situaciones difíciles. Posteriormente debe analizar junto con el vendedor, los puntos positivos y negativos como medida de corrección a través de una crítica constructiva. También debe visitar a clientes para determinar a que se debe la falta de ventas, escuchar quejas en contra del vendedor.
- Motivar a la fuerza de ventas, mantener un equipo altamente integrado e identificado con la empresa, sus productos y el trabajo que realizan.
- Conocer el mercado del producto. Debe contactar con el mercado para conocer su realidad, necesidades y expectativas. El supervisor depende de las observaciones directas y personales obtenidas por él mismo en el campo; no podría hacer recomendaciones, tomar decisiones, ni llegar a conclusiones válidas detrás de un escritorio.
- Recibir y revisar reportes. El supervisor depende de los reportes que recibe de su fuerza de ventas, pues contienen información importante sobre el trabajo realizado.
- Evaluar objetivamente el rendimiento de la fuerza de ventas a su cargo y analizar sus resultados. El control y análisis de los resultados producidos por cada vendedor forma parte esencial de la supervisión.
- Comparar las ventas actuales con las metas o cuotas de ventas establecidas, para descubrir incrementos o decrementos, analizar el por qué y buscar soluciones.
- Elaborar informes para comunicar a sus superiores sobre los resultados obtenidos, problemas con los vendedores,

clientes, productos, despachos, servicio, competencia, etc.

2.2. PERFIL DEL SUPERVISOR DE VENTAS:

Para realizar sus funciones y realizarlas bien, el supervisor debe poseer ciertas características, habilidades, y conocimientos; es deseable que:

- Sea un buen líder, figure como ejemplo para su grupo, para que le imiten, le sigan y se identifiquen con él, para lograr el cumplimiento de objetivos y metas previstas.
- Sea justo, comprensivo y que apoye a todos sin favorecer a nadie.
- Sea comprensivo, pero manteniendo la disciplina y su autoridad.
- Sea seguro de sí mismo e infundir seguridad y entusiasmo en su equipo de ventas.
- Domine técnicas profesionales de ventas.
- Posea buenas relaciones humanas. El trabajo del supervisor debe basarse en éstas y en la confianza completa de sus vendedores; debe ser amigo y asesor de su fuerza de ventas, no debe actuar como policía.
- Sea práctico en la aplicación de sus conocimientos, y transmisión de ellos.
- Posea conocimientos de administración, especialmente en el área de personal.
- Sea un vendedor de éxito.
- Cuento con autoridad y responsabilidad para cumplir con su función, contar con el respaldo de sus superiores y el reconocimiento jerárquico dentro de la empresa, etc."(62)

(62) Notas del Seminario: LAS DOCE FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE VENTAS, Guatemala: abril 1993, Leopoldo Barrionuevo y Asociados, impartido por: Lic. Rafael Soto.

En resumen, la existencia de un Supervisor de ventas se justifica por la labor tan importante que realiza, pues, la falta de él provoca:

- Libertinaje en la fuerza de ventas, no hay quien conserve la disciplina.
- No existe un adecuado canal de comunicación.
- No existe coordinación en el trabajo.
- No hay quien evalúe resultados y actividades.
- Se desatienden los objetivos del departamento de ventas.
- El vendedor se siente desorientado.
- Existe una pobre productividad.
- Se desintegra la fuerza de ventas, etc.

La remuneración del supervisor será acorde a los resultados producidos por su fuerza de ventas. Para remunerarlo se sugiere aplicar los principios aplicados para remunerar a los vendedores.

La evaluación del trabajo del supervisor también se basará en la suma de las evaluaciones de sus vendedores. Se le evaluará en base a los resultados de su fuerza de ventas. También se puede evaluar subjetivamente tomando en consideración aspectos como la relación con su equipo de trabajo, la estabilidad de sus vendedores, despidos, renunciaciones, rotación de vendedores, etc.

Otros aspectos a evaluar son: Sus planes de trabajo, su conocimiento de los productos y del mercado, liderazgo, autoridad, habilidad para entrenar, comunicar, motivar, su iniciativa, etc.

Por todo lo anteriormente mencionado, "al elegir un Supervisor es necesario considerar:

- El Supervisor requiere una preparación especial, por lo regular se asciende al mejor vendedor, pero a veces se pierde un buen vendedor y se adquiere un mal supervisor, pues ellos tienen los conocimientos y experiencia necesaria, pero a veces no son líderes, no saben como transmitir sus conocimientos, y como dirigir a otros.
- Para que su trabajo sea eficiente, es aconsejable que el Supervisor no se dedique a más de 8 vendedores.
- Justificar su puesto y su remuneración convirtiendo vendedores malos en regulares, regulares en buenos, y buenos en excelentes.
- El fin último de la supervisión es formar y mantener los mejores vendedores dentro de la empresa." (63)

Para concluir lo relacionado a la Supervisión, a continuación se observa la diferencia que existe entre un vendedor y un Supervisor.

(63) Ibid.

VENDEDOR

- * Muestra resultados por sí mismo
- * Es instruido en lo que debe hacer y lograr, cuándo y cómo.
- * Es dirigido
- * Recibe información
- * Es entrenado y capacitado
- * Es evaluado
- * Pone en práctica planes para lograr resultados

SUPERVISOR

- * Provoca resultados a través de sus vendedores
- * Instruye, planifica y asigna tareas
- * Dirige
- * Transmite y comunica información
- * Es entrenador y capacitador
- * Es responsable de evaluar a su equipo de ventas
- * Planifica para que su fuerza de ventas cumpla con los resultados.

3. EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

Para la mayoría de los jefes, evaluar el trabajo de sus empleados, resulta una de las tareas más engorrosas y pesadas en su labor de dirección.

"La evaluación del desempeño, consiste en una valorización que los jefes realizan del trabajo efectuado por el personal a su cargo, durante determinado tiempo, puede ser usada para calcular su remuneración, para fijar metas de ventas, reconocer las aportaciones de los empleados, así como corregir y prevenir problemas de trabajo." (64)

(64) Ibíd.

En el área de ventas, la evaluación del desempeño es de gran importancia, porque sirve de base para el pago de salarios, cuando se paga por comisiones, también puede utilizarse para conceder ascensos, otorgar premios e incentivos. En otras palabras se utiliza para detectar a los mejores elementos y recompensarlos, y a aquellos que por el contrario se destacan por su poca eficiencia a fin de brindarles un buen entrenamiento.

3.1. ASPECTOS A CONSIDERAR:

"Al realizar esta labor conviene tener presente que:

- Se realizará en forma continua.
- Es importante que el objetivo de realizarla esté bien claro, evitando que el vendedor la tome como una llamada de atención, una crítica, o que despierte temores de despido o castigo.
- Los resultados se usarán con discreción y tacto.
- No sólo se debe evaluar, es necesario analizar y buscar soluciones cuando los resultados son negativos; pues la evaluación viene a constituirse en un medio para detectar problemas y mejorar los resultados.
- La asignación de cuotas mínimas de venta y de territorios es útil para lograr y evaluar los resultados. Las ventas por encima de las cuotas comprueban la constancia en el trabajo y la habilidad del vendedor.
- La buena comunicación entre evaluador y evaluado, es imprescindible.
- El método de evaluación a usar debe alejar aspectos subjetivos, como gustos, prejuicios, intereses y preferencias del evaluador, para evitar conflictos entre

la fuerza de ventas. "Es preferible que el método sea objetivo." (65)

3.2. METODOLOGIA:

En este caso, es fácil evaluar el desempeño del vendedor, a través de métodos objetivos, comparando los resultados del vendedor con las metas pre-establecidas, tomando como base:

- El aumento o disminución de las ventas, comparadas con el mes y año anterior.
- Ventas según el producto, comparadas con el periodo anterior y las cuotas mínimas asignadas.
- Ventas por tipo de cliente (Mayorista, detallista, consumidor final).
- Número y valor de devoluciones de producto.
- Número de visitas realizadas.
- Número de pedidos conseguidos.
- El valor promedio de los pedidos.
- El número de clientes.
- Clientes nuevos conseguidos.
- Clientes perdidos.
- Cuentas incobrables, etc.

También es sujeto de evaluación sus conocimientos, características y métodos de trabajo, entre éstos:

- Su eficiencia o sea su habilidad para lograr un objetivo determinado.

(65) Ibid.

- El conocimiento de los productos y del mercado.
- Planificación del trabajo.
- Calidad y regularidad de informes.
- Relación y servicio a los clientes.
- Puntualidad y responsabilidad.
- Ausencias al trabajo.
- Iniciativa y motivación.
- Relaciones Humanas.
- Presentación, etc.

Al realizar la evaluación, en base al nivel de ventas, no sólo se tomará en cuenta la cantidad, se tomará en cuenta la calidad, en qué condiciones se obtuvieron, qué tipo de clientes se atendió, su prestigio e importancia para la empresa, etc.

CONCLUSIONES

1. La pequeña empresa en nuestro medio se identifica por su reducido número de trabajadores, baja inversión, por la utilización de herramienta manual y escaso equipo mecánico. Constituye un gran estrato que cumple una importante función social y económica al generar empleo, al generar oferta y demanda para fortalecer el mercado interno, sin embargo, ha crecido y evolucionado por el esfuerzo propio del empresario, sin apoyo efectivo, real y congruente a sus necesidades, ya que carece de recursos financieros y no tiene acceso al financiamiento externo.
2. El departamento de ventas es uno de los más importantes en cualquier empresa, ya que dirige el flujo de productos y/o servicios del productor hacia el consumidor, genera el volumen de ventas, sin embargo, el pequeño empresario le resta importancia dándole prioridad al área de producción.
3. El elemento principal del departamento de ventas lo constituye la fuerza de ventas, por ser la generadora de ingresos a través de las ventas, representa a la empresa ante el cliente, es un vínculo entre productor y consumidor, a pesar de ello, el pequeño empresario tiene al frente de esta labor a personal no calificado.
4. A través de la aplicación del diagnóstico, se determinó que en la pequeña industria del calzado, no existe un perfil bien definido, ni una descripción técnica del puesto; herramientas que se consideran imprescindibles al momento de reclutar y seleccionar a los vendedores que se necesitan.

5. En el sector sujeto de estudio, no se cuenta con políticas o lineamientos bien definidos para integrar, compensar y controlar a su fuerza de ventas, factor que influye para que su rendimiento sea deficiente.
6. En la Pequeña Industria del Calzado, por ser pocos los integrantes de la fuerza de ventas, se observan buenas relaciones interpersonales, debido a que el propietario, quien se constituye en el Supervisor, mantiene una estrecha relación con ellos, conociendo sus ambiciones, objetivos, liderazgo, y habilidades para las ventas.
7. El alto grado de rotación y ausentismo de la fuerza de ventas en la Pequeña Industria del calzado, obedece principalmente a la falta de motivación por parte del pequeño empresario, ya que no le da la debida importancia al entrenamiento, salarios, incentivos y beneficios adicionales.
8. Los factores determinantes para la deficiente administración de la fuerza de ventas en la pequeña industria del calzado son dos: a) La administración la realiza el pequeño empresario basándose gran parte en su experiencia personal, ya que carece de los conocimientos teóricos y lineamientos técnicos que le orienten, y b) La falta de recursos financieros para ejecutarla técnicamente.

acuerdo al segmento de mercado que cubre, ya que éstas son las herramientas imprescindibles para reclutar y seleccionar, y no apartarse de ellas para poder integrar personal calificado al departamento de ventas.

6. Para la administración eficiente de la fuerza de ventas, se sugiere al pequeño empresario, implementar los lineamientos técnicos que se le ofrecen en el tercer Capítulo, sobre planificación, integración, compensación y control.
7. Se recomienda al pequeño empresario, seguir fomentando buenas relaciones humanas, ya que son un elemento que ayuda a la identificación de la fuerza de ventas con la empresa y con el trabajo que realiza.
8. Con los objetivos de incrementar la productividad, bajar el índice de rotación y ausentismo, y mantener una fuerza de ventas motivada y dispuesta a dar lo mejor de sí, se sugiere al pequeño empresario, darle la debida importancia al entrenamiento, política salarial, planes de incentivos y beneficios adicionales a la Fuerza de Ventas.
9. Para contrarrestar los factores que determinan la deficiente administración de la fuerza de ventas, al pequeño empresario se le insta a capacitarse en el área de mercadeo, para elevar su potencial gerencial y dejar de ver la capacitación como un gasto o pérdida de tiempo y por el contrario verla como una inversión de la cual puede obtener grandes beneficios; así como fijar fondos para administrar técnicamente su fuerza de ventas.

acuerdo al segmento de mercado que cubre, ya que éstas son las herramientas imprescindibles para reclutar y seleccionar, y no apartarse de ellas para poder integrar personal calificado al departamento de ventas.

6. Para la administración eficiente de la fuerza de ventas, se sugiere al pequeño empresario, implementar los lineamientos técnicos que se le ofrecen en el tercer Capítulo, sobre planificación, integración, compensación y control.
7. Se recomienda al pequeño empresario, seguir fomentando buenas relaciones humanas, ya que son un elemento que ayuda a la identificación de la fuerza de ventas con la empresa y con el trabajo que realiza.
8. Con los objetivos de incrementar la productividad, bajar el índice de rotación y ausentismo, y mantener una fuerza de ventas motivada y dispuesta a dar lo mejor de sí, se sugiere al pequeño empresario, darle la debida importancia al entrenamiento, política salarial, planes de incentivos y beneficios adicionales a la Fuerza de Ventas.
9. Para contrarrestar los factores que determinan la deficiente administración de la fuerza de ventas, al pequeño empresario se le insta a capacitarse en el área de mercadeo, para elevar su potencial gerencial y dejar de ver la capacitación como un gasto o pérdida de tiempo y por el contrario verla como una inversión de la cual puede obtener grandes beneficios; así como fijar fondos para administrar técnicamente su fuerza de ventas.

10. Por la infinidad de funciones que tiene que realizar el pequeño empresario, la supervisión ejercida sobre la fuerza de ventas es mínima, por lo que se le recomienda delegar esta función en un supervisor de ventas, que sirva de eje del departamento, planifique, organice, coordine, dirija, controle y evalúe directamente a la fuerza de ventas.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 2a. edición, México: Editorial Mc Graww-Hill, 1983.
2. Boach Buskirk, Russell, VENTAS. MANUAL PRACTICO, 11a. edición, México: Editorial Mc. Graww-Hill, 1984.
3. Chiavenato, Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 1a. edición, México: Editorial Mc. Graww-Hill, 1988.
4. Erazo Fuentes, Antonio, et all, DESARROLLO INDUSTRIAL, Concepto de Industria, Selección de textos, Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, USAC, Editorial de Textos Universitarios, 1983.
5. Girón, Abel Antonio, MODELO OPERACIONAL DE ASISTENCIA A LA PEQUENA EMPRESA, INTECAP-Guatomala: s.e., 1980.
6. Herrera Ovallo, José Haroldo, DESCENTRALIZACION INDUSTRIAL EN GUATEMALA, Tesis-Administrador de Empresas, Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 1977.
7. John, W. Ernest, TECNICAS BASICAS DE VENTA, 1a. edición, México: Editorial Diana, Volumen 5, 1982.
8. Kotler, Phillip, MERCADOTECNIA, 2a. edición, México: Editorial Printice/Hall, 1979.
9. Kotler, Phillip, DIRECCION DE MERCADOTECNIA, 2a. edición, México: Editorial Diana, 1980.

10. Maldonado Aguilar, Haroldo, LA IMPORTANCIA DE LOS PARQUES INDUSTRIALES EN EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA EN LA REPUBLICA DE GUATEMALA, Tesis-Administrador de Empresas, Guatemala: Facultad de Ciencia Económicas, USAC, 1984.
11. Néricí, Imideo, HACIA UNA DIDACTICA GENERAL DINAMICA, 10a. edición, Buenos Aires: Editorial Kapeluz, 1973.
12. Reethof, Walter, LA GERENCIA DE VENTAS, 1a. edición, México: Contemporanea de Ediciones, 1981.
13. Reyes Ponce, Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Teoría y Práctica, 2a. edición, México: Editorial Limusa, Segunda parte, 1985.
14. Villagran Dieguez, Fausto Gabriel, LA ADMINISTRACION APLICADA AL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA MEDIANA EMPRESA, Tesis-Administrador de Empresas, Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 1983.
15. Ministerio de Economía, Instituto Nacional de Estadística, DIRECTORIO NACIONAL DE ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES DE 1981 A 1990, s.e., s.f..
16. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, EVALUACION DE LA POLITICA DE FOMENTO INDUSTRIAL EN GUATEMALA, Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 1971.
17. Ley de Fomento para la Descentralización Industrial, Decreto No. 24-79.

18. Código de Trabajo, Decreto No. 1441 del Congreso de la República, 1965.
19. Seminario: MERCADEO Y COMERCIALIZACION, Guatemala: Agosto 1990, Fundación Friedrich Ebert Stiftung-Programa Nacional de Microempresas Urbanas, Impartido por: Lic. Walter Loaiza.
20. Seminario: CREACION DE UNA FUERZA DE VENTAS, Guatemala: Febrero-Marzo 1992, Impartido por: Lic. Carlos Humberto Grajeda de la Firma Ramirez y Asociados.
21. Seminario: LAS DOCE FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE VENTAS, Guatemala: Abril 1993, Leopoldo Barrionuevo y Asociados, Impartido por: Lic. Rafael Soto.
22. Seminario: GERENCIA DE VENTAS EN ACCION, Guatemala: Julio-septiembre 1993. TAYASAL, Impartido por: Lic. Leonel Ballesteros.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
 ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

"LA FUERZA DE VENTAS EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL CALZADO"

Nombre o Razón Social: _____

Lugar y Fecha: _____

Señor Empresario:

Soy estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala, estoy realizando una encuesta para conocer en qué forma usted está administrando su fuerza de ventas. Con la información que se le solicita se procederá a elaborar un estudio el cual incluirá la situación actual, posteriormente se incluirá una guía técnica que le ayude a la efectiva administración de su fuerza de ventas, con el objetivo de que usted cuente con lineamientos y evitar errores en el futuro. Por el desarrollo de la Pequeña Empresa, le insto a colaborar contestando con la mayor veracidad posible, las siguientes preguntas:

1. Con qué nombre identifica a las personas que se dedican a las ventas?

Vendedor	Otro
Ejecutivo de Ventas	Cual? _____
2. Cuántos vendedores tiene actualmente? _____

Cuántos hombres? _____	Cuántas mujeres? _____
Cuántos casados? _____	Cuántos solteros? _____
3. Cuál es el promedio de edad de sus vendedores?

De 18 a 20 años	De 31 a 40 años
De 21 a 30 años	De 40 a 50 años

4. Qué tan estables han sido sus vendedores?
 De 0 a 1 año De 2 a 3 años
 De 1 a 2 años Más de 3 años
- 5.Cuál es la tarea principal del vendedor?
 Buscar clientes Otra
 Atender la Cartera Cuál? _____
6. Como actividades secundarias del vendedor, Cuáles podría mencionar?

- 7.Cuál es el nivel de escolaridad de sus vendedores?
 Primaria Diversificado
 Básico Universitario
8. Cuántos años de experiencia en ventas poseen sus vendedores?
 De 1 a 3 años Más de 6 años
 De 3 a 6 años Cuántos? _____
9. Que tipo de clientes atiende?
 Mayoristas Consumidor Final
 Detallista Otro
 Quién? _____
10. Quién se encarga del reclutamiento y selección de vendedores?
 Propietario Otro
 Supervisor de Ventas Quién? _____
11. A dónde recurre cuando necesita vendedores?
 Personal que ya labora Personas ajenas a la
 en la empresa empresa
12. Qué mecanismos utiliza para atraer vendedores?
 Anuncios en el Periódico Referencias
 Anuncios en el local Otro
 Cuál? _____

13. Ha requerido de los servicios de Agencias de Reclutamiento y selección de Personal?

Si Por qué? _____

No _____

14. Existe solicitud de empleo? (Si su respuesta es NO pase a la pregunta No. 17)

Si No

15. Qué información requiere en la Solicitud de empleo?

Datos Personales Referencias Laborales

Estudios Realizados Referencias Personales

16. Verifica los datos o referencias de la Solicitud de empleo?

Si Por qué? _____

No _____

17. Qué técnicas de selección utiliza?

Entrevista Pruebas de Conocimientos

Test Psicológico Otras
Cuáles? _____

18. Quién se encarga de integrar a la empresa al nuevo vendedor?

Propietario Otro

Supervisor de Ventas Quién? _____

19. Existen programas formales para integrar a la empresa al nuevo vendedor? (Si su respuesta es NO pase a la pregunta No. 21)

Si No

20.Cuál es el contenido de los programas de integración?

21. Qué conocimientos se transmiten al nuevo vendedor para que realice bien su trabajo?
- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| Aspectos Generales de la empresa | Políticas y Estrategias de venta |
| Sobre el proceso de producción | Sobre el mercado |
22. Existen programas de entrenamiento para sus vendedores? (Si su respuesta es NO pase a la pregunta No. 34)
- | | |
|----|----|
| Si | No |
|----|----|
23. Como entrena a sus vendedores? (Si su respuesta es EXTERNAMENTE pase a la pregunta No. 26)
- | | |
|--------------|--------------|
| Internamente | Externamente |
|--------------|--------------|
24. Quién se encarga de entrenar a los vendedores?
- | | |
|----------------------|--------------|
| Propietario | Otro |
| Supervisor de Ventas | Quién? _____ |
25. Qué incluye el entrenamiento interno? _____
-
26. A dónde envía a sus vendedores a recibir entrenamiento?
- | | |
|--------------------|---------------------------|
| INTECAP | Asociación de Gerentes de |
| Camara de Comercio | Guatemala |
| Otros | Cuales? _____ |
27. A qué cursos prefiere enviar a sus vendedores?
- | | |
|---------------------------------|--------------------|
| Técnicas y Estrategias de Venta | Relaciones Humanas |
| Motivacionales | Otros |
| | Cuales? _____ |
28. Con qué frecuencia envía a sus vendedores a recibir entrenamiento?
- | | |
|-----------|-------------|
| Mensual | Anual |
| Semestral | Otra |
| | Cuál? _____ |
29. Posee fondos específicos para programas de entrenamiento?
- | | |
|----|---------------|
| Si | No |
| | Cuánto? _____ |

30. Cómo detecta que existe necesidad de entrenamiento?
 Desmotivación Otra
 Decremento de las ventas Cómo? _____
31. Que objetivos persigue al entrenar su fuerza de ventas?
 Obtener un mejor desempeño Mejor atención al cliente
 Personal Motivado Incremento de ventas
 Otros: _____
32. Cómo Evalúa el entrenamiento?
 Pruebas escritas Pruebas orales
 Por el incremento de ventas Otra
 Cómo? _____
33. Cómo han sido los resultados del entrenamiento?
 Muy buenos Regulares
 Buenos Malos
34. Qué sistema utiliza para pagarle a sus vendedores?
 Salario Base Base más comisión
 Sólo Comisión Otro
 Cuál? _____
35. De cuánto es el salario base? _____
36. Cúal es el porcentaje de comisión? _____
37. Cada cuánto paga?
 Semanal Mensual
 Quincenal Otra
 Cuál? _____
38. En base a qué determina el salario o porcentaje de comisión?
 Salario Mínimo Salario de empresas
 Salarios en el mercado similares
 Otra
 Cuál? _____
39. Con qué frecuencia otorga incrementos salariales?
 Mensual Anual
 Semestral Otra
 Cuál? _____

40. Que prestaciones ofrece a los vendedores?
 IGSS Aguinaldo Bonificación
 IRTRA Vacaciones Indemnización
 Bono 14 Otra Cuál? _____
41. Además del salario y las prestaciones, qué otros beneficios ofrece a sus vendedores?
 Seguros Créditos
 Vehículo Viáticos
 Otros: _____
42. Qué objetivos persigue al ofrecer estos beneficios?
 Motivación Incremento de Ventas
 Otros: _____
43. Quién se encarga de controlar y supervisar a los vendedores?
 Propietario Otro
 Supervisor de Ventas Quién? _____
44. Qué medidas de control se utilizan?
 Cuota mínima de ventas Cuánto? _____
 Informe diario de visitas Cuántas? _____
 Reporte de ventas Cada cuánto? _____
 Horarios y asistencia
45. Cómo distribuye a sus vendedores?
 Por zona Por ruta
 Por cliente Otra
 Cuál? _____
46. En base a qué evalúa el trabajo de los vendedores?
 Nivel de Ventas Liderazgo
 Disciplina Otra
 Cuál? _____
47. Con qué frecuencia evalúa el trabajo de los vendedores?
 Diario Quincenal
 Semanal Mensual

48. Qué objetivos persigue con las evaluaciones?
Determinar el pago Determinar necesidad de Entrenamiento
- Otros: _____
49. Cómo son las relaciones interpersonales en el departamento de ventas?
Muy buenas Regulares
Buenas Malas
50. Qué hace para mantener buenas relaciones entre las personas del departamento de ventas? _____
51. En qué forma se transmite la información hacia los vendedores?
Verbal Individual
Escrita Colectiva
52. En qué forma se transmite la información de los vendedores hacia los jefes?
Verbal Escrita
53. Cuántos vendedores tenía en agosto de 1992? _____
54. Cuántos vendedores se han despedido o renunciado durante el último año?
Despidos _____ Renuncias _____
55. Cuáles han sido las causas más frecuentes de despido o renuncia?
Bajo rendimiento Por bajos salarios
Disciplina Traslado a otras empresas
Otras: _____
56. Cuántos vendedores se han contratado durante el último año?

57. Con que frecuencia se despiden o renuncian los vendedores?
Mensual Semestral
Trimestral Anual

58. Con qué frecuencia se ausentan los vendedores de su trabajo?
- | | |
|-----------|-------------|
| Semanal | Mensual |
| Quincenal | Otra |
| | Cuál? _____ |
59. Cuáles han sido las causas principales de faltas al trabajo?
- | | |
|---------------|----------------------|
| Desmotivación | Accidentes |
| Enfermedad | Problemas familiares |
60. Qué medidas ha tomado para reducir las faltas al trabajo?
- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Llamadas de Atención | Descuentos en el salario |
| Amenazas de despido | Otra |
| | Cuál? _____ |
- 61.Cuál es su nivel educativo?
- | | |
|---------------|-------------------------|
| Primaria | Básico |
| Diversificado | Título: _____ |
| Universitario | Carrera o Título: _____ |
62. Ha recibido cursos o seminarios sobre ventas?
- | | |
|----|----|
| Sí | No |
|----|----|
63. Ha recibido cursos o seminarios sobre administración de Fuerza de Ventas?
- | | |
|----|----|
| Sí | No |
|----|----|
64. Con qué frecuencia asiste a estos cursos?
- | | |
|------------|-----------|
| Mensual | Semestral |
| Trimestral | Anual |