

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CREACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS
EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS
DECORATIVOS Y MATERIALES DE ALUMINIO**

TESIS

PRESENTADA ANTE LA JUNTA
DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JUAN JOSÉ FLORES ALVAREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DE 2005

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CREACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS
EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS
DECORATIVOS Y MATERIALES DE ALUMINIO**

TESIS

PRESENTADA ANTE LA JUNTA
DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JUAN JOSÉ FLORES ALVAREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2005

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
VOCAL 1 ^o	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL 2 ^o	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 3 ^o	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4 ^o	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
VOCAL 5 ^o	B.C. Jairo Daniel Dávila López

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerado del examen de áreas prácticas según resolución de Junta Directiva No. 708-2002, Numeral 4.2, punto CUARTO del Acta 47-2002 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 14 de noviembre de 2002.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretaria:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Examinador:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Guatemala, 29 de julio de 2,004

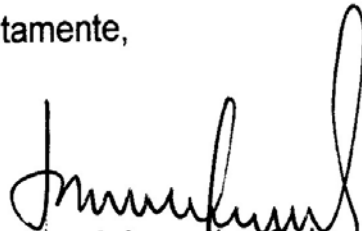
Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho.

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha catorce de marzo del año dos mil dos, procedí a asesorar al estudiante **Juan José Flores Álvarez**, con carné estudiantil No. **9721098**, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada: **Creación de la Unidad Administrativa de Ventas en una Empresa Comercializadora de Vidrios Decorativos y Materiales de Aluminio**; la cual cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base a lo anterior recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,




Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
Administradora de Empresas
Colegiada No. 5,200

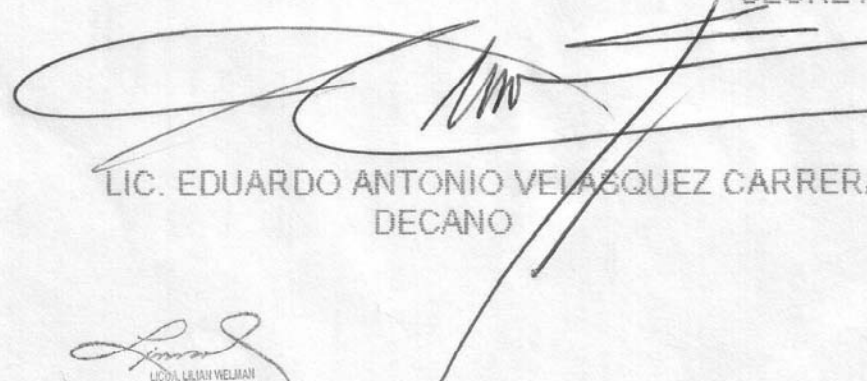
DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, DOS DE MARZO DE DOS MIL CINCO.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.6, del Acta 5-2005, de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el veintidós de febrero de 2005, se conoció el Acta de la Escuela de Administración de Empresas No. 115-2004 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha siete de octubre de 2004 y el trabajo de Tesis denominado: **"CREACION DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS DECORATIVOS Y MATERIALES DE ALUMINIO"**, que para su graduación profesional presentó el estudiante **JUAN JOSE FLORES ALVAREZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO ACADEMICO


LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO


LIC. LILIA VELMAN
REVISOR DE DOCUMENTOS

ACTO QUE DEDICO

- A Dios** Porque a través de su amor omnipotente y su inmensa bondad me ha iluminado con la luz de su sabiduría y me ha dado las fuerzas y la oportunidad de alcanzar el éxito.
- A mis padres** Hortensia Alvarez de Flores y Juan José Flores porque su gran amor, paciencia, apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida y su inmenso sacrificio fueron las bases fundamentales para la culminación de mi carrera profesional. Este es el fruto de su esfuerzo. Estaré eternamente agradecido.
- A mis padrinos** Sara Paiz de Soto y Manlio Soto con gran cariño, porque sin su valiosa ayuda en los momentos más difíciles de mi vida, ésto no sería posible. Muchísimas gracias, los quiero mucho.
- A mis tíos** Un profundo agradecimiento con gran cariño, especialmente a Elsa Alvarez de Paiz, Carlos Alvarez y Alicia Bolaños por brindarme su ayuda en todo momento.
- A mis primos** Por su gran apoyo y ayuda en los momentos en que más lo necesitaba, especialmente a Nuvia Herrera, Hnos. Paiz Alvarez, Xinia Alvarez, Dimitry Alarcón, Ana Verónica Flores de Palacios, Licda. Dora Herrera de Gómez y Sandra Matute de Folgar.
- A mis compañeros** Con gran afecto, especialmente a Augusto Gómez, Jorge Mario Quiroa, Angel Catalán, Marlon Sep y Luis Franco porque más que amigos fueron como mis hermanos. Gracias por todo.
- A mi querido colegio
"El Deber"** Con mucho cariño, no sólo por darme los conocimientos y los valores para recorrer "el sendero en el camino de la vida" sino por el gran afecto manifestado siempre hacia mi persona. Muchas gracias, especialmente a la Sra. Maria Elena Ceballos de Rodríguez, Don Marco Antonio Ceballos y Sra. Elenita Gutiérrez de Ceballos.
- A mi familia
y amigos en general** Con gran aprecio por su apoyo y ayuda constante, especialmente al Dr. Max Soto, Sr. Leonel Guerra, "Seño" Esperanza, Lic. Edwin René Andrade, Ing. Carlos Alvarenga y a la familia Aguilar Alcántara.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

- A mi asesora** Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
Por su gran amistad, y su valiosa y profesional ayuda en la elaboración de mi investigación.
- A mis catedráticos** Con gran afecto, no sólo por brindarme los conocimientos necesarios para mi formación profesional, sino por ser mis amigos. Especialmente a Licda. Edith Siekavizza, Licda. Friné Salazar, Lic. Rolando Oliva, Lic. Francisco Sierra, Lic. Otto René Morales, Lic. Otto René Burgos y Lic. Edgar Polanco.
- A mi sagrada casa de estudios** Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por su valiosa contribución en mi formación profesional.
- A los propietarios de “V y A S.A.”** Especialmente al Sr. Manuel López Klein por abrirme las puertas de la empresa, permitir la realización del presente trabajo de investigación y brindarme toda la información necesaria para tal efecto.

ÍNDICE GENERAL

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	1
1. Organización	1
1.1 Definición	1
1.2 Elementos de la organización	2
1.3 Diseño organizacional y elementos del diseño organizacional	3
1.3.1 División del trabajo	3
1.3.2 Niveles jerárquicos	3
1.3.3 Coordinación de la organización	3
1.3.4 Departamentalización	4
1.3.5 Complejidad de la estructura organizacional	5
1.3.6 Formalización de la estructura organizacional	5
1.3.7 Centralización y descentralización de la estructura organizacional	5
1.3.8 Tramo de control ó de administración	6
1.3.9 Cadena de mando	6
1.4 Principios básicos de la organización	6
1.4.1 Principio de la unidad de mando	7
1.4.2 Principio del tramo de control o administración	7
1.4.3 Principio de la división del trabajo o de la especialización	7
1.4.4 Principio del equilibrio de la autoridad y responsabilidad	7
1.4.5 Principio de definición funcional	8
1.5 Instrumentos de la organización	8
1.5.1 Organigramas	8

1.5.1.1 Organigrama general	9
1.5.1.2 Organigrama específico	9
1.5.1.3 Organigrama nominal	9
1.5.2 Descripción técnica de puestos	9
1.5.3 Procedimientos	9
1.6 Unidad administrativa	10
1.6.1 Definición	10
1.6.2 Unidad administrativa de ventas	10
2. Mezcla promocional o de promoción	11
2.1 Fuerza de ventas	11
2.2 Administración de la fuerza de ventas	12
2.2.1 Planeación de la fuerza de ventas	12
2.2.1.1 Fijación de objetivos	13
2.2.1.2 Políticas de la fuerza de ventas	14
2.2.2 Estructura de la fuerza de ventas	15
2.2.2.1 Por territorio o zonas	16
2.2.2.2 Por producto	17
2.2.2.3 Por tipos de clientes	18
2.2.2.4 Estructura compleja o combinada	18
2.2.3 Tamaño de la fuerza de ventas	19
2.2.3.1 Método para determinar el tamaño óptimo de la fuerza de ventas	20
2.2.4 Integración de vendedores	23
2.2.4.1 Reclutamiento de vendedores	23
2.2.4.2 Selección de vendedores	24
2.2.4.3 Contratación de vendedores	28
2.2.4.4 Inducción de vendedores	29
2.2.5 Entrenamiento y capacitación de ventas	30
2.2.5.1 Métodos de instrucción y capacitación de ventas	32

2.2.5.2 Dirección de reuniones de ventas efectivas	33
2.2.5.3 Capacitación en las ventas de campo	37
2.2.5.4 Técnicas para realizar presentaciones de ventas exitosas	37
2.2.6 Motivación a los vendedores	45
2.2.7 Evaluación de vendedores	46
2.2.8 Compensación a los vendedores	49
3. Vendedor	54
3.1 Definición	54
3.2 Tipos de vendedores	55
3.3 Perfil del vendedor	57
4. Empresa comercializadora de vidrios decorativos y materiales de aluminio	59
4.1 Origen de la industria de productos de vidrio y aluminio en Guatemala	59
4.2 Antecedentes de V y A S.A.	61
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS DECORATIVOS Y MATERIALES DE ALUMINIO	65
1. Situación actual de la empresa V y A S.A.	65
1.1 Estructura organizacional	66
1.1.1 Análisis estructural	66
1.1.2 Análisis de funciones (funcional)	72
1.1.3 Análisis de facultades	73
1.1.4 Análisis de relaciones	74
1.2 Sistema de comercialización actual	76

CAPÍTULO III	
PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD	
ADMINISTRATIVA DE VENTAS	97
1. Creación de la Unidad administrativa de Ventas y estructura de la fuerza de ventas de V y A S.A.	99
1.1 Descripción de la Unidad de Ventas	102
1.2 Estructura adoptada por la fuerza de ventas	105
1.2.1 Tamaño de la fuerza de ventas	106
1.2.1.1 Ciudad capital	107
1.2.1.2 Interior del país	108
1.2.2 Sistema de trabajo de la fuerza de ventas	108
1.3 Descripción técnica de puestos de la Unidad de Ventas de V y A S.A.	110
1.3.1 Jefe de ventas	111
1.3.2 Vendedor ciudad capital	113
1.3.3 Vendedor departamental	115
1.3.4 Vendedora sala de ventas	117
1.4 Principales guías y procedimientos de la Unidad de Ventas de V y A S.A.	119
2. Plan de trabajo	137
3. Integración de vendedores de V y A S.A.	148
3.1 Reclutamiento	149
3.2 Selección	150
3.3 Contratación	152
3.4 Inducción	152

4. Entrenamiento y capacitación de vendedores de V y A S.A.	155
4.1 Entrenamiento y adiestramiento de vendedores	157
4.2 Capacitación de vendedores de V y A S.A.	162
5. Motivación a los vendedores de V y A S.A.	165
6. Plan de compensación de la fuerza de ventas de V y A S.A.	168
7. Evaluación de vendedores de V y A S.A.	175
CONCLUSIONES	179
RECOMENDACIONES	181
BIBLIOGRAFÍA	183
GLOSARIO	188
ANEXOS	189

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	¿Con qué frecuencia compra en V y A S.A.?	78
	1.1 ¿Cómo se enteró de la existencia de V y A S.A.? (clientes nuevos)	80
	1.2 ¿Cómo se enteró de la existencia de V y A S.A.? (clientes frecuentes)	81
	1.3 ¿Por qué sigue comprando en V y A S.A.? (clientes frecuentes)	82
2.	Cuando no compra en V y A S.A. sus productos de vidrio y aluminio ¿En qué otros lugares lo hace?	86
3.	La persona que le atendió en su compra ¿proporcionó toda la información que usted requería del producto?	90
4.	La persona que le atendió ¿Realizó sugerencias sobre el producto requerido o algunos otros productos de la organización?	91
5.	¿Cómo calificaría el servicio de atención al cliente de V y A S.A.?	93

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1.	Ejemplo del método de igualación de la carga de trabajo (llamadas)	21
2.	Ejemplo del método de igualación de la carga de trabajo (visitas)	22
3.	Principales técnicas de negociación	42
4.	Historial de ventas. Período 1998-2003. V y A S.A.	94
5.	Zonas de ventas de la ciudad capital	107
6.	Simbología ANSI utilizada en los diagramas de flujo	119
7.	Estrategias y actividades. Plan de trabajo	141
8.	Etapa 1. Análisis de costos	143
9.	Etapa 2. Análisis de costos	144
10.	Etapa 3. Análisis de costos	145
11.	Etapa 4. Análisis de costos	146
12.	Comisiones para los vendedores. V y A S.A. Método porcentaje sobre volumen de ventas	169
13.	Incentivos para los vendedores. V y A S.A.	169
14.	Comisiones para Jefe de ventas. V y A S.A.	173
15.	Incentivos para Jefe de ventas. V y A S.A.	174

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1.	Esquema del modelo AIDA	39
2.	Organigrama general actual. V y A S.A.	67
3.	Organigrama nominal actual. V y A S.A.	68
4.	Organigrama general propuesto. V y A S.A.	100
5.	Organigrama nominal propuesto. V y A S.A.	101
6.	Organigrama específico propuesto de la Unidad de Ventas	103
7.	Organigrama nominal propuesto de la Unidad de Ventas	104

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1.	Programa de implementación para realizar el rediseño de la estructura organizacional e iniciar la creación de la Unidad administrativa de Ventas	190
2.	Control de visitas a clientes. V y A S.A.	192
3.	Hoja de presupuesto. V y A S.A.	193
4.	Hoja de control mensual de eficiencia de ventas (ventas reales vrs. cuota de ventas)	194

INTRODUCCIÓN

El papel que cumple la fuerza de ventas de una unidad administrativa de ventas en una empresa que comercializa productos de vidrio y aluminio es de vital importancia ya que sirve como un eslabón entre ella y sus clientes. En la mayoría de los casos los vendedores sirven a dos amos, al vendedor (la compañía comercializadora) y al comprador. Es decir que no sólo representan a la empresa ante los clientes, sino que actúan dentro de la empresa como los defensores de los intereses de los clientes.

Por lo tanto, no es difícil concluir que el papel de la fuerza de ventas se perfila desde dos puntos de vista, primero, buscando y desarrollando nuevos clientes, comunicando información acerca de los productos y servicios de la compañía, realizando ventas de los productos, abordando a los clientes, presentando sus productos, respondiendo a sus objeciones, negociando precios y términos y cerrando las ventas. Segundo, conociendo las necesidades del cliente y transmitiendo a la empresa las opiniones, sugerencias, comentarios y quejas del mismo acerca de los diversos productos que comercializa. Esta información es sumamente valiosa para la organización, ya que puede ser utilizada no sólo para proporcionar un servicio de mayor calidad que satisfaga exactamente las necesidades del cliente, y además, para conocer la aceptación de los productos y servicios brindados por la empresa.

El presente estudio trata sobre los aspectos técnicos esenciales que deben tomarse en cuenta para la creación y administración eficiente de una unidad administrativa de ventas, incluyendo su fuerza de ventas, en un empresa comercializadora de vidrios decorativos y materiales de aluminio y para tal efecto el contenido del mismo se ha dividido en tres capítulos: en el primero de ellos se describen los elementos, principios e instrumentos básicos de organización y los fundamentos teóricos, categorías y conceptos esenciales acerca de la fuerza de

ventas como la definición de fuerza de ventas y otros elementos eminentemente técnicos de su administración como aspectos de su planificación, formas existentes para organizarla, método para determinar su tamaño óptimo, integración, capacitación, compensación, evaluación, etc. de los vendedores que la conforman y algunos aspectos importantes, de carácter general, sobre los mismos. Además, se incluye una breve reseña sobre el origen de la industria de productos de vidrio y aluminio en Guatemala y de la empresa V y A S.A. unidad de análisis del presente estudio, cuyo nombre original ha sido cambiado por razones de seguridad. Esta reseña también incluye una descripción sobre los productos y servicios brindados actualmente en la organización.

El capítulo II denominado Diagnóstico de la empresa comercializadora de vidrios decorativos y materiales de aluminio, es una fotografía de la situación actual de la empresa, que revela aspectos importantes sobre su estructura organizacional y sistema de comercialización.

Finalmente, el capítulo III incluye una propuesta de creación de la Unidad administrativa de Ventas, donde se propone una reestructuración del sistema de comercialización actual de la empresa comercializadora de vidrios decorativos y materiales de aluminio, a fin de lograr una mejor utilización de sus recursos y optimizar el funcionamiento de la fuerza de ventas. Además, contiene los principales procedimientos que tienen relación directa con la Unidad de Ventas, la planificación de la fuerza de ventas, elementos esenciales para la integración de vendedores, aspectos básicos para su entrenamiento y capacitación, motivación, elaboración del plan para su compensación y métodos para la evaluación y control de sus actividades.

Asimismo, se incluyen las conclusiones y recomendaciones sobre la base del análisis del tema investigado, la bibliografía que sirvió de fundamento teórico para su elaboración, el glosario y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. ORGANIZACIÓN

1.1 Definición

El concepto de organización es utilizado de distintas formas, como por ejemplo: “1) sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación, 2) la empresa en si misma, 3) cooperación de dos o más personas, 4) la conducta de los integrantes de un grupo y 5) la estructura intencional de papeles en una empresa *formalmente organizada*”. (15:783)

La última definición, es la que explica claramente esta etapa del proceso administrativo, ya que dentro de este contexto, organización es la etapa del proceso administrativo donde se “agrupan las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, se asigna a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y se coordina tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.” (16:325)

En otras palabras, el proceso de organización se define como “la creación de la estructura de una organización.” (26:300) Uno de los principales retos para los administradores de empresas consiste en diseñar una estructura organizacional que permita a todos los empleados de la empresa, realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos que persigue la misma.

1.2 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Entre los principales elementos de la organización, que servirán de base para la realización de la investigación se encuentran:

Estructura organizacional

Constituye “el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan”. **(26:300)**

Funciones

Conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, que se definen a partir del ordenamiento que la crea” **(8:246)** ó bien “Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización, de cuyo ejercicio es responsable un órgano, departamento administrativo o persona” **(8:246)**

Puesto

Es la unidad mínima de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades propias que lo distinguen de los demás puestos de trabajo de la empresa. Estos deberes y responsabilidades corresponden al empleado que lo ocupa, y constituyen los medios con que los empleados contribuyen al alcance de los objetivos empresariales.

1.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Cuando los administradores desarrollan o modifican la estructura organizacional de una empresa están aplicando el diseño organizacional. El diseño organizacional “es un proceso que implica tomar decisiones acerca de 6 elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización” **(26:300)**. A continuación se describen no sólo los 6 elementos contemplados en la definición, sino que se agregan los elementos de niveles jerárquicos, complejidad y coordinación porque se consideran elementos vitales de la estructura organizacional de cualquier empresa.

1.3.1 División del trabajo

Es uno de los elementos vitales de la fase de organización del proceso administrativo y se refiere a la especialización de las tareas y de las personas para aumentar su productividad y por ende su eficiencia.

1.3.2 Niveles jerárquicos

Son los niveles que integran la estructura organizacional y que están compuestos por diversas unidades administrativas que poseen cuotas similares de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

1.3.3 Coordinación de la organización

Es el logro de la armonía de los recursos con que cuenta una organización con el propósito de alcanzar los objetivos que persigue la misma.

1.3.4 Departamentalización

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, sobre la base de su similitud. Se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Es necesario argumentar que esta agrupación de funciones y actividades, debe hacerse según su similitud o analogía y para llevarla a cabo existen varios métodos. A continuación se describen los métodos que se utilizarán en el presente trabajo de investigación:

Departamentalización funcional

“Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización. Las funciones básicas de una organización de negocios son: producir artículos, vender dichos artículos y financiar la producción y la venta. El enfoque funcional, si se aplica a una firma de negocios, da por resultados el establecimiento de departamentos de producción, ventas y finanzas.” **(9:221)**

Departamentalización por producto

“Se organiza la departamentalización alrededor de determinados productos o líneas de productos. Se les encuentra en organizaciones descentralizadas, tales como las compañías que producen latas o automóviles, o una tienda de productos dividida en departamentos.” **(9:221)**

En cuanto a los tipos de estructura que puede tomar específicamente la fuerza de ventas en una organización, son ampliamente expuestos en la página 15 del presente documento.

1.3.5 Complejidad de la estructura organizacional

Se refiere al tamaño de la estructura organizacional y puede ser pequeña, mediana o grande, dependiendo a la cantidad de niveles administrativos y unidades administrativas que la integren.

1.3.6 Formalización de la estructura organizacional

Es el conjunto de leyes, reglamentos, manuales administrativos, etc. que rigen el accionar del recurso humano dentro de la organización. Está compuesto por todo aquello que facilite la comunicación y la coordinación en la empresa.

1.3.7 Centralización y descentralización de autoridad en la estructura organizacional

Es absolutamente imposible la total centralización como la descentralización completa: la administración más centralizada necesariamente delega a jefes intermedios, aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo, y la mayor descentralización, exige obligatoriamente que los altos dirigentes controlen aunque sea en menor término los resultados finales.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos directivos el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones, mientras que la administración descentralizada delega en mucha mayor medida la facultad de decidir y conserva únicamente los controles necesarios en los altos niveles de dirección.

El verdadero problema es el grado en que se deba centralizar o descentralizar. Esta medida depende de muchos factores:

- El tamaño de la empresa: en las empresas pequeñas generalmente se requiere mayor centralización, mientras que en empresas grandes conviene más descentralización.
- La capacidad y experiencia de los jefes, y
- La cantidad de controles que puedan establecerse: a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de nuevas medidas de control.

1.3.8 Tramo de control ó administración

“Número de de funcionarios o unidades administrativas que pueden depender directamente de un órgano superior, ya que la capacidad para dirigir cierta cantidad de subordinados es limitada y su aplicación está condicionada por las posibilidades reales de atención, supervisión, dirección, control y corrección de las actividades encomendadas a cada órgano bajo su cargo.” **(8:246)**

1.3.9 Cadena de mando

“Canales formalmente estructurados que distribuyen la autoridad de una organización a través de toda su estructura orgánica. Normalmente la autoridad fluye del más alto nivel hasta llegar a la base”. **(8:325)**

1.4 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los principios básicos de la organización se perfilan como criterios generales esenciales para la organización eficaz. Entre ellos están:

1.4.1 Principio de la unidad de mando

Para cada función debe existir un solo jefe, cada subordinado no debe recibir órdenes sobre un mismo asunto o tarea de dos personas diferentes. “Entre más completas sean las relaciones de reporte de un individuo con un solo superior, menor será el problema de instrucciones contrapuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal sobre los resultados.” (15:362)

1.4.2 Principio del tramo de control o tramo de administración

“En todo puesto administrativo hay un límite al número de personas que un individuo puede administrar eficazmente, aunque el número exacto dependerá del impacto de las variables subyacentes.” (15:361)

1.4.3 Principio de la división del trabajo o de la especialización

Este principio afirma que cuanto más se divide el trabajo designando a cada empleado actividades más limitadas y concretas, se obtiene más eficiencia, precisión y destreza.

1.4.4 Principio del equilibrio de autoridad y responsabilidad

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a ella. “La responsabilidad sobre las acciones no debe ser mayor ni menor que la implicada por la autoridad delegada” (15:362)

1.4.5 Principio de definición funcional

Aunque son varios los principios que rigen el elemento de la departamentalización, quizá el más importante de ellos es el de la definición funcional, que afirma que “cuanto más clara sea la definición de los resultados que se espera de un puesto o departamento, de las actividades por realizar y de la autoridad organizacional delegada y cuanto mayor sea la comprensión de las relaciones de autoridad e información con otros puestos, tanto más adecuadas serán las contribuciones del individuo responsable al cumplimiento de los objetivos empresariales.” **(15:362)**

1.5 INSTRUMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización cuenta con una considerable cantidad de instrumentos administrativos que además de formar parte de la formalización de la empresa, contribuyen a facilitar la coordinación y comunicación dentro de la misma. Entre los instrumentos de la organización que se utilizarán en la propuesta de creación de la unidad administrativa de ventas de una empresa comercializadora de vidrios decorativos y materiales de aluminio se encuentran:

1.5.1 Organigramas

“Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran. Contiene así los agrupamientos de las actividades básicas de los departamentos y otras unidades, así como también las principales líneas de autoridad y responsabilidad que existen entre dichas unidades.” **(4:1)**

1.5.1.1 Organigrama general

“Representan únicamente a los órganos principales de la institución y sus relaciones básicas. Son generalmente esquemáticos.” **(4:1)**

1.5.1.2 Organigrama específico

“Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización” **(8:66)**

1.5.1.3 Organigrama nominal

“Señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los distintos puestos establecidos para la ejecución de las funciones, así como el número de plazas existentes y en su caso, los nombres de las personas que los ocupan.” **(4:1)**

1.5.2 Descripción técnica de puestos

Consiste en la descripción detallada de las características y los requisitos mínimos que debe reunir un puesto de trabajo, para la realización eficiente de funciones y actividades específicas que conllevan al alcance de los objetivos de la organización.

1.5.3 Procedimientos

Aunque los procedimientos son parte de la etapa de planificación, se incluyen como instrumentos de la parte de organización, porque además de pertenecer al elemento del diseño organizacional que se refiere a la formalización de la estructura organizacional, una vez han sido elaborados y diseñados, facilitan la coordinación de las actividades de la fuerza de ventas. Esto debido a que los

procedimientos son “planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas.” **(15: 131)** Son guías de acción y no de pensamiento en la que se describe detalladamente la forma exacta en que deben realizarse determinadas tareas o actividades.

Los procedimientos de la fuerza de ventas constituyen una serie de pasos que se perfilan como una guía que orientará a los vendedores en la realización de sus actividades. Estos procedimientos irán acompañados de algunas normas que servirán de guía para regir el accionar de los vendedores en la realización de algunas actividades establecidas en los mismos. Es decir, clarificarán y ampliarán lo indicado en el procedimiento, regulando la manera en que deberán realizar determinadas actividades.

1.6 UNIDAD ADMINISTRATIVA

1.6.1 Definición

Es un área dentro de la estructura organizacional de una empresa que cumple funciones similares, específicas y esenciales para el alcance de los objetivos que persigue la organización.

1.6.2 Unidad administrativa de ventas

La unidad administrativa de ventas es el área integrada por un equipo de vendedores y empleados que lleva a cabo en su totalidad el proceso de venta de los productos y/o servicios de una organización.

2. MEZCLA PROMOCIONAL Ó DE PROMOCIÓN

“Es la mezcla específica de instrumentos de publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas que utiliza una compañía para lograr sus objetivos de publicidad y mercadotecnia.” (18:427)

Como la misma definición lo indica, la mezcla promocional está integrada por 4 elementos básicos:

“**Publicidad:** cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios, que hace un patrocinador identificado.

Promoción de ventas: incentivos a corto plazo para fomentar la compra o la venta de un producto o servicio.

Relaciones públicas: la creación de relaciones positivas con los diversos públicos de la compañía, mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una *imagen corporativa* positiva y el manejo o la eliminación de rumores, historias y eventos desfavorables.

Venta personal: la presentación personal que hace la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de hacer ventas y de desarrollar relaciones con los clientes.” (18:428)

2.1 FUERZA DE VENTAS

Definición

En la actualidad algunos autores consideran, en la mayoría de los casos, que la fuerza de ventas de una organización está integrada exclusivamente por los vendedores y excluyen a los empleados que guardan relación directa con el trabajo de los mismos y que brindan el apoyo necesario para el desarrollo de sus actividades. Por lo tanto se considera que una fuerza de ventas constituye **el**

equipo de vendedores y empleados que lleva a cabo en su totalidad el proceso de venta de los productos y/o servicios de una organización.

2.2 ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

La administración de la fuerza de ventas se refiere básicamente a “el análisis, planificación, puesta en práctica y el control de las actividades de la fuerza de ventas”. **(18:499)**

2.2.1 PLANEACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

El primer aspecto que debe tomarse en cuenta para organizar la fuerza de ventas de una empresa es planificar cuáles serán sus objetivos a alcanzar y determinar las políticas que regularán el desarrollo de sus actividades. Éstos deben planearse conjuntamente con la Gerencia General, para determinar los más convenientes a la organización, ya que en el ejercicio de los pronósticos y en la determinación de objetivos y políticas es donde la empresa va a estructurar la adecuada coordinación que debe existir entre sus distintas áreas.

Lo anterior dará como resultado la eficiencia, rapidez y sobretodo la armonía necesaria en la ejecución de las operaciones ha efectuarse en la organización. La planificación puede ser a corto plazo (operativa), mediano plazo (táctica) y a largo plazo (estratégica), y a pesar de la eficiencia y eficacia con que se elabore, en la mayoría de los casos, ésta puede ser afectada por los siguientes factores:

- Aparición de nuevos competidores
- Aparición de nuevos productos
- Escasez de materias primas
- Aumento de costos
- Escasez de mano de obra

- Problemas económico-monetarios
- Decisiones y políticas gubernamentales
- Posible impacto de fenómenos políticos
- Fenómenos naturales
- Imprevistos dentro de la organización

Es de vital importancia señalar que el carácter ambicioso o conservador de la planificación, dependerá del enfoque y experiencia del Jefe de ventas y de la Gerencia General de la organización.

2.2.1.1 FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Estos objetivos deben ser verificables y cuantificables, es decir que al final de un período de tiempo específico sea posible determinar si los objetivos se cumplieron o no.

En el caso de los objetivos de la fuerza de ventas, éstos se perfilan como los fines hacia los cuales se dirigen sus actividades, es decir, los resultados que la empresa espera alcanzar a través de la efectiva realización del proceso de venta. Estos objetivos, como parte de la planificación operativa y táctica específica del departamento de ventas, deben derivarse de la planificación estratégica de toda la organización y no ser contradictorios a la misma.

La fuerza de ventas persigue dos tipos de objetivos:

- **Objetivos por volumen de ventas:** constituyen el volumen de ventas en unidades monetarias que se pretende alcanzar en un período de tiempo específico.

- **Objetivos por volumen de visitas a clientes:** es un número determinado de visitas a clientes que se pretende realizar en un período específico de tiempo.

2.2.1.2 POLÍTICAS DE LA FUERZA DE VENTAS

Son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción. Las políticas de la fuerza de ventas son guías, lineamientos generales que canalizan el pensamiento en la toma de decisiones y orientarán la acción de la fuerza de ventas. Entre las principales políticas que guían la realización de las actividades de la fuerza de ventas de una organización están:

- **Presentación personal de la fuerza de ventas:** se refiere al atuendo personal que debe presentar el equipo de la fuerza de ventas al realizar sus actividades cotidianas. Este aspecto reviste especial importancia, debido a que la imagen del personal que realice la labor de ventas, reflejará en todo momento la imagen completa de la organización y constituye su carta de presentación, asimismo será parte importante en la impresión que cause el vendedor ante el cliente en el momento de realizar la venta.
- **Formas de pago de los clientes:** las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta. La mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año, en consecuencia las cuentas por cobrar se consideran como activo circulante de la empresa.

Las políticas de crédito constituyen guías de acción a seguir que servirán de instrumento o norma para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no solamente debe ocuparse de los

estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Los estándares de crédito son los criterios mínimos de aceptación para conceder créditos, pudiendo ser flexibles o rígidos. Esto requiere especial atención, debido a que debe estructurarse una política de crédito que conjugue óptimamente estos elementos y que no sólo haga esta política atractiva para el cliente, sino que también la haga financieramente viable y conveniente a la organización.

Entre los factores que deben tomarse en cuenta para elaborar una política de crédito están:

- “Características del mercado
 - Estimación de la vida útil del producto
 - El plazo concedido por los proveedores
 - Porcentaje a cargar sobre el precio de contado
 - Disponibilidad financiera de la empresa
 - Comprobación en la competencia
 - Condiciones económicas del país” **(30:33)**
-
- ***Horario de trabajo:*** esta es una política que regula el horario de entrada y salida que tendrá el personal de la fuerza de ventas para el desarrollo de sus actividades.

2.2.2 ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS

La organización de la fuerza de ventas puede variar de acuerdo con las necesidades, características y filosofía de cada empresa. Esta decisión dependerá de las líneas de productos que la empresa comercialice, del número o

tipo de clientes que demandan sus productos y al territorio que cubra. Entre los tipos de estructura que pueden adoptar están:

2.2.2.1 Por territorio o zonas

Constituye la organización de la fuerza de ventas que asigna a cada vendedor un área geográfica específica, para que venda la línea de productos y servicios de la compañía a todos los clientes que habitan en ese territorio.

“Las características fundamentales de todo territorio de ventas deben ser las siguientes:

- a) Que las zonas sean fáciles de administrar.
- b) Que su potencial de ventas sea fácil de calcular.
- c) Que se mantengan dentro del total de tiempo de desplazamiento.

El tamaño de las zonas se determina a través de dos métodos que consisten en:

- Delimitar las zonas de igual potencial proporcionando a los vendedores las mismas oportunidades y a la empresa un medio para facilitar la actuación de los mismos.
- Determinar las zonas intentando igualar las cargas de trabajo con el objeto de que cada vendedor tenga la posibilidad de llevar al punto óptimo la atención de su zona”. **(11:378)**

Las ventajas que ofrece este tipo de organización son diversas, entre las cuales están:

1. Permite definir con mucha claridad el trabajo del vendedor.

2. Debido a que sólo un vendedor trabaja en el territorio, él obtiene todo el crédito por las altas ventas de la zona o bien, adquiere toda la responsabilidad por las bajas ventas de ese sector.
3. Incrementa el deseo del vendedor de crear relaciones de negocios locales que a su vez mejoran la efectividad de las ventas.
4. Los gastos de viaje son relativamente bajos debido a que cada vendedor viaja dentro de un área geográfica limitada y ofrece mayor facilidad en su control.

2.2.2.2 Por producto

En este tipo de organización de la fuerza de ventas los vendedores se especializan en vender únicamente una parte de los productos o algunas líneas de la empresa. Los vendedores deben conocer sus productos, especialmente cuando la empresa vende una amplia gama de productos y éstos presentan algunas complicaciones técnicas (complejos). Esta necesidad conjuntamente con el crecimiento de la administración del producto ha llevado a muchas empresas a adoptar este tipo de organización.

En algunas ocasiones este tipo de organización puede conducir a problemas si un solo comprador grande compra muchos productos diferentes de la organización, debido a que en un mismo día varios vendedores de la empresa pueden hacer visitas de ventas a una misma organización. Esto provocaría algunos costos extra que resultan ser poco relevantes, al ser comparados con el beneficio de un mejor conocimiento del producto y la atención a los productos individuales.

“La especialización de los vendedores en los distintos productos se justifica cuando:

- a) Los productos de la empresa son técnicamente complicados.

- b) La empresa produce líneas sin relación alguna.
- c) La empresa vende muchos miles de productos. “ (11:378)

2.2.2.3 Por tipos de clientes

En esta forma de organización los vendedores se especializan en vender a ciertos clientes o industrias. Se pueden establecer fuerzas de ventas separadas para diferentes industrias, una para servir a los clientes actuales y otra para clientes nuevos o bien, una para cuentas preferenciales y otra para cuentas regulares.

Generalmente, este tipo de organización puede ayudar a una empresa a volverse más enfocada en el cliente y a crear relaciones estrechas con los clientes importantes.

La organización de la fuerza de ventas por clientes puede ser de las siguientes formas:

- a) Por tipo de industria (categorías diferentes).
- b) Por su magnitud (tamaños diferentes).
- c) Por canal de distribución.
- d) Por empresa (prestigio).

2.2.2.4 Estructura compleja o combinada

Se emplea cuando una empresa vende gran variedad de productos, a clientes de diversa naturaleza, en un territorio muy extenso. Por lo tanto, regularmente se pueden combinar las estructuras de la fuerza de ventas a conveniencia de la organización, buscando que dicha combinación satisfaga las necesidades de sus clientes y se ajuste a su estrategia de mercado total. Así los vendedores se

pueden especializar por cliente y territorio, por producto y por territorio, por producto y por cliente o por territorio, producto y cliente.

2.2.3 TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Una vez determinado el tipo de estructura que adoptará la fuerza de ventas, se está preparado para determinar el tamaño de la fuerza de ventas. Los vendedores constituyen uno de los activos más productivos, pero también más costosos, por lo que la determinación del número exacto necesario de vendedores evitará a la empresa incurrir en costos extra innecesarios, ya que un aumento en su número incrementará tanto las ventas como los costos.

Es importante mencionar que el tamaño de la fuerza de ventas debe ajustarse cada cierto tiempo, debido a las variaciones que sufren los planes de mercadotecnia, el mercado y el ambiente externo de la organización.

Para la modelización de la fuerza de ventas, existe un gran rango de modelos de las ciencias administrativas que ayudan en los problemas de decisiones sobre el número ideal de vendedores que deben integrar la fuerza de ventas de una organización. Para tener una idea más amplia sobre la preocupación de los expertos sobre aspecto de la fuerza de ventas, es importante mencionar que sólo a finales de la década de 1970 y principios de la década de 1980, diversos especialistas del marketing realizaron distintos estudios y análisis que cubren más de 60 artículos en el campo; aproximadamente 22 modelos para encontrar la cantidad idónea de personas que deben integrar la fuerza de ventas y 48 referencias para modelos de asignación de recursos de ventas por programación entera.

2.2.3.1 Método para determinar el tamaño óptimo de la fuerza de ventas

Para solucionar el problema del tamaño de la fuerza de ventas en la actualidad, muchas empresas utilizan con mayor frecuencia el método de igualación de la carga de trabajo por su gran sencillez y simplicidad.

- **Método de igualación de la carga de trabajo (Llamadas)**

Lilien y Kotler en su libro “Toma de decisiones en Mercadotecnia, Un enfoque a la construcción de modelos” citan el modelo formulado por William J. Talley en 1961, el cual está basado en la igualdad de la carga de trabajo de los representantes de ventas. Este método supone que la dirección tiene determinadas el número de llamadas óptimas para hacer en las cuentas de diferentes tipos y tiene los siguientes pasos:

1. “Los clientes son agrupados en clases de acuerdo al tamaño.
2. Se establecen para cada clase la frecuencia de llamadas deseadas. (Número de llamadas de ventas por cuenta según unidad de tiempo.)
3. El número de cuentas de cada clase se multiplica por la frecuencia de llamadas correspondiente para llegar a la carga de trabajo total para la región o condado.
4. Se determina el número de llamadas promedio que un representante de ventas puede hacer en un año.
5. El número de representantes de ventas necesariamente se determina dividiendo las llamadas anuales totales requeridas, por el promedio anual de llamadas hechas por un representante de ventas.” **(11:378)**

Ejemplo del método de la carga de trabajo (llamadas) para el tamaño de la fuerza de ventas suponiendo que la firma tiene tres clases de clientes y que ya se ha determinado que un representante promedio puede hacer 700 llamadas por año.

CUADRO 1
EJEMPLO DEL MÉTODO DE IGUALACIÓN DE
LA CARGA DE TRABAJO (LLAMADAS)

Categoría del cliente	Número de clientes	Llamadas por año	Llamadas totales al año
A	30	24	720
B	90	12	1080
C	400	6	2400
		Llamadas totales requeridas	4200
Número de personas de ventas = Llamadas totales requeridas al año / núm. de llamadas de representante promedio al año.			
Número de personas de ventas = $4200 / 700 = 6$			

Fuente: Laura Fischer. "Mercadotecnia".

El producto requiere de 4200 llamadas por año. Si un representante promedio puede hacer 700 llamadas por año, entonces se requieren seis representantes de ventas.

- **Método de igualación de la carga de trabajo (Visitas)**

Philip Kotler en su libro "Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control" cita el modelo que Talley propuso para determinar el tamaño ideal de la fuerza de ventas de una empresa sobre la base de las visitas de ventas. Este método está basado en igualar la carga de trabajo de los representantes de ventas más que en el potencial de ventas del territorio. Este método presupone que la gerencia ha determinado el número económico de visitas que deben hacerse a cuentas de diferentes tamaños y consiste en los siguientes pasos:

1. "Se agrupa a los clientes en categorías de tamaño, de acuerdo con su volumen anual de ventas.
2. Para cada categoría se establecen las frecuencias apetecibles de visitas (número de visitas de ventas a una cuenta por año.)
3. El número de cuentas en cada categoría de tamaño, se multiplica por la correspondiente frecuencia, para llegar a la carga total para el país, en visitas de ventas por año.
4. Se determina el número medio de visitas que un representante puede hacer por año.
5. El número de representantes de ventas necesario se calcula dividiendo las visitas anuales en total que se requieren, por el promedio de visitas anuales hechas por un representante." **(17:425)**

Ejemplo del método de la carga de trabajo (visitas) para el tamaño de la fuerza de ventas suponiendo que la firma tiene tres clases de clientes y que ya se ha determinado que un representante promedio puede hacer 500 visitas en un año.

CUADRO 2
EJEMPLO DEL MÉTODO DE IGUALACIÓN DE
LA CARGA DE TRABAJO (VISITAS)

Categoría del cliente	Número de clientes	Visitas por año	Visitas totales al año
A	40	24	960
B	110	12	1320
C	490	6	2940
		Visitas totales requeridas	6480
Número de personas de ventas = Visitas totales requeridas / núm. de visitas por personas de ventas por año.			
Número de personas de ventas = $6480 / 500 = 13$			

Fuente: Philip Kotler. "Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control"

El producto requiere de 6480 visitas por año. Si un representante promedio puede hacer 500 visitas al año, entonces se requieren trece representantes de ventas.

2.2.4 INTEGRACIÓN DE VENEDORES

La integración del personal de ventas consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura de la fuerza de ventas. Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación de la fuerza de ventas señalan como necesario para su adecuado funcionamiento. El primer paso para conseguir personal nuevo para la fuerza de ventas es plantear un programa de integración, que constará de cuatro puntos principales:

1. Determinar el número y tipo de personas deseadas (descripción del puesto y requisitos de contratación).
2. Reclutar un adecuado número de solicitantes.
3. Seleccionar a las personas calificadas dentro de aquellos solicitantes, es decir, aquellas que se apeguen más a los requisitos establecidos.
4. Proceder a la contratación e inducción adecuada del personal seleccionado.

Para determinar el número y tipo de personal que se necesita se tomará en cuenta el modelo de persona adecuado para desarrollar la tarea o actividad necesaria, la cual tendrá diferentes características de acuerdo al producto, a la demanda del mismo y a la clase de comprador. Una vez determinado el tipo de personas que se necesita se procede al reclutamiento.

2.2.4.1 Reclutamiento de vendedores

Consiste esencialmente en atraer y obtener a los candidatos que puedan ocupar los puestos de que consta la estructura de la fuerza de ventas. Una organización

puede formar una fuerza de ventas eficiente sólo si es capaz de contratar para cada puesto al individuo que esté más calificado para ocuparlo.

El reclutamiento de vendedores requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas, con el propósito de que las personas calificadas, sean tomadas en cuenta en la apertura actual o futura de los nuevos puestos de la fuerza de ventas.

Fuentes para reclutar vendedores

a) Fuentes internas

Son las fuentes para reclutar vendedores que se encuentran dentro de la organización. No se deben descuidar las fuentes de personal internas para cubrir los puestos de la fuerza de ventas, ya que en ocasiones dentro de la misma empresa o a través de recomendaciones de amigos o parientes del mismo personal pueden encontrarse excelentes vendedores.

b) Fuentes externas

Son fuentes ajenas a la organización, entre ellas se pueden incluir las universidades, los contactos personales, agencias de colocación, anuncios clasificados, solicitudes espontáneas, organizaciones y clubes, etc.

2.2.4.2 Selección de vendedores

Es un proceso complejo que consiste en determinar cuáles son los solicitantes más adecuados a las necesidades de la fuerza de ventas para la que están siendo considerados. Este proceso implica en equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones

del puesto. Las personas responsables de tomar la decisión sobre la selección deben poseer la información necesaria y sobretodo adecuada para respaldar dicha decisión.

La selección estricta y adecuada de personal de ventas eficiente y calificado es fundamental para el óptimo funcionamiento de la empresa y depende principalmente del tipo de producto o servicio que se vende, de la clase de clientes a quien sirve, del capital disponible, del volumen de ventas, de su extensión y sus métodos de distribución.

Es importante señalar, que una buena selección disminuye el número de cambios de personal y aumenta su rendimiento, pues cuanto menor sea el índice de rotación, mejor será el funcionamiento del equipo de ventas.

Los sistemas que emplean las empresas para seleccionar a su personal de ventas son diferentes, pero todos siguen los mismos principios básicos:

- 1) **Análisis del currículum vitae.** A través del cual se van descartando a las personas que no llenan los requisitos mínimos requeridos poniendo mayor atención a aspectos como educación, entrenamiento especial y experiencia o trayectoria profesional.
- 2) **Entrega de la descripción del puesto y perfil del empleo** a los candidatos del puesto, para que conozcan la naturaleza, atribuciones y especificación del mismo, y de familiaricen con él.
- 3) **Entrevista preliminar.** El Gerente General o el jefe de la unidad de ventas podrán elegir entre tres tipos de entrevista:

- **Entrevista no dirigida:** en la entrevista no dirigida, el Gerente General o el jefe de la unidad de ventas evitará cuidadosamente influir en los comentarios del solicitante. A éste se le permite la máxima libertad en la orientación del curso de la discusión. Esto se logrará al formular preguntas amplias y generales, tales como: *Dígame algo más acerca de sus experiencias en su último empleo.*

En general, el enfoque no dirigido se caracteriza, de parte del entrevistador, por escuchar cuidadosamente y no discutir, interrumpir o cambiar la conversación abruptamente.

- **La entrevista profunda:** este tipo de entrevista va un paso más adelante al ofrecer una estructura adicional en forma de preguntas que cubren los diferentes aspectos de la vida del solicitante que guardan alguna relación con el puesto de vendedor.
 - **La entrevista dirigida:** es el tipo de entrevista altamente estructurada, contiene un grupo de preguntas muy detalladas y especialmente preparadas para conocer aspectos, características y cualidades específicas de los candidatos que sean de interés para la organización.
- 4) **Solicitud de empleo.** El análisis de la solicitud de empleo consistirá en verificar los datos consignados en la misma con los requisitos mínimos del puesto que aparecen el perfil.
 - 5) **Entrevistas posteriores** que podrán ser las que la empresa considere necesarias.
 - 6) **Verificación de referencias.** El Gerente General o el jefe de la unidad de ventas verificará las referencias de empleos anteriores para corroborar

información sobre el tiempo que duró el solicitante en un trabajo, el tipo de trabajo que realizó, el motivo de abandono del empleo y el salario más alto que ganó.

7) **Pruebas de capacidad y conocimientos, psicométricas y de personalidad.** Las pruebas de conocimiento podrán aplicarse de la siguiente manera:

- **Orales** (preguntas y respuestas verbales)
- **Escritas** (preguntas y respuestas escritas)
- **De realización** (ejecución de un trabajo)

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas podrán ser:

- **Generales:** cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.
- **Específicas:** cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano e incluye la determinación del cuanto, es decir, la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Estas pruebas se basarán en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizarán cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

En cuanto a la prueba de personalidad pretenderá analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc

- 8) **Examen físico.** Constituye el paso final en el proceso de selección porque puede ser costoso y porque debe hacerse inmediatamente antes de contratar. El examen físico se realiza generalmente para asegurarse que la salud de los vendedores es adecuada para llenar los requisitos del trabajo.

2.2.4.3 Contratación de vendedores

Una vez seleccionado el personal que se incorporará a la organización se lleva a cabo la contratación. En esta etapa se le debe aclarar al vendedor que la selección obedece principalmente a que sus características se acoplaron al perfil del puesto a ocupar y es recomendable utilizar un tiempo razonable de prueba, con el que debe estar de acuerdo el vendedor.

Es en el momento de la contratación cuando ambas partes firman los documentos y contratos que contienen las cláusulas y normas que legal y particularmente deben ser observados. Se sobreentiende que el nuevo vendedor está conciente de que entrará a formar parte de la organización y deberá respetar sus normas y políticas, al mismo tiempo que la empresa queda comprometida a respaldar y cumplir todos los puntos. Una vez el vendedor ha sido contratado se procede a la inducción.

2.2.4.4 Inducción de vendedores

Es la introducción del nuevo vendedor a la organización y a su puesto de trabajo. Se trata de articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa y con el ambiente organizacional, es decir constituye aquellos esfuerzos que se hacen para lograr la adaptación del vendedor a su nuevo trabajo y a la empresa en general.

La inducción al trabajo amplía la información que el vendedor recibió durante las etapas de reclutamiento y selección. Se aclaran los deberes y las responsabilidades específicas del vendedor, y la forma en que se evaluará su desempeño. También es el momento de resolver cualquier expectativa fuera de la realidad que cualquier empleado pudiera tener acerca de su trabajo. La inducción de la unidad de trabajo familiariza al vendedor con las metas de la unidad, aclara la forma en que su trabajo contribuye a las metas de su grupo e incluye una introducción o presentación con sus nuevos compañeros de trabajo.

La inducción sobre la organización informa al nuevo vendedor acerca de sus objetivos, historia, filosofía, procedimientos y normas. Esto debe incluir las políticas más importantes de personal y sus beneficios, como horas de trabajo, procedimiento de pago, y los beneficios suplementarios.

Un recorrido por las instalaciones de la empresa frecuentemente forma parte de la orientación de la empresa.

El vendedor puede recibir dos tipos de inducción:

- a) **Inducción formal:** una inducción de este tipo podría incluir un recorrido por las oficinas o la planta, una breve narrativa acerca de la historia de la organización y una pequeña conversación con un representante del

departamento de recursos humanos que explique los programas de beneficios de la empresa.

b) Inducción informal: es aquella en la cual, el gerente asigna al nuevo vendedor a un integrante de la unidad de ventas, quien lo presenta con sus nuevos compañeros de trabajo y le muestra la ubicación de algunas áreas de la organización, como por ejemplo el lugar donde se sacan las fotocopias, la cafetería, etc.

La inducción es muy importante, pues si no es desarrollada convenientemente el nuevo vendedor podría perder interés en su trabajo o bien cometer serios errores que le costarían muy caro a la empresa. Es conveniente que el desarrollo de la inducción del vendedor a la organización se haga siempre de forma optimista y paciente y que llegue a crear en él un ambiente de respeto y confianza.

2.2.5 ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN DE VENTAS

La capacitación en ventas es un desarrollo integral que la empresa proporciona a sus vendedores para mejorar en cuatro áreas básicamente:

- Conocimiento
- Actitud
- Método
- Ejecución

La instrucción de ventas se divide en dos tipos fundamentales:

Preliminar o entrenamiento. Instrucción dada a todo individuo que se incorpore a la organización de ventas con el objeto de inducirlo a su nueva labor y en sí a la empresa.

Continuada o capacitación continua. Los vendedores después de sus enseñanzas básicas deben quedar sometidos a una instrucción continua con objeto de actualizarse y mejorar en cuanto a sus técnicas y sistemas de venta.

Capacitar en ventas implicará preparar al vendedor para realizar exitosamente las actividades de su puesto de trabajo. Esto podrá incluir la adquisición de cierta habilidad, experiencia o preparación para elevar el nivel de su desempeño actual o para desarrollar un potencial futuro.

Hoy día, el vendedor debe tener gran conocimiento de los artículos que vende, de la organización a la que sirve, de sus objetivos, del mercado y sobretodo, debe tener un conocimiento profundo de las necesidades de los consumidores y de cómo satisfacer esas necesidades.

Para lograr ésto, el vendedor debe prepararse constantemente para aumentar su capacidad productiva. Así, la capacitación de los vendedores es fundamental y es requisito indispensable la preparación especializada y el adiestramiento en ventas durante un periodo relativamente largo de tiempo, pues el vendedor tiene que estar capacitado para diagnosticar los problemas de sus clientes y recomendarles las situaciones más ventajosas.

En resumen, el entrenamiento es básicamente para aquellos vendedores que trabajan por primera vez en la organización, mientras que la capacitación es para aquellos vendedores que han prestado sus servicios durante algún período de tiempo a la organización y trabajan actualmente dentro de ella.

Todo vendedor, sin importar su nivel de experiencia, puede beneficiarse de la capacitación. Los vendedores, en especial, pueden ayudar a capacitar a otros.

El papel del jefe de ventas como líder, como la cabeza de la fuerza de ventas, se enriquece al capacitar a todos sus representantes y al motivarlos a que compartan sus ideas y conocimientos con los demás representantes de su empresa.

2.2.5.1 Métodos de instrucción y capacitación de ventas

Existen dos métodos generales y muy eficaces que podrán utilizarse para instruir a la fuerza de ventas.

a) Métodos de grupo. Son procedimientos de instrucción por medio de:

- Conferencias.
- Demostraciones.
- Representaciones plásticas.
- Asambleas.
- Discusiones por secciones.
- Foros.
- Clínicas de ventas y cursos como técnicas profesionales de ventas.

El método de grupo es muy económico y muy rápido, se puede enseñar a muchas personas simultáneamente y se ve todo tipo de información.

b) Método individual. Es muy eficaz para lograr un buen vendedor ya que se enfoca principalmente a la personalidad y a las necesidades del interesado; sus desventajas son el costo, el tiempo y la calidad de los instructores.

Existen cuatro formas de instrucción individual:

- Conferencias.

- Adiestramiento práctico sobre el terreno.
- Simulación de situaciones de ventas.
- Cursos por correspondencia.

2.2.5.2 Dirección de reuniones de ventas efectivas

Una buena reunión de ventas mejora el ánimo hacia el trabajo; una mala, lo afecta negativamente. Lograr incrementar las ventas depende de las habilidades de trabajo en equipo del jefe de ventas. El buen diseño, planificación y dirección de reuniones hace que el grupo obtenga soluciones a sus problemas, incremente sus conocimientos, habilidades y compromisos a través de la participación del equipo y hace que el grupo alcance mayores éxitos en sus ventas.

Utilización de una reunión de ventas como herramienta de capacitación

Ya que vender es un *arte* que requiere planificación, capacitación y preparación mental, la reunión de ventas se considera una herramienta gerencial importante para el logro de las metas. La habilidad para dirigir reuniones de ventas efectivas se ha convertido en un instrumento de evaluación gerencial.

Las reuniones dan la oportunidad de orientar al grupo y constituye una forma eficiente de evaluar el nivel de desempeño de todo el grupo de vendedores. Las reuniones complementan la orientación individual formal (anual) e informal (periódicamente) acorde a los estándares requeridos por la empresa. La clave del éxito es obtener la participación del equipo de vendedores.

Las reuniones de ventas: una venta de grupo

Aunque varíe la mecánica de las juntas de ventas, todas tendrán un propósito: Vender una idea, política o procedimiento a los vendedores, y lograr la

participación con entusiasmo. Por lo tanto, planificar una reunión de ventas se puede hacer de la misma forma en que un vendedor profesional planifica su presentación de ventas.

Evitar la rutina

No se deberán realizar reuniones de ventas sólo porque así lo establezca la organización. Si esto ocurre, el jefe de ventas debe pensar apresuradamente en algún tema que pueda justificar tener la reunión. En la misma categoría están aquellas juntas que se convocan cuando el jefe dice: “Tenemos un problema”. “Vamos a tener una reunión mañana por la mañana”. Las reuniones cuestan tiempo y dinero, tanto al jefe de ventas como a los vendedores, por lo que sólo deben asistir aquellos que participan, que se vean afectados o que puedan contribuir a resolver un problema.

Herramientas para dirigir una reunión de ventas

El jefe de ventas debe tratar a los participantes en una reunión como adultos, de tal forma estarán conscientes que para las personas que van a capacitar es más importante hablar de sus propias necesidades, éxitos e ideas que escuchar una conferencia acerca de los intereses que pretende la Alta Gerencia.

El jefe de ventas, tiene que ser un líder positivo, participativo, democrático y entusiasta a la hora de dirigir a su grupo, su comunicación tiene que ser de doble vía, haciendo partícipes a cada uno del grupo y sean personas activas generadoras de ideas positivas con el propósito de obtener resultados globales.

Las únicas reglas que existen en cada reunión de ventas, son que todos se sientan bien y que compartan lo que piensan. Como resultado, las ideas brotan

libremente alrededor del grupo, todos aprenden incluyendo al líder y se respira un gran entusiasmo por parte del grupo.

La mejor manera de motivar la participación de todos, es centrar la atención en una pregunta clave para hacer que surja la discusión y poderla guiar hábilmente.

Dentro de las técnicas sugeridas para poner en práctica la realización de una reunión de ventas están:

- La mesa redonda
- Tormenta de ideas
- Diseño de la agenda.

La mesa redonda

Este tipo de técnica se recomienda cuando se introduzca un producto o una línea de nuevos productos, y de ser posible, debe invitarse a personas especializadas en esta rama a las oficinas de la empresa para que contribuyan a preparar al equipo de ventas.

La persona especializada proporcionará toda la información posible acerca del producto como folletos, muestras o manuales acerca de la utilización de los mismos. Este es el tipo de capacitación que permite controlar en forma directa el nivel de captación de cada uno de los vendedores.

Tormenta de ideas

Hay mayor creatividad cuando se trabaja en equipo. En este tipo de reunión las ideas surgen en forma espontánea provocando nuevas ideas en el resto del

grupo. La tormenta de ideas es un método que se utiliza para resolver problemas, y consiste en separar la idea que se discuta en ese momento de los pasos para su solución. Se pueden utilizar las siguientes reglas para la discusión central del tema:

- Aquí cuenta la cantidad de ideas, no la calidad.
- Todas las ideas se deben aceptar y la participación es espontánea.
- No se permiten emitir juicios críticos.
- Cualquier tipo de idea es aceptable.
- Se motiva a cada uno de los integrantes a que se utilicen las ideas de los demás.

La tormenta de ideas es muy buena para atacar los problemas que surgen con los más recientes negocios logrados; resolver un problema para el que no se halla encontrado una solución, aquí es donde surgen las ideas más excepcionales de solución de problemas.

Diseño de la agenda

El jefe de ventas puede hacer que el grupo pase por cinco etapas del proceso de grupo diseñado en una agenda de trabajo:

- Obtener una disposición favorable,
- Exponer el problema;
- Explotar toda causa posible;
- Evaluar ideas y
- Concluir la junta.

Durante el desarrollo de este proceso, el líder tiene claro los objetivos principales para asegurar que los resultados beneficien al grupo.

2.2.5.3 Capacitación en las ventas de campo

La capacitación de ventas en el campo puede realizarse a cualquier hora y en cualquier lugar, porque es algo que se hace todo el tiempo; por ejemplo, cada vez que se estudia el reporte de un vendedor, lo califica y devuelve.

La capacitación en ventas es continua y debido a que afecta el desempeño actual y futuro de los vendedores, se necesita aprovechar la oportunidad de capacitar siempre que se presente.

2.2.5.4 Técnicas para realizar presentaciones de ventas exitosas

Entre las principales técnicas que pueden utilizarse para realizar presentaciones de ventas exitosas y que el encargado de la capacitación deberá enseñar a los miembros del equipo de ventas están:

Enfoques de la presentación de ventas

- **“El enfoque enlatado:** aprender a diseñar un discurso memorizado que abarca los puntos principales. Este enfoque se basa en un razonamiento estímulo-respuesta; es decir el comprador es pasivo y es posible hacer que compre si se utilizan las palabras, imágenes, términos y acciones de estímulo correctas.
- **El enfoque formulado:** Basado también en un razonamiento de estímulo-respuesta, pero primero identifica las necesidades del comprador y su estilo de

compra y luego utiliza un enfoque formulado (diseñado) específicamente para este tipo de comprador.

- **Enfoque de satisfacción de necesidades:** Parte de una búsqueda de las verdaderas necesidades del cliente animando a éste para que sea él o ella quien hable principalmente. El vendedor asume el papel de consultor de negocios con amplios conocimientos que espera poder ayudar al cliente a ahorrar dinero o hacer más dinero”. **(19:637)**

Modelo FABV

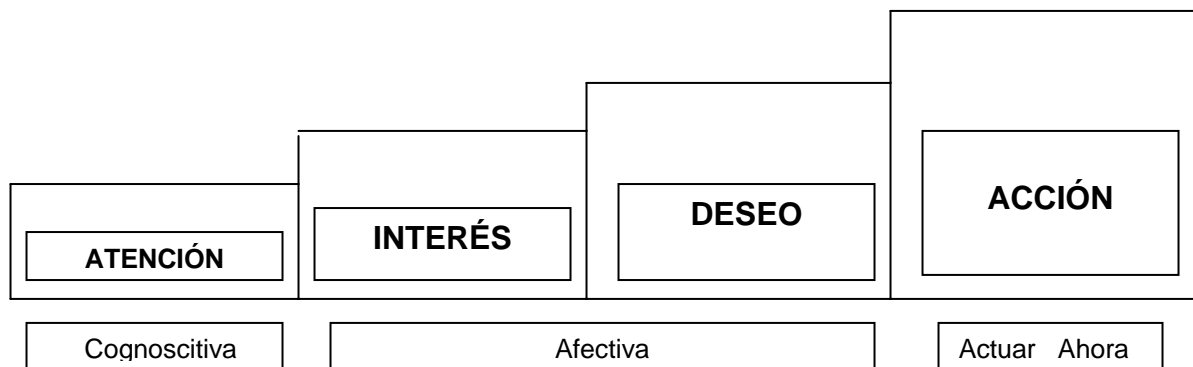
Para el momento en que muestren los productos, los vendedores pueden utilizar el enfoque FABV (por sus siglas en inglés) características, ventajas, beneficios y valor.

Las características describen físicamente la oferta de mercado, las ventajas explican por qué las características representan una ventaja para el cliente. Los beneficios describen los frutos económicos, técnicos, de servicio y sociales que brinda el producto. El valor describe, como su nombre lo indica, el valor total del producto (generalmente en términos monetarios). Es necesario poner énfasis no sólo en las características del producto, sino también en la descripción de los beneficios y valor del mismo.

Modelo AIDA

“El modelo más difundido para desarrollar una comunicación persuasiva y realizar presentaciones de ventas más exitosas es el modelo A I D A (Atención, Interés, Deseo de compra y Acción de compra.” **(25:15)**

FIGURA 1
ESQUEMA DEL MODELO AIDA



Fuente: Jorge E. Pereira. Tutoría de mercadeo directo integrado.

1. Atraer la ATENCIÓN

“La forma más eficiente de atraer la atención es presentarse diciendo algo que atraiga al cliente. Si el vendedor no tiene o dice algo que realmente capte la atención del cliente, estará desperdiciando su tiempo. El estudio del cliente y sus necesidades en la planificación, comienza a servir desde el primer momento. La venta debe ser orientada al cliente. Si se va a pescar se debe llevar de carnada gusanitos, o lo que le guste a los peces. Si se va a pescar hombres debe dársele lo que a ellos les interese.” **(25:15)**

2. Despertar el INTERES

“Lo que mas interesa a un profesional, comerciante o industrial es su negocio. Todo empresario de éxito dedica a su negocio la mayor parte de su vida. Es esa la razón del éxito en cualquier actividad. La suprema dedicación. Cualquier

sugerencia o comentario inteligente para mejorar sus actividades le serán de interés.” **(25:15)**

“Otro principio que debe tenerse en cuenta es que todo organismo tiende a quedarse como está. Es perfectamente normal, que los prospectos tiendan a decir que están satisfechos con lo que tienen, y de la forma cómo están las cosas. Estimular el interés latente del prospecto es la tarea primera de cualquier vendedor.” **(25:15)**

3. Impulsar el DESEO de compra

“Los deseos no se crean, no es posible crearlos. Los deseos de compra existen dentro de toda persona, están latentes, solo deben despertarse. Esa es la labor del vendedor, despertar en el cliente el deseo de compra del producto o servicio que ofrece. La clave de ello es una demostración adecuada.

La mejor forma de despertar el deseo de compra es apelar a algunos de los motivos de compra que tiene toda persona, y que deben aplicarse a la circunstancia concreta del cliente.” **(25:16)**

4. ACCIÓN de compra

Objeciones comunes

“Las objeciones que se presenta en toda venta en su orden de prioridad son al **Precio, al Producto, a la Necesidad, y a la Garantía**. Es muy raro que no se presenten objeciones durante el curso de una entrevista de venta. La regla general para contestar las objeciones de un prospecto es mantener frialdad, escuchar atentamente tratando de descubrir qué es lo que hay detrás de su objeción, y luego calmadamente contestarla.

Las objeciones comunes a una venta determinada, se deben estudiar con el personal de ventas y en visitas especiales a una muestra de clientes potenciales, y clientes actuales. Cada venta tiene características individualizadas, y de ahí que la forma de responder las objeciones que se presente se deben ajustar a las características del producto o servicio ofrecido.” **(25:17)**

Manejo de objeciones

El vendedor deberá mantener un enfoque positivo, pedir al comprador que aclare la objeción. Debe hacer preguntas al comprador de modo tal, que éste se vea obligado a contestar su propia objeción, niega la validez de la objeción o convierte la objeción en una razón para comprar.

Cierre de la venta

“La única razón para la presentación de ventas, es conseguir el pago del servicio o producto. No debe olvidarse nunca esto: “Debe conseguirse una firma en un documento, preferiblemente un cheque”.

Muchos vendedores son excelentes presentadores del producto, contadores de historias y grandes expositores, pero eso no produce ganancias a la empresa, y comisiones de venta. Lo único que produce resultados para el vendedor y la empresa es el conseguir un documento firmado (cheque), o en su defecto el pago en efectivo.

Esta es la parte más difícil de toda la venta, y sin lugar a dudas la más importante de toda una presentación: lograr que el cliente adquiera los productos y/o servicios que comercializa la empresa.” **(25:18)**

Negociación

En algunas ocasiones los vendedores requerirán algunas habilidades para negociar, debido a que las dos partes necesitan ponerse de acuerdo en cuanto al precio y las demás condiciones de venta. El encargado de la capacitación en ventas debe enseñar a los vendedores cuándo negociar:

1. Cuando muchos factores afecten no solamente el precio, sino también la calidad y el servicio.
2. Cuando no sea posible determinar previamente y con mucha precisión los riesgos del negocio.
3. Cuando la producción se interrumpa con frecuencia debido a múltiples cambios en los pedidos.

Además la capacitación para la negociación debe incluir las principales técnicas de negociación:

CUADRO 3 PRINCIPALES TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Actuación desenfrenada	Dar un buen espectáculo demostrando de forma visible su compromiso emocional con su postura. Ésto incrementa su credibilidad y podría dar al oponente una justificación para aceptar sus términos.
Premio mayor	Dejarse a sí mismo mucho espacio para negociar. Hacer grandes demandas al principio. Después de hacer concesiones, usted todavía se quedará con una mejor recompensa que si hubiera iniciado demasiado abajo.
Conseguir un aliado de prestigio	El aliado puede ser una persona o un proyecto que goce de prestigio. Se trata de hacer que el oponente acepte menos porque la persona / objeto con la que tendrá relación es prestigiosa.
El pozo está seco	Adoptar una postura y decir al oponente que no puede hacer más concesiones.

Autoridad limitada	Usted negocia de buena fe (con buena voluntad de satisfacer sus necesidades y buenos términos de venta) con el oponente, y cuando está listo para firmar el trato, dice: <i>Tengo que preguntarle a mi jefe.</i>
Enfrentamiento / Subasta	Decir a varios competidores (otros vendedores que venden el mismo tipo de productos y que tienen interés en el mismo cliente) que usted está negociando con ellos al mismo tiempo. Programe las citas con sus competidores a la misma hora y haga que todos esperen para verlo.
Dividir y vencer	Si usted está negociando con el equipo del oponente, convenga a un miembro del equipo de la bondad de sus propuestas. Esa persona ayudará a convencer a los demás miembros del equipo.
Desaparecerse / Hacer tiempo	Dejar la negociación totalmente durante un rato. Regresar cuando las cosas estén mejorando y trate de renegociar entonces. El período puede ser largo (diga que saldrá de la ciudad) o corto (vaya al sanitario a pensar).
Inactividad	No dé una respuesta verbal ni emocional al oponente. No responda a su presión o fuerza. Quédese sentado sin hacer nada y con "cara de piedra".
Sea paciente	Si puede darse el lujo de esperar más que el oponente, probablemente obtendrá ganancias sustanciales.
Dividamos la diferencia	La persona que primero sugiera esto será la que menos tenga que perder.
Globo de prueba	Usted revela su decisión posible / probable a través de una fuente supuestamente confiable antes de tomar realmente la decisión. Esto le permitirá probar las reacciones ante su decisión.
Sorpresas	Mantener al oponente en desequilibrio con un cambio repentino y drástico en sus tácticas. Nunca sea predecible, evite que el oponente anticipe sus acciones.

Fuente: Philip Kotler. "Dirección de marketing. La edición del milenio".

Marketing de relaciones

Uno de los principales propósitos de la empresa es forjar una relación proveedor-cliente duradera. La empresa tiene que demostrar que puede satisfacer las necesidades del cliente mejor que nadie.

Para fortalecer este aspecto debe enseñársele al vendedor el tipo de preguntas que debe realizar al cliente para generar sólidas relaciones de negocios. Para tal efecto Philip Kotler, en su libro Dirección de Marketing cita las preguntas que Neil Rackham (otro experto mercadólogo) enseña a los vendedores para que las formulen a los clientes en las presentaciones de ventas.

- **Preguntas de situación:** que buscan datos o exploran la situación actual del comprador. Por ejemplo, ¿Qué tipo de ventanas utilizará en sus construcciones?
- **Preguntas de problema:** se ocupan de problemas, dificultades e insatisfacciones del comprador. Ejemplo. ¿Qué clase de problemas le han causado estas ventanas? o bien, si se trata de una vivienda particular ¿Qué problemas le han ocasionado las puertas de vidrio que actualmente tiene la entrada de su jardín?
- **Preguntas de implicación:** estas indagan las consecuencias o efectos de los problemas, dificultades o insatisfacciones del comprador. Ejemplo: ¿Cómo afectan estos problemas a la rentabilidad de su negocio?
- **Preguntas de necesidad-recompensa:** indagan el valor o utilidad de una solución propuesta. Por ejemplo: ¿Cuánto ahorraría si nuestra empresa pudiera ayudar a reducir los errores en un 75%?

La aplicación de este tipo de preguntas será de vital importancia, ya que así el cliente se dará cuenta del interés del vendedor en satisfacer plenamente sus necesidades. Así no sólo se conseguirá cerrar la venta exitosamente, sino que se obtendrá seguramente, una excelente relación de negocios y sobre todo duradera con el cliente.

2.2.6 MOTIVACIÓN A LOS VENDEDORES

En muchas ocasiones, pese a lo costoso que pueda resultar un programa de entrenamiento y capacitación de los vendedores, no parece lograr los resultados deseados. Por eso, dentro de este contexto, un plan de capacitación debe acompañarse con las técnicas de motivación adecuadas para que los vendedores desarrollen eficazmente su trabajo.

El estar motivado significa tener razones para realizar una acción o conducta determinada, y el tener motivos a su vez no es otra cosa que el estar consciente de que se tiene un conjunto de necesidades de índole natural, económica o social.

Así, el motivar a los vendedores no es más que diseñar un programa por medio del cual la empresa les proporcione los elementos necesarios para que puedan satisfacer sus necesidades cómodamente y realicen la labor de ventas de una manera eficiente.

Algunos vendedores se esfuerzan al máximo sin necesidad de que la empresa los premie. Pero es necesario hacer énfasis en que en ocasiones la labor de ventas es frustrante y está llena de situaciones poco estimulantes para el vendedor:

- “La tarea de ventas produce frecuentes frustraciones.
- Es un trabajo individual, es decir, el vendedor generalmente trabaja solo.
- Su horario es irregular y exige una organización personal estricta, ya que de lo contrario no podrá cumplir con sus compromisos en forma eficiente.
- Su vida familiar no es normal; hay ocasiones en que su trabajo le exige pasar gran parte del tiempo fuera de casa.

- Se enfrenta a los vendedores de la competencia, los cuales muchas veces son personas agresivas o poco honradas.
- Se va a enfrentar también al tráfico, a las prisas, a personas que injustamente lo querrán hacer menos, etc., lo cual lo hace experimentar fuertes tensiones emocionales.
- Además de todo, soportará las presiones y exigencias de la empresa, la que obviamente le pedirá resultados cada vez mejores” **(11:390-391)**

Este tipo de situaciones contribuyen a que en la mayoría de los casos la moral de la fuerza de ventas disminuya y por lo tanto se desmotive a realizar adecuadamente la labor de ventas. Esto a su vez ocasiona ineficiencia en el trabajo del vendedor, realización parcial y de forma negativa de sus actividades y por lo tanto una disminución en los niveles de ventas de la organización.

2.2.7 EVALUACIÓN DE VENDEDORES

Para conocer el rendimiento, comportamiento y desempeño de los vendedores, el jefe de ventas, obtendrá informes periódicos de su comportamiento, mediante la ejecución de observaciones personales, atender las cartas y llamadas telefónicas que expresen quejas de los clientes, tener conversaciones con los vendedores o bien tener conversaciones con otros vendedores para evaluar el desempeño de determinado vendedor.

Para evaluar a los vendedores será necesario contar con algunos datos proporcionados por los reportes de ventas como número de visitas diarias, volumen de ventas logrado y puntualidad. Así como algunos datos para establecer parámetros de comparación, como por ejemplo, la cifra de ventas real obtenida por el vendedor y la cifra de ventas previstas. Estos datos serán utilizados de la siguiente manera:

Se debe dividir la primera cifra dentro de la segunda y se procede a analizar el resultado de la siguiente forma:

- Si el vendedor obtiene un índice de actuación menor que la unidad, significa que su desempeño ha sido inferior al normal. Esto quiere decir que esta situación le cuesta a la empresa más dinero.
- Si el índice es igual a la unidad, el desempeño es normal.
- Si el índice obtenido por el vendedor es superior a la unidad, quiere decir que su rendimiento es superior a lo esperado.

Métodos de evaluación

Para evaluar el desempeño y el carácter del funcionamiento de la fuerza de ventas se pueden emplear los siguientes métodos:

- a) **Comparaciones entre vendedores:** es necesario comparar la actuación de un vendedor con la de los demás; si existen diferencias significativas entre su rendimiento en comparación con el de otros vendedores, se deben considerar las condiciones de ventas de cada uno de ellos, originadas por factores como el mercado, las cargas de trabajo y el grado de competencia, principalmente. Además, debe tomarse muy en cuenta la contribución de cada vendedor a las utilidades.
- b) **Comparación de ventas actuales y pasadas:** se hace una comparación de la actuación presente y pasada del vendedor para lo cual se deberá tener un historial directo de su progreso. Esto dará por resultado un conocimiento de la trayectoria del vendedor dentro de la empresa.

- c) **Comparaciones de las ventas potenciales de la zona (ventas reales vs. cuota de ventas):** se examinará la actuación del vendedor comparándola con la actuación que se esperaba en su zona (de la cuota de ventas establecida para esa zona). Aquí se observarán los puntos a favor y en contra que tuvo para saber si llegó a lo que se esperaba de él. Este método es de vital importancia no sólo para evaluar la eficiencia del vendedor sino para la remuneración de los incentivos y premios de ventas.
- d) **Apreciación cualitativa de los vendedores:** se deberán seleccionar entre la gran variedad que existe, los factores cualitativos más adecuados que se pueden tomar en cuenta para evaluar a los vendedores, por ejemplo:
- Conocimientos. El grado de conocimientos que tiene el vendedor de la empresa, de los productos, de los clientes, de los competidores, de la zona que abarca y de sus obligaciones.
 - Personalidad. Modales, apariencia y presentación personal, forma de hablar y temperamento del vendedor.
 - Problemas de motivación o desempeño.
- e) **Entrevistas:** a través de ellas el jefe de ventas se puede dar cuenta de las causas de una disminución en la efectividad del grupo de vendedores o de cada uno.

Si las entrevistas son celebradas periódicamente por parte del Gerente General o el jefe de ventas, llegan a tener un verdadero éxito. Estas deberán realizarse trimestralmente, y efectuarse en la oficina del Gerente General o el jefe de ventas, no sin antes tener una evaluación previa sobre el desempeño del vendedor.

En toda entrevista se debe establecer un ambiente de completa informalidad, cordialidad y confianza con el fin de obtener un intercambio franco de ideas entre ambas partes; esto se logra si se tiene tacto y comprensión.

2.2.8 COMPENSACIÓN A LOS VENDEDORES

Es la retribución que reciben los vendedores de una organización por la realización de las actividades de la labor de ventas. Esta retribución resulta de la combinación de los incentivos financieros, bonificaciones y beneficios adicionales que los directivos de la organización consideren convenientes.

Una empresa debe poseer un plan de compensaciones atractivo, para que atraiga, motive y retenga a las personas más capacitadas y eficientes, incrementando de esta forma el nivel de productividad de la fuerza de ventas. Este plan debe diseñarse de acuerdo a las necesidades de la Gerencia de ventas, procurando darle a la misma el nivel de control deseado y proporcionar a los vendedores un nivel idóneo de libertad, ingresos e incentivos. Es importante señalar que estos planes varían tanto por industria como en compañías ubicadas en el mismo mercado.

El plan de compensaciones debe reunir una serie de características que incluyan flexibilidad, equidad, que lo hagan fácil de administrar y principalmente debe ser comprensible para el personal de ventas, ya que esto estimula su eficiencia, laboriosidad, motivación, cooperación, lealtad, entusiasmo y sobre todo su productividad.

Además de los incentivos financieros, el plan debe incluir diversos aspectos que contribuyan no sólo a incrementar la seguridad de la fuerza de ventas, sino a reconocer sus méritos, brindarle oportunidades y el respeto que se merecen para

estar felices y satisfechos con su trabajo. El plan de compensaciones debe llevar implícito estos incentivos ya que además de brindarle al vendedor unas adecuadas condiciones de trabajo, este debe recibir un trato digno y justo. Es importante mencionar que las condiciones socioeconómicas del país influyen en la elaboración de un plan de compensación justo para la fuerza de ventas, ya que el alto costo de la vida es superior, en la mayoría de los casos, a los ingresos de los vendedores y esto influye en el ánimo del vendedor para la realización correcta de sus actividades.

Entre los principales objetivos que se pretenden alcanzar con el diseño de un plan de compensaciones están:

- Fomentar incentivos máximos para los vendedores
- Poseer un mayor control de sus actividades
- Fijar sus ingresos
- Disminuir los costos de venta
- Proporcionar flexibilidad al tipo de compensación
- Lograr un incremento constante en las utilidades
- Facilitar la administración y el funcionamiento de la compensación.

Asimismo, el plan de compensación, debe reunir ciertas cualidades:

- Garantizar de manera estable, los ingresos de los vendedores
- Ejercer, a través de la gerencia, un control adecuado de las actividades de los vendedores
- Ofrecer a los vendedores estímulos e incentivos por vender
- Ser flexible para acomodarse fácilmente a las diversas condiciones de ventas o a los diferentes clientes, productos o áreas
- Sencillez en su administración

Para que el plan de compensación proporcione buenos resultados y sea operacional se debe tener presente una serie de factores heterogéneos, que hacen, en la mayoría de los casos, que un mismo plan no sea igualmente eficaz para todas clases de empresas ni para todos los vendedores de una organización; entre ellos están:

- “El trabajo a desarrollar
- La naturaleza del producto
- El mercado
- El método de distribución
- La publicidad y la promoción de ventas
- Los recursos financieros de la empresa
- La capacidad probada o potencial del agente
- La compensación percibida por los vendedores de la competencia
- Las condiciones económicas del medio ambiente.” **(11:386)**

Ahora bien, existen tres procedimientos o métodos básicos para remunerar a la fuerza de ventas:

- a) **Por salario:** por el tiempo que el vendedor dedica a su trabajo. Constituye uno de los sistemas más comunes de pago a los vendedores. El vendedor recibe una remuneración fija y periódica.

Las ventajas de este método son:

- Control completo sobre el tiempo que los vendedores dedican a la empresa.
- Estimula a los vendedores para realizar cualquier actividad orientada a ganar mercado.
- Se obtiene la lealtad y fidelidad de los vendedores.

- El vendedor puede rendir informes específicos sobre las tareas y actividades realizadas.
- El salario es fácil de contabilizar, debido a que se paga la misma cantidad, en el mismo período de tiempo.
- Participación gustosa de los vendedores en ventas de conjunto.
- Facilita el traslado de vendedores a diferentes zonas de venta, debido a que no se necesita realizar ajustes en su remuneración.
- Los vendedores trabajan más a gusto cuando obtienen un salario fijo, ya que les proporciona seguridad.

Entre las principales desventajas están:

- Puede ocasionar el fastidio y desilusión de los vendedores sino reciben un aumento de salario de cuando en cuando.
- Dificulta la fijación de salarios y la garantía de un tipo de ingreso adecuado a la capacidad real de cada vendedor.
- Puede convertir a los vendedores en simples tomadores de pedidos.
- No ofrece estímulos o incentivos a los vendedores para que eleven su productividad aumentando las ventas.

b) **Por comisión:** los vendedores reciben cierta comisión por las ventas que realicen en la empresa. Este sistema consiste en proporcionar al vendedor una retribución proporcional al volumen de ventas logrado. Por lo tanto, se recompensa al vendedor por un esfuerzo mayor.

Las ventajas de este método son:

- Proporciona un bajo costo en la retribución del vendedor, así como de aquellos gastos complementarios de selección, formación, seguridad, etc.

- Los vendedores procuran vender más debido a que el pago es proporcional a sus ventas.
- No hay riesgo para la empresa, ya que no se incurre en costos extra, debido a que únicamente se le paga a los vendedores por venta realizada (después de cerrar las ventas).

Las principales desventajas son:

- Relaciones menos estrechas entre el vendedor y la empresa, debido a que el empeño del vendedor de generar más ventas puede ocasionar que guarde cierta distancia con los directivos de la organización, al permanecer la mayor parte del tiempo, realizando visitas a clientes.
- Se ejerce presión en los vendedores para que produzcan más ventas.
- Los vendedores se esfuerzan por vender los artículos de las líneas más fáciles de colocar, los que en ocasiones no son los que aportan mayores ganancias a la empresa.

c) **Método combinado de salario y comisiones:** consiste en dar un salario base más comisión, es decir, combinar ambos métodos. Generalmente, el vendedor percibe un salario modesto y además las comisiones directas o de otro tipo sobre el neto de ventas alcanzado. Existen muchas variantes de entre estos dos procedimientos, cuyos principales objetivos son: “asegurar un mayor volumen de ventas, colocar mercancías que dejen un mayor índice de ganancia y disminuir los gastos inherentes a las ventas.” **(11:387)**

Existen además de los métodos anteriores, una amplia variedad de tipos de remuneración que se dedican a complementar dichos métodos. Por ejemplo, proporcionar al vendedor algunos beneficios o bonificaciones adicionales como vacaciones pagadas, beneficios por enfermedad o accidente, pensiones y

seguros de vida, bonificaciones por alcanzar determinado volumen de ventas, reembolso a los vendedores de las cuentas de gastos relacionados con el trabajo (viáticos) etc. La última palabra la tiene la gerencia, quien debe decidir que mezcla de estos elementos de la compensación tiene más sentido para cada trabajo de ventas.

Por último, debe hacerse mención sobre algunas medidas necesarias para la elaboración de un plan óptimo de compensación de ventas:

- Estudiar datos referentes a la compensación económica de los vendedores con recomendaciones propuestas por el personal y los efectivos de la organización.
- Analizar obligaciones y dificultades de los vendedores, sus características y cualidades, las metas de ventas y sus orientaciones y programas.
- Clasificar y ordenar todos los datos concernientes al problema sobre la base de los distintos tipos planes de compensación que van a ser tratados.
- Estudiar y valorar la información, proporcionar un valor a los diversos sistemas de compensación, tomar en cuenta la experiencia de otras empresas, los problemas específicos de los diversos tipos de compensación y adoptar las conclusiones definitivas.

3. VENDEDOR

3.1 Definición

“Un individuo que actúa en representación de una compañía, desempeñando una o más de las siguientes actividades: buscar clientes potenciales, comunicar, dar servicio y recopilar información”. **(18:498)** Este individuo hace de las ventas su forma habitual de vida y recibe una remuneración por su trabajo.

3.2 Tipos de vendedores

Laura Fischer en su libro Mercadotecnia clasifica a los vendedores desde tres puntos de vista:

1. Desde el punto de vista del fabricante.
2. Desde el punto de vista de las clases de ventas.
3. Desde el punto de vista del tipo de actividades que hacen los vendedores.

Fischer, en la misma obra, subdivide la anterior clasificación de la siguiente manera:

1. Desde el punto de vista del fabricante pueden ser:

- a) **Ventas directas:** las empresas utilizan su propia fuerza de ventas.
- b) **Ventas indirectas:** utilización de los empleados de los intermediarios.

2. Desde el punto de vista de las clases de ventas se clasifican en:

- a) **Ventas a industriales y profesionales:** efectuadas en forma directa por el productor, requiriendo no sólo una buena planificación sino de vendedores altamente preparados ya que se va a tratar con expertos conocedores de la materia y que por lo tanto, tienen experiencia con el producto ofrecido.
- b) **Ventas a mayoristas:** son efectuadas en forma directa por el productor y se orientan hacia la comercialización de artículos de reventa asegurada.
- c) **Ventas a detallistas:** este tipo de ventas debe estar apoyada por una buena variedad de productos conocidos y que ya son reconocidos en el mercado, sin importar a quién se venda (abarroterías, supermercados, tiendas, etc.).
- d) **Ventas a particulares:** dirigidas hacia el consumidor final y pueden ser realizadas directamente por el productor o algunos de sus intermediarios.

3. Desde el punto de vista del tipo de actividades que hacen los vendedores se clasifican en:

- a) **Ventas comerciales:** “dirigida principalmente a detallistas, con objeto de proporcionarles la asistencia promocional necesaria a fin de incrementar sus volúmenes de ventas”. **(11: 366-367)**
- b) **Ventas de misión:** realizadas por vendedores que tienen por objeto vender *a favor de*, es decir el fabricante va a proporcionar a sus clientes mayoristas el apoyo directo y asistencia personal de su fuerza de ventas, con el propósito que el producto sea ampliamente aceptado por los detallistas.
- c) **Ventas creativas:** realizadas por vendedores llamados *obtenedores de pedidos*. Pueden ser:
 - Los que buscan hacer nuevas ventas con clientes actuales.
 - Los que buscan ventas con nuevos clientes.
- d) **Ventas repetitivas:** son las efectuadas por los llamados *tomadores de pedidos*. Pueden ser:
 - **Internos o de mostrador:** si están localizados en las oficinas de los establecimientos de ventas, limitándose únicamente a servir al cliente quien ya sabe como comprar.
 - **Externos:** los que únicamente constituyen el medio por el cual los clientes que se encuentran en el campo solicitan sus nuevos pedidos que regularmente, se hacen en forma periódica.
- e) **Ventas de repartidor:** variación de las ventas repetitivas, con la diferencia que el vendedor trae consigo la mercadería que va a comercializar.
- f) **Ventas técnicas:** son las que tienen por objeto incrementar las ventas proporcionando al cliente la asesoría técnica necesaria; para lo cual requiere vendedores con experiencia en el producto.
- g) **Ventas a domicilio:** éstas se dividen en:

- **En cadena:** el vendedor aprovecha algunas relaciones personales para realizar ventas.
- **Por teléfono:** consiste en seleccionar al azar números del directorio telefónico y después de explicar a la persona el motivo de la llamada se concerta una cita para realizar el proceso de ventas.
- **En reuniones:** se organizan reuniones en casa de algún amigo o anfitrión donde se muestran los diversos productos, dándose algún obsequio a los asistentes dependiendo el grado de éxito que la reunión tenga.
- **De reventa:** las empresas reclutan gente dispuesta a comercializar sus productos, a través de anuncios de prensa o contratos personales.
- **Mediante guardias:** “generalmente se trata de empresas distribuidoras que tienen uno o varios comercios o salas de exposición. Reclutan o contratan vendedores para trabajar parte de su tiempo dentro de las empresas” (11:369) y otra parte lo dedican a las ventas de puerta en puerta.
- **Por correo:** se propone la venta por correspondencia, mediante folletos, catálogos, promociones, etc.
- **De puerta en puerta:** venta clásica a domicilio. Consiste en la visita de casa en casa para encontrar posibles clientes que obtengan determinado producto.

3.3 Perfil del vendedor

Consiste en el conjunto de rasgos de personalidad, cualidades y características que debe poseer un vendedor para realizar ventas con el mayor éxito posible y cumplir con las obligaciones derivadas de los objetivos y tipo de actividades que efectúan. Aunque el perfil del vendedor ideal no existe, a continuación se

presentan una serie de características esenciales que debe reunir cualquier persona que desee dedicarse a la actividad de las ventas.

- **“Seguridad.** Ser una persona decidida, que confíe en sí misma y en sus habilidades; un buen vendedor debe estar convencido de la calidad de su trabajo y sobre todo de que cuenta con los instrumentos materiales y psicológicos necesarios para tener éxito en sus ventas.
- **Simpatía.** Tener la habilidad de agradar a los demás.
- **Capacidad de observación.** Poder juzgar a las personas con quienes trata para saber en qué forma debe actuar con ellas.
- **Empatía.** Facilidad de sentir una situación ajena como suya, es decir, ponerse en el lugar de otros.
- **Determinación.** Mostrarse firme en los objetivos e ideas.
- **Facilidad de palabra.** Que sepa cómo decir las cosas.
- **Poder de persuasión.** Saber dirigirse a los demás para convencer a los clientes.
- **Coraje.** Contar con un espíritu combativo que no se minimice ante la oposición ni ante los desaires y persista en el logro de los objetivos.
- **Iniciativa.** Ser una persona emprendedora y capaz de salir adelante por sí sola.
- **Creatividad.** Facilidad para realizar buenas ideas en los momentos precisos.
- **Serenidad.** No perder fácilmente la paciencia ante cualquier situación difícil.
- **Sinceridad.** El vendedor siempre debe mostrarse sincero y honesto en sus relaciones de trabajo.
- **Espíritu de equipo.** Tener un carácter accesible, siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- **Entusiasmo.** Debe ser una persona entusiasta y vigorosa.

- **Respeto a su trabajo.** En muchos casos, dadas las características de su trabajo, el vendedor no aprovecha eficientemente su tiempo dedicándolo a otras ocupaciones.
- **Responsabilidad.** El ser cumplido en todos los sentidos es un requisito fundamental en todo tipo de trabajo.
- **Tacto.** El vendedor deberá saber cómo manejar su destreza para decir o hacer sin ofender ni dejar que abusen de él.
- **Cortesía.** Observar siempre buenos modales.
- **Dinamismo.** Todo buen vendedor debe ser, por lo general, una persona dinámica, es decir, una persona a la que en pocas palabras le guste trabajar.
- **Imaginación.** Ser capaz de prever las cosas que probablemente puedan ocurrir.
- **Ética profesional.** El vendedor deberá cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones profesionales, las que muchas veces no existen de una manera formal dentro de la organización, sino que responden más bien a los valores del mismo vendedor.
- **Ambición.** Esta condición resulta importante en un vendedor ya que el ser ambicioso lo obliga a luchar por sus ideales.
- **Disciplina.** Se puede decir que el trabajo de ventas exige mayor organización en comparación con otros, ya que de ninguna manera es un trabajo rutinario.”
(11:369)

4. EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS DECORATIVOS Y MATERIALES DE ALUMINIO

4.1 Origen de la industria de productos de vidrio y aluminio en Guatemala

“El origen de la industria de productos de vidrio y aluminio en Guatemala se remonta a la década de los años cincuenta con la fundación de Comaco S.A.,

empresa que se dedicaba a la fabricación e instalación de ventanas de dichos materiales. Estas ventanas eran producidas con materiales y accesorios importados directamente de dos conocidas estructuradoras de los Estados Unidos de Norteamérica, Anaconda y American Strudent; utilizándose dos tipos de aluminio, el *proyecto* que eran materiales livianos y más delgados utilizados en proyectos en serie de casas populares y el *Luvent* que era el material más grueso, utilizado en residencias y casas de lujo.

Comaco fue fundada en el año de 1954, surgiendo paralelamente a ella otra empresa llamada Disalco, que al poco tiempo fue perdiendo participación en el mercado y desapareció. Para dar inicio a sus operaciones Comaco, tuvo que adiestrar y entrenar a sus trabajadores, debido a que en Guatemala no existía mano de obra especializada en este campo, sin embargo el oficio de carpintero, abundante en el mercado laboral nacional, se adaptó muy bien al trabajo, por su familiaridad con las medidas del metro, la utilización de barrenos y sierras cortadoras eléctricas y por lo tanto, solamente se les orientó en el trabajo del aluminio y en el corte de vidrio. Es importante mencionar que otros buenos candidatos fueron los herreros, debido a que ellos ya utilizaban el vidrio para las ventanas de hierro.

En sus inicios, Comaco importaba las jambas armadas para las ventanas de celosía, pero fue en el año de 1958 en que trajeron a Guatemala dos máquinas troqueladoras y una remachadora para poder fabricarlas en el país. Poco tiempo después surge la empresa Luzaire, sociedad formada por la empresa Disalco y otros personeros, pero no logró crecer, ni consolidar su participación en el mercado.

A los 15 años aproximadamente de haber iniciado operaciones Comaco, S.A. en el mercado de la fabricación e instalación de ventanas de vidrio y aluminio, surgió Solaire de Guatemala, cuya casa matriz estaba ubicada en El Salvador (Solaire

de El Salvador). Esta empresa se perfiló como un competidor muy fuerte no sólo por su capacidad de inversión, sino porque empezó a distribuir perfiles de aluminio, vidrio y accesorios para ventanería. Este hecho dio origen a los instaladores ambulantes, ya que antes de que apareciera Solaire en el mercado nacional, eran únicamente las empresas de esta rama las que se dedicaban a fabricar y vender ventanas. Los instaladores que habían aprendido el trabajo, al tener acceso a los materiales, empezaron a ofrecer los mismos productos sin estar constituidos como una empresa formal.

Después de algunos años surge la empresa San Simón, la cual se dedicaba a distribuir vidrios en planchas, accesorios de ventanería y perfiles de fijo y celosía. La aparición de empresas distribuidoras de estos materiales revolucionó el mercado local, porque dio origen al surgimiento de pequeñas y medianas empresas que compraban dichos materiales no sólo para fabricar ventanas sino una amplia gama de artículos de vidrio y aluminio producto de la creatividad de cada uno de los propietarios de dichas empresas (puertas, vitrinas, etc.).” **(31: 13-15)**

4.2 ANTECEDENTES DE V y A S.A.

V y A S.A. es una empresa individual, cuyas actividades principales son la comercialización de vidrios decorativos y materiales de aluminio y la fabricación de puertas, ventanas, y vitrinas (productos de mayor demanda) de los mismos materiales. Según su patente de comercio es de categoría única y atendiendo a su constitución patrimonial, la empresa es privada, ya que es una empresa operada por personas ajenas al Estado.

Por su naturaleza y propósito está clasificada entre las lucrativas, pues tiene como propósito específico el lucro con la actividad a la que se dedica. En

magnitud, V y A S.A. es una mediana empresa, ya que cuenta con más de 20 empleados.

En función económica se clasifica como secundaria o de transformación pues procesa la materia prima, que en este caso es el vidrio y el aluminio. Pertenece al sector industrial, específicamente al subsector de fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo de transporte. Así como también al sector servicios, subsector comercio y servicios privados.

La empresa está inscrita en el Ministerio de Finanzas Públicas, bajo el régimen de gran contribuyente y su inscripción definitiva como sociedad anónima en el Registro Mercantil se realizó en el año de 1999.

La planta, oficinas administrativas y sala de ventas están ubicadas en la Zona 11 de la ciudad capital.

Productos

V y A S.A. se dedica a la comercialización de vidrios decorativos y material de aluminio. Antes de describir los productos fabricados y comercializados por la empresa es necesario presentar algunas definiciones relacionadas con los productos que maneja la empresa para su mejor comprensión.

a) Aluminio

"El aluminio es un metal que por sus propiedades físicas permite diseñar y manufacturar todo tipo de perfiles. Siendo un elemento con una densidad relativa de 2.71 moles, es tres a cuatro veces menos pesado que el acero, el cobre, el zinc y el plomo.

Es fácil de trabajar y ensamblar, se corta con herramientas para madera, y tiene apariencia natural muy atractiva. Es antimagnético, resiste la corrosión, refleja la luz y la energía como el calor; no produce chispas, no es tóxico, tiene alta conductividad térmica y eléctrica y tiene un bajo costo de mantenimiento.” **(33:2)**

b) Material de aluminio

Perfiles de aluminio que se utilizan para la fabricación de puertas (que pueden ser de bisagra, corredizas, para baño y para closet) y ventanas (de celosía, fijas, proyectantes y corredizas).

c) Vidrio

“Sustancia amorfa, es decir, no cristalizada, que por su estructura se parece a un líquido, pero cuya cohesión, a la temperatura ordinaria, es tan grande que aparenta un sólido.” **(10: Letra “V”).**

d) Vidrios decorativos

Piezas de vidrio que se utilizan para la elaboración de puertas, ventanas y otros motivos u objetos ornamentales. Estos pueden ser vidrios claros, de color, opacos y labrados.

Entre los principales productos de vidrio y aluminio que fabrica y comercializa la empresa se encuentran:

Puertas

- Para closet
- Para baño

- Para interior y exterior: Corredizas y de bisagra

Ventanas

- De celosía
- Corredizas
- Proyectantes
- Fijas

Otros productos

- Piezas de vidrio decorativo
- Perfiles de aluminio
- Marcos para cuadros y fotos
- Vitrinas, mostradores y exhibidores

Servicios ofrecidos

Como apoyo a la venta de sus productos V y A S.A., ofrece servicios de asesoría al cliente y servicio de posventa. Entre el servicio de asesoría se encuentra la sugerencia del tipo de producto a utilizar, sobre la base de las necesidades del cliente y espacio disponible. En cuanto a los servicios de posventa se encuentran los servicios de instalación, reparación y ajuste, si el cliente lo necesita. Además en los casos en que el cliente no quede satisfecho con el producto y tiene algún reclamo, este es repuesto o reparado sin costo alguno.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VIDRIOS DECORATIVOS Y MATERIALES DE ALUMINIO

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA V y A S.A.

La situación actual de V y A S.A. se analizará desde dos puntos de vista: la estructura organizacional y su sistema actual de comercialización. La información necesaria para analizar estos 2 aspectos se obtuvo a través de la observación directa; cuestionarios escritos (estructurados con preguntas cerradas y abiertas) dirigidos a los mandos medios y empleados del nivel operativo y la realización de una entrevista al Gerente General de la organización.

La realización del diagnóstico de la estructura organizacional se realizó a través de la metodología del diagnóstico administrativo, analizando únicamente los elementos de estructura organizacional, funciones, facultades y relaciones, ya que se consideraron suficientes para determinar si la estructura de la organización actual es la ideal para el funcionamiento óptimo de la nueva unidad administrativa de ventas.

Asimismo, con el objetivo de conocer la opinión de los clientes respecto a algunos aspectos relevantes del sistema de comercialización actual, se realizaron entrevistas, mediante un cuestionario escrito (con preguntas cerradas y abiertas) en la sala de ventas de la organización. Esto después de determinar que el número de clientes adecuado a entrevistar era de 75 clientes y de elegir el muestreo aleatorio simple como método probabilístico para seleccionar los elementos que integrarían la muestra para realizar el estudio.

1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1.1 Análisis estructural

En el análisis estructural se estudió cada área de la organización y los principales elementos que la integran.

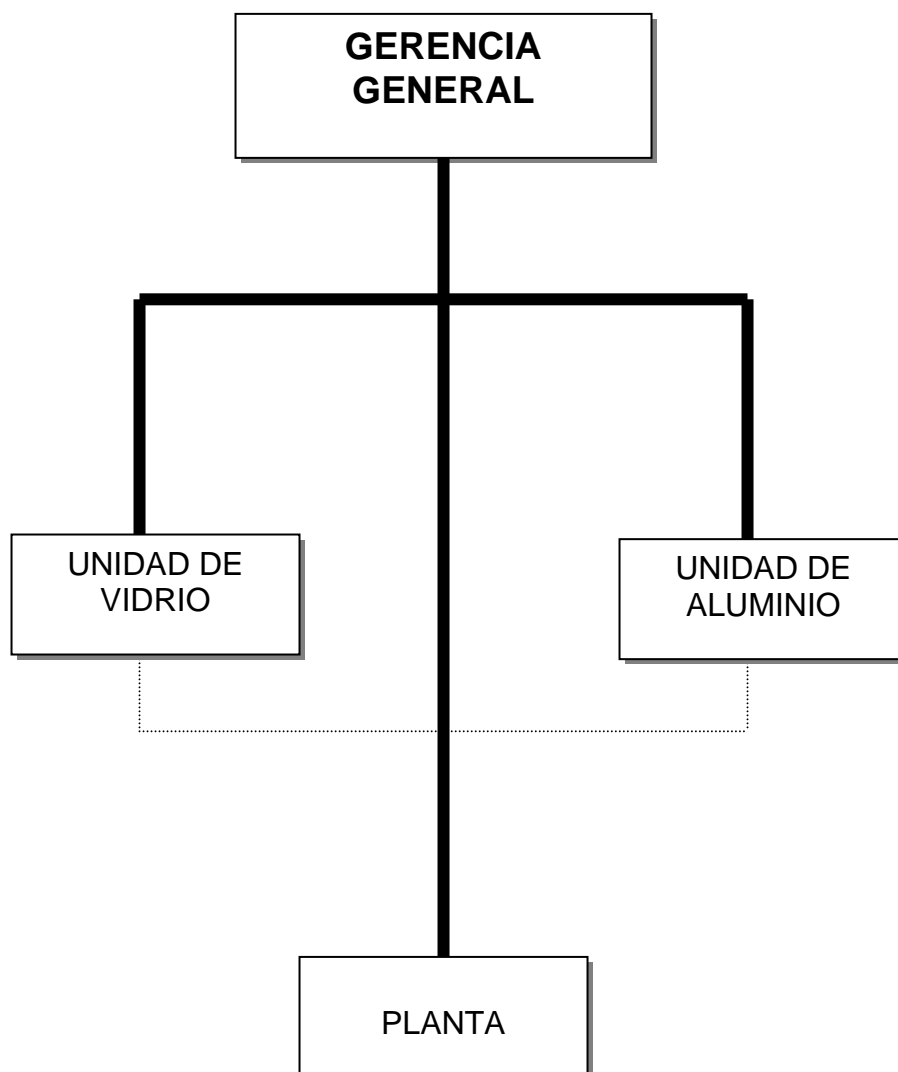
Carácter y complejidad de la organización: la estructura organizacional actual de V y A S.A. ha sido diseñada empíricamente por los propietarios de la organización. Su carácter es eminentemente formal, es decir que sus funciones han sido diseñadas y estructuradas intencionalmente para desarrollar las actividades que realiza la organización. Si bien esta estructura ha sido funcional, algunos aspectos, como la concentración de autoridad y la imprecisión en las funciones y actividades del personal, no son técnicamente aceptables. En la actualidad la empresa no cuenta con un organigrama formal que ilustre la estructura que presenta la empresa, por lo cual fue necesaria la elaboración de un organigrama general y un nominal sobre la base de las unidades, puestos de trabajo y relaciones existentes entre los mismos. (Ver figuras 2 y 3 en las páginas siguientes).

Como se podrá apreciar en el organigrama general (véase figura 2) su forma de organización es lineal-funcional y en cuanto a su complejidad (tal como se indicó en el capítulo anterior) es una empresa mediana, esto debido al número de niveles jerárquicos que integran su estructura organizacional y al número de empleados con que cuenta.

Niveles jerárquicos: como lo muestra el organigrama la empresa cuenta esencialmente con tres niveles jerárquicos, el primero de ellos lo constituye el nivel de decisión conformado por la Gerencia General. El nivel de ejecución o

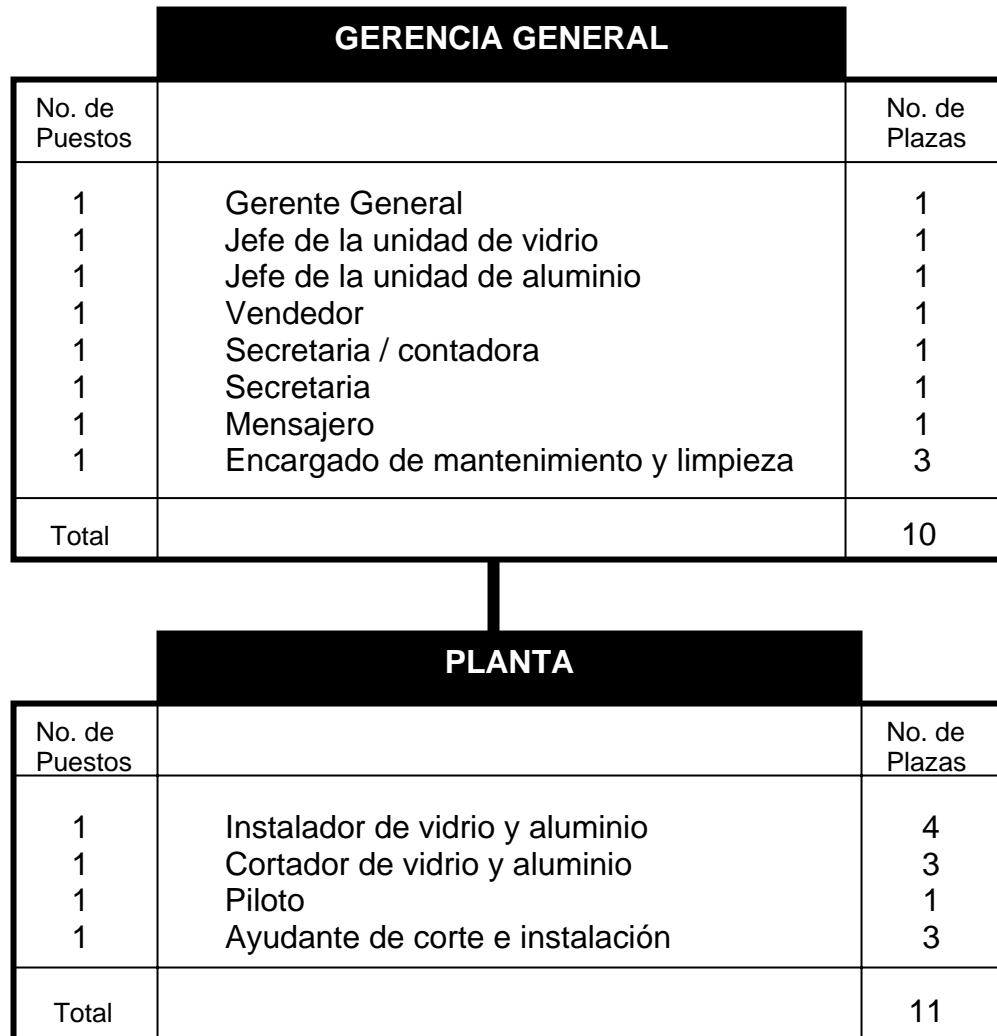
mandos medios está integrado por dos áreas, las Unidades de Vidrio y Aluminio y por último, se encuentra el nivel operativo integrado por la unidad de planta.

FIGURA 2
ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL
V y A S.A.



Fuente: elaboración propia. Octubre 2003.

FIGURA 3
ORGANIGRAMA NOMINAL ACTUAL
V y A S.A.



Fuente: elaboración propia. Octubre 2003

Total de puestos = 12 Total de plazas = 21

Tramo de administración: el tramo de administración es estrecho. Esto debido a las pocas unidades administrativas y al poco personal que necesita la organización para realizar sus actividades y por lo tanto, existe estricto control, supervisión, dirección y centralización de la autoridad. Asimismo, este tramo de administración origina una comunicación rápida entre los subordinados y superiores, la tendencia de estos últimos a involucrarse mucho en el trabajo de los subordinados y un crecimiento vertical de la organización. Este crecimiento es necesario porque permite que las unidades que pertenecen a cada uno de los tres niveles jerárquicos anteriormente descritos, realicen partes específicas de las complejas operaciones que se llevan a cabo en la organización.

Ahora bien, es importante mencionar que *el principio del tramo de control* no se cumple con exactitud debido a que el Gerente General y los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio no tienen delimitado la cantidad de personal que le corresponde a cada unidad administrativa, para administrarlo eficazmente.

Formalización y coordinación: aunque el Gerente General conoce los objetivos generales que persigue la organización y ha tratado de conducirla a través de los valores y la filosofía del servicio al cliente, no tiene claramente definidos en un documento la misión, visión, objetivos y otros instrumentos de la planificación que orienten las actividades que realiza la empresa. Asimismo, tampoco posee manuales administrativos, lo cual ha dificultado la coordinación de las unidades administrativas y los puestos de trabajo, originando dualidad y traslape de funciones y la ausencia de funciones claras y bien definidas.

Tipo de departamentalización: la empresa pretende departamentalizarse sobre la base de los tipos de producto que venden, es por ello que concentra su esfuerzo y atención en sus dos líneas de productos, vidrio y aluminio. Como se mencionó en el inciso de formalización y coordinación actualmente estas

unidades no presentan una estructura de funciones y actividades bien definida, originando dualidad y traslape de funciones entre los jefes de ambas unidades.

Este tipo de departamentalización que presenta la empresa ha sido establecido de forma completamente empírica y realmente carece de una estructura organizacional bien definida, lo que trae como consecuencia que se rompa *el principio de departamentalización que se refiere a la división funcional*; porque mientras no puedan agruparse y dividirse las funciones de las unidades administrativas específicas, éstas nunca presentarán funciones claras y bien definidas.

Esta situación origina, como se verá en el análisis funcional, que actualmente las unidades administrativas y los puestos de trabajo que las integran, presenten dualidad y traslape funciones y atribuciones, lo que a su vez trae como consecuencia que la organización no cumpla con *el principio de la especialización*, porque mientras las unidades administrativas y los puestos de trabajo realicen funciones y atribuciones que no les corresponden, no podrán especializarse en las propias para buscar la eficiencia.

Tipo de autoridad: la empresa presenta un tipo de autoridad lineal-funcional. La autoridad de carácter lineal se origina en la Gerencia General y desciende directamente por cada nivel jerárquico hasta llegar a la unidad de planta (nivel operativo).

La autoridad funcional se presenta a través de los mandos medios (Unidades de Vidrio y Aluminio), ya que los puestos de secretaria, secretaria/contadora, vendedor de sala de ventas y los puestos que integran la unidad de planta (nivel operativo), están sometidos a la dirección de los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio en lo que respecta a sus operaciones, y la autoridad formal les llega

directamente de ambas unidades de dirección y decisión (modelo de autoridad funcional de Taylor).

Este tipo de autoridad rompe con *el principio de la unidad de mando*, debido a que los subalternos reciben órdenes de varios jefes para la realización de diversas actividades. Es necesario dejar claro que la autoridad funcional que presenta la empresa, no es producto de la especialización, sino que de la falta de funciones claras y bien definidas, por lo que los subalternos reciben órdenes de tres personas al mismo tiempo (Gerente General, jefe de la Unidad de Vidrio y jefe de la Unidad de Aluminio).

Descentralización de autoridad: la autoridad se encuentra parcialmente descentralizada debido a que la Gerencia General distribuye y delega su autoridad a los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio, pero conserva su autoridad hacia los puestos de trabajo de secretaria, secretaria/contadora, vendedor de sala de ventas y principalmente a los empleados de planta. Por lo tanto, los subordinados directos de los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio y los empleados de planta reciben órdenes e instrucciones de trabajo tanto de ellos (inmediatos superiores) como del Gerente General.

Clima y cultura organizacional: según la información recolectada a través de entrevistas con directivos y el personal de la empresa, el clima organizacional es agradable y ampliamente aceptado por todos los empleados de la organización, quienes también se han identificado plenamente con los valores de la calidad del servicio al cliente que integran la cultura organizacional. El proceso de socialización es realizado por el Gerente General, quién se encarga de inculcar a los nuevos empleados dichos valores. Esto con el objeto de que todas las actividades que ejecuten los nuevos subordinados se basen en la filosofía del servicio al cliente, que forma parte fundamental de la cultura de la organización.

1.1.2 Análisis de funciones (funcional)

Aquí se analiza de forma general la situación actual de las funciones de las unidades administrativas y los puestos de trabajo de la organización.

Como se indicó en el inciso de formalización y coordinación del análisis estructural, la empresa no posee manuales administrativos, por lo tanto, los subalternos realizan las atribuciones que el Gerente General y los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio han definido empíricamente para los puestos de trabajo que ocupan en la organización. La mayor parte de los empleados tiene el conocimiento de dichas atribuciones y las realizan, aunque técnicamente no les correspondan, debido a que sus jefes inmediatos superiores se las han informado y les han ordenado ejecutarlas, como es el caso de la realización del proceso de ventas por todos los empleados del nivel de ejecución.

En cuanto a las funciones de las unidades administrativas, estas han sido diseñadas por el Gerente General y los jefes de las Unidades administrativas de Vidrio y Aluminio, de forma empírica, buscando concentrar su esfuerzo y atención en las líneas de productos de la organización.

La inexistencia de un documento que contemple formalmente las funciones y atribuciones que técnicamente les deberían corresponder a las unidades administrativas y puestos de trabajo que las integran (manual), origina que dichas funciones y atribuciones no estén bien definidas. Esto da como resultado dualidad y traslape de funciones y atribuciones en todas las unidades administrativas y los puestos de trabajo que integran la estructura organizacional y que se rompan los principios básicos de la función de organización, ya mencionados en el análisis estructural.

Esto se pone en evidencia cuando por ejemplo, la Gerencia General realiza funciones y actividades que técnicamente les debería corresponder a las Unidades de Vidrio y Aluminio, como en el caso del diseño de los productos y la coordinación de las actividades de diseño con los empleados de planta; en el traslape de funciones que presentan las Unidades de Vidrio y Aluminio en actividades de ventas y producción principalmente, y en el traslape y dualidad de funciones en los puestos de secretaria y secretaria/contadora por asistir simultáneamente al nivel de decisión y a las unidades administrativas del nivel de ejecución, etc.

1.1.3 Análisis de facultades

Se analizan en términos generales las facultades que tienen las unidades administrativas y los puestos de trabajo que las integran en la realización determinadas actividades.

El Gerente General faculta a los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio para tomar decisiones importantes, principalmente durante la ausencia física en su puesto de trabajo. Estos jefes pueden participar ampliamente en la toma de decisiones en cuanto a la planificación y la comercialización de los productos y servicios de la organización, y otras decisiones correspondientes a la alta gerencia.

Los jefes de dichas unidades no proporcionan la autoridad suficiente a sus subalternos directos del nivel de ejecución, para tomar ciertas decisiones en caso de ausencia física en su puesto de trabajo. Como por ejemplo, imposibilidad de recibir un pedido de ventas debido a la ausencia del jefe de la unidad de determinado producto

Esta situación rompe con *el principio del equilibrio de autoridad y responsabilidad*, ya que toda la autoridad de la empresa la tienen el Gerente General y los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio y la cuota de responsabilidad que les corresponde no está en la misma proporción que la cuota de autoridad que poseen.

Esto se pone de manifiesto en las ocasiones en que por atender asuntos personales o de otra índole no se responsabilizan por desempeñar adecuadamente sus funciones y realizar las actividades y atribuciones que corresponden a los puestos de trabajo que ocupan en la empresa, y tampoco facultan a sus subordinados para que tomen decisiones menores que no requieren de su autorización directa, como en el caso de la elaboración de un presupuesto, el otorgamiento de un descuento al cliente en determinadas compras, etc.

En el caso de los empleados de planta ellos únicamente ejecutan las órdenes que reciben del Gerente General y los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio.

1.1.4 Análisis de relaciones

En este se estudian las líneas de comunicación que guardan las unidades administrativas de la organización y la relación de coordinación entre dichas unidades.

Entre las unidades que integran la estructura organizacional de la empresa se dan dos tipos de comunicación la formal y la informal. La formal que está compuesta por la información que se origina en la estructura de la organización y que fluye a través de los canales de información entre los niveles jerárquicos, se da en forma oral y escrita, en forma ascendente y descendente (de la Gerencia

General hacia los otros niveles y viceversa) y horizontalmente (entre las Unidades de Vidrio y Aluminio).

La comunicación informal surge de los grupos y las relaciones informales de la organización y se da generalmente en forma oral, ascendente, descendente y horizontal entre todos los puestos de trabajo y las unidades administrativas que integran los niveles jerárquicos de la empresa, a través de actividades extralaborales como la realización de convivios navideños al final de cada año, por ejemplo. Algo que es importante agregar es que la comunicación, tanto formal como informal, es excelente y rápida entre todos los niveles jerárquicos de la organización. Esto por la existencia de un tramo de administración estrecho, tal como se señaló en el análisis estructural.

Las relaciones existentes entre las unidades administrativas de la organización corresponden, en su mayoría, a sus funciones empíricamente diseñadas por el Gerente General y los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio. Pero también existe traslape de relaciones, por ejemplo cuando la relación indirecta que debería existir entre las unidades administrativas de vidrio y aluminio y la unidad de planta (tal como lo muestra el organigrama general de la organización) se convierte en directa principalmente en aspectos de dirección y control del personal de planta por parte de los jefes de dichas unidades administrativas. La única relación directa que tiene la unidad de planta es con la Gerencia General, por lo tanto cuando la relación indirecta con las Unidades de Vidrio y Aluminio se vuelve directa origina el traslape de relaciones en la estructura organizacional de la empresa.

En cuanto a la coordinación de la estructura organizacional, es importante mencionar que la planificación es realizada empíricamente por el Gerente General, ya que no elabora planes técnicamente estructurados, que contemplen los objetivos y metas que espera alcanzar en un período específico. Estos

objetivos, ampliamente conocidos por el Gerente General, pero no plasmados en una planificación formal, son orientados generalmente al incremento de los niveles de ventas, y para alcanzarlos formula metas trimestrales (cuotas de ventas) que son evaluadas al final de cada trimestre mediante la comparación de lo alcanzado, con lo que se tenía pensado alcanzar. No se realiza ninguna reunión de trabajo con los subalternos para informarles de las metas de cada trimestre, ni para darles a conocer los resultados de la evaluación trimestral y tomar las acciones correctivas que sean pertinentes.

Tanto el Gerente General como los jefes de las unidades administrativas de Vidrio y Aluminio únicamente proporcionan, en forma oral y directamente en su puesto de trabajo, instrucciones a sus subalternos sobre las actividades a realizar durante el día y corroboran en el transcurso del mismo que se hayan realizado satisfactoriamente.

1.2 SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN ACTUAL

Este ha sido elaborado sobre la base de la experiencia del fundador de la empresa y los socios de la misma, sin contar con una base técnica que permita administrar de una forma óptima las ventas de la organización. Dicho sistema está estructurado de la siguiente manera:

- a) Características generales:** la empresa no cuenta con un equipo de vendedores que hagan labor de ventas. Únicamente existe un vendedor en la sala de ventas, quien es el encargado de visitar a los clientes que llaman telefónicamente o que visitan las instalaciones y necesitan asistencia técnica en su domicilio. Entre las actividades de este vendedor está la búsqueda de clientes potenciales y ampliación y mantenimiento de cartera, recibiendo por cada cliente nuevo que consiga y realice una venta el 5% de comisión.

Esta actividad no es realizada satisfactoriamente por el vendedor ya que en su tiempo libre se dedica a realizar actividades de entretenimiento para fiestas infantiles obteniendo ingresos adicionales para satisfacer sus necesidades.

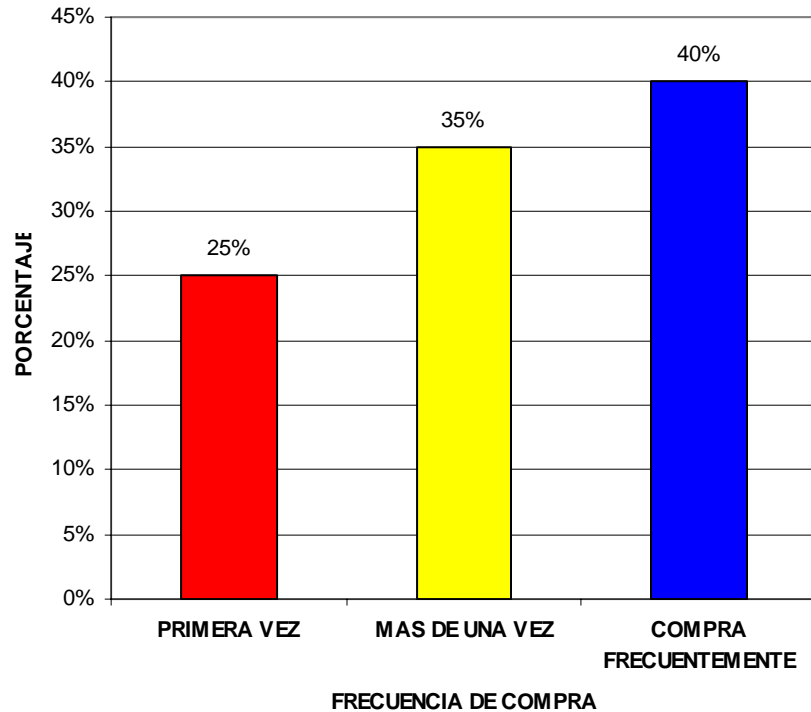
Por esta razón no se preocupa por conseguir clientes nuevos y obtener ingresos extra. Su papel es básicamente de tomador de pedidos a clientes que llaman a la empresa, realizar la visita al cliente si es necesario y brindar atención al cliente en la sala de ventas, recibiendo el 2% de comisión por cada venta realizada a través de esta forma. Asimismo, tanto el Gerente General, como los jefes de las Unidades administrativas de Vidrio y Aluminio y las secretarías realizan ventas tanto telefónicamente como en la sala de ventas sin obtener comisión, bonificación o premio alguno por la labor de ventas.

Es de vital importancia mencionar que en los últimos años el Gerente General ha impulsado la estrategia de servicio al cliente, por lo que todas las actividades de ventas están orientadas a buscar siempre la satisfacción total del mismo.

El número promedio de llamadas telefónicas de clientes en el mes es de 100 y de visitas personales a la sala de ventas es de 50. De estas llamadas y visitas un 75% se convierten en venta efectiva. Además la empresa posee una cartera de aproximadamente 400 clientes.

En la siguiente página se presenta la gráfica 1 donde se analiza la frecuencia de compra de los clientes de la organización. Según esta gráfica, la mayoría de los clientes de V y A S.A. son personas que regularmente compran sus productos de vidrio y aluminio en la empresa (35% más de una vez y 40% compran frecuentemente).

GRÁFICA 1
¿CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA
EN V y A S.A.?



Fuente: elaboración propia con información de campo. Octubre 2003

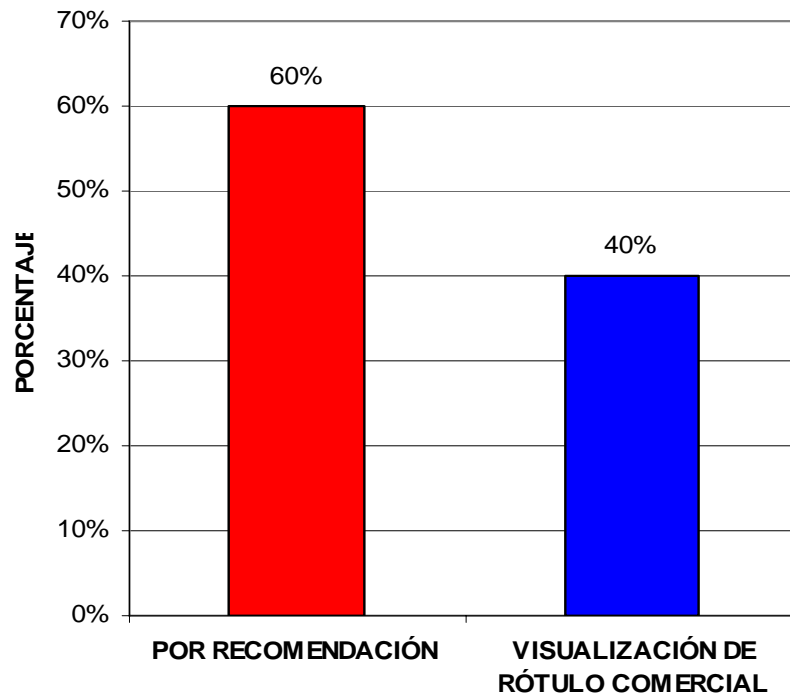
El porcentaje relativamente bajo de los clientes nuevos se debe principalmente a la ausencia de personal que se dedique exclusivamente a la localización de clientes potenciales, ampliación de cartera de clientes y a la realización de las demás fases y actividades del proceso de venta.

b) Mezcla promocional

- **Relaciones públicas:** el Gerente General y los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio no hacían uso de los instrumentos de relaciones públicas para promocionar la empresa sino hasta marzo del 2003, en que elaboraron algunos prospectos, trifoliales y folletos informativos sobre los productos y servicios que comercializa la organización, tarjetas de presentación personal y camisas con el logotipo de la empresa, celebrando su 35 aniversario, para uniformar al personal.
- **Promoción de ventas:** no realizaba labor de promoción de ventas hasta marzo del 2003 en que se elaboraron playeras para regalar a los clientes, con el objetivo de celebrar los 35 años de aniversario de fundación de la empresa.
- **Publicidad:** se realiza a través de la publicación ocasional de algunos anuncios clasificados de prensa y el anuncio de la empresa a través de los directorios telefónicos. Además, se utiliza la publicidad de boca en boca, a través de recomendaciones que hacen los clientes a otras personas acerca de los productos y servicios de la organización. La mayoría de los clientes de la organización manifiesta que se ha enterado de la existencia de la misma a través de las recomendaciones de los clientes y del conocimiento del punto de ventas a través del rótulo comercial con el nombre de la empresa que está ubicado en la parte exterior del establecimiento. En marzo del 2003 se elaboraron rótulos exteriores, afiches y volantes, para celebrar los 35 años de la empresa y realizar publicidad de sus productos y servicios a través de estos medios.
- **Fuerza de ventas:** como se indicó anteriormente, la empresa no cuenta con una fuerza de ventas que promocioe en forma directa los productos y servicios de la organización.

A continuación se presentan algunas gráficas con relación a las estrategias de publicidad vigentes hasta febrero de 2003.

GRÁFICA 1.1
¿CÓMO SE ENTERÓ DE LA EXISTENCIA DE
V y A S.A.? (CLIENTES NUEVOS)

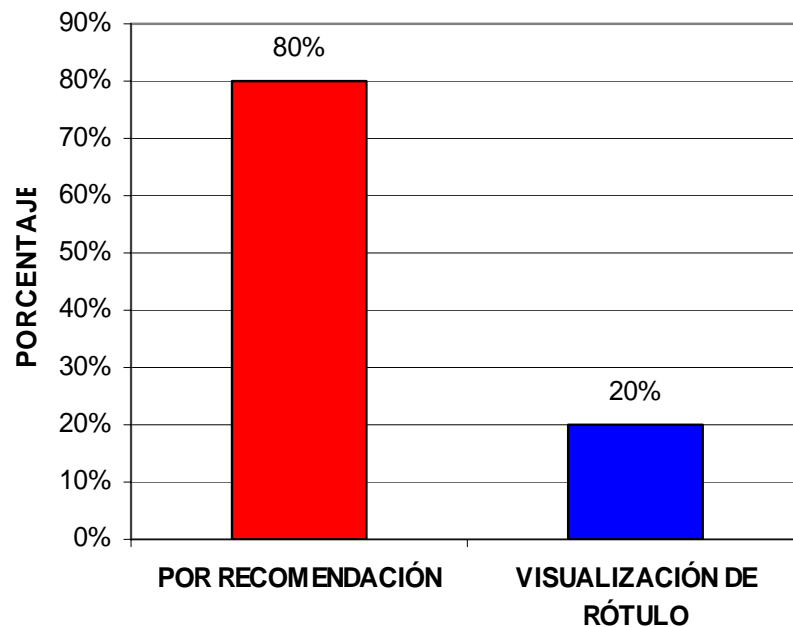


Fuente: elaboración propia con información de campo. Octubre 2003

Como lo muestra la gráfica 1.1, el 60% de los clientes nuevos de V y A S.A. han conocido la empresa a través de la recomendación de algunos clientes a otras personas de los productos y servicios de la organización, y el 40 % restante a través de la visualización de su rótulo comercial. El carácter poco agresivo de estas estrategias de publicidad (la publicidad de boca en boca y la estrategia de utilización de un rótulo comercial eran las únicas estrategias de esta índole hasta febrero de 2003) se constituyó como otro de los factores influyentes en el porcentaje relativamente bajo de clientes nuevos en la

organización. Ningún cliente nuevo afirmó haber visto algún anuncio clasificado de prensa o el anuncio de la empresa en los directorios telefónicos.

GRÁFICA 1.2
¿CÓMO SE ENTERÓ DE LA EXISTENCIA DE
V y A S.A.?
(CLIENTES FRECUENTES)

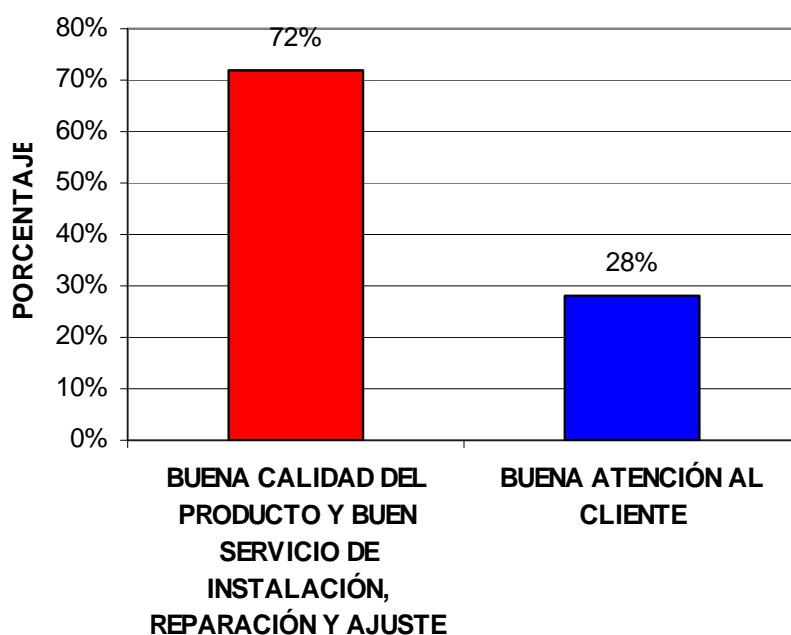


Fuente: elaboración propia con información de campo. Octubre 2003

En el caso de los clientes frecuentes, el 80% de ellos conocieron las instalaciones por recomendación y el 20% restante por visualización del rótulo comercial. Es decir que estas estrategias de publicidad han estado vigentes durante una buena parte de tiempo y no se había promocionado a la empresa a través de otros medios, sino hasta el mes de marzo de 2003 en que se elaboraron algunos artículos promocionales, para apoyar estas estrategias publicitarias con otros elementos de la mezcla promocional. Ningún cliente

manifestó haber visto algún clasificado de prensa o el anuncio de la empresa en los directorios telefónicos.

GRÁFICA 1.3
¿POR QUÉ SIGUE COMPRANDO EN V y A
S.A.?
(CLIENTES FRECUENTES)



Fuente: elaboración propia con información de campo. Octubre 2003

El 72% de los clientes frecuentes siguen comprando en V y A S.A. debido a que consideran que los productos y servicios que ofrece la organización son de buena calidad, aunque afirmaron que el servicio de asesoría en la compra, se brinda en muy pocas ocasiones o se presta tardíamente y que los servicios de instalación, reparación y ajuste (servicios postventa) presentan ciertas deficiencias como la impuntualidad y retraso en prestación de los mismos, tal como se verá en el análisis de las gráficas 3, 4 y 5. El servicio de atención al cliente únicamente fue mencionado por el 28% de los encuestados. Esto se

debe principalmente a que si bien la empresa trata de brindar un buen servicio, este presenta la deficiencia que en algunas ocasiones la información que el cliente requiere de los productos no se encuentra disponible en el momento preciso. Este carácter tardío en la disponibilidad de la información trae como consecuencia que el servicio de atención al cliente de la organización sea en ocasiones mal visto por los clientes, que sobre todo buscan siempre un servicio excelente, rápido y preciso. Los factores que originan esta situación se analizarán en gráficas posteriores.

Es necesario mencionar, que las estrategias de promoción implementadas a partir de marzo de 2003 no tuvieron el éxito esperado, ya que como se verá más adelante, el nivel de ventas de ese año disminuyó en comparación del año anterior (2002).

- c) **Posicionamiento en el mercado:** la empresa no había implementado ninguna estrategia para posicionarse en la mente de sus clientes hasta en marzo 2003, ya que para comenzar a penetrar en ella y distinguirse de sus competidores el Gerente General, aprovechando la celebración de los 35 años de la fundación de la organización, diseñó a partir de esa fecha el slogan que dice ***“35 años sirviéndole con calidad”***, esto con el objetivo de resaltar a los clientes que la prioridad de la organización es brindarles un excelente servicio y que lo ha hecho así durante los 35 años que tiene de funcionar la empresa.

- d) **Segmentación del mercado:** el mercado es bastante homogéneo y está segmentado conductualmente, mediante el índice de utilización, en 2 grupos: los clientes que consumen más y los que consumen menos los productos de la organización. El segmento de los clientes que consumen más constituye el 90% de su mercado actual y está integrado por casas, construcciones particulares, establecimientos comerciales y oficinas ubicadas principalmente

en la ciudad capital. El segmento de los clientes que consumen menos representa el 10% restante y está constituido por empresas constructoras.

e) Localización y orientación del mercado: actualmente V y A S.A. cubre las zonas 9,10,11,12,13,14,15 y 16 de la ciudad capital, San Cristóbal, Carretera a El Salvador y realiza algunas ventas esporádicas en los departamentos, según lo manifestó el Gerente General de V y A S.A. Esta orientación del mercado en la ciudad capital se debe a que en estas zonas de la capital generalmente se encuentran los consumidores de estrato económico más elevado que prefieren un producto de alta calidad y excelente servicio aunque se pague más caro. Las demás zonas de la ciudad capital se encuentran saturadas con una amplia cantidad de vidrierías que ofrecen en ocasiones precios más bajos, pero con una calidad menor de sus productos y un servicio en ocasiones, deficiente. En el caso de los departamentos no han penetrado directamente en ese mercado, únicamente realizan ventas a clientes del interior del país que solicitan algunos productos de la organización en la sala de ventas.

f) Precio: según información proporcionada por el Gerente General su escala de precios en comparación de la competencia se encuentra en el rango medio – alto. Esto se compensa con la calidad del producto y con los servicios gratuitos de asesoría en la compra y de postventa proporcionados por la empresa. Para fijar sus precios se basa principalmente en el precio de la competencia o precio de mercado de los productos, tomando en cuenta el costo de los mismos como referencia para proporcionar algún tipo de descuento.

g) Estrategias de apoyo a la venta personal: entre las principales estrategias que ha tratado de implementar la empresa para apoyar la venta personal, se encuentran el fortalecimiento del servicio de asesoría en la compra y el

servicio postventa para encontrar la plena satisfacción del cliente, y además, el otorgamiento de descuentos que varían en función al monto de la compra.

h) Productos: entre los principales productos que comercializa la organización se encuentran:

Puertas

- Puertas para closet,
- Puertas para baño,
- Puertas para interior y exterior: Corredizas y de bisagra.

Ventanas

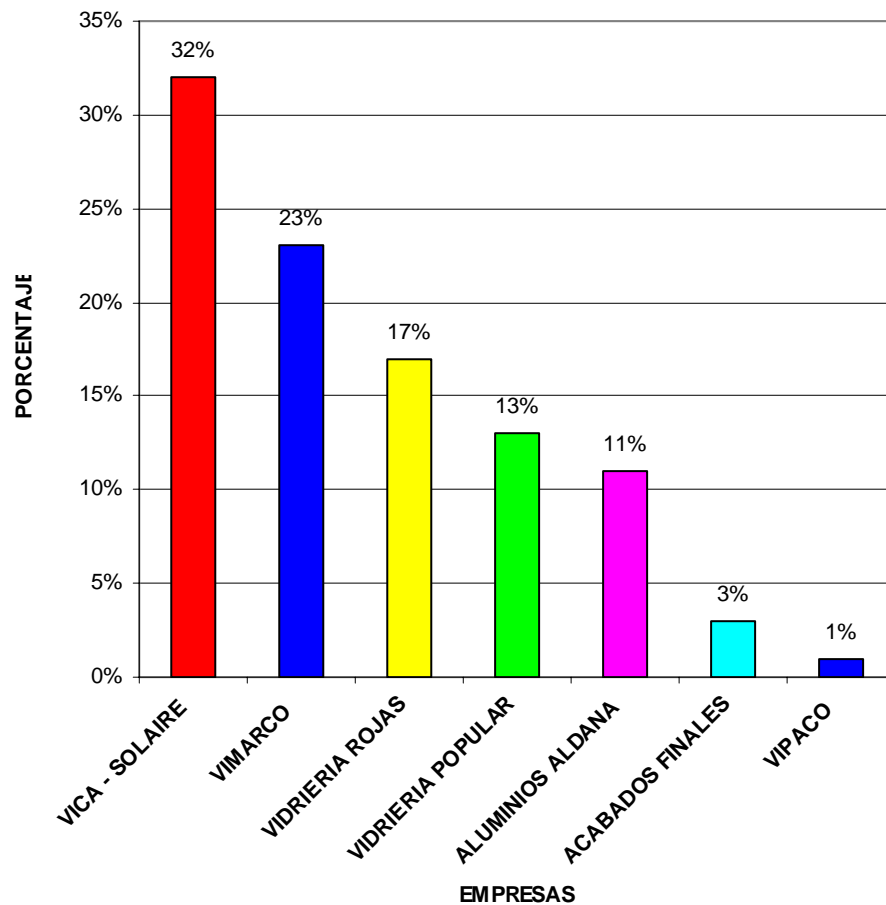
- Ventanas de celosía,
- Ventanas fijas,
- Ventanas proyectantes y
- Ventanas corredizas.

Otros productos

- Piezas de vidrio decorativo,
- Perfiles de aluminio,
- Marcos para cuadros y fotos,
- Mostradores, vitrinas y exhibidores, etc.

i) Competencia: Como lo muestra la gráfica 2 entre los principales competidores se encuentran Vica - Solaire S.A. y Vimarco S.A., esto se debe principalmente a la cercanía de estas empresas con V y A S.A. Le siguen Vidriería Rojas, Popular, Aluminios Aldana, Acabados Finales y Vipaco.

GRÁFICA 2
CUANDO NO COMPRA EN V y A S.A.
SUS PRODUCTOS DE VIDRIO Y ALUMINIO
¿EN QUE OTROS LUGARES LO HACE?



Fuente: elaboración propia con información de campo. Octubre 2003

Asimismo, aunque no hayan sido mencionadas por los clientes, el Gerente General de V y A S.A. reconoce a otras empresas como algunos de sus más importante competidores:

- Alumicentro,
- Aluminios Americanos
- Vidriería Modelo y

- Disalvi.

j) Plaza: la comercialización de los productos y servicios de la empresa se realiza a través de llamadas telefónicas, visitas a los clientes que hacen dichas llamadas y directamente en la sala de ventas. V y A S.A. cuenta únicamente con un canal de distribución directo: productor – consumidor.

Las ventas departamentales se efectúan vía telefónica, el cliente deposita el monto de la compra en una cuenta bancaria y el producto se le envía por medio de una compañía de transportes o él personalmente recoge sus productos en la sala de ventas.

k) Políticas actuales de crédito (Financiamiento): en la actualidad la empresa no tiene estructurado un plan de financiamiento para realizar ventas al crédito, cuando el monto de la venta es alto. Las ventas de mayor valor son las realizadas generalmente en construcciones, obras y proyectos habitacionales. En estos casos el Gerente General solicita un anticipo que asciende a la cantidad de dinero necesaria para cubrir los gastos de fabricación de los productos solicitados. El saldo restante es cancelado durante el tiempo que dure la construcción de la obra, en abonos convenidos con el propietario de la misma.

l) Ventajas competitivas de V y A S.A.

- Estrategias empresariales orientadas a brindar un mejor servicio al cliente.
- Productos especiales o a la medida.
- Calidad del producto.
- Línea completa de productos e ingreso de nuevos productos complementarios a la línea de vidrio y aluminio.

- Capacidad para hacer un uso óptimo del recurso espacio y asesoría en cuanto al diseño del producto en el punto de instalación.

m) Desventajas competitivas de V y A S.A.

- Cantidad considerable de competidores cercanos.
- Políticas de crédito inadecuadas.
- Inexistencia de una fuerza de ventas.
- Imitación de sus productos por parte de la competencia.
- Imposibilidad de comercializar sus productos y servicios en determinados segmentos del mercado debido a la falta de cobertura.
- El precio alto-medio de sus productos, con relación a los de la competencia.

n) Capacidad de producción: la empresa tiene una capacidad de producción variable de acuerdo a la demanda de pedidos. Cuando las variaciones de la demanda en el transcurso del año son altas, recurren al sistema de horas extras para aumentar la capacidad de producción y evitar la contratación de nuevo personal. Con relación a la capacidad de la planta la empresa tiene en la actualidad algunas máquinas cuya capacidad es subutilizada en épocas de demanda baja y cuenta además con máquinas cuya capacidad está completamente ociosa. Según estudios realizados por el Gerente General de la empresa la planta tiene capacidad para incrementar su producción en un 150%.

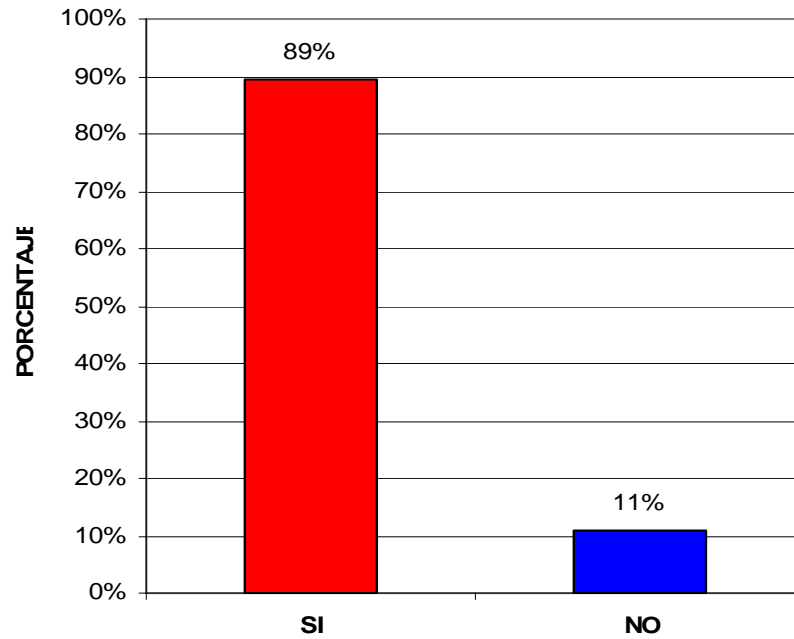
o) Proceso de venta

Actividades de preventa: el Gerente General capacita a las personas que realizan las ventas con relación a los productos de la organización, sus utilidades, características, importancia, etc.

Localización de clientes potenciales: actividad que es realizada por el Gerente General y los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio a través llamadas telefónicas o envío de fax a posibles clientes que encuentran en el directorio telefónico o a clientes ya existentes.

Preacercamiento a los clientes individuales y presentación de ventas: estas actividades son realizadas por todas las personas que venden en la organización. Se hacen personalmente en la sala de ventas o a través de visitas del vendedor a clientes que han llamado a la empresa. Para el preacercamiento se hace uso de la cartera de clientes de la organización. Una vez atraída la atención del cliente, y haber despertado el interés y el deseo de compra, se realizan sugerencia del tipo de producto a utilizar sobre la base de las necesidades del cliente y espacio disponible. Luego, las personas encargadas de hacer el presupuesto (generalmente el Gerente General y los jefes de la Unidades de Vidrio y Aluminio) realizan la estimación del valor del producto o servicio a elección del cliente. Este presupuesto se realiza en instante, pero si por alguna razón no se tiene la información de forma inmediata para realizarlo, se le envía el presupuesto vía fax o se le llama por teléfono. Cuando el cliente recibe el presupuesto se contestan sus posibles dudas y objeciones y si está de acuerdo se procede al cierre de la venta. En las gráfica 3 y 4 de las páginas siguientes, se analizan aspectos importantes sobre como perciben los cliente de V y A S.A. algunas actividades del preacercamiento y demostración de ventas.

GRÁFICA 3
LA PERSONA QUE LE ATENDIÓ EN SU
COMPRA ¿PROPORCIONÓ TODA
LA INFORMACIÓN QUE USTED
REQUERÍA DEL PRODUCTO?

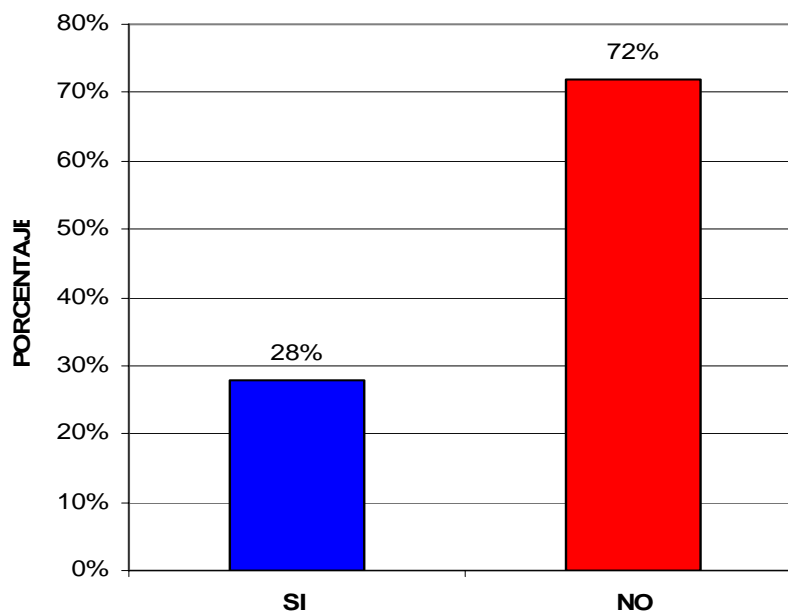


Fuente: elaboración propia con información de campo. Octubre 2003

El 89% de los clientes entrevistados afirmó que la persona que la atendió si le proporcionó toda la información que requería del producto. El 11% restante se mostró inconforme debido principalmente a la falta de disponibilidad inmediata de información ocasionada por la ausencia física, por motivos personales o de trabajo, del gerente general, de los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio y del vendedor, quienes son los encargados de realizar presupuestos, diseños de los productos (servicio de asesoría en compra) o de tomar las medidas necesarias en las casas de los clientes para instalar los productos requeridos, entre otras cosas (servicio postventa). Por lo tanto, esta ausencia física de las personas responsables no sólo retrasa los procesos por la falta de disponibilidad inmediata de la

información, sino origina pérdida de clientes o bien, clientes insatisfechos. En la gráfica 4 se analizan algunos detalles sobre las sugerencias que hacen las personas que venden, sobre el producto requerido o algunos otros productos de la organización, a los clientes.

GRÁFICA 4
LA PERSONA QUE LE ATENDIÓ
¿REALIZÓ SUGERENCIAS SOBRE EL
PRODUCTO REQUERIDO O
ALGUNOS OTROS PRODUCTOS
DE LA ORGANIZACIÓN?



Fuente: elaboración propia con información de campo. Octubre 2003

El 72% de los clientes entrevistados manifestaron que no se les realizó sugerencia alguna sobre el producto requerido o algunos otros productos de la organización, lo que comprueba que el servicio de asesoría al cliente en su compra no se realiza en la mayoría de los casos o se da en forma parcial, ya que no se le proporciona al cliente toda la información que requiere del producto.

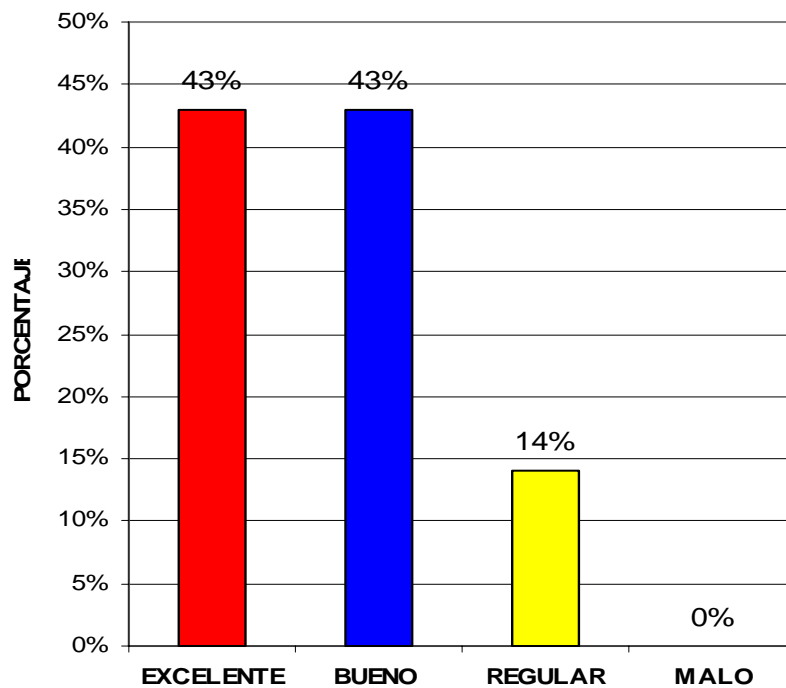
Aunque el Gerente General y los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio si realicen este tipo de sugerencias a los clientes (cuando realizan labor de ventas), el vendedor de sala de ventas y sobre todo las secretarias, debido a la falta de capacitación sobre la realización técnica e idónea del proceso de ventas, no promocionan adecuadamente los demás productos y servicios de la organización. La inexistencia de una unidad administrativa de ventas que realice exclusivamente la labor de ventas, conlleva a que personas como la secretaria y la secretaria-contadora lleven a cabo las actividades del proceso de ventas en forma empírica e incompleta, ya que son actividades que técnicamente no les corresponden y debido a que las atribuciones de su puesto son de otro tipo, la labor de ventas la realizan de forma parcial y no con el esfuerzo necesario para su adecuada y efectiva ejecución.

Actividades de postventa: servicios de instalación, reparación y ajuste si el cliente lo solicita. Además en los casos en que el cliente no quede satisfecho con el producto y tiene algún reclamo, éste es repuesto o reparado sin costo alguno. Es de vital importancia señalar que algunos clientes se han quejado de este servicio debido a la falta de puntualidad del personal encargado de tomar las medidas necesarias en las casas de los clientes. Esto trae como resultado que el servicio de atención al cliente de V y A S.A. sea mal visto por algunos de ellos; tal como lo muestra la Gráfica 5 en la siguiente página.

El servicio de atención al cliente se encuentra en el rango Excelente-Bueno (86 % de los clientes entrevistados), pero al igual que los clientes que perciben que el servicio al cliente es de carácter regular(14%), la mayoría de los clientes que lo estiman como excelente - bueno opinan que dicho servicio presenta las deficiencias mencionadas en las gráficas 3 y 4. Es decir, la ausencia física de las personas encargadas de elaboración de presupuestos, diseño de productos (servicio de asesoría en compra), y principalmente de tomar las medidas en las casas de los clientes donde se instalarán los

productos y de realizar las reparaciones o ajustes necesarios (servicio postventa), origina no sólo que no se le pueda brindar al cliente toda la información necesaria sobre el producto requerido en el momento preciso,

GRÁFICA 5
¿CÓMO CALIFICARÍA EL SERVICIO DE
ATENCIÓN AL CLIENTE DE
V y A S.A.?



Fuente: elaboración propia con información de campo. Octubre 2003

sino que no pueda brindársele un servicio rápido, eficiente y preciso de instalación, reparación y ajuste. Esto causa disgusto e insatisfacción en el cliente que necesite el servicio de forma inmediata y a la empresa la posible pérdida de un cliente.

Los atrasos en el servicio de instalación, reparación y ajuste se deben principalmente a que únicamente una persona se dedica a esta actividad

(vendedor de sala de ventas) y en ocasiones, el Gerente General asiste a realizar estas actividades, pero en algunos casos, no le es posible debido al cumplimiento de otras actividades de mayor importancia, por lo que no se obtiene una satisfacción total del cliente.

Además, es necesario mencionar que algunos clientes manifestaron con mucho énfasis la necesidad de un vendedor que asista técnicamente y realice sugerencias sobre el producto, con lo cual consideran que se mejoraría el servicio de atención al cliente.

p) Historial de ventas

El historial de ventas de V y A S.A. durante el período 1998-2003 se presenta de la siguiente manera:

**CUADRO 4
HISTORIAL DE VENTAS
PERÍODO 1998 – 2003
V y A S.A.**

AÑO	VENTAS TOTALES	PORCENTAJE DE VARIACIÓN
1998	Q 1,650,000.00	
1999	Q.911,000.00	-44.79%
2000	Q.660,000.00	-27.55%
2001	Q. 900,000.00	+36.36%
2002	Q.1,764,000.00	+96.00%
2003	Q. 1,499,400.00	-15.00%

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por el Gerente General de V y A S.A. Febrero 2004

Durante los años de 1999 y 2000 las ventas presentaron un descenso del 44.79 y 27.55% respectivamente, originado según el Gerente General por la situación económica del país y el aumento de la participación en el mercado por parte de la competencia, robando parte del mercado actual de la organización.

El crecimiento experimentado en los años 2001(36.36%) y 2002 (96.00%) se debe principalmente a una reestructuración empírica interna de funciones, tareas, actividades, procesos y sistema de comercialización con que actualmente trabaja la organización. Las afirmaciones del Gerente General de V y A S.A. indican que este crecimiento del volumen de ventas fue mayor al esperado en el período. Esta nueva estructura de la organización adoptada a partir del año 2000, si bien no es técnicamente aceptable, había sido funcional al menos, hasta el año 2002, ya que en el año 2003 el nivel de ventas, disminuyó de nuevo un 15%. Este decremento, según criterio del Gerente General, pudo haber sido originado por la inestabilidad de distintas variables e indicadores económicos durante el año anterior, debido al nuevo proceso de elecciones generales por el que atravesó el país.

Entre los principales problemas encontrados, a través del diagnóstico del sistema de comercialización actual están:

- Fluctuaciones constantes en los niveles de ventas, sin poder mantenerlos estables o en el mejor de los casos, incrementarlos constantemente.
- Deficiencias en el servicio de asesoría en la compra y en el servicio postventa, debido a la falta de personal específico que realice técnicamente la prestación de dichos servicios.
- Estrategias de promoción escasas, conservadoras y poco agresivas, que no producen el éxito deseado por el Gerente General.

- Inexistencia de canales de distribución adecuados para comercializar los productos de la organización en el interior del país.
- Inexistencia de un equipo de vendedores que realice técnicamente la labor de ventas. Esto a su vez ha originado:
 - ❖ Falta de promoción directa de los productos y servicios de la organización.
 - ❖ Falta de cobertura de nuevos territorios y otros segmentos del mercado, que a su vez trae como consecuencia el aprovechamiento de la competencia de dicho mercado.
 - ❖ Falta de establecimiento de relaciones sólidas con los clientes.
 - ❖ Falta de información directa sobre los gustos y preferencias de los clientes para que la empresa efectúe las acciones necesarias para satisfacerlos.
 - ❖ Disminución de su participación en el mercado.
 - ❖ La carencia de estrategias adecuadas para la búsqueda de clientes potenciales y ampliación y mantenimiento de cartera.
 - ❖ Inexistencia de personal de ventas que brinde, de forma inmediata, información clara y precisa sobre aspectos y características de los productos de la empresa que son de interés al cliente, así como presupuestos, diseño de productos, etc.

El sistema de actual de comercialización de la organización se considera inadecuado e insuficiente para elevar y mantener los niveles de ventas, debido a las limitaciones técnicas anteriormente descritas, que el mismo posee. Por lo tanto este sistema debe ser reestructurado y crear en la empresa, una unidad administrativa de ventas que se dedique exclusivamente a realizar actividades orientadas a cubrir nuevos mercados, ganarle mercado a la competencia, aumentar la promoción directa de los productos y servicios que ofrece etc., y como consecuencia aumentar el margen de utilidad.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS

El modelo mercadológico-administrativo que a continuación se presenta es una propuesta para la creación de la unidad administrativa de ventas de la empresa V y A S.A., diseñado de acuerdo a las necesidades, características y expectativas de crecimiento de la organización.

El modelo propuesto persigue los siguientes objetivos:

1. Crear la unidad administrativa de ventas de la empresa
2. Diseñar la organización y estructura de la fuerza de ventas de la compañía para:
 - Cubrir nuevos territorios e incrementar la participación de la organización en el mercado.
 - Incrementar la promoción de los productos y servicios de la organización.
 - Obtener información directa sobre los gustos y preferencias de los clientes para efectuar las acciones necesarias para satisfacerlos.
 - Formular estrategias adecuadas para la búsqueda de clientes potenciales y ampliación y mantenimiento de cartera.
 - Establecer relaciones sólidas con los clientes.
3. Establecer lineamientos generales para la administración de la fuerza de ventas.
4. Establecer políticas de contratación y selección de vendedores.
5. Establecer criterios generales para compensar, capacitar y supervisar a los vendedores integrantes de la fuerza de ventas de la organización.

6. Establecer los sistemas de control necesarios para evaluar la eficiencia y, optimizar el funcionamiento de la fuerza de ventas de la empresa objeto de estudio.

Justificación del modelo propuesto

Es necesaria la creación de una unidad administrativa de ventas y específicamente, de una fuerza de ventas en V y A S.A., no sólo para reforzar el área de Mercadotecnia, que hasta la fecha ha venido operando en forma empírica, sino para administrar en forma eficiente y eficaz las ventas de los diversos productos que comercializa.

Además, el papel que cumple la fuerza de ventas dentro de la compañía es de vital importancia, ya que sirve como un eslabón entre ella y sus clientes. En la mayoría de los casos los vendedores velan por los intereses tanto del vendedor de la compañía comercializadora, como los del comprador. Es decir, que no sólo representan a la empresa ante los clientes, sino que actúan dentro de la empresa como los defensores de los intereses de los clientes. Por lo tanto, no es difícil afirmar que el papel de la fuerza de ventas se perfila desde dos puntos de vista, primeramente buscando y desarrollando nuevos clientes, comunicando información acerca de los productos y servicios de la compañía, realizando ventas de los productos, abordando a los clientes, presentando sus productos, respondiendo a sus objeciones, negociando precios y términos y cerrando las ventas. Al mismo tiempo, conocen las necesidades del cliente y transmiten a la empresa las opiniones, sugerencias, comentarios y quejas acerca de los diversos productos que comercializa.

Esta información es sumamente valiosa para la organización, ya que puede ser utilizada no sólo para proporcionar un servicio de mayor calidad que satisfaga

exactamente las necesidades del cliente, sino para conocer la aceptación de los productos y servicios brindados por la empresa.

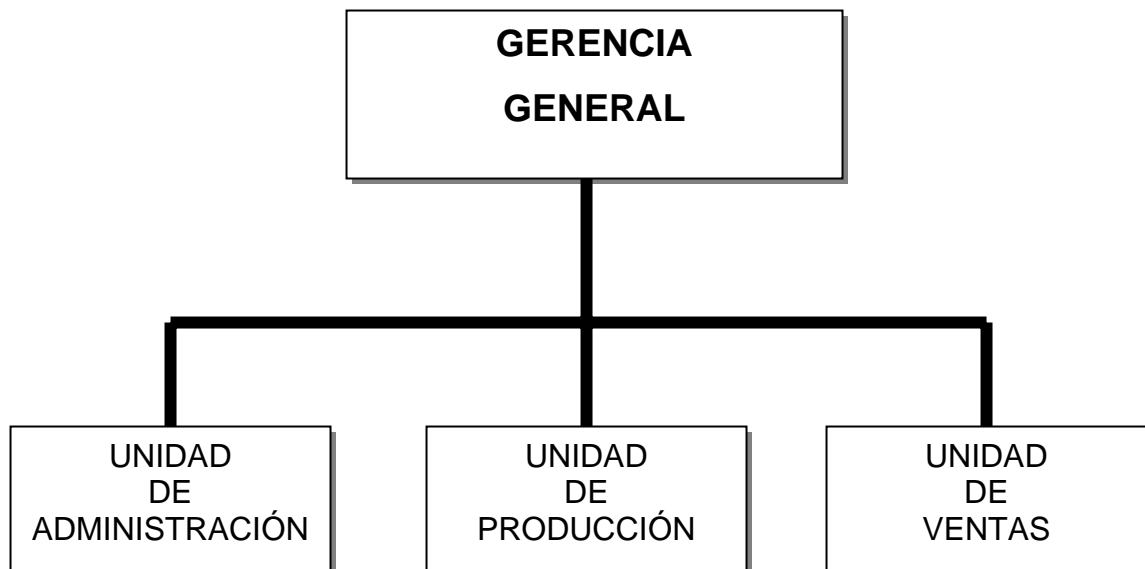
1. CREACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS Y ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS DE V y A S.A.

El encargado de implementar la propuesta de creación de la unidad administrativa de ventas será el Gerente General de la organización, ya que es la persona que tiene más conocimiento sobre las características actuales de la empresa. En los dos primeros años de funcionamiento el Gerente General, tal como se señala en el plan de trabajo expuesto más adelante, realizará las funciones y atribuciones propias del Jefe de Ventas, quién será contratado hasta el momento en que el Gerente General complete el equipo de vendedores propuesto.

Es de vital importancia señalar que para que el modelo de fuerza de ventas propuesto sea completamente funcional, eficiente y eficaz, es necesario que el Gerente General de V y A S.A. realice antes de la implantación del nuevo modelo, la reestructuración técnica sugerida de la organización (ver figuras 4 y 5 en las páginas siguientes), de manera que la fuerza de ventas posea el soporte de una estructura organizacional idealmente diseñada y adecuada a las características actuales de la empresa, para la realización de sus actividades.

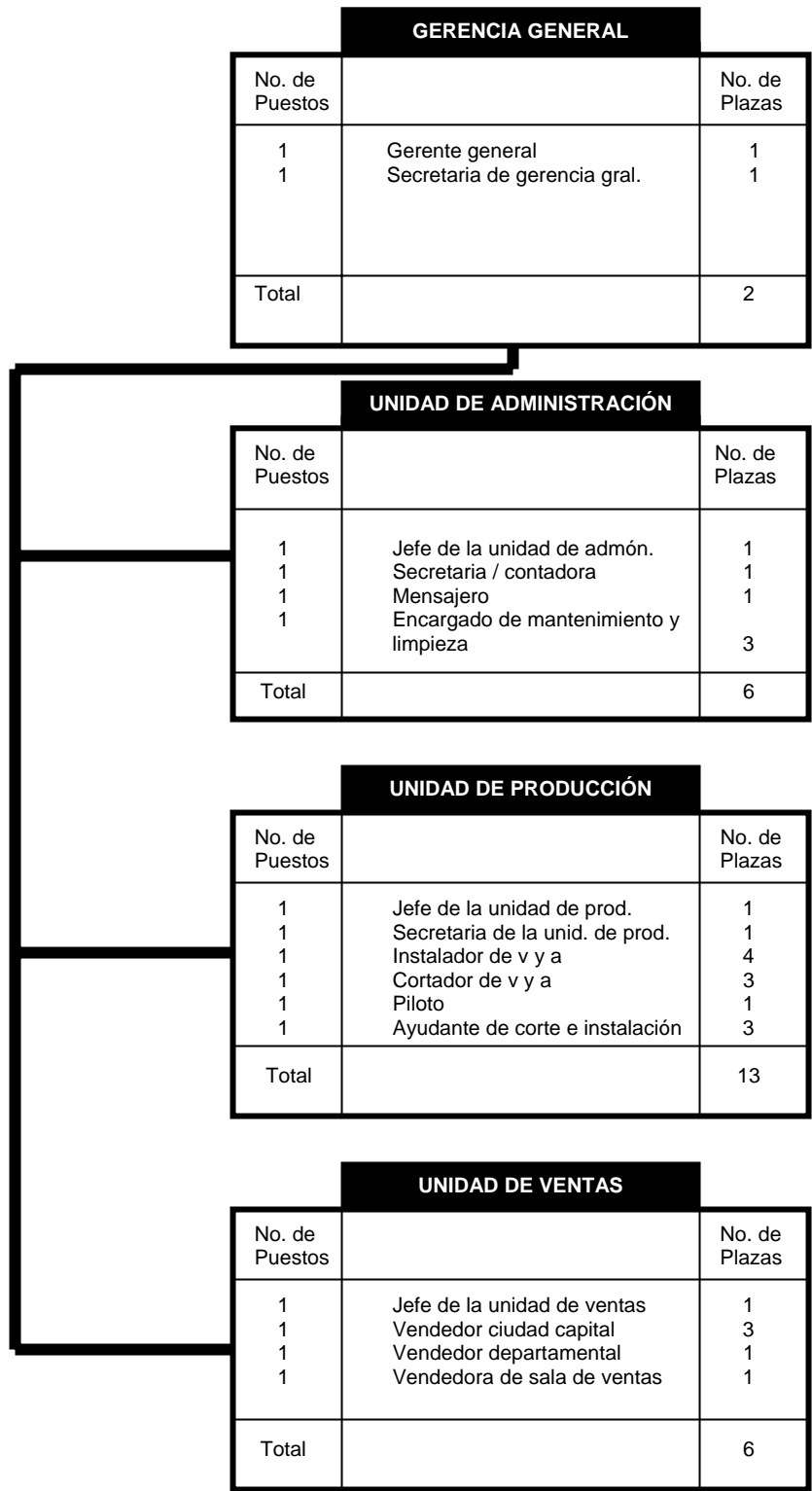
En el anexo 1 se propone un programa de implementación de la propuesta que incluye los pasos básicos para realizar el rediseño de la estructura organizacional e iniciar la creación de la unidad administrativa de ventas y de la fuerza de ventas de la organización.

FIGURA 4
ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO
V y A S.A.



Fuente: elaboración propia. Octubre 2003

FIGURA 5
ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO
V y A S.A.



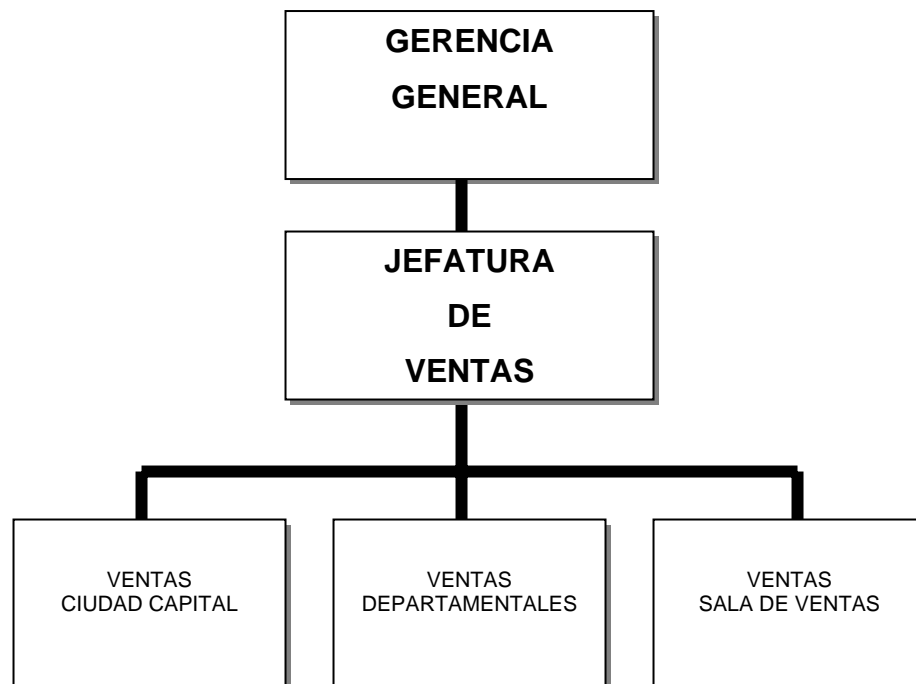
1.1 Descripción de la Unidad de Ventas

NOMBRE DE LA UNIDAD: Unidad de ventas
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Gerencia General
UNIDADES QUE SUPERVISA: Ninguna
PROPÓSITO O MISIÓN DE LA UNIDAD: Somos la unidad administrativa de ventas de la empresa V y A S.A., que a través de los conocimientos técnicos necesarios y basados en principios éticos como la lealtad, responsabilidad y honradez, buscaremos siempre incrementar y mantener los niveles de ventas de los productos de la organización y obtener la satisfacción total del cliente, a través de la prestación de un servicio de alta calidad y la máxima entrega del equipo de vendedores para conseguir la realización óptima y eficiente de la labor de ventas.
OBJETIVOS DE LA UNIDAD: <ul style="list-style-type: none">• Proporcionar un servicio de alta calidad a los clientes de la organización, buscando siempre su satisfacción total.• Mantener e incrementar, a través de estrategias idóneas de mercadotecnia, los niveles de ventas de los productos y servicios de la organización.• Conocer en su totalidad las cualidades y características de los productos de la organización, para resolver en el momento preciso, dudas e inquietudes de los clientes, durante la demostración de ventas o después de la misma.• Proporcionar al personal de ventas conocimiento pleno de los productos de la organización, los aspectos técnicos elementales de ventas, características del mercado y de los gustos y preferencias de los clientes para la realización efectiva y satisfactoria de la comercialización de los productos de la organización.• Incrementar constantemente, mediante estrategias previamente establecidas, la cartera de clientes de la organización.

FUNCIONES PRINCIPALES DE LA UNIDAD:

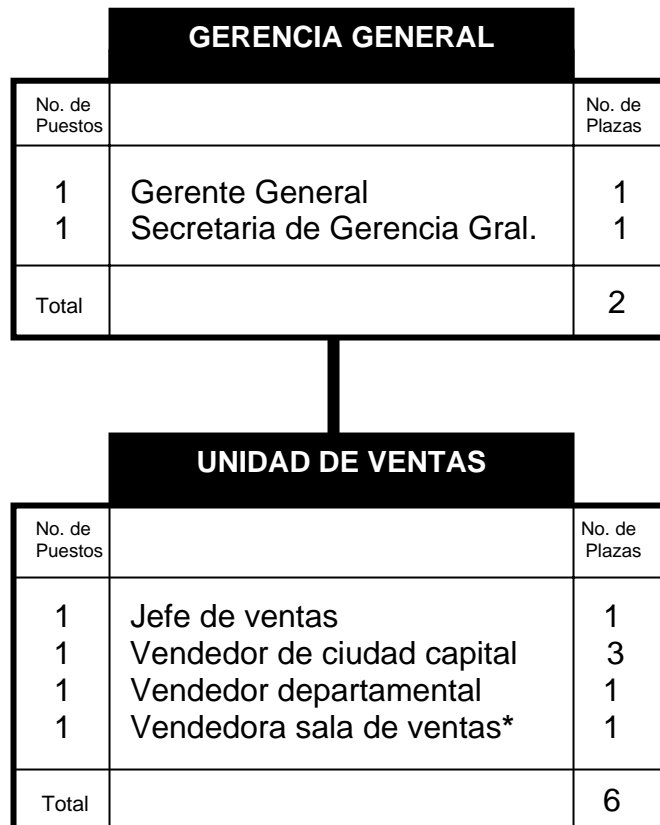
- Promocionar y vender los productos y servicios que se comercializan en la empresa.
- Segmentar el mercado donde se comercializan los productos y servicios de la organización.
- Planificar y ejecutar investigaciones de mercado sobre aspectos y situaciones específicas de mercadotecnia.
- Determinar los canales de distribución a través de los cuales se comercializarán los productos y servicios de la empresa.
- Elaborar la planificación semanal de los clientes a visitar.
- Realizar actividades de pre y postventa.
- Elaborar presupuestos a clientes.
- Controlar y clasificar la cartera de clientes y realizar actividades para la búsqueda de clientes potenciales (ampliar la cartera de clientes).
- Otras atribuciones inherentes a su unidad administrativa.

FIGURA 6
ORGANIGRAMA ESPECÍFICO PROPUESTO DE LA UNIDAD DE VENTAS



Fuente: elaboración propia. Octubre 2003

FIGURA 7
ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO DE LA UNIDAD DE VENTAS



Fuente: elaboración propia. Octubre 2003

*Se especifica género femenino en el puesto de vendedora de sala de ventas, debido a que como se verá en la descripción técnica del puesto, la persona encargada del mismo ejecutará ciertas labores secretariales que se creen idóneas para que las desarrolle una persona de dicho género.

La Unidad de Ventas de V y A S.A. estará integrada por 5 vendedores, de los cuales tres vendedores se encargarán de las zonas de ventas de la ciudad capital, uno de las zonas de ventas departamentales y uno de la sala de ventas; además contará con un Jefe de Ventas. Como se verá más adelante en el inciso del tamaño de la fuerza de ventas, este número de vendedores es el que se

considera idóneo para satisfacer las expectativas de crecimiento de la organización y para que la unidad propuesta funcione satisfactoriamente.

Los objetivos, estrategias y políticas de la unidad serán formuladas al inicio por el Gerente General, y luego lo realizará el Jefe de Ventas (cuando sea contratado) quien además de coordinar su trabajo, velará por su óptimo funcionamiento.

El sistema de organización que se recomienda adopte es lineal, ya que la línea de autoridad y responsabilidad pasará de uno a otro escalón jerárquico en forma directa (desde el Gerente General, pasando por el Jefe de Ventas, hasta terminar en los vendedores). Esto para conservar los principios básicos de la organización y la nueva Unidad de Ventas funcione de forma óptima.

1.2 ESTRUCTURA ADOPTADA POR LA FUERZA DE VENTAS

La decisión sobre que estructura de fuerza de ventas es la más conveniente para una organización, dependerá de sus funciones básicas, de las líneas de productos que comercialice, del número o tipo de clientes que demandan sus productos ó del territorio que cubra. El tipo de estructura más conveniente para la fuerza de ventas de V y A S.A. es por territorios ya que este tipo de organización da muy buenos resultados cuando la empresa presenta un conjunto homogéneo de productos y clientes, y desea expandir el territorio que cubre. El único inconveniente es que a medida que se van diversificando este tipo de estructura se hace menos eficaz, pero en el caso de V y A S.A. no se tienen planes de diversificar los productos o cambiar su segmento del mercado en el mediano plazo.

1.2.1 Tamaño de la fuerza de ventas

Para la estimación del tamaño de la fuerza de ventas de V y A S.A. se utilizó el modelo de igualación de cargas de trabajo (visitas y llamadas) debido a que es el método que más se acopla a las características actuales del sistema de comercialización de la empresa.

Actualmente V y A S.A. recibe un promedio de 1,200 llamadas anuales de clientes ubicados principalmente en las zonas 9,10,11,12,13,14,15 y 16 de la ciudad capital, San Cristóbal y Carretera a El Salvador, solicitando tanto productos de vidrio como de aluminio y cuenta con un vendedor en la sala de ventas que se ocupa de visitar a los clientes que llaman a la empresa. Del total de llamadas anuales el 97% se convierte en visita de ventas efectiva (1,164 visitas). Únicamente se visita a los clientes que solicita la presencia del vendedor para arreglar detalles de la compra, en cuanto a medidas y utilización del espacio físico.

Al dividir el total de llamadas entre el número de visitas promedio realizadas por el vendedor da como resultado:

$$1200 / 1164 = 1.03 \text{ vendedor}$$

Esto indica que para cubrir los clientes del territorio geográfico que actualmente cubre la empresa, se hace necesario únicamente un vendedor. Pero, para efectos de aumentar la participación en el mercado, cubrir otros territorios y generar mayores utilidades mediante el incremento del volumen de ventas se estima (al igualar la carga de trabajo de los vendedores propuestos, ubicados en zonas de ventas diferentes, con la carga de trabajo del vendedor actual) que la empresa necesitará de una fuerza de ventas integrada por los 5 vendedores

propuestos para que cubran otras zonas de la ciudad capital y los departamentos de la república.

Al igualar la carga de trabajo se pretende que los vendedores (con excepción de la vendedora de sala de ventas) realicen el mismo número de visitas a clientes que hacía el vendedor actual de sala de ventas, en la zona ventas que le corresponda a cada uno. Esto con el objetivo que las zonas de ventas sugeridas presenten una carga similar de trabajo.

1.2.1.1 Ciudad capital

Como se observó en el capítulo II, la totalidad de clientes de la organización se encuentran localizados en 8 zonas de la ciudad capital y en algunos municipios y áreas fuera del perímetro de la ciudad. Al igualar las cargas de trabajo, el sector capitalino queda dividido en 4 zonas de venta, que serán cubiertas por 1 vendedor cada una de esta forma:

CUADRO 5
ZONAS DE VENTA DE LA CIUDAD CAPITAL

Zona de venta	Zonas que la integran	Número de vendedores
A	1,2,3,4 5,6,17,18	1
B	9, 10,13,14,15,16	1
C	7,8,11,12,19,21	1
Sala de Ventas	-----	1
TOTAL		4

Fuente: elaboración propia. Enero 2004

1.2.1.2 Interior del país

Para iniciar la cobertura de nuevos territorios en el interior del país, se contratará a un vendedor para dicha región. Las zonas de ventas que cubrirá este vendedor departamental estarán estructuradas de la siguiente manera:

Región norte

Integrada por los departamentos de Petén, Alta Verapaz, Baja Verapaz e Izabal.

Región centro/sur

Integrada por los departamentos de Suchitepéquez, Escuintla, Santa Rosa, Retalhuleu, Sacatépequez y Guatemala (municipios y áreas fuera de la ciudad capital).

Región este

Integrada por los departamentos de El Progreso, Zacapa, Chiquimula, Jalapa y Jutiapa.

Región oeste

Integrada por los departamentos de Chimaltenango, Sololá, Quetzaltenango, San Marcos, Huehuetenango, Totonicapán y Quiché.

1.2.2 Sistema de trabajo de la fuerza de ventas

El vendedor departamental visitará una zona de ventas diferente cada semana, de modo que visite las 4 zonas de ventas departamentales en un mes.

Las zonas de ventas de la ciudad capital serán rotadas anualmente entre los vendedores a conveniencia del jefe de ventas.

Esta rotación de zonas de ventas contribuirá a:

1. El establecimiento de relaciones sólidas con los clientes actuales y a la búsqueda y localización de nuevos clientes.
2. Evitar que los vendedores de la fuerza de ventas se conviertan en simples **tomadores de pedidos**, debido a que estarán obligados a buscar nuevos clientes (clientes que quizá no fueron tomados en cuenta por otros vendedores) en la zona de ventas asignada para alcanzar los objetivos y cuotas de ventas.
3. Cubrir nuevos territorios y expandir el mercado actual de la organización.

El Gerente General o el Jefe de Ventas será el encargado de armonizar los recursos y elementos técnicos necesarios para administrarla eficientemente, coordinar sus actividades y optimizar y supervisar su funcionamiento.

Es importante hacer énfasis que en el interior del país se introducirá además del canal de distribución productor-consumidor final, otro canal productor-mayorista-consumidor final, ya que los costos de instalación y transporte de los pedidos de corta magnitud serían excesivamente alto para la empresa (si se dispone brindar el servicio de instalación y transporte gratis) y para el cliente (a quien se le cargarían estos costos sino se dan gratuitamente), quien al notar el alto precio del producto, seguramente preferirá las vidrierías de su localidad.

Estos mayoristas estarán integrados por vidrierías locales o personas que deseen vender los productos de la organización en la localidad. El canal productor-consumidor final podrá utilizarse por ejemplo en pedidos de gran magnitud como proyectos del gobierno, escuelas, dispensarios y puestos de salud, alcaldías, etc.

1.3 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS DE LA UNIDAD DE VENTAS DE V Y A S.A.

Antes de describir los puestos de trabajo que integrarán la unidad de ventas de la empresa, es necesario aclarar que el número del código que aparece en la identificación de cada puesto, corresponde a la unidad administrativa a la que pertenece cada uno de ellos (ver organigrama general propuesto) y a la relación de autoridad y subordinación existente entre los puestos de trabajo de la misma unidad.

1.3.1 JEFE DE VENTAS

I. IDENTIFICACIÓN	
Código del Puesto Título del Puesto Ubicación Administrativa Inmediato Superior Subalternos	03.1 Jefe de ventas Unidad de ventas Gerente General. Vendedores
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo la planificación, organización, integración, dirección y control del proceso de ventas de los productos y servicios de la organización.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina, planifica, supervisa y controla conjuntamente con el Gerente General, las distintas actividades y estrategias de mercadeo que desempeña la unidad administrativa de ventas. • Aprueba la planificación semanal de las actividades a desempeñar por cada uno de sus subalternos. • Verifica existencia de mercadería a vender. • Actualiza la cartera general de clientes de la empresa. • Revisa y autoriza los pedidos. • Supervisa la eficiencia de los vendedores, así como coordina sus actividades. • Realiza el proceso de administración de recursos humanos de la unidad administrativa de ventas. • Capacita e instruye a los nuevos vendedores y vendedores ya existentes. • Elabora informes y estadísticas de ventas. • Realiza sesiones de trabajo con el personal para coordinar actividades. • Otras atribuciones similares a su puesto que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

Relaciones de Trabajo	Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación estrecha con el Gerente General y vendedores, además con los jefes de administración y producción y el resto de personal.
Autoridad	Delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas que ocupan los puestos de vendedores. Asimismo, mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.
Responsabilidades	Es responsable de las labores propias y de las que desarrolla el personal de ventas que tiene bajo su cargo. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo de oficina que utiliza para el desarrollo de sus actividades. Además debe mantener en orden su área de trabajo.
III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Licenciado en Administración de Empresas o en Mercadotecnia.
Experiencia	3 años como mínimo en puesto similar.
Habilidades y destrezas	
Habilidad para	<ul style="list-style-type: none"> • El cálculo de operaciones matemáticas. • Capacidad de liderazgo. • Toma de decisiones. • Capacidad prospectiva. • Capacidad concertadora. • Capacidad de creación e innovación. • Capacidad de imaginación. • Negociar nuevos proyectos con los clientes • Desarrollar relaciones humanas. • Adecuado manejo de personal. • Facilidad de expresión oral y escrita.
Destrezas para	Operar equipos modernos de oficina.
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos del idioma inglés • Conocimientos en ventas y dirección de personal de ventas • Conocimientos básicos en computación (ambiente windows, office e internet). • Conocimientos básicos en el ramo de la construcción. • Poseer vehículo en buen estado. • Legales: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Licencia vigente de conducir automóvil. ➤ Colegiado activo.

1.3.2 VENDEDOR CIUDAD CAPITAL

I. IDENTIFICACIÓN	
Código del Puesto	03.1.1
Título del Puesto	Vendedor ciudad capital
Ubicación Administrativa	Unidad de ventas
Inmediato Superior	Jefe de ventas
Subalternos	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	Puesto del nivel administrativo, que tiene a su cargo la promoción y venta de los productos y servicios de la organización en la ciudad capital. Recibe instrucciones de trabajo de su jefe inmediato en forma verbal y escrita y las desarrolla conforme a la planificación previa.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora la planificación semanal de los clientes a visitar. • Promociona y vende los productos que se comercializan en la empresa. • Realiza actividades de pre y postventa. • Toma las medidas necesarias en los espacios donde se instalarán los productos de los clientes. • Elabora presupuestos a clientes. • Realiza y entrega diariamente reportes de visitas ventas. • Proporciona las hojas de presupuesto al jefe de ventas para su respectiva autorización. • Controla y clasifica la cartera de clientes y realiza actividades para la búsqueda de clientes potenciales (ampliar la cartera de clientes). • Otras atribuciones similares a su puesto que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.
Relaciones de Trabajo	Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el jefe de ventas, vendedor departamental y la vendedora de sala de ventas. Asimismo, mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.
Responsabilidades	Es responsable de las labores propias. Velar por el buen uso y cuidado del equipo que le es necesario para el desarrollo de sus actividades. Además deber mantener su área de trabajo ordenada y limpia.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Título a nivel medio
Experiencia	4 años de experiencia como mínimo en el área de ventas.
Habilidades y destrezas	
Habilidad para	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar relaciones interpersonales. • Colocar los productos en el mercado. • Negociar nuevos pedidos con los clientes. • Persuadir y convencer a los clientes para la compra de productos. • Realizar operaciones matemáticas. • Planificar, organizar y distribuir su tiempo de trabajo. • Planificar y diseñar rutas. • Facilidad de expresión oral y escrita.
Destrezas para	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar equipo moderno de oficina. • Tomar medidas utilizando cinta métrica.
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer vehículo en buen estado. • Conocimientos básicos de computación e internet. • Buena presentación. • Casado y preferiblemente con hijos. • Disponibilidad de viajar al interior del país. • Preferiblemente con conocimientos básicos en el ramo de la construcción. • Legales: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Licencia vigente de conducir automóvil.

1.3.3 VENDEDOR DEPARTAMENTAL

I. IDENTIFICACIÓN	
Código del Puesto Título del Puesto Ubicación Administrativa Inmediato Superior Subalternos	03.1.2 Vendedor departamental Unidad de ventas Jefe de ventas Ninguno
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	Puesto del nivel administrativo, que tiene a su cargo la promoción y venta de los productos y servicios de la organización en el interior del país. Recibe instrucciones de trabajo de su jefe inmediato en forma verbal y escrita y las desarrolla conforme a la planificación previa.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora la planificación semanal de los clientes a visitar. • Promociona y vende en el interior del país los productos que se comercializan en la empresa. • Realiza actividades de pre y postventa. • Toma las medidas necesarias en los espacios donde se instalarán los productos de los clientes (cuando sea necesario). • Elabora presupuestos a clientes. • Realiza y entrega semanalmente reportes de visitas ventas. • Proporciona las hojas de presupuesto al jefe de ventas para su respectiva autorización. • Controla y clasifica la cartera de clientes y realiza actividades para la búsqueda de clientes potenciales (ampliar la cartera de clientes). • Otras atribuciones similares a su puesto que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.
Relaciones de Trabajo	Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el jefe de ventas, vendedores de la ciudad capital y la vendedora de sala de ventas. Asimismo, mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.
Responsabilidades	Es responsable de las labores propias. Velar por el buen uso y cuidado del equipo que le es necesario para el desarrollo de sus actividades. Además deber mantener su área de trabajo ordenada y limpia.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Título a nivel medio.
Experiencia	4 años de experiencia como mínimo en el área de ventas departamental.
Habilidad y destrezas	
Habilidad para	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar relaciones interpersonales. • Colocar los productos en el mercado. • Negociar nuevos pedidos con los clientes. • Persuadir y convencer a los clientes para la compra de productos. • Realizar operaciones matemáticas. • Planificar, organizar y distribuir su tiempo de trabajo. • Planificar y diseñar rutas. • Facilidad de expresión oral y escrita.
Destrezas para	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar equipo moderno de oficina. • Tomar medidas utilizando cinta métrica.
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer vehículo en buen estado. • Conocimientos básicos de computación e internet. • Buena presentación. • Casado y preferiblemente con hijos. • Disponibilidad de viajar al interior del país. • Preferiblemente con conocimientos básicos en el ramo de la construcción. • Legales: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Licencia vigente de conducir automóvil.



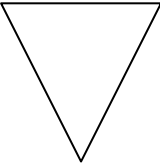

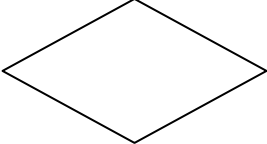
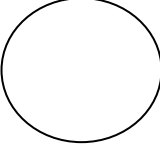
1.3.4 VENDEDORA SALA DE VENTAS

I. IDENTIFICACIÓN	
Código del Puesto	03.1.3
Título del Puesto	Vendedora de sala de ventas
Ubicación Administrativa	Unidad de ventas
Inmediato Superior	Jefe de ventas
Subalternos	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	Puesto del nivel administrativo, que tiene a su cargo la promoción y venta los productos y servicios de la organización en la sala de ventas. Recibe instrucciones de trabajo de su jefe inmediato en forma verbal y escrita y las desarrolla conforme a la planificación previa.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende al cliente en la sala de ventas. • Promociona y vende los productos que se comercializan en la sala de ventas de la empresa. • Realiza actividades de pre y postventa con los clientes que visitan la sala de ventas. • Elabora presupuestos a clientes. • Busca clientes potenciales a través de llamadas telefónicas. • Recibe los pedidos que realizan los clientes vía telefónica. • Recibe y distribuye la correspondencia y otros documentos que ingresan diariamente a la unidad administrativa de ventas. • Lleva el control del archivo de la unidad de ventas. • Recibe llamadas telefónicas de clientes y si solicitan una visita de ventas asigna la misma al vendedor que le corresponda la zona de ventas donde se ubica el cliente. • Recibe documentos de los vendedores (hojas de presupuesto, hojas de control de visitas a clientes, etc.) y los entrega al jefe de ventas. • Recibe documentos del jefe de ventas y los entrega a los vendedores. • Otras atribuciones similares a su puesto que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

Relaciones de Trabajo	Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el jefe de ventas, vendedores de la ciudad capital y vendedor departamental. Asimismo, mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.
Responsabilidades	Es responsable de las labores propias. Velar por el buen uso y cuidado del equipo que le es necesario para el desarrollo de sus actividades. Además, debe mantener su área de trabajo ordenada y limpia.
III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Título a nivel medio.
Experiencia	2 años de experiencia como mínimo en puesto similar.
Habilidad y destrezas	
Habilidad para	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar relaciones interpersonales. • Negociar nuevos pedidos con los clientes. • Persuadir y convencer a los clientes para la compra de productos. • Realizar operaciones matemáticas. • Facilidad de expresión oral y escrita.
Destrezas para	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar equipo moderno de oficina. • Tomar medidas utilizando cinta métrica.
Otros requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Buena presentación. • Conocimientos básicos de computación e internet. • Conocimientos secretariales básicos. • Casada y con hijos. • Sexo femenino. • Legales: Ningún documento legal específico guarda relación directa con la ejecución de las atribuciones correspondientes a este puesto de trabajo.

1.4 PRINCIPALES GUÍAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE VENTAS DE V y A S.A.

**CUADRO 6
SIMBOLOGÍA ANSI UTILIZADA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	INICIO / FIN Indica el inicio o terminación del flujo que puede ser acción o lugar.
	OPERACIÓN Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	ARCHIVO Representa un archivo común y corriente de la oficina.
	DOCUMENTO Representa cualquier tipo de documento.
	DECISIÓN Punto de decisión entre dos o más líneas de actuación en el diagrama de flujo.
	CONECTOR Se utiliza cuando finalizan las actividades en un puesto de trabajo de un área administrativa y se pasa a otra distinta o de un puesto de trabajo a otro puesto de la misma área, siempre cuando corresponda al mismo procedimiento.

Fuente: Guillermo Gómez Ceja. "Planeación y organización de empresas".

IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA

V Y A S.A.		
NOMBRE DE LA GUÍA: PROCESO DE VENTAS		
UNIDAD ADMINISTRATIVA	CORRELATIVO	
De Ventas	0.0	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
JJ. Flores	Gerente General	Gerente General
HOJA 1 DE 5	FECHAS	
	VIGENCIA :	ÚLTIMA REVISIÓN:
DESCRIPCIÓN:		
Guía que orientará a los vendedores para realizar técnicamente el proceso de ventas.		
OBJETIVOS DE LA GUÍA:		
<ul style="list-style-type: none"> • Simplificar, coordinar y ordenar las actividades que deben realizar los vendedores en el proceso de ventas. • Estandarizar la actitud de los vendedores en cuanto al proceso para realizar una venta. • Detallar en forma clara y precisa cada uno de los pasos a realizar en el proceso de ventas. 		
NORMAS DE LA GUÍA:		
Paso 2.1		
Los vendedores deberán obtener las personas que integraran el perfil de clientes a través de:		
<ul style="list-style-type: none"> • El Jefe de ventas puede proporcionar alguna. • Examinando fuentes de datos como diarios o directorios telefónicos. • Los clientes actuales pueden sugerir clientes nuevos. • Los clientes actuales pueden desear nuevos modelos de productos o bien modelos y productos diferentes. • Los vendedores elaborarán lista de clientes de la competencia. 		
Paso 4		
La presentación de ventas deberá ser diseñada a creatividad del vendedor, utilizando las técnicas de ventas proporcionadas en capacitaciones o sobre la base de su experiencia.		

DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA

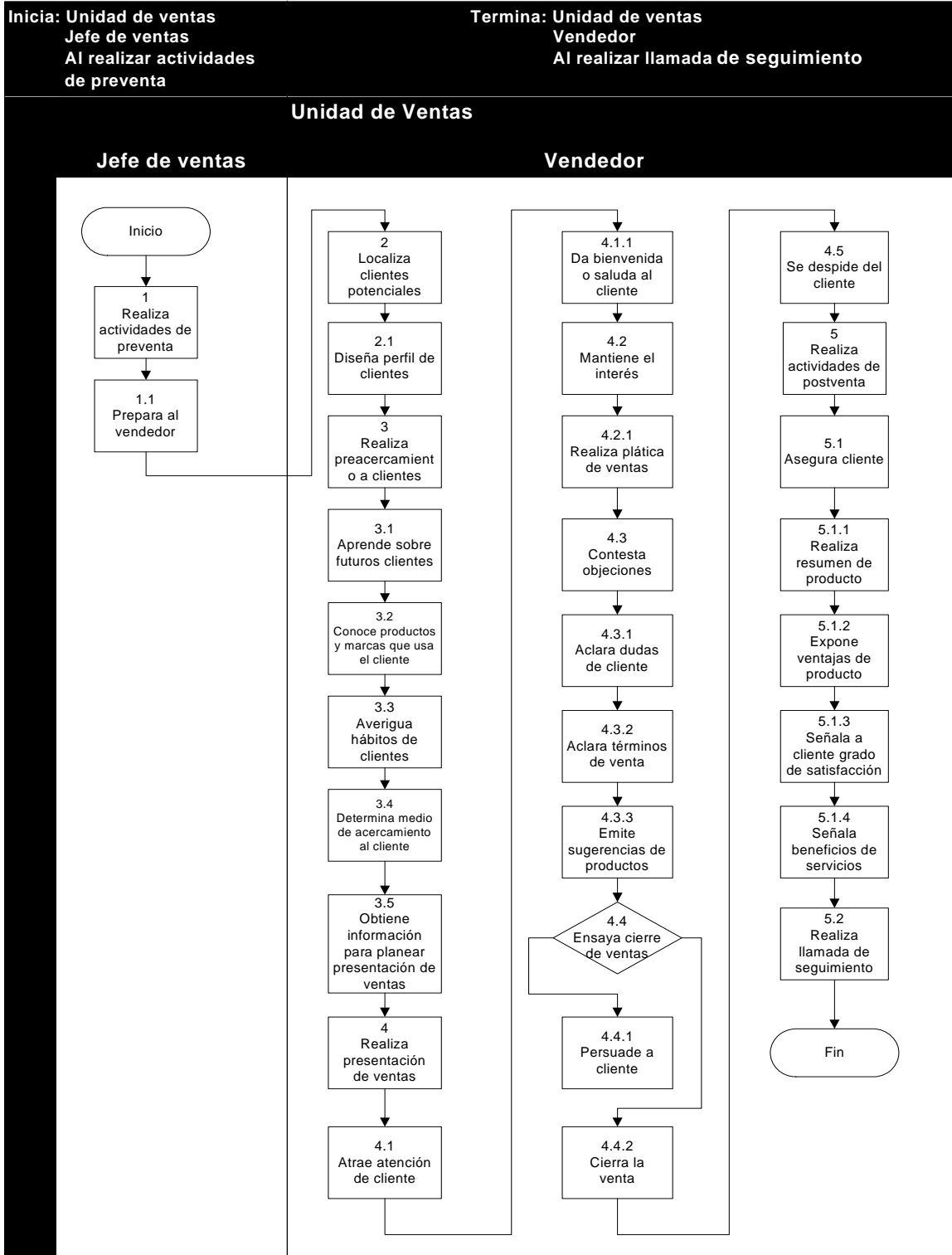
V Y A S.A.			
NOMBRE DE LA GUÍA: PROCESO DE VENTAS			
HOJA 2 DE 5		FECHAS	
		VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
Inicio: Unidad de ventas Jefe de ventas		Termina: Unidad de ventas Vendedor	
Unidad Administrativa	Responsable	Paso No.	Actividad
Unidad de Ventas	Jefe de Ventas	1	Realiza actividades de preventa:
			1.1 Prepara al vendedor con los aspectos fundamentales acerca de los productos comercializados en la organización, mercado, técnicas de ventas, segmento del mercado, naturaleza de la competencia, etc.
Unidad de Ventas	Vendedor	2	Localiza clientes potenciales:
			2.1 Diseña un perfil de clientes, consultando registros de clientes pasados y actuales para obtener una lista de personas o empresas que pueden ser clientes.
		3	Realiza preacercamiento a clientes individuales:
			3.1 Aprende todo lo necesario sobre las personas o empresas a las cuales se espera vender.
			3.2 Conoce qué productos y/o marcas utilizan actualmente y las reacciones hacia ellos.
			3.3 Investiga hábitos personales de los clientes, gustos y las cosas que molestan al cliente potencial.
			3.4 Determina cuál es el mejor medio de acercamiento con el cliente.

DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA

V Y A S.A.			
NOMBRE DE LA GUÍA: PROCESO DE VENTAS			
HOJA 3 DE 5		FECHAS	
		VIGENCIA :	ÚLTIMA REVISIÓN:
Unidad Administrativa	Responsable	Paso No.	Actividad
Unidad de Ventas	Vendedor		3.5 Obtiene toda la información posible para planear las presentaciones de ventas para los clientes.
		4	Realiza presentación de ventas.
			4.1 Atrae la atención del cliente.
			4.1.1 Da bienvenida o saluda en su defecto, realiza presentación de si mismo, y menciona lo que vende.
			4.2 Mantiene el interés y despiertan el deseo de compra.
			4.2.1 Realiza una plática de ventas previamente diseñada con el cliente, donde pueda demostrar el producto.
			4.3 Contesta objeciones y realizan sugerencias.
			4.3.1 Aclarara dudas del cliente acerca de los productos y servicios de la organización.
			4.3.2 Aclara términos de la venta y políticas de pago.
			4.3.3 Emite sugerencias sobre detalles de los productos, utilización del espacio, estilos y diseños, etc.
			4.4 Ensaya un cierre de ventas, con lo que descubrirá que tan cercano está el cliente de tomar la decisión de compra.

DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA

V Y A S.A.			
NOMBRE DE LA GUÍA: PROCESO DE VENTAS			
HOJA 4 DE 5		FECHAS	
		VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
Unidad Administrativa	Responsable	Paso No.	Actividad
Unidad de Ventas	Vendedor	4	4.4.1 Si el cliente aún no desea comprar, persuade nuevamente al cliente para realizar la compra.
			4.4.2 Si el cliente desea comprar, cierra la venta mediante técnicas enseñadas en capacitación de ventas y técnicas aprendidas a través de su propia experiencia.
			4.5 Se despide cortésmente y agradece el tiempo brindado.
		5	Realiza actividades de postventa
			5.1 Asegura al cliente que ha tomado la decisión correcta al comprar los productos.
			5.1.1 Realiza un resumen de los beneficios del producto.
			5.1.2 Expone las ventajas del producto frente a las alternativas posibles desechadas.
			5.1.3 Señala el grado de satisfacción que tendrá el cliente con el uso del producto.
			5.1.4 Señala los beneficios del servicio de instalación gratuita, reposición sin costo en caso de que el producto esté dañado o no cumpla con los requerimientos del cliente y servicio técnico de reparación y ajuste.
			5.2 Realiza llamada de seguimiento al cliente, para cerciorarse si el pedido fue recibido en forma correcta y si recibió correctamente el servicio de instalación o servicio de reparación o ajuste en su defecto.



IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

V Y A S.A.		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: LLENADO Y ENTREGA DE HOJAS DE CONTROL DE VISITAS A CLIENTES (VER ANEXO 2)		
UNIDAD ADMINISTRATIVA De Ventas	CORRELATIVO 0.0	
ELABORADO POR: JJ. Flores	REVISADO POR: Gerente General	AUTORIZADO POR: Gerente General
HOJA 1 DE 4	FECHAS	
	VIGENCIA :	ÚLTIMA REVISIÓN:
DESCRIPCIÓN: Procedimiento a realizar por los vendedores para llenar y entregar las hojas de control de visitas a clientes.		
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO: <ul style="list-style-type: none"> • Simplificar, coordinar y ordenar las actividades a ejecutar por los vendedores para el llenado y entrega de hojas de control de visitas a clientes. • Estandarizar la actitud de los vendedores en cuanto a las actividades a ejecutar para el llenado y entrega de hojas de control de visitas a clientes. • Detallar en forma clara y precisa cada uno de los pasos a realizar para el llenado y entrega de hojas de control de visitas a clientes. 		

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

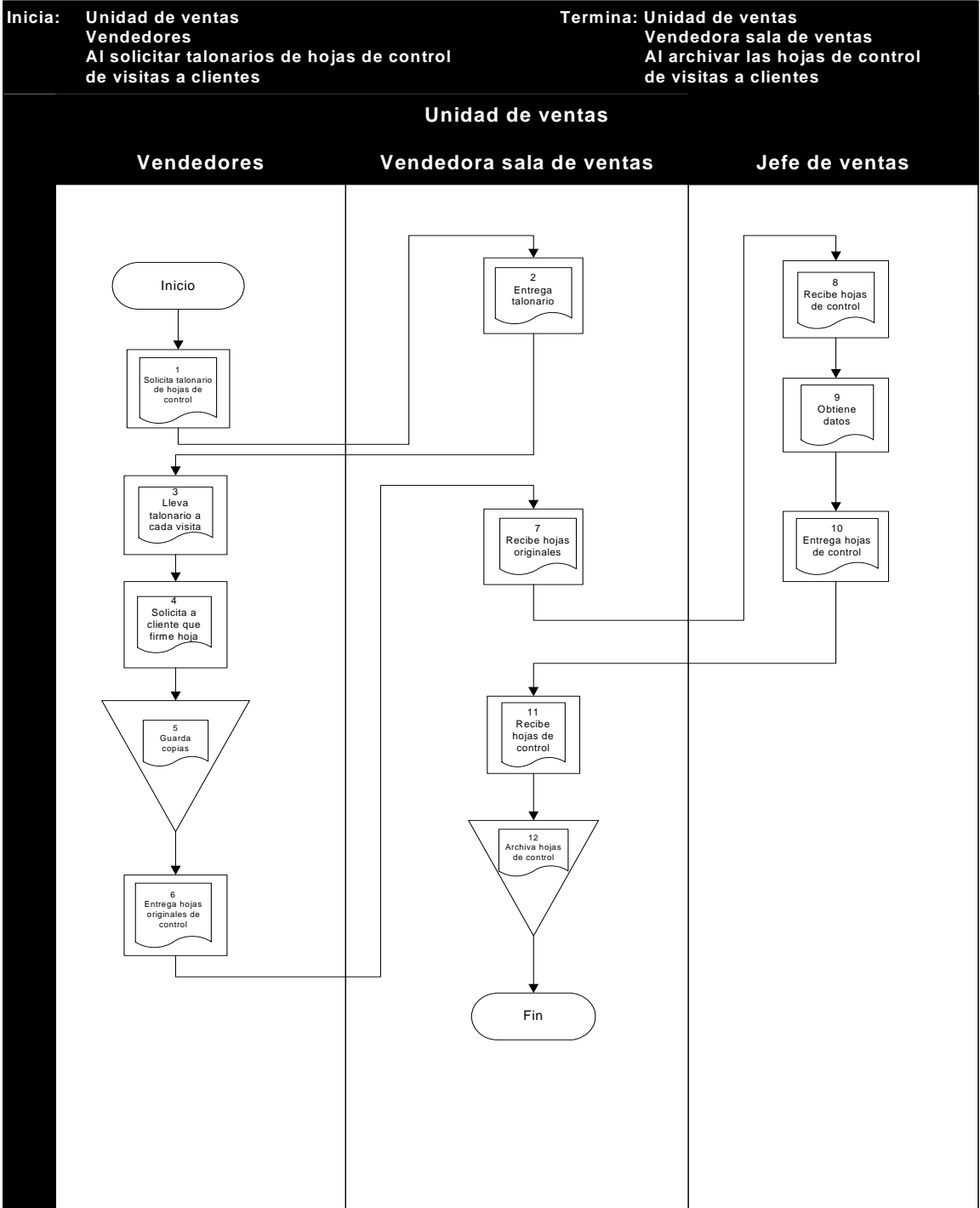
V Y A S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: LLENADO Y ENTREGA DE HOJAS DE CONTROL DE VISITAS A CLIENTES (VER ANEXO 2)

HOJA 2 DE 4		FECHAS	
		VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
Inicio: Unidad de ventas Vendedores		Termina: Unidad de ventas Vendedora sala de ventas	
Unidad Administrativa	Responsable	Paso No.	Actividad
Unidad de Ventas	Vendedor	1	Solicita talonario de hojas de control de visitas a clientes (cuando sea necesario) a vendedora sala de ventas.
	Vendedora sala de ventas	2	Entrega talonario de hojas de control de visitas a clientes a vendedores.
Unidad de Ventas	Vendedor	3	Lleva talonario de hojas de control de visitas a clientes a cada visita de ventas.
		4	Independientemente del resultado de la visita de ventas, solicita a cliente que firme y selle la hoja de control de visitas a clientes
		5	Guarda copias (amarilla) para dar seguimiento a visitas pendientes.
		6	Entrega hojas originales (blancas) de control de visitas a clientes semanalmente a vendedora de sala de ventas
	Vendedora sala de ventas	7	Recibe hojas originales (blancas) de control de visitas a clientes y entrega a jefe de ventas.
Unidad de Ventas	Jefe de ventas	8	Recibe hojas de control de visitas a clientes.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

V Y A S.A.			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: LLENADO Y ENTREGA DE HOJAS DE CONTROL DE VISITAS A CLIENTES (VER ANEXO 2)			
HOJA 3 DE 4		FECHAS	
		VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
Unidad Administrativa	Responsable	Paso No.	Actividad
	Jefe de ventas	9	Obtiene los datos necesarios para realizar análisis semanal de las visitas hechas por el vendedor a los clientes.
Unidad de Ventas		10	Entrega hojas de control de visitas a clientes a vendedora de sala de ventas.
Unidad de Ventas	Vendedora sala de ventas	11	Recibe hojas de control de visitas a clientes.
		12	Archiva a efectos de evaluación y control.



IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

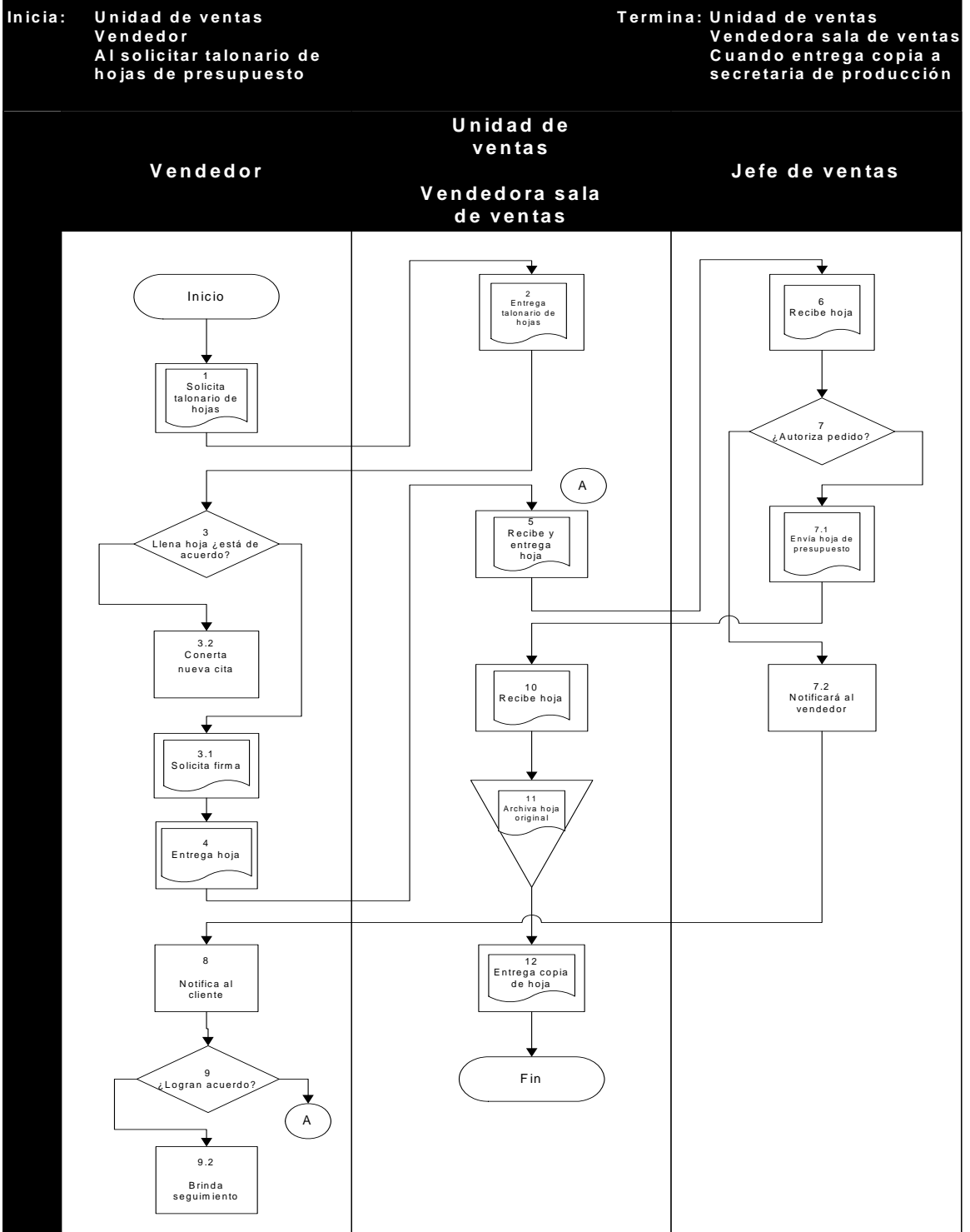
V Y A S.A.		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: LLENADO Y ENTREGA DE HOJAS DE PRESUPUESTO (VER ANEXO 3)		
UNIDAD ADMINISTRATIVA De Ventas	CORRELATIVO 0.0	
ELABORADO POR: JJ. Flores	REVISADO POR: Gerente General	AUTORIZADO POR: Gerente General
HOJA 1 DE 4	FECHAS	
	VIGENCIA :	ÚLTIMA REVISIÓN:
DESCRIPCIÓN: Procedimiento a realizar por los vendedores para llenar y entregar las hojas de presupuesto.		
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO: <ul style="list-style-type: none"> • Simplificar, coordinar y ordenar las actividades a realizar por los vendedores para el llenado y entrega de hojas de presupuesto. • Estandarizar la actitud de los vendedores en cuanto a las actividades a ejecutar para el llenado y entrega de hojas de presupuesto. • Detallar en forma clara y precisa cada uno de los pasos a ejecutar para el llenado y entrega de hojas de presupuesto. 		

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

V Y A S.A.			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: LLENADO Y ENTREGA DE HOJAS DE PRESUPUESTO (VER ANEXO 3)			
HOJA 2 DE 4		FECHAS	
		VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
Inicio: Unidad de ventas Vendedores		Termina: Unidad de ventas Vendedora de sala de ventas	
Unidad Administrativa	Responsable	Paso No.	Actividad
Unidad de Ventas	Vendedor	1	Solicita talonario de hojas de presupuesto a vendedora de sala de ventas.
Unidad de Ventas	Vendedora sala de ventas	2	Entrega talonario de hojas de presupuesto a vendedores.
Unidad de Ventas	Vendedor	3	<p>Cuando el cliente lo solicite, llena hoja de presupuesto con los datos correspondientes.</p> <p>3.1 Si el cliente está de acuerdo con el presupuesto, solicita firma para la autorización del pedido.</p> <p>3.2 Si por algún motivo el cliente no está de acuerdo, concerta una nueva cita para conocer su respuesta e inicia nuevamente el presente procedimiento en la nueva cita.</p>
		4	Entrega hoja de presupuesto (original y copia) a vendedora de sala de ventas.
Unidad de Ventas	Vendedora sala de ventas	5	Recibe hoja de presupuesto y entrega (original y copia) a jefe de ventas.
Unidad de Ventas	Jefe de ventas	6	Recibe hoja de presupuesto (original y copia).

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

V Y A S.A.			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: LLENADO Y ENTREGA DE HOJAS DE PRESUPUESTO (VER ANEXO 3)			
HOJA 3 DE 4		FECHAS	
		VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
Unidad Administrativa	Responsable	Paso No.	Actividad
Unidad de Ventas	Jefe de ventas	7	7.1 Autoriza el pedido sí se llenan los requisitos necesarios, envía hoja de presupuesto (original y copia) a vendedora de sala de ventas. 7.2 Si no se llenan los requisitos necesarios para cubrir el pedido, se notificará al vendedor la causa de la negativa.
Unidad de Ventas	Vendedor	8	Notifica al cliente el motivo por el cual su pedido no fue autorizado.
Unidad de Ventas	Vendedor	9	Negocia con el cliente el día en que el pedido será entregado. 9.1 Si logran un acuerdo, se repite el presente procedimiento desde el paso 5. 9.2 Si no se logra un acuerdo, se le brinda seguimiento al cliente, hasta lograr la venta.
Unidad de Ventas	Vendedora sala de ventas	10	Recibe de hoja de presupuesto autorizado (original y copia).
		11	Archiva original (blanca) a efectos de control.
		12	Entrega copia de hoja de presupuesto (amarilla) a secretaria de producción.



IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

V Y A S.A.		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: LLENADO Y ENTREGA DE HOJAS DE CONTROL MENSUAL DE EFICIENCIA DE VENTAS (VER ANEXO 4)		
UNIDAD ADMINISTRATIVA De Ventas	CORRELATIVO 0.0	
ELABORADO POR: JJ. Flores	REVISADO POR: Gerente General	AUTORIZADO POR: Gerente General
HOJA 1 DE 4	FECHAS	
	VIGENCIA :	ÚLTIMA REVISIÓN:
DESCRIPCIÓN: Procedimiento a realizar por el Jefe de ventas para el llenar y entregar hojas de control mensual de eficiencia de ventas.		
OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO: <ul style="list-style-type: none">• Simplificar las actividades a ejecutar por el Jefe de ventas para el llenado de hojas de control mensual de eficiencia de ventas.• Detallar en forma clara y precisa cada uno de los pasos a realizar para el llenado de hojas de control mensual de eficiencia de ventas.		

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

V Y A S.A.

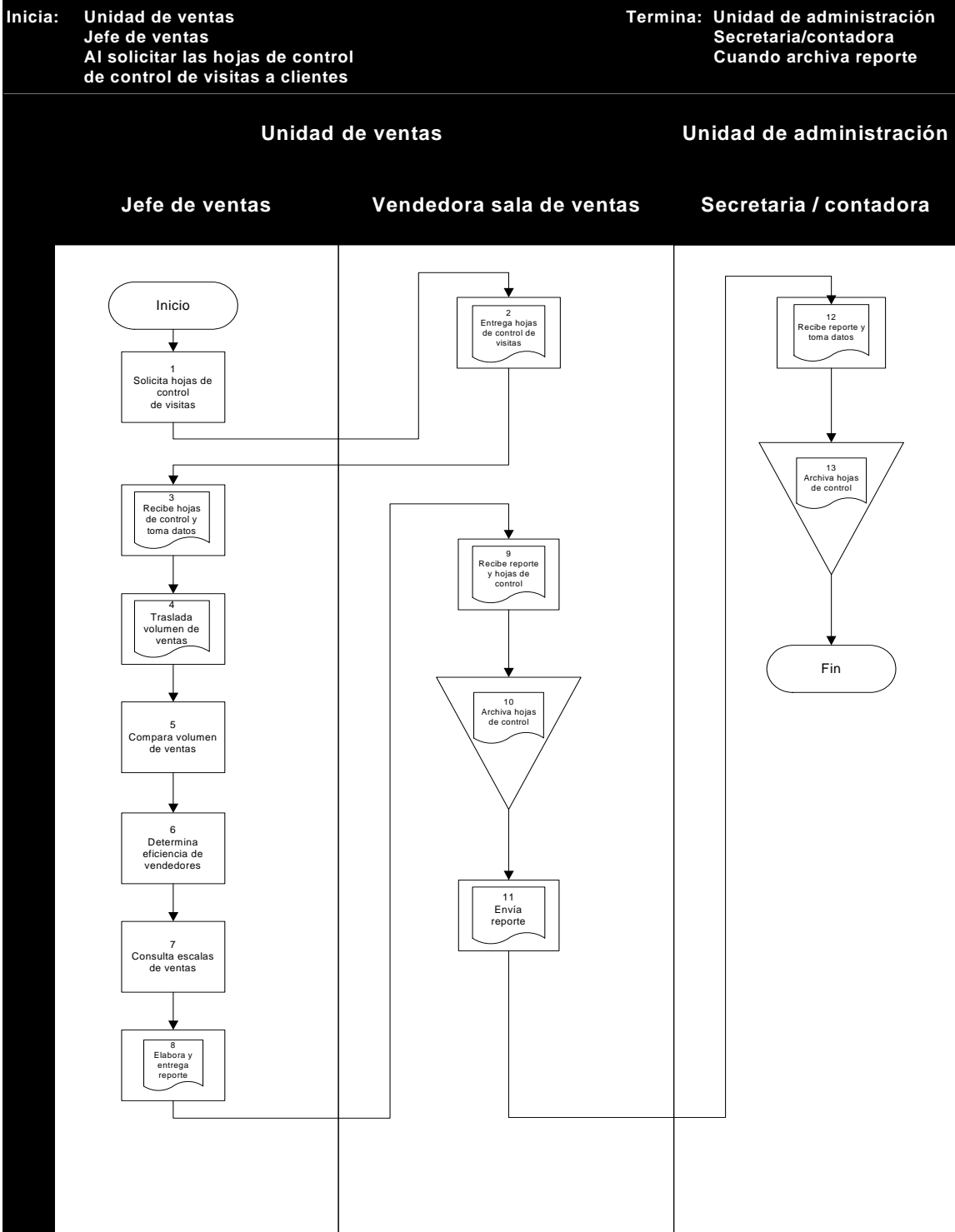
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: LLENADO Y ENTREGA DE HOJAS DE CONTROL MENSUAL DE EFICIENCIA DE VENTAS (VER ANEXO 4)

HOJA 2 DE 4		FECHAS	
		VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
Inicio: Unidad de ventas Jefe de ventas		Termina: Unidad de ventas Vendedora sala de ventas	
Unidad Administrativa	Responsable	Paso No.	Actividad
Unidad de Ventas	Jefe de ventas	1	Solicita al final de cada mes, las hojas de control de visitas a clientes archivadas, a la vendedora de sala de ventas.
Unidad de Ventas	Vendedora sala de ventas	2	Entrega hojas de control de visitas a clientes del mes correspondiente, al jefe de ventas.
Unidad de Ventas	Jefe de ventas	3	Recibe hojas de control de visitas a clientes y toma los datos necesarios para determinar el volumen de ventas del mes y el volumen alcanzado por cada vendedor.
		4	Traslada el volumen de ventas alcanzado por cada vendedor a hoja de control mensual de eficiencia de ventas.
		5	Compara el volumen alcanzado por cada vendedor con cuota establecida para el mes.
		6	Realiza cálculos pertinentes para determinar la eficiencia de cada vendedor y la eficiencia general de todo el equipo de ventas.
		7	Consulta escalas de ventas para determinar las comisiones, premio o bonificación que corresponde a cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

V Y A S.A.			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: LLENADO Y ENTREGA DE HOJAS DE CONTROL MENSUAL DE EFICIENCIA DE VENTAS (VER ANEXO 4)			
HOJA 3 DE 4		FECHAS	
		VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
Unidad Administrativa	Responsable	Paso No.	Actividad
Unidad de Ventas	Jefe de ventas	8	Elabora reporte para Secretaria / contadora de la unidad de administración y lo entrega a vendedora de sala de ventas, conjuntamente con las hojas de control mensual de eficiencia de ventas.
Unidad de Ventas	Vendedora sala de ventas	9	Recibe reporte y hojas de control mensual de eficiencia de ventas.
		10	Archiva hojas de control mensual de eficiencia de ventas.
		11	Envía reporte a secretaria / contadora de la unidad de administración.
Unidad de Administración	Secretaria / contadora	12	Recibe reporte y toma los datos necesarios para cuantificar el salario correspondiente a cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas de la organización.
		13	Archiva reporte a efectos de evaluación y control.

DIAGRAMA DE FLUJO



2. PLAN DE TRABAJO

Tomando en cuenta la situación actual de la empresa y las expectativas de crecimiento de la organización, se espera incrementar el volumen de ventas, respecto al año inmediato anterior, en un 250%, mientras que el volumen de visitas a clientes en un 200%. Estos porcentajes han sido estimados sobre la base de la utilización de la mitad de la carga de trabajo calculada para cada uno de los vendedores en la determinación del tamaño óptimo de la fuerza de ventas.

El presente plan de trabajo se desarrollará en 4 etapas, de un semestre de duración cada una, conteniendo los objetivos, metas, estrategias, actividades más generales, los responsables de cada una de ellas y el costo de cada una de las etapas que lo integran.

El Gerente General será el encargado de elaborar la planificación operativa mensual, trimestral y semestral que sea necesaria (formulación de objetivos específicos, cuotas de ventas, estrategias, actividades, etc.) para alcanzar los objetivos que se plantean en el presente plan. El carácter de esta planificación dependerá de la situación financiera y del resultado del análisis de los niveles de ventas (rendimiento de los vendedores) al final de cada una de las etapas que componen el presente plan de trabajo.

Es necesario mencionar que el plan no presenta fechas específicas para la realización de las actividades ya que la ejecución de las mismas depende del período que se tarden los directivos de la organización en implantar la propuesta de la fuerza de ventas.

DURACIÓN DEL PLAN: 2 años, compuesto por 4 etapas de 1 semestre de duración cada una.

OBJETIVOS DEL PLAN

- Incrementar el volumen de unidades vendidas en un 250% durante la vigencia del presente plan.
- Incrementar el volumen de visitas a clientes en un 200% durante la vigencia del presente plan.

METAS DE CADA ETAPA

ETAPA 1:

- Incrementar el volumen de unidades vendidas en un 100%.
- Incrementar el volumen de visitas a clientes en un 50%.

ETAPAS 2, 3 Y 4

- Incrementar el volumen de unidades vendidas en un 50% en cada etapa
- Incrementar el volumen de visitas a clientes en un 50% en cada etapa.

ESTRATEGIAS

1. Cubrir nuevos territorios para aumentar participación en el mercado.
2. Preparación y entrenamiento de vendedores para la ejecución inmediata de las tareas específicas del proceso de ventas.
3. Capacitación de vendedores a fin de incrementar su productividad y aumentar de esta manera, el volumen de ventas.
4. Motivar a los vendedores para mantener elevada su moral y lograr de esta manera un incremento en su eficiencia y productividad.
5. Evaluar rendimiento de vendedores para conocer su desempeño en la realización del proceso de ventas en períodos específicos.

6. Proporcionar un excelente servicio al cliente, mediante la realización de sugerencias en la presentación de ventas acerca del tipo de materiales a emplear, utilización de espacio, etc. (servicio de asesoría en compra) y actividades de postventa (servicio de instalación gratis, reposición sin costo y servicio técnico de reparación y ajuste).
7. Realizar una eficiente búsqueda y un buen preacercamiento a clientes potenciales, e incrementar y mantener cartera de clientes.
8. Realizar presentaciones técnicas de productos para aumentar la eficiencia en su ejecución e incrementar de esta forma el volumen de ventas.

POLÍTICAS

Política de servicio de asesoría en la compra y servicio de postventa

Los vendedores de la empresa ofrecerán el servicio de asesoría en la compra, proporcionando al cliente toda la información, en el momento preciso, acerca de los productos y servicios de la organización, asesoría de productos, materiales, utilización de espacio, etc. Además, informarán de los servicios de postventa que la empresa ofrece como apoyo directo a la venta personal y buscando la satisfacción total del cliente, como lo son los servicios de instalación gratis, reposición sin costo y servicio técnico de reparación y ajuste.

Política de crédito (formas de pago)

Si el monto de la compra no excede de Q.300.00 el pago de la misma se efectuará en estricto contado. Mientras que si la compra excede del mismo valor el cliente deberá pagar el 60% al contado (al hacer el pedido) y el 40% restante contra entrega del producto. Los vendedores podrán ofrecer, cuando consideren conveniente, un descuento hasta del 5% en las ventas mayores de Q.4, 000.00.

Cuando la compra exceda de Q.5,000.00, como en el caso de proyectos habitacionales y construcciones, el cliente deberá pagar el 50% por adelantado y el 50% restante podrán ser cancelados durante el período de tiempo que dure la construcción del proyecto, en abonos mensuales convenidos con el jefe de ventas.

Política de horario de trabajo

Los vendedores se presentarán 4 días entre semana a las oficinas de V y A S.A. por la mañana, con excepción de un día, a elección del Gerente General, en que deberán presentarse a las 8 a.m. para realizar actividades de capacitación o reuniones de ventas sobre aspectos de interés del Gerente General, y se reportarán hasta el día siguiente en el mismo horario, haciendo entrega de los pedidos recibidos el día anterior. Esto para no presionar al vendedor con un horario de entrada y salida en que tenga que reportarse y pueda ajustarse fácilmente al horario en que los clientes fijen la cita para realizar la presentación de ventas. Esta política de horario permitirá al vendedor no sólo dedicarle el tiempo necesario a la realización de un proceso de venta exitoso, sino emplear mayor tiempo en la búsqueda de clientes potenciales e incrementar la cartera de clientes.

El vendedor departamental se reportará el viernes de cada semana a las instalaciones de V y A S.A. por la tarde, al regreso de su gira departamental, comenzando una nueva gira el lunes por la mañana.

La vendedora de sala de ventas y el jefe de ventas tendrán el horario de 8:00 a 17:00 hrs. de lunes a viernes. La empresa no labora el día sábado.

Política de presentación personal de los vendedores

Tomando en cuenta la naturaleza de las atribuciones de los vendedores se presentarán a desempeñar sus labores, con camisa, pantalón y zapatos formales (blusa, pantalón o falda y zapatos formales en el caso de la vendedora de sala de ventas) tratando de conservar siempre el concepto del buen vestir, sencillos y elegantes, presentándose de manera impecable ante los clientes, tomando en cuenta que reflejan la imagen de la empresa frente a ellos. En el caso que el clima esté frío, podrán abrigarse con la prenda de vestir a su elección, siempre y cuando sea acorde a la vestimenta sugerida.

CUADRO 7 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES PLAN DE TRABAJO

ESTRATEGIA No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	<ul style="list-style-type: none">• Establecer nuevas zonas de venta, utilizando las propuestas en el presente documento.• Reclutar, seleccionar, contratar e inducir a nuevos vendedores tal como se detalla en análisis de costos por etapa.	Gerente General Gerente General
2	Realizar actividades de entrenamiento utilizando técnicas diseñadas para el efecto en el presente documento (ver inciso 4 del presente capítulo).	Gerente General
3	Realizar actividades de capacitación 1 vez cada trimestre, mediante técnicas sugeridas en el presente documento (ver inciso 4 del presente capítulo).	Gerente General
4	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar técnicas de motivación propuestas (ver inciso 5 del presente capítulo).• Diseñar y actualizar constantemente un plan de compensación atrayente (ver sugerencia en inciso 6 del presente capítulo).	Gerente General

ESTRATEGIA No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
5	Utilización de una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar rendimiento de vendedores al final de cada semestre (ver inciso 7 del presente capítulo).	Gerente General
6	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los vendedores sobre los servicios de asesoría en la compra y los servicios de postventa que ofrece la empresa. • Aplicación del servicio de asesoría en la compra y ofrecimiento de los servicios de postventa en la presentación de ventas. 	Gerente General Vendedores
7	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un perfil de clientes, consultando los registros de clientes pasados y actuales. • Consultar con el Gerente General o mediante la realización de una pequeña entrevista personal con conocidos de los clientes potenciales sobre todo lo necesario acerca de las personas o empresas a quien se desea vender, especialmente gustos y preferencias, cosas que molesten al cliente y productos de la competencia que esté utilizando. • Utilizar recomendaciones y sugerencias sobre posibles cliente. • Utilizar directorio telefónico para realizar llamadas telefónicas a posibles clientes. • Utilización de internet y correo electrónico. 	Vendedores
8	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar técnicas de ventas aprendidas en capacitación, como el enfoque AIDA. • Realizar demostraciones de productos con folletos, catálogos o muestrarios bien diseñados y estructurados. 	Vendedores Vendedores y Gerente General

Fuente: elaboración propia. Octubre 2004

CUADRO 8
ETAPA 1
ANÁLISIS DE COSTOS

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	TOTAL
Reclutamiento, selección y contratación de vendedora de sala de ventas y promoción de vendedor actual de sala de ventas a vendedor de la ciudad capital	Incluye fuente de reclutamiento, papelería, impresiones, tiempo invertido por el Gerente General, etc.	Q.500.00
Salario de vendedora de sala de ventas	Q.2,867.18 * 6 meses	Q. 17,204.00
Prestaciones laborales vendedora de sala de ventas (44.05%) calculadas sobre la base de sueldo fijo + comisiones	Q.1,211.38 * 6 meses	Q. 7,269.00
Salario de vendedor de ciudad capital	Q.5,044.72 * 6 meses	Q. 30,269.00
Prestaciones laborales vendedor ciudad capital (44.05%) calculadas sobre la base de sueldo fijo + comisiones	Q.1,872.13 * 6 meses	Q. 11,233.00
Preparación y entrenamiento para nuevos vendedores	Para vendedora de sala de ventas y primer vendedor de la ciudad capital	Q.300.00
Capacitaciones para vendedores	2 capacitaciones en el semestre para ambos vendedores	Q. 600.00
Teléfono	400 llamadas mensuales * Q 0.36 * 5 minutos (tiempo promedio estimado por llamada) = Q.720.00 Q.720.00 * 6 meses =	Q.4,320.00
Internet por fibra óptica	Q.600.00 cuota fija mensual (60% ventas y 40% administración) Q.600.00 * 60% = Q.360.00 Q.360.00 * 6 meses =	Q.2,160.00
Pago de teléfono celular para vendedor ciudad capital	Q.200.00 * 6 meses	Q.1,200.00
Catálogos para demostraciones de ventas	2 catálogos a Q. 320.00 cada uno. (1 para vendedora de sala de ventas y 1 para vendedor ciudad capital).	Q. 640.00
TOTAL		Q. 75,695.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2004

CUADRO 9
ETAPA 2
ANÁLISIS DE COSTOS

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	TOTAL
Reclutamiento, selección y contratación de segundo vendedor de la ciudad capital	Incluye fuente de reclutamiento, papelería, impresiones, tiempo invertido por el Gerente General, etc.	Q.500.00
Salario de vendedora de sala de ventas	Q.2,867.18 * 6 meses	Q. 17,204.00
Prestaciones laborales vendedora de sala de ventas (44.05%) calculadas sobre la base de sueldo fijo + comisiones	Q.1,211.38 * 6 meses	Q. 7,269.00
Salario de los 2 vendedores de la ciudad capital	Q.30,269.00 * 2 vendedores	Q.60,538.00
Prestaciones laborales de los 2 vendedores de la ciudad capital (44.05%) calculadas sobre la base de sueldo fijo + comisiones	Q.11,233.00 * 2 vendedores	Q.22,466.00
Preparación y entrenamiento de segundo vendedor	Para segundo vendedor de la ciudad capital	Q.300.00
Capacitaciones para vendedores	2 capacitaciones en el semestre para todos los vendedores	Q.600.00
Teléfono	600 llamadas mensuales * Q 0.36 * 5 minutos (tiempo promedio estimado por llamada) = Q.1,080.00 Q.1,080.00 * 6 meses =	Q.6,480.00
Internet por fibra óptica	Q.600.00 cuota fija mensual (60% ventas y 40% administración) Q.600.00 * 60% = Q.360.00 Q.360.00 * 12 meses =	Q.2,160.00
Pago de teléfono celular para los 2 vendedores de la ciudad capital	Q.200.00 * 6 meses = Q.1,200.00 * 2 vendedores =	Q.2,400.00
Catálogos para demostraciones de ventas	1 catálogo para el segundo vendedor de la ciudad capital	Q.320.00
TOTAL		Q.120,237.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2004

CUADRO 10
ETAPA 3
ANÁLISIS DE COSTOS

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	TOTAL
Reclutamiento, selección y contratación de tercer vendedor de la ciudad capital	Incluye fuente de reclutamiento, papelería, impresiones, tiempo invertido por el Gerente General, etc.	Q.500.00
Salario de vendedora de sala de ventas	Q.2,867.18 * 6 meses	Q. 17,204.00
Prestaciones laborales vendedora de sala de ventas (44.05%) calculadas sobre la base de sueldo fijo + comisiones	Q.1,211.38 * 6 meses	Q. 7,269.00
Salario de los 3 vendedores de la ciudad capital	Q.30,269.00 * 3 vendedores	Q.90,807.00
Prestaciones laborales de los 3 vendedores de la ciudad capital (44.05%) calculadas sobre la base de sueldo fijo + comisiones	Q.11,233.00 * 3 vendedores	Q.33,699.00
Preparación y entrenamiento de tercer vendedor	Para tercer vendedor de la ciudad capital	Q.300.00
Capacitaciones para vendedores	2 capacitaciones en el semestre para todos los vendedores	Q.600.00
Teléfono	800 llamadas mensuales * Q 0.36 * 5 minutos (tiempo promedio estimado por llamada) = Q.1,440.00 Q.1,440.00 * 6 meses =	Q.8,640.00
Internet por fibra óptica	Q.600.00 cuota fija mensual (60% ventas y 40% administración) Q.600.00 * 60% = Q.360.00 Q.360.00 * 6 meses =	Q.2,160.00
Pago de teléfono celular para los 3 vendedores de la ciudad capital	Q.200.00 * 6 meses = Q.1,200.00 * 3 vendedores =	Q.3,600.00
Catálogos para demostraciones de ventas	1 catálogo para el tercer vendedor de la ciudad capital	Q.320.00
TOTAL		Q.165,099.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2004

CUADRO 11
ETAPA 4
ANÁLISIS DE COSTOS

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	TOTAL
Reclutamiento, selección y contratación de vendedor departamental y jefe de ventas	Incluye fuente de reclutamiento, papelería, impresiones, tiempo invertido por el Gerente General, etc. Q.500.00 c/u	Q.1,000.00
Salario de vendedora de sala de ventas	Q.2,867.18 * 6 meses	Q. 17,204.00
Prestaciones laborales vendedora de sala de ventas (44.05%) calculadas sobre la base de sueldo fijo + comisiones	Q.1,211.38 * 6 meses	Q. 7,269.00
Salario de los 3 vendedores de la ciudad capital	Q.30,269.00 * 3 vendedores	Q.90,807.00
Prestaciones laborales de los 3 vendedores de la ciudad capital (44.05%) calculadas sobre la base de sueldo fijo + comisiones	Q.11,233.00 * 3 vendedores	Q.33,699.00
Salario del vendedor departamental	Q.10,294.72 * 6 meses	Q.61,769.00
Prestaciones laborales del vendedor departamental (44.05%) calculadas sobre la base de sueldo fijo + comisiones	Q.1,872.13 * 6 meses	Q.11,233.00
Salario del jefe de ventas	Q.8,851.52 * 6 meses	Q.53,110.00
Prestaciones laborales del jefe de ventas (44.05%) calculadas sobre la base de sueldo fijo + comisiones	Q.3,634.13 * 6 meses	Q.21,805.00
Preparación y entrenamiento de vendedor departamental y jefe de ventas	Q.300.00 c/u	Q.600.00
Capacitaciones para vendedores	2 capacitaciones en el semestre para todos los vendedores	Q.600.00
Teléfono	1000 llamadas mensuales * Q 0.36 * 5 minutos (tiempo promedio estimado por llamada) = Q.1,800.00 * 6 meses =	Q.10,800.00

Internet por fibra óptica	Q.600.00 cuota fija mensual (60% ventas y 40% administración) Q.600.00 * 60% = Q.360.00 Q.360.00 * 6 meses =	Q.2,160.00
Pago de teléfono celular para los 4 vendedores y jefe de ventas	200 * 6 meses = Q.1,200.00 *5 =	Q.6,000.00
Catálogos para demostraciones de ventas	1 catálogo para el vendedor departamental	Q.320.00
TOTAL		Q.318,376.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2004

DESCRIPCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Tomando en cuenta la situación actual de la empresa se contratará primero a la vendedora de sala de ventas, ya que además de ejecutar la labor de ventas también realizará algunas funciones secretariales de vital importancia para dar apoyo y soporte en el desempeño de las actividades de la fuerza de ventas (Ver descripción técnica del puesto de vendedora de sala de ventas).

El vendedor actual de sala de ventas (como se indicó en el capítulo II, únicamente desempeña el papel de “tomador de pedidos”) será promovido al cargo de vendedor de la ciudad capital, ya que tendrá a su cargo la zona de ventas con que el Gerente General decida iniciar las operaciones de la fuerza de ventas de la organización. Es decir, que la empresa en los primeros seis meses de funcionamiento de la nueva fuerza de ventas contará con dos vendedores y, al finalizar este período (primer semestre de funcionamiento) previa evaluación financiera, se contratará un nuevo vendedor de la ciudad capital, con lo cual a finales del primer año de funcionamiento la fuerza de ventas de la organización contará con 3 vendedores.

En segundo año de funcionamiento se contratarán los 2 vendedores faltantes para completar el equipo de 5 vendedores (1 vendedor de la ciudad capital y el

vendedor departamental), previa evaluación financiera y de la evolución de las ventas. En el primer semestre se contratará al vendedor de la ciudad capital y en el segundo semestre al vendedor departamental. Es importante señalar que el vendedor departamental se contratará de último ya que es el más costoso para la empresa (debido a los viáticos que se le proporcionan para realizar las giras departamentales) y por lo tanto el Gerente General deberá evaluar cuidadosamente si su contratación es viable y factible en ese momento.

Con la contratación del vendedor departamental el equipo de vendedores estará completo y entonces se hará necesaria la contratación del Jefe de ventas, porque en ese momento el volumen de operaciones de la nueva fuerza de ventas será más grande, por lo que la Gerencia General, deberá delegar funciones y compartir la responsabilidad de su administración con una persona que se encargue específicamente de ella.

Por tal motivo los elementos de la administración de la fuerza de ventas de V y A S.A. desarrollados en el presente trabajo, van dirigidos tanto al Gerente General como al Jefe de Ventas, ya que el proceso de creación de la fuerza de ventas estará a cargo por el primero de ellos y luego el jefe en mención lo sustituirá en la dirección y coordinación de todas sus actividades.

Así, el Gerente General, podrá ocuparse de las funciones y actividades propias de su cargo y se evitarán sobrecargas de trabajo; ya que su función principal será formular y coordinar los planes y estrategias de ventas conjuntamente con el Jefe de Ventas.

3. INTEGRACIÓN DE VENDEDORES DE V y A S.A.

El proceso de integración de vendedores de V y A S.A. será realizado por la Gerencia General y básicamente constará de los siguientes pasos:

3.1 Reclutamiento

Entre las fuentes que se utilizarán para reclutar a los vendedores que integrarán la fuerza de ventas de la organización están:

Internas

- **Dentro de la propia empresa.** El Gerente General dará oportunidad a las personas que se desempeñan bien en su puesto actual, tomando en cuenta su carácter y capacidad de trabajo; en este tipo de reclutamiento contará con la ventaja de que las personas aspirantes conocen la empresa y pueden tomar la responsabilidad que se les asigne con mayor facilidad.
- **Por medio de amigos o parientes del mismo personal.** La empresa puede tener candidatos para los puestos de vendedor a través de las recomendaciones que se reciban, siempre que tengan experiencia y conocimiento en ventas.

Externas

- **A través de universidades.** En donde se puede reclutar a estudiantes para los puestos de vendedor.
- **Contactos personales.** A través de amigos, clientes, proveedores o gente conocida. Cuando se acepte nuevo personal recomendado por clientes o proveedores se debe tener cuidado en no proporcionarles información confidencial hasta confirmar que son personas de confianza, por lo que es conveniente ponerlas a prueba.

- **Agencias de colocación.** Se le explica a la agencia la descripción del candidato solicitado y la agencia se compromete a arreglar las entrevistas con las personas que puedan ser de interés para la empresa.
- **Anuncios clasificados.** El aviso en el periódico deberá tener carácter informativo, pero deberá guardar un margen de interrogantes que motiven al candidato y despierten su interés y deseo por el empleo.
- **Solicitudes espontáneas.** En toda empresa se presentan espontáneamente interesados en empleos, no hay que desecharlos, probablemente existan entre ellos elementos importantes para ocupar los puestos de la fuerza de ventas.
- **Organizaciones y clubes.** Cámara de comercio, de industria, asociaciones o clubes en donde pueden llegar a presentarse candidatos.

3.2 Selección

Para seleccionar a los candidatos adecuados atraídos a través del proceso de reclutamiento se deberá seguir los siguientes pasos:

- Análisis del currículum vitae.** A través del cual se van descartando a las personas que no llenan los requisitos mínimos requeridos, es decir, que no se ajusten al perfil del puesto diseñado. Es necesario poner mayor atención a aspectos como educación, entrenamiento especial y experiencia o trayectoria profesional.
- Entrega del perfil del empleo a los candidatos del puesto.** Cuando el candidato acuda a las oficinas de V y A S.A. se le mostrará el perfil del puesto

vacante para que conozca los requisitos mínimos y las características principales del puesto.

c) Entrevista preliminar. En esta etapa se conocerán los aspectos más generales de los candidatos y por lo tanto se deberá utilizar el tipo de entrevista no dirigida y la entrevista profunda.

d) Solicitud de empleo. Aunque los solicitantes ya hayan entregado el currículum para su análisis respectivo, deberán llenar la solicitud de empleo, ya que ésta ofrece una manera rápida y sistemática de obtener información variada acerca del solicitante.

e) Entrevistas posteriores que podrán ser las que la empresa considere necesarias. Si algunos aspectos sobre el candidato no han quedado claras con los pasos anteriores del proceso, principalmente cuando se tenga interés en algunos aspectos específicos del candidato. Se deberá utilizar el tipo de entrevista profunda y la entrevista dirigida.

f) Verificación de referencias. Para corroborar aspectos de interés para el Gerente General como el tiempo que laboró el vendedor para otras empresas, el salario más alto devengado, el motivo de abandono del empleo, etc.

g) Pruebas de capacidad y conocimientos, psicométricas y de personalidad. Las pruebas de conocimiento o de capacidad tendrán como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Es importante mencionar que dichas pruebas deberán ser elaboradas por el jefe de la unidad de administración tomando en cuenta que su tipo dependerá de las necesidades de la organización, los aspectos que se desee evaluar del candidato y las características del puesto que aparecen en el perfil del puesto.

h) Examen médico. A través del cual se comprobará si la salud del vendedor es la mas adecuada para desempeñar las funciones y atribuciones correspondientes a su puesto de trabajo.

3.3 Contratación

Una vez seleccionado el candidato adecuado, El Gerente General procederá a su contratación.

Aquí se le dirá al vendedor que la selección obedece principalmente a que sus características se acoplaron al perfil del puesto a ocupar y que la empresa considera conveniente utilizar un tiempo razonable de prueba de 2 meses. Además se le aclarará al nuevo vendedor que deberá estar conciente de que entrará a formar parte de la organización y deberá respetar sus normas y políticas al mismo tiempo que la empresa queda comprometida a respaldar y cumplir todos los puntos.

Es en este momento cuando ambas partes firman el contrato de trabajo que contiene las cláusulas y normas que legal y particularmente deben ser observados. Una vez el vendedor ha sido contratado el Gerente General procederán a su inducción.

3.4 Inducción

El Gerente General será el responsable de la inducción del nuevo vendedor a la empresa, ya que es la persona que tiene más conocimiento sobre las características actuales de la organización.

Objetivos de la inducción

Los principales objetivos de la inducción del nuevo vendedor serán:

- Reducir la ansiedad inicial que el vendedor nuevo siente al llegar a su trabajo
- Familiarizar al vendedor con su trabajo
- Enfatizar al vendedor la importancia de la unidad de trabajo y la consideración de la organización como un todo
- Facilitar la transición del exterior al interior

Procedimiento de inducción

El procedimiento que se seguirá para la inducción del nuevo vendedor está conformado básicamente de los siguientes pasos:

- Se le presentará al vendedor el área de la unidad administrativa de ventas y sus compañeros de trabajo. Además, se le mostrarán las instalaciones con que cuenta la empresa .y se le presentará el resto del personal de la organización.
- Se proporcionará una breve charla donde además de participar el Gerente General, estará presente el jefe de la unidad de administración. Esta charla incluirá una descripción de los objetivos, historia, filosofía, cultura organizacional y normas de la organización. Asimismo, se aclararán sus deberes y obligaciones, las responsabilidades específicas del vendedor, la zona de ventas que cubrirá, y la forma en que se evaluará su desempeño. Esta charla incluirá también las políticas más importantes de la unidad de ventas, y los beneficios con que cuenta el personal de dicha unidad.
- Se le proporcionará al nuevo vendedor el adiestramiento y entrenamiento correspondiente (el cual se detalla en el inciso 4 denominado entrenamiento y

capacitación de vendedores de V y A S.A.) donde se le enseñarán aspectos importantes sobre el sistema de comercialización de la organización, así como la línea de productos de la empresa, los servicios que presta, situación del mercado, etc.

- Se le dotará de los muestrarios, catálogos, documentos y todos los formatos que lo auxilien para conocer y entender mejor y más rápido los sistemas, productos y condiciones especiales que manejará en el desarrollo de su trabajo.
- Se realizará una presentación con algunos clientes, proveedores y demás personas importantes que tengan relación con su trabajo.

En el caso de que ya existan vendedores

Cuando la empresa ya cuente con un equipo de vendedores y desee contratar más o sustituir alguno de ellos además de los pasos anteriores:

- El nuevo vendedor trabajará muy de cerca con su jefe inmediato y de preferencia acompañará a otros vendedores en sus rutas para que conozca el sistema de trabajo, y que vaya reconociendo y relacionándose más estrechamente con los productos y servicios de la organización y con sus compañeros de trabajo.
- Se deberá vigilar muy de cerca su actividad en los primeros meses, brindándole un apoyo aun mayor que a los demás, entendiendo que los otros ya saben cómo hacer las cosas.

4. ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN DE VENDEDORES DE V y A S.A.

Objetivos

La capacitación y entrenamiento de vendedores en V y A S.A. tiene los siguientes objetivos:

- Preparar al personal de ventas para la ejecución inmediata de las tareas particulares del proceso de ventas
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo del personal de ventas y los conocimientos técnicos y teórico-prácticos necesarios para el desarrollo de la labor de ventas.
- Cambiar la actitud de los vendedores con varias finalidades entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre ellos, aumentar su motivación, productividad y eficiencia y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia

Ventajas del entrenamiento y la capacitación en V y A S.A.

La capacitación traerá al vendedor de V y A S.A. las siguientes ventajas:

- a) Lo capacita para incrementar sus ventas o ingresos.
- b) Se desarrolla en la profesión de ventas.
- c) Tiene seguridad en el desarrollo del trabajo.

Las ventajas que ofrecerá la capacitación de vendedores a la Gerencia son:

- a) Aumento en el volumen de ventas.
- b) Reducción de gastos.
- c) Unificación de esfuerzos.

- d) Disminución en la rotación de personal
- e) Reducción y eficacia de la supervisión.
- f) Utilización de menos agentes.
- g) Disminución de pérdidas intangibles.

Para que el entrenamiento y capacitación de ventas de V y A S.A. sea eficaz, debe apegarse necesariamente a un programa de actividad que consta de los siguientes puntos:

1. Primero debe determinarse el tipo de programa de capacitación a utilizar.
2. La eficacia de un programa de capacitación de ventas depende en gran parte de la persona u organización que tenga a su cargo la impartición de ésta y del tamaño de la empresa.
3. Los objetivos de la capacitación deben estar fijados de tal manera que cubran las necesidades particulares de V y A S.A. en lo referente a conocimientos y habilidades de ventas. Uno de los objetivos fundamentales de la capacitación es aumentar la productividad del equipo de ventas.

Medios de entrenamiento y capacitación

Entre los medios sugeridos para la capacitación de ventas están:

- a) Manuales técnicos (libros, revistas, etc.)
- b) Películas.
- c) Productos y modelos.
- d) Gráficas.
- e) Guías para moderadores de reuniones de ventas.
- f) Teoría práctica.
- g) Boletines.
- h) Evaluaciones.

- i) Capacitación interactiva (Disquetes, CD-ROM, proyección multimedia)

4.1 Entrenamiento y adiestramiento de vendedores de V y A S.A.

Debido a que se contratará 1 vendedor en cada semestre, el entrenamiento de cada uno de ellos se realizará a través del método individual y los medios que utilice el Gerente General para realizarlo quedarán a su elección entre los sugeridos en el inciso anterior. Esencialmente, el entrenamiento de vendedores de V y A S.A. deberá incluir esencialmente los siguientes puntos:

- Descripción de objetivos, estrategias y políticas de la organización.
- Descripción de objetivos, estrategias y políticas de la unidad de ventas.
- Presentación de las líneas de productos de la organización: artículos que las integran, características de los productos, precios, etc.
- Conocimientos técnicos de los productos de la organización.
- Situación actual del mercado: localización y tamaño, segmentación, orientación, competencia, gustos y preferencias de los clientes, etc.
- Descripción de zonas de venta.
- Situación de distribución.
- Descripción del servicio brindado por la organización: actividades de preventa (servicio de asesoría en la compra) y servicios de postventa (servicios de instalación, reparación y ajuste).
- Promoción de productos en las ventas.
- Descripción del proceso de ventas de los productos de la organización.
- Entrenamiento en la aplicación de las principales técnicas de ventas.

Principales técnicas y aspectos prácticos que deben transmitirse a los vendedores en el entrenamiento, para realizar presentaciones técnicas de ventas

En la sesión de entrenamiento el Gerente General deberá adiestrar a los vendedores en la utilización de las siguientes técnicas:

Técnicas sencillas de presentación ante los clientes

- ❖ Si el vendedor fue remitido al prospecto por un cliente, deberá presentarse con una referencia a este conocido común.
- ❖ Realizar presentación personal con frases previamente elaboradas a iniciativa y creatividad propia, por ejemplo: “Si usted pudiera disminuir sus costos de ventas a la mitad y aumentar al mismo tiempo al doble sus volúmenes de ventas estaría interesado”.
- ❖ Utilizar frases iniciales de carácter positivo dirigidas hacia el cliente como: “Mi empresa y yo agradecemos que me haya recibido el día de hoy. Trataré como sea posible que esta visita sea beneficiosa tanto para usted como para mi empresa”. Esta introducción sugerida podría acompañarse por preguntas clave y gran atención para entender las necesidades de comprador.
- ❖ En el caso de que sea un producto nuevo, deberán simplemente atraer la atención del cliente mostrando dicho producto.
- Para el momento en que muestren los productos, la utilización del enfoque FABV (por sus siglas en inglés) características, ventajas, beneficios y valor.
- La utilización del sistema AIDA en la presentación de ventas: Captar la Atención, retener el Interés, generar Deseo y lograr Acción de compra.

- El empleo de cualquiera de los siguientes enfoques para realizar presentaciones de ventas: enfoque enaltado, formulado y de satisfacción de necesidades.
- La utilización del servicio de asesoría de compra, a través de la sugerencia del tipo de producto a utilizar, sobre la base de las necesidades del cliente y espacio disponible.
- Para el **cierre de ventas**, entrenará a los vendedores sugiriéndoles la utilización de algunas técnicas básicas de cierre, como por ejemplo:
 - ❖ Solicitar el pedido.
 - ❖ Recapitular los puntos de acuerdo.
 - ❖ Ofrecerse a ayudar a la secretaria a redactar el pedido.
 - ❖ Preguntar si el comprador quiere A o B.
- Para las actividades de **Postventa**, el Gerente General deberá adiestrar al vendedor en que deberá realizar una llamada de seguimiento cuando el cliente reciba el pedido para asegurarse que obtuvo servicios de instalación, reparación o ajuste correctos. Esta llamada ayudará al vendedor a detectar cualquier problema, asegurará al comprador que se preocupa e interesa por él y que resolverá cualquier problema que haya surgido.
- Entrenar a los vendedores en la utilización de las principales técnicas de negociación y las técnicas principales del marketing de relaciones.

Aspectos prácticos

Para que las presentaciones de ventas alcancen el éxito esperado por los vendedores, el Gerente General les proporcionará en el entrenamiento, algunos aspectos prácticos, que cada uno de ellos ejecutará cada vez que realicen la presentación de los productos y servicios de la organización ante los clientes:

- Saludar al comprador cordialmente para iniciar bien la relación.

- Hacer que el comprador tome decisiones menores, como el color, el tamaño, o indicar lo que el comprador perderá si el pedido no se coloca de inmediato.
- Llegar a una visita de ventas con puntualidad.
- Mantener buena presentación personal.
- Verse siempre amable y seguro.
- Hacer sentir al cliente que el objetivo de la visita es ayudarlo a satisfacer una necesidad.
- Demostrar ser persona respetuosa y con ética.
- Mostrar cortesía y atención al comprador y evitar hábitos poco comunes como rascarse la cabeza, nariz, u otro tipo de manía.
- Demostrar que conoce los productos que vende la empresa, que representa el mercado que abarca. Realizar demostraciones de productos con folletos, catálogos o muestrarios bien diseñados y estructurados.
- Debe buscar el establecimiento de una relación amistosa que ayude al fortalecimiento de las ventas.
- Debe crear una plática interesante para que el cliente mantenga una atención especial hacia el vendedor y se sienta parte de la situación.
- Deberá conocer los puntos débiles que pueda objetar el cliente para poder defender su venta.
- Debe mantener reserva de todas las conversaciones y datos que les proporcione el cliente. No debe mostrar pedidos o papeles de otros clientes para comprobar sus palabras, ya que el cliente necesita tener seguridad de que sus datos son confidenciales.
- Nunca deberá mirar los papeles que el cliente pueda tener sobre el escritorio o en el área en que le atienda.

Reuniones de ventas

Para realizar reuniones de ventas efectivas el Gerente General podrá utilizar cualquiera de las técnicas que se describen el capítulo I del presente documento (mesa redonda, tormenta de ideas y diseño de la agenda). Las herramientas para realizar reuniones de capacitación y ventas van a depender de la situación de la empresa en determinado momento, sus características y necesidades en el instante en que se va realizar la reunión.

Antes de realizar una junta de ventas deben fijarse objetivos específicos, entre los cuales pueden estar:

- Informar a los vendedores sobre alguna situación de interés.
- Adiestrarlos para resolver determinada situación satisfactoriamente.
- Producir entusiasmo en los vendedores.
- Incentivarlos y motivarlos a vender y proporcionar técnicas de ventas adecuadas para tal efecto.

Específicamente estos objetivos pueden traducirse en:

- Informar y adiestrar al vendedor para que venda un nuevo producto o servicio.
- Estimular mayores esfuerzos para vender un producto o línea de productos ya existentes.
- Presentar un plan para obtener más ventas.
- Descubrir los problemas que pudiera tener el personal.
- Cambiar la actitud hacia un producto, política o procedimiento.
- Practicar y corregir la manera de vender un producto al desarrollar las habilidades de los vendedores.

- Descubrir, con la colaboración de todos los vendedores, cuáles son las técnicas y formas de más éxito para vender un producto; y después, mejorar la habilidad de los vendedores en el uso de estas técnicas a través de la práctica y orientación recíproca.

4.2 Capacitación de vendedores de V y A S.A.

Las capacitaciones de ventas se impartirán en forma colectiva, por lo tanto el método de capacitación a utilizar será el grupal y los medios que utilice el Gerente General para realizarlas tendrán que adaptarse al método grupal seleccionado. Es de vital importancia señalar que el contenido de las capacitaciones dependerá no sólo de alguna situación o aspecto de especial interés para el Gerente General, sino del análisis de la evolución de ventas y de la situación financiera en el transcurso del semestre. A continuación se proponen los pasos básicos para realizar la capacitación de vendedores en la empresa:

Paso 1

Debe prepararse al vendedor, influir en la actitud de la persona a capacitar al preparar la demostración: debe explicarse la tarea y su importancia y averiguar lo que ya sabe el vendedor al respecto. Es de vital importancia aportar los conocimientos de los jefes de las Unidades de Producción y Administración con relación a lo que se está explicando.

Paso 2

Presentar el material y desarrollar buenas actitudes en la persona a capacitar.

Paso 3

Hacer que el vendedor practique y ensaye la operación de ventas mientras el Gerente General lo orienta, felicita, corrige y motiva. La retroalimentación y la estimulación positiva son muy importantes para que el proceso de capacitación fluya; hacer comentarios como “muy bien”, “así se hace”, le permiten saber al vendedor que va bien.

Paso 4

Debe completarse el proceso, demostrarle al vendedor que se tiene confianza en su desempeño. Tan pronto como esté seguro de que el vendedor lleva a cabo la tarea correctamente, debe dejársele practicar y nuevamente hacer comentarios como: “muy bien”. El Gerente General puede acompañar al vendedor a realizar algunas visitas de ventas para corroborar si la idea, habilidad o técnica enseñada, está siendo aplicada correctamente. No debe olvidarse felicitarlo si la tarea fue efectivamente bien realizada o corregirle moderadamente algún error cometido en el desarrollo de la misma y orientarle en la forma correcta en que debe hacerse.

En resumen los pasos para la capacitación de los vendedores de V y A S.A. son:

1. Explicar al vendedor qué es lo que le va a enseñar.
2. Demostrar la habilidad que se desea desarrollar en él.
3. Hacer que el vendedor practique esa habilidad.
4. Darle seguimiento.

Cómo debe prepararse el Gerente General para capacitar

- Debe tener un horario de actividades: determinar cuánto se puede aprender y en cuánto tiempo.
- Describir la tarea: listar partes importantes y escoger pasos y puntos clave.
- Tener todo listo: equipo y materiales.
- Mantener correctamente arreglado el área de trabajo.

Capacitación en ventas de campo

1. El Gerente General debe orientar al vendedor mientras viaja en su automóvil. Generalmente, es muy productivo acompañar al vendedor, porque eso le proporciona grandes oportunidades para discutir una venta, aclarar puntos y hacer preguntas.
2. Practicar a través de la simulación de situaciones de venta. Hacer que el representante practique sus presentaciones mientras viajan en el automóvil, porque puede ayudarlo a mejorar sus habilidades en ventas si se hace el papel del cliente. Tratar de actuar como lo haría un cliente real y hacer objeciones. Después, criticar y orientar.

Capacitación de los vendedores cuando la empresa desee introducir nuevos productos al mercado

Cuando la organización decida introducir nuevos productos al mercado, el programa de capacitación deberá incluir esencialmente los siguientes aspectos:

1. Descripción de objetivos, estrategias y otros elementos de la planificación que ha formulado el Gerente General y/o el jefe de ventas (si ya existe) para la introducción de los nuevos productos al mercado.

2. Presentación de la nueva línea de productos: artículos y servicios que la integran, características de los productos, precios, etc.
3. Conocimientos técnicos de los nuevos productos.
4. Situación del mercado meta hacia donde se dirigirán los nuevos productos: localización y tamaño, segmentación, orientación, competencia, gustos y preferencias de los clientes, etc.
5. Situación de distribución.
6. Descripción del servicio brindado por la empresa: actividades pre y post venta para apoyar la comercialización de nuevos productos.
7. Promoción de los nuevos productos en las ventas.
8. Aplicación de las principales técnicas de ventas para comercializar los nuevos productos.

5. MOTIVACIÓN DE LOS VENDEDORES DE V y A S.A.

Con el propósito de brindar un incentivo especial a la fuerza de ventas de V y A S.A. para incrementar su productividad, eficiencia y que pueda desempeñarse al máximo, a continuación se presentan algunos aspectos prácticos para la motivación del equipo de vendedores:

Aspectos prácticos para motivar a la fuerza de ventas

a) Proporcionar un ambiente organizacional agradable. El ambiente organizacional describe los sentimientos de los vendedores acerca de las oportunidades, del valor y de las recompensas por un buen desempeño dentro de la compañía. V y A S.A. debe tratar a sus vendedores como sus principales promotores, apreciarlos y permitir buenas oportunidades de ingresos y promociones. Con esto se logrará elevar el desempeño de la fuerza de ventas y disminuir la rotación de personal en la misma.

b) Contar con un plan de remuneración básica donde se planteen cuidadosamente incentivos económicos equitativos y justos.

c) Realizar competencias de ventas entre los mismos vendedores a fin de poder designar al “vendedor del mes”.

d) Establecer bonificaciones por medio de cuotas de ventas, es decir establecer estándares que determinen la cantidad de productos a vender y la forma en que se deben dividir las ventas entre los productos de la organización. La compensación se relaciona con lo bien que cumplan los vendedores con sus cuotas.

e) Ejercer supervisión informal y amistosa. Evitar formalismos que puedan tornarse tediosos y engorrosos para el vendedor.

f) Redactar cartas de elogio. El Gerente General deberá redactar periódicamente cartas donde se elogie el desempeño de los vendedores.

g) Convenciones o juntas de ventas. Constituyen ocasiones sociales, pausas en la rutina, donde los vendedores tengan la oportunidad de hablar informalmente con el Gerente General para expresar sus sentimientos e identificarse con un grupo más grande.

h) Aplicar algunas técnicas de motivación como la felicitación de un minuto. Esta técnica requiere de los siguientes pasos:

- Informar al personal de manera clara y directa como se desempeña.
- Felicitar a los vendedores en forma inmediata.

- Comunicar y especificar que es lo que hicieron bien y como ayuda a la organización y al resto del equipo de ventas.
- Mantener una motivación continua y una buena relación con el equipo de ventas.

i) Motivación en las ventas de campo. El Gerente General deberá salir al territorio de ventas de sus vendedores con el propósito de observar lo que esta bien y lo que no esta bien, y aplicar la estimulación positiva adecuada. Los estímulos positivos, incluyen: buenas expresiones como sonreír, un movimiento positivo de cabeza, un apretón de manos, una sincera palmada en el hombro, o felicitar por escrito con una nota de felicitación o agradecimiento.

Ahora bien, además del anterior sistema de incentivos es necesario que la Gerencia General observe algunos principios importantes, que pueden ayudar a la motivación de la fuerza de ventas:

- Procurar mantener un equipo de vendedores unido y optimista, lo cual dependerá mucho de las actitudes de las autoridades de la empresa.
- Crear en los vendedores nuevas o renovadoras aspiraciones, estimulándolos para alcanzarlas.
- Inculcar en los vendedores lo agradable que es ser un buen vendedor y lo bien que se siente sobresalir en un trabajo.
- Mantener siempre el respeto en la unidad de ventas: entre los vendedores, del Gerente General para ellos y viceversa.
- Fomentar la lealtad a la empresa, hacer sentir a los vendedores parte importante de la misma y rivales en potencia de las empresas competidoras.
- Escuchar a los vendedores y tratar de conservar buena comunicación con ellos, lo cual puede lograrse con pláticas en privado, juntas periódicas, entrevistas informales, etc.

- Ejercer una buena supervisión de sus actividades y no convertirla en vigilancia.
- Darles conocimiento de sus responsabilidades, hacérselas sentir y enfatizar en la importancia que tiene para la empresa el cumplimiento de las mismas.

6. PLAN DE COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DE V y A S.A.

Está basado en una combinación de sueldo fijo o base, comisiones sobre ventas y bonificaciones por alcance de los objetivos de ventas, a fin de atraer, motivar y retener a las personas más capacitadas y eficientes. Esto para crear y mantener una fuerza de ventas con un nivel de productividad alto. Para la elaboración del plan se tomaron en cuenta principalmente las características del producto, la naturaleza del mercado y sobretodo la forma en que estructuran algunas empresas de la competencia sus planes de remuneración.

El plan de compensación está estructurado de la siguiente manera:

Estructura salarial de la fuerza de ventas

VENEDORES:

- **Sueldo base:** situado en el rango de Q.1,500.00 a Q.2,000.00 según capacidad y experiencia (Incluye bonificación legal).
- **Comisión:** la comisión se pagará mediante un porcentaje establecido entre el rango de 1% a 5% sobre ventas individuales, determinando el porcentaje a pagar dependiendo el volumen de ventas alcanzado. Esto con el objetivo de motivar al vendedor a realizar una mayor cantidad de ventas.

CUADRO 12
COMISIONES PARA LOS VENDEDORES V y A S.A.
MÉTODO DE PORCENTAJE SOBRE VOLUMEN DE VENTAS
(CIFRAS EN QUETZALES)

RANGO		PORCENTAJE DE COMISIÓN
DE	A	
0.00	20,000.00	1%
20,001.00	40,000.00	2%
40,001.00	60,000.00	3%
60,001.00	80,000.00	4%
80,001.00	EN ADELANTE	5%

Fuente: elaboración propia. Febrero 2004

• **Incentivos y bonificaciones sobre ventas:**

1. En efectivo trimestralmente, semestralmente o anualmente (dependerá de la planificación elaborada para el período) que oscilarán entre Q.500.00 y Q.1000.00 por alcance de los objetivos de ventas.

CUADRO 13
INCENTIVOS PARA LOS VENDEDORES DE V y A. S.A.
(CIFRAS EN QUETZALES)

ALCANCE DE CUOTAS DE VENTAS	VALOR DEL INCENTIVO
Menos del 90%	500.00
Del 90% al 99%	700.00
Del 100% en adelante	1000.00

Fuente: elaboración propia. Febrero 2004

2. Entrega de paquetes de recreación familiar a lugares turísticos del país, con todos los gastos pagados.

3. Entrega de artículos o productos de beneficio para el vendedor.

- **Otros:**

1. **Gasolina:** se le proporcionarán a los vendedores de la ciudad capital Q.500.00 mensuales, mientras que al vendedor departamental se le proporcionará Q.1,000.00.

2. **Depreciación:** que puede oscilar entre Q.200.00 a Q.350.00 mensuales dependiendo el modelo del vehículo.

3. **Pago de teléfono celular:** hasta Q.200.00. Si el vendedor se excede de esta cuota la diferencia del monto de la factura la pagará él. Esta es la cuota mínima promedio estimada correspondiente al uso de teléfono celular, establecida mediante charlas informales con vendedores del mismo ramo laboral, y como se verá más adelante es la misma cuota para el vendedor departamental y el jefe de ventas.

4. **Viáticos:** los viáticos para el vendedor departamental se pagarán mediante una cuota fija, la cual oscilará entre Q.4,500.00 y Q.5,000.00. mensuales por concepto de alimentación y hospedaje.

Ejemplo 1

Si un vendedor de la ciudad capital efectúa ventas mensuales por Q.75,000.00, tiene un sueldo base de Q.1,500.00 y trabajando bajo el supuesto de que vendió

Q. 75,000.00 en el mes, integrando las prestaciones e incentivos este vendedor devengaría un salario mensual aproximado de:

Sueldo base:	Q.1,250.00
Bonificación legal:	Q. 250.00
Comisiones: (Q. 75,000 * 4%) =	Q.3,000.00
Gasolina:	Q. 500.00
Depreciación:	Q. 250.00
Total ingresos	Q. 5,250.00
Descuentos	
Cuota laboral IGSS (4.83%)	Q. 205.28
Líquido a recibir	Q. 5,044.72

Es necesario aclarar que a los ingresos del vendedor de la ciudad capital deberá agregársele el valor del premio o dinero que reciba si logró sobrepasar la cuota de ventas determinada para el período y que la cuota laboral IGSS fue calculada sobre la base de sueldo fijo más comisiones. Estas observaciones son aplicables también para el caso de la vendedora de sala de ventas, vendedor departamental y jefe de ventas (ejemplos 2, 3 y 4 respectivamente) que se verán más adelante.

Además, es importante señalar que el pago de viáticos es exclusivamente para el vendedor departamental y que el salario de la vendedora de sala de ventas no incluye pago de gasolina, depreciación y pago de teléfono celular.

Ejemplo 2

Si la vendedora de sala de ventas efectúa ventas mensuales por Q.50,000.00, tiene un sueldo base de Q.1,500.00 y trabajando bajo el supuesto de que vendió

Q. 50,000.00 en el mes, integrando las prestaciones e incentivos este vendedor devengaría un salario mensual aproximado de:

Sueldo base:	Q.1,250.00
Bonificación legal:	Q. 250.00
Comisiones: (Q. 50,000 * 3%) =	Q.1,500.00
Total ingresos	Q. 3,000.00
Descuentos	
Cuota laboral IGSS (4.83%)	Q. 132.83
Líquido a recibir	Q. 2,867.18

Ejemplo 3

Si el vendedor departamental efectúa ventas mensuales por Q.75,000.00, tiene un sueldo base de Q.1,500.00 y trabajando bajo el supuesto de que vendió Q. 75,000.00 en el mes, integrando las prestaciones e incentivos este vendedor devengaría un salario mensual aproximado de:

Sueldo base:	Q.1,250.00
Bonificación legal:	Q. 250.00
Comisiones: (Q. 75,000 * 4%) =	Q.3,000.00
Gasolina:	Q.1,000.00
Depreciación:	Q. 250.00
Viáticos	Q.4,750.00
Total ingresos	Q. 10,500.00
Descuentos	
Cuota laboral IGSS (4.83%)	Q. 205.28
Líquido a recibir	Q. 10,294.72

JEFE DE VENTAS:

- **Sueldo base:** en el rango de Q.5,000.00 a Q.5,500.00 según experiencia y capacidad (Incluye bonificación legal).
- **Comisión:** la comisión del Jefe de Ventas, se establecerá de acuerdo al alcance de las cuotas de ventas establecidas para el período.

CUADRO 14
COMISIONES PARA JEFE DE VENTAS V y A S.A.
(CIFRAS EN QUETZALES)

ALCANCE DE CUOTAS DE VENTAS	VALOR DEL INCENTIVO
Menos del 80%	2,500.00
Del 81% al 90%	3,000.00
Del 91% al 99%	3,500.00
Del 100% en adelante	4,000.00

Fuente: elaboración propia. Febrero 2004

- **Incentivos:**

1. En efectivo trimestralmente, semestralmente o anualmente (dependerá de la planificación elaborada para el período) que oscilarán entre Q.1000.00 y Q.1500.00 por alcance de los objetivos de ventas establecidos.

CUADRO 15
INCENTIVOS PARA JEFE DE VENTAS DE V y A S.A.
(CIFRAS EN QUETZALES)

ALCANCE DE CUOTAS DE VENTAS	VALOR DEL INCENTIVO
Menos del 90%	1,500.00
Del 90% al 99%	2,000.00
Del 100% en adelante	2,500.00

Fuente: elaboración propia. Febrero 2004

2. Entrega de paquetes de recreación familiar a lugares turísticos del país, con todos los gastos pagados.
 3. Entrega de artículos o productos de beneficio para el jefe de ventas.
- **Otros:**
 1. **Gasolina:** se le proporcionará Q.500.00 mensuales por concepto de gasolina.
 2. **Depreciación:** que puede oscilar entre Q.200.00 a Q.350.00 mensuales dependiendo el modelo del vehículo.
 3. **Pago de teléfono celular:** hasta Q.200.00. Si el jefe de ventas se excede de esta cuota la diferencia del monto de la factura la pagará él.

Ejemplo 4

Suponiendo que el jefe de ventas logra que su grupo de vendedores alcancen el 95% de la cuota de ventas mensual, tiene un sueldo base de Q.5,000.00 e integrando las demás prestaciones e incentivos devengaría un salario mensual aproximado de:

Sueldo base:	Q.4,750.00
Bonificación legal:	Q. 250.00
Comisiones (95% cuota de ventas):	Q.3,500.00
Gasolina:	Q. 500.00
Depreciación:	Q. 250.00
Total	Q. 9,250.00
Descuentos	
Cuota laboral IGSS (4.83%)	Q. 398.48
Líquido a recibir	Q. 8,851.52

7. EVALUACIÓN DE VENDEDORES DE V y A S.A.

La evaluación del rendimiento de los vendedores de V y A S.A., tiene 4 propósitos principales:

- Medir su funcionamiento.
- Compararlo con un estándar.
- Corregir las desviaciones.
- Aumentar la productividad.

El método que se considera ideal para evaluar el desempeño de los vendedores, es una combinación entre un método cuantitativo y un cualitativo, y su aplicación se hará mensualmente en dos fases:

Fase cuantitativa: comparación de las ventas potenciales de la zona (ventas reales vs. cuota de ventas) (ver anexo 4)

Parámetros a evaluar

Se examinará la actuación del vendedor comparándola con la cuota de ventas establecida para su zona, a través de la determinación de un porcentaje de eficiencia que resulta de la división de las ventas reales del vendedor entre la cuota de ventas establecida para su zona.

Criterios de calificación

Si el resultado de la división es menor que 1 significa que el vendedor no alcanzó la cuota de ventas establecida para el período y que su rendimiento es menor al esperado, si es igual que 1 quiere decir que alcanzó exactamente la cuota de ventas y que su rendimiento es exactamente el esperado por la empresa, mientras que si el resultado es mayor que 1 significa que sobrepasó dicha cuota de ventas y que su rendimiento es superior al esperado.

Fase cualitativa: entrevista

Para realizar esta fase, necesariamente se debió ejecutar la fase cuantitativa, ya que dependiendo su resultado, la entrevista se hará de 2 formas diferentes:

a) Cuando el rendimiento del vendedor fue igual o mayor al esperado: el Gerente General inducirá al vendedor para que le indique la forma en que logró

alcanzar o superar la cuota de ventas, a fin de tomar nota e inculcar la actitud de este vendedor a otros cuyo rendimiento fue inferior. Luego, felicitarlo e incentivarlo a que continúe con dicha actitud mediante las técnicas de motivación sugeridas en el inciso 5 de la presente propuesta. Los premios o incentivos por alcance o superación de la cuota de ventas se describen detalladamente en el inciso 6 de la misma.

b) Cuando el rendimiento del vendedor fue inferior al esperado: para realizar la entrevista debe llevarse el siguiente orden:

- El Gerente General deberá invitar al vendedor a que indique cuál cree que fue la causa de este rendimiento, induciéndole a que exprese sin temor, si el problema fue por causa interna de la empresa o por algún factor de carácter exógeno. Debe tratar que el vendedor se critique a sí mismo y hacerle preguntas acerca de las fallas que ha tenido debido a diversas situaciones, con el fin de tomar nota de todo lo importante, analizar dichas situaciones y afirmar que surgirán posibles soluciones sin prometer nada.
- Luego el Gerente General deberá preguntar al vendedor en qué puede contribuir para mejorar resultados en el futuro y después de haberlo escuchado se le hacen críticas constructivas para llegar a situaciones benéficas para ambas partes.
- Por último se comparan los resultados de la charla con los de la evaluación previa, se aclararan contradicciones y se realizarán las correcciones necesarias.

Sanciones

Si luego de tener la anterior entrevista con el vendedor su rendimiento sigue siendo inferior, se tomarán las siguientes sanciones:

1. Llamada de atención verbal en la próxima entrevista mensual.
2. Si después de la llamada de atención verbal su rendimiento es igual en la próxima entrevista, se le llamará la atención de forma oral y escrita mediante una carta que contemple el motivo de la sanción.
3. Si luego de recibir la carta, el rendimiento del vendedor sigue siendo inferior en la siguiente entrevista, se procederá a su despido inmediato.

En el caso de vendedores que se encuentren a prueba y que su rendimiento sea inferior al esperado

Tomando en cuenta que el período de prueba de un vendedor es de dos meses, la sanción se aplicará de la siguiente manera:

1. Llamada de atención en la primera entrevista mensual.
2. Se procederá a su despido inmediato en la siguiente entrevista mensual (al segundo mes).

CONCLUSIONES

1. La estructura organizacional actual de V y A S.A. no es técnicamente aceptable, ya que la ineficiencia operativa de sus unidades administrativas y puestos de trabajo ha originado serios problemas, ampliamente tratados en el diagnóstico administrativo, en la realización de sus funciones y actividades. Por lo tanto, la estructura organizacional actual de la empresa se considera inadecuada para que la unidad administrativa de ventas propuesta funcione de forma óptima.

2. El sistema de comercialización actual de V y A S.A. ha sido diseñado por los propietarios de la empresa sobre la base de su experiencia. Este sistema carece por desconocimiento de los propietarios, de los elementos técnicos necesarios para administrar eficientemente las ventas y por lo tanto se considera inadecuado para el funcionamiento óptimo de la unidad administrativa y de la fuerza de ventas propuestas. Las funciones principales de dicha unidad, diseñadas sobre la base de las necesidades y características actuales de la empresa, están ampliamente descritas en el presente trabajo de investigación. Esto comprueba las hipótesis que al respecto se plantearon en el plan de investigación que sirvió de base para la elaboración de este documento.

3. La estructura organizacional de fuerza de ventas más conveniente para V y A S.A. es la estructura por territorio, debido no sólo a que las líneas de productos que comercializa al igual que el tipo de clientes que las demandan tienen carácter bastante homogéneo, sino a la necesidad que tiene de cubrir nuevos territorios.

4. El tamaño exacto de la fuerza de ventas de V y A S.A. es de 5 vendedores, 3 para la ciudad capital, 1 para el interior del país y 1 para su sala de ventas.

5. El proceso de integración de vendedores eficientes y calificados en V y A S.A. es esencial para el buen funcionamiento de su fuerza de ventas. El diseño de este proceso fue realizado sobre la base de los productos y servicios que vende, de la categoría de sus clientes, volumen de ventas, método de distribución y recursos financieros de que dispone.

6. El entrenamiento, capacitación y motivación de los vendedores de V y A S.A. constituyen elementos necesarios y fundamentales para que estos puedan desarrollarse en la profesión de ventas y aumenten su capacidad productiva y seguridad en la ejecución de su trabajo.

7. El plan de remuneración propuesto está diseñado de tal forma que atraiga, motive y sobretodo retenga a los vendedores más eficientes y capacitados. Para el diseño del plan de remuneración se tomaron en cuenta factores como el mercado, naturaleza de sus productos, los recursos financieros que dispone la empresa. y sobretodo la compensación percibida por los vendedores de la competencia.

8. La evaluación de vendedores es de vital importancia para conocer el rendimiento y desempeño del equipo de vendedores de V y A S.A. y la participación de cada vendedor en el nivel de ventas alcanzado. El método de evaluación propuesto en el presente trabajo de investigación, se ajusta a las necesidades y características actuales de la empresa y por lo tanto, se rechaza la hipótesis formulada con relación a este tema, en el plan de investigación.

RECOMENDACIONES

1. Rediseñar la estructura organizacional de V y A S.A. sobre la base de la estructura propuesta y establecer de esta manera, funciones y atribuciones administrativas específicas y claramente definidas para las unidades administrativas y los puestos de trabajo que las integran.
2. Reestructurar el sistema de comercialización actual de V y A S.A. sobre la base de principios administrativos de la mercadotecnia, e implementar la creación de la unidad administrativa y de la fuerza de ventas tomando como base la presente guía metodológica diseñada para administrarlas técnicamente.
3. Implementar la estructura de la fuerza de ventas propuesta, ya que esto contribuirá a que la empresa pueda ganar participación en el mercado, mediante la cobertura de nuevos territorios, e incrementar su cartera de clientes.
4. Procurar implementar la cantidad de vendedores sugeridos, esto influirá directamente en el aumento del volumen de ventas en un 250% y en las utilidades de la empresa, debido a que no sólo contará con el número acorde de vendedores a sus necesidades sino reducirá su costo de ventas al no contar con exceso de personal de ventas. Además, se debe ampliar el tamaño de la fuerza de ventas, cuando se haya cubierto nuevos territorios e incrementado la cartera de clientes, ya que en determinado momento el número de vendedores propuesto podría resultar insuficiente para satisfacer las necesidades y demanda de los nuevos clientes.
5. El proceso de integración de vendedores en V y A S.A. debe hacerse cuidadosamente, con el fin de evitar contrataciones y constantes despidos de vendedores que no llenen las expectativas de la empresa y así disminuir una

posible rotación de personal que puede originar costos innecesarios para la empresa.

6. Implementar el sistema de entrenamiento y capacitación propuesto e innovarlo constantemente a fin de incrementar la productividad de la fuerza de ventas, aumentar el volumen de ventas y reducir gastos originados por una posible rotación de personal y ejecución equívoca del proceso de ventas. Esto a su vez contribuirá a unificar los esfuerzos de la organización y la fuerza de ventas y reducir la supervisión del trabajo de los vendedores. Asimismo, se recomienda aplicar constantemente las técnicas de motivación sugeridas a fin de mantener elevada la moral de la fuerza de ventas y establecer un ambiente organizacional agradable.

7. Actualizar periódicamente el plan de compensación de V y A S.A. para motivar constantemente a la fuerza de ventas y elevar su productividad y la eficiencia en la realización de la labor de ventas.

8. Utilizar la combinación de los métodos cualitativos y cuantitativos sugeridos para evaluar el rendimiento de los vendedores de V y A S.A. Esto no solo permitirá conocer el volumen de ventas real alcanzado por cada vendedor y compararlo con la cuota de ventas establecida para su zona, sino que permitirá al Gerente General aumentar el contacto personal con los vendedores y obtener, no sólo la información necesaria sobre la realización de sus actividades, sino obtener la confianza, lealtad y la estima de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ANDERSON, Rolph, Joseph F. Hair Jr. y Alan J. Bush. **ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.** Editorial McGraw Hill. 2000.
2. ARMSTRONG, Michael. **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.** Fondo Editorial Legis. Bogotá, Colombia 1991.
3. BENASSINI, Marcela. **INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. ENFOQUE PARA AMÉRICA LATINA.** Editorial Prentice Hall. 1ª edición. México, D.F. 2001.
4. CASTAÑEDA Quán, Luis Enrique. **MATERIAL BIBLIOGRÁFICO DE APOYO PARA EL CURSO DE ADMINISTRACIÓN II. VOLUMENES I Y II.** Departamento de Publicaciones. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala, Guatemala. Enero, 1999.
5. CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.** Editorial McGraw Hill. 5ª edición. México D.F. 1995.
6. Compilación Bibliográfica. **TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.** Material de Apoyo a la Docencia. Cooperativa de Servicios Varios. 2ª edición. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Enero 1995.
7. FLEITMAN, Jack. **EVALUACIÓN INTEGRAL.** Editorial McGraw Hill. México D.F. 1994.

8. FRANKLIN, Enrique Benjamín. **ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. ANÁLISIS, DISEÑO, ESTRUCTURA.** Editorial McGraw Hill. México D.F. 1998.
9. GÓMEZ C. Guillermo. **PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.** Editorial McGraw Hill. México D.F. 8ª edición. 1994.
10. Grupo Océano. **DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO OCÉANO COLOR.** Editorial Océano. Barcelona, España. 1999.
11. FISCHER, Laura. **MERCADOTECNIA.** Editorial McGraw Hill. 2ª Edición. México, D.F. 1993.
12. GONZÁLEZ Juárez, José Haroldo y otros. **APUNTES DE ADMINISTRACIÓN.** Departamento de Publicaciones. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala, C.A. Junio 1998.
13. GUILTINAN, J. y PAUL, G. **ADMINISTRACIÓN DE MERCADEO: ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS.** Editorial CECSA. México D.F. 1984
14. HARTLEY, Robert J. **ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.** Cía. Editorial Continental S.A. México D.F., 1985.
15. KOONTZ Harold y Heinz Weihrich. **ADMINISTRACIÓN. UNA PERSPECTIVA GLOBAL.** Enrique Mercado González. Traductor. Editorial McGraw Hill. 11ª Edición. México D.F. 1998.
16. KOONTZ Harold y Cyril O'Donnell. **ADMINISTRACIÓN.** Editorial McGraw Hill. México, 1994.

17. KOTLER, Philip, **DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, ANÁLISIS, PLANEACIÓN Y CONTROL.** Editorial. Diana. 11^a Edición. México, D.F. 1995.
18. KOTLER, Philip y Gary Armstrong. **FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA.** Editorial Prentice Hall. 4^a Edición. México, D.F. 1998.
19. KOTLER, Philip. **DIRECCIÓN DE MARKETING. LA EDICIÓN DEL MILENIO.** Editorial Pearson Educación. México, D.F. 2000.
20. LILIENTHAL, E.L. y Philip Kotler, **TOMA DE DECISIONES EN MERCADOTECNIA, UN ENFOQUE A LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS.** Editorial CECSA. 2^a edición. México, D.F. 1992.
21. MALHOTRA, Naresh K. **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. UN ENFOQUE PRÁCTICO.** Editorial Pearson Educación. 2^a Edición. México D.F. 1997.
22. MANNING, Gerald L. y Barry L. Reece. **LAS VENTAS EN EL MUNDO ACTUAL.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 6^a Edición. México, D.F. 1997.
23. MAYNARD, Harold y James H. Pais. **TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE VENTAS. TOMOS I Y II.** Biblioteca de Dirección, Organización y Administración de Empresas. 6^a. Edición. Editorial Hispano europea. España, Barcelona. 1986.
24. MORALES Peña, Otto René. **MATERIAL DE APOYO PARA EL CURSO DE MÉTODOS CUANTITATIVOS II.** Departamento de Publicaciones. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala, Guatemala. Noviembre, 1997.

25. PEREIRA, Jorge E. **TUTORÍA DE MERCADEO DIRECTO INTEGRADO.** Seminarios Virtuales JP & A. Mercadeo.com
26. ROBBINS, Stephen P. y Mary Coulter. **ADMINISTRACIÓN.** Editorial Pearson Educación. 6ª edición. México D.F. 2000.
27. SIERRA Jiménez, Francisco y Manuel L. Flores. **APUNTES DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.** Departamento de Publicaciones. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala, Guatemala. Enero, 1998.
28. STANTON, William. **FUNDAMENTOS DE MARKETING.** Editorial McGraw Hill. 11ª. Edición. México, D.F. 2000.
29. STONER, James A.F./ R. Edward Freeman/ Daniel R. Gilbert Jr. **ADMINISTRACIÓN.** Editorial Prentice Hall. 6ª. Edición. México, D.F. 1998
30. VALDEZ Duarte, Elder Rodolfo. **MODELO DE ESTRUCTURA PARA LA FUERZA DE VENTAS - CANAL DETALLISTA - EN UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO.** Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. Guatemala, ciudad capital. Septiembre 2003.
31. VÁSQUEZ, Juan Antonio. **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA II.** Litografía Orión. 1ª Edición. Guatemala, C.A. Julio, 1998.
32. ZÚÑIGA, Rudy René. **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VENTANAS DE ALUMINIO Y VIDRIO.** Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de

Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. Guatemala, ciudad capital. Octubre 2002.

33. Información obtenida mediante prospectos y algunos folletos informativos sobre la empresa, proporcionados por el Gerente General de V y A S.A.
34. Información obtenida mediante entrevistas y encuestas con el Gerente General y el personal de V y A S.A.
35. Información obtenida mediante entrevistas con personas del área de ventas de las empresas VIMARCO, VICA-SOLAIRE, VIDRIERIA POPULAR y VIDRIERIA SAN CARLOS.

GLOSARIO

Estructoras: industrias que transforman los lingotes de aluminio en perfiles aptos para la fabricación de puertas, ventanas y otros productos de aluminio.

Jamba: en el argot aluminero, nombre que se le da al perfil que se perfora para remachar los clips de las ventanas de celosía.

Mol: molécula gramo. Número de gramos de una sustancia, igual al que expresa su peso molecular.

Perfil: figura que representa un cuerpo cortado real o imaginariamente por un plano longitudinal o transversal. Complementos o retoques con que se remata una obra o cosa. Piezas con que se elabora un marco.

Ventanas proyectantes: ventanas de una hoja horizontal que se abren de adentro hacia afuera.

ANEXOS

ANEXO 1

PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN PARA REALIZAR EL REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL E INICIAR LA CREACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS

El programa de implementación (cronograma de actividades) que se presenta ha sido diseñado sobre la base de las características, necesidades y principalmente del comportamiento del volumen de ventas de la empresa en los últimos años. Estas actividades sugeridas y su tiempo de ejecución podrán ser modificados a conveniencia del Gerente General en el momento en que decida realizar la reestructuración de la organización para crear la nueva unidad administrativa de ventas.

ACTIVIDAD	TIEMPO	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1		■																							
2 (1 DÍA)			■																						
3				■																					
4 (1 DÍA)					■																				
5						■																			
6 (1 DÍA)							■																		
7								■																	
8										■															
9 (1 DÍA)																									
10 (1 DÍA)																									

DETALLE DE LAS ACTIVIDADES

1. El Gerente General analizará la propuesta para la creación de Unidad de Ventas.
2. Luego de analizar la propuesta el Gerente General convocará a una reunión con los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio, si decide implementar la propuesta.
3. Los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio evaluarán la propuesta.

4. Si la respuesta de los jefes de dichas unidades es afirmativa, notificarán al Gerente General.
5. El Gerente General y los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio realizarán estudios de reestructuración de unidades y rediseño de funciones y procesos actuales, sobre la base de la estructura organizacional propuesta.
6. El Gerente General realizará una reunión de trabajo para notificar al personal sobre los nuevos cambios en la organización.
7. El Gerente General y los jefes de las Unidades de Vidrio y Aluminio implementarán la reestructuración y el rediseño mediante el método de implementación en paralelo para estabilizar el nuevo sistema de trabajo. Este método representa la operación simultánea, por un período determinado, tanto del ambiente de trabajo actual (condiciones tradicionales) como de las condiciones que se van a implantar. Además, permite efectuar modificaciones y ajustes sin crear problemas, al tiempo que deja que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de que se suspendan las anteriores.
8. Paralelamente a la nueva reestructuración y rediseño, y tomando en cuenta la situación actual de la organización, el Gerente General dará inicio al plan de trabajo sugerido en la sección 2 del capítulo III del presente documento, para comenzar a crear la nueva Unidad de Ventas con la promoción del vendedor actual de sala de ventas y la contratación de la nueva vendedora de sala de ventas.
9. Iniciar operaciones de los puestos de trabajo de la nueva unidad administrativa de ventas.
10. El Gerente General y los jefes de las nuevas Unidades de Administración y Producción eliminarán antiguas condiciones de trabajo (estructura organizacional por producto.) y las sustituirán definitivamente por las nuevas (estructura organizacional por funciones).

**ANEXO 2
CONTROL DE VISITAS A CLIENTES
V y A S.A.**

V y A S.A.
Control de visitas a clientes

Nombre del vendedor _____
Semana _____

No.	Nombre	Contacto	Número telefónico	Resultado de la visita		Próxima llamada Día / hora	Próxima visita Día / hora	Observaciones	Firma
				Venta	Monto				
Total de ventas semanal				q.	Zona de ventas				
Total de visitas semanal					Total de visitas pendientes				

ANEXO 3
HOJA DE PRESUPUESTO
V y A S.A.

Número _____



V y A S.A.
 Dirección _____
 Guatemala C.A.
 Número de teléfono _____
 Número de Fax _____
 E-mail _____

PRESUPUESTO

Datos del cliente

Nombre _____
 Dirección _____
 Departamento _____
 Teléfono _____
 Fax _____
 E-mail _____
 Nit _____

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Total
		Subtotal	
		Descuento	
		TOTAL	

Autorización del pedido

Ciente _____
Aceptado

Jefe de Ventas _____
Autorizado

Datos generales

Fecha de solicitud del pedido _____
 Fecha de envío _____
 Factura No. _____
 Vendedor _____
 Forma de pago _____

ANEXO 4
HOJA DE CONTROL MENSUAL DE EFICIENCIA DE VENTAS
(VENTAS REALES VRS. CUOTA DE VENTAS)

VyA.S.A.
 Control mensual de eficiencia de ventas

Correspondiente al mes de _____

Nombre del vendedor	Zona de ventas	Cuota de ventas	Ventas reales	Porcentaje de eficiencia
TOTAL				