



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Mecánica Industrial

**PRONÓSTICOS Y CAPACITACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN
UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO Y HERRAMIENTA INDUSTRIAL**

Carlos Adalberto Arévalo Gudiel

Asesorado por el M.A. Ing. Industrial Aurelio Reyes Meza

Guatemala, octubre de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PRONÓSTICOS Y CAPACITACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN
UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO Y HERRAMIENTA INDUSTRIAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

CARLOS ADALBERTO ARÉVALO GUDIEL

ASESORADO POR EL M.A. INGENIERO AURELIO REYES MEZA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sidney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Hernán Leonardo Cortés Urioste
EXAMINADOR	Ing. Víctor Hugo García Roque
EXAMINADOR	Ing. Harry Milton Oxom Paredes
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PRONÓSTICOS Y CAPACITACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO Y HERRAMIENTA INDUSTRIAL

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería en Mecánica Industrial, con fecha 30 de octubre de 2008.

(f)



Carlos Adalberto Arévalo Gudiel

Guatemala 11 de noviembre de 2009

Ingeniero
Francisco Gómez
Director de Escuela de Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Cumpliendo con lo resuelto por la Dirección de Escuela, se procedió a la asesoría del Trabajo de Graduación titulado: **PRONÓSTICOS Y CAPACITACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO Y HERRAMIENTA INDUSTRIAL**, presentado por el estudiante universitario: Carlos Adalberto Arévalo Gudiel.

El trabajo presentado por el estudiante Arévalo Gudiel, ha cumplido con los requisitos reglamentarios, consultando la bibliografía adecuada e investigación de campo, siguiendo las recomendaciones de la asesoría y en virtud solicito la aprobación del mismo.

Atentamente,

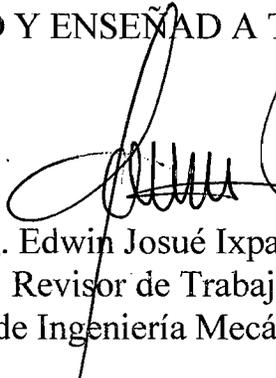
(f) 
M.A. Ing. Aurelio Reyes Meza
Colegiado No. 6,950
Asesor

ING. AURELIO REYES M.
INGENIERO INDUSTRIAL
COL. 6950



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PRONÓSTICOS Y CAPACITACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO Y HERRAMIENTA INDUSTRIAL**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Adalberto Arévalo Gudiel**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Edwin Josué Ixpatá Reyes
Ing. Mecánico Industrial
Colegiado No. 7128

Ing. Edwin Josué Ixpatá Reyes
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

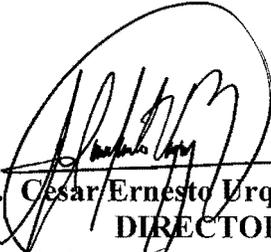
Guatemala, octubre 2010.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PRONÓSTICOS Y CAPACITACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO Y HERRAMIENTA INDUSTRIAL**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Adalberto Arévalo Gudiel**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



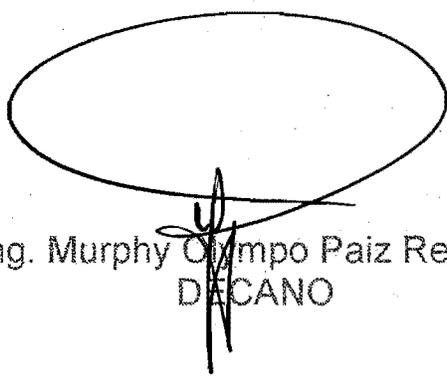
Guatemala, septiembre de 2011.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de *conocer* la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PRONÓSTICO Y CAPACITACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO Y HERRAMIENTA INDUSTRIAL**, presentado por el estudiante universitario: **Carlos Adalberto Arévalo Gudiel**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, octubre de 2011

ACTO QUE DEDICO A:

Jesucristo	Mi Dios, Señor y Salvador, en todo tiempo ha sido mi fortaleza y guía.
Mi esposa	Heydi, por su amor y apoyo incondicional.
Mis hijos	José, Ruth y Lisbeth, joyas preciosas; por sus sonrisas y su amor.
Mi padre	Carlos Arévalo, por su esfuerzo, sus consejos y apoyo, hizo de mí un hombre con principios.
Mi madre	Odilia Gudiel, por su paciencia, comprensión y amor.
Mis hermanos	Elena, Ricardo, Ana, Alis y Karla por su cariño y respeto.
Mis amigos	Por su amistad incondicional.
Mi familia	Por sus consejos y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos De Guatemala	Por ser mi casa de estudios.
Facultad de Ingeniería	Por formarme académicamente.
Asesor	Ing. Aurelio Reyes Meza, por su tiempo y dedicación.
Revisor externo	Licda. Aura Marina Herrera, por sus valioso tiempo y correcciones respectivas.
EQUINDUSTRIAL	Por la oportunidad brindada para la realización del presente trabajo.
Familia Pastoral	Por sus oraciones y apoyo en todo momento.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Descripción de la empresa	1
1.2. Organigrama de la empresa	1
1.3. Misión y visión de la empresa	2
1.4. Calidad para el consumidor	2
1.5. Atención al cliente	3
1.6. Productividad	3
2. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	5
2.1. Análisis del comportamiento de las ventas proyectadas	5
2.2. Análisis del proceso de comercialización	6
2.2.1. Antecedentes del problema	7
2.2.2. Determinación y justificación del problema	9
2.3. Diagrama actual del proceso de venta	9
2.4. Análisis de los problemas encontrados	13

3.	PROPUESTA	17
3.1.	Proyección de venta propuesta	17
3.1.1.	Descripción de los métodos para pronosticar	18
3.2.	Proceso de comercialización propuesto	19
3.3.	Diagrama del proceso de venta	20
3.4.	Capacitación constante al personal de ventas	21
3.4.1.	Cursos mensuales de ventas	21
3.4.2.	Seminarios informativos de los productos – trimestralmente	34
3.4.3.	Conferencias motivacionales – semestralmente	35
3.4.4.	Congresos de ventas anuales	35
4.	IMPLEMENTACIÓN	37
4.1.	Aplicación de técnicas para la elaboración de pronósticos	37
4.1.1.	Juicio ejecutivo	37
4.1.2.	Encuestas de pronósticos de los clientes	37
4.1.3.	Encuestas de pronósticos de la Fuerza de Ventas	37
4.1.4.	Análisis de series de tiempo	38
4.2.	Pronóstico de Venta	38
4.2.1.	Técnica del Promedio Móvil Simple	38
4.2.2.	Técnica del Promedio Móvil Doble	41
4.2.3.	Técnica del Ajuste Exponencial Simple	44
4.2.4.	Técnica del Ajuste Exponencial Doble	46
4.3.	Capacitación en Técnicas de Atención al cliente	47
4.3.1.	Técnicas de Atención al cliente	48
4.3.2.	La venta como servicio	49
4.4.	Capacitación en Técnicas de venta	49
4.4.1.	Técnicas de venta	49
4.4.2.	Funciones del vendedor	50

4.4.3.	Sugerencias para vendedores	51
4.4.4.	Los diez errores más comunes e importantes en ventas	51
5.	SEGUIMIENTO Y CONTROL	53
5.1.	Problemas encontrados periódicamente	53
5.2.	Revisión de posible error en lo proyectado	56
5.3.	Comunicación interna y cliente interno	56
5.4.	Evaluación de resultados periódicamente	57
	CONCLUSIONES	59
	RECOMENDACIONES	61
	BIBLIOGRAFÍA	63
	APÉNDICES	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de la empresa EQUINDUSTRIAL	2
2.	Diagrama actual del proceso de venta	10
3.	Proceso de comercialización	20
4.	Diagrama del proceso de venta	21
5.	Buzón de sugerencias y quejas	55

TABLAS

I.	Distribución de los vendedores en las diferentes zonas de la capital	5
II.	Comportamiento de las ventas proyectadas	6
III.	Mobiliario del departamento de ventas	13
IV.	Equipo del departamento de ventas	13
V.	Materiales de oficina del departamento de ventas	14
VI.	Recurso Humano del departamento de ventas	14
VII.	Encuesta periódica	54

GLOSARIO

Control	El proceso de asegurar que las actividades en sí se desarrollen de conformidad con las actividades planeadas.
Decisión	Medio para lograr algún resultado o para resolver algún problema; resultado de un proceso que recibe muchas influencias.
Dirección	Es hacer que se avance en la obtención de los objetivos y metas trazadas, haciendo que los miembros de la organización actúen de manera tal que contribuyan para lograrlas, ejerciendo para el efecto un liderazgo gerencial, así como la motivación a los empleados para que desarrollen altos niveles de esfuerzo.
Eficacia	La habilidad para determinar objetivos apropiados hacer las cosas correctas.
Eficiencia	La habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizaciones hacer las cosas correctamente.
Encuesta	La palabra "encuesta", se usa para describir un método de obtener información de una muestra. Esta

muestra es usualmente sólo una fracción de la población bajo estudio.

Estrategia

Amplio programa para definir y lograr los objetivos de una organización; respuesta de la organización a su ambiente al paso del tiempo.

Gastos

Es todo desembolso o consumo realizado, en dinero efectivo o en otra clase de valor, que no tiene contraprestación inmediata en un bien o derecho a favor de la empresa. Representan salidas que se producen en el patrimonio, sin compensación simultánea en otra cuenta de bienes o derechos a consecuencia de las operaciones de tráfico.

Ingreso

Son las cantidades registradas percibidas como remuneración a servicios prestados por la empresa, siendo las más importantes las obtenidas por concepto de ventas.

Interés

Es todo aquel beneficio, ganancia, renta, utilidad o provecho que se paga por utilizar dinero prestado por terceros, es la retribución por un servicio prestado.

Juicio ejecutivo

Se basa en la intuición de uno o más ejecutivos experimentados con relación a productos de demanda estable. Su único inconveniente es que se basará en el pasado y estará influenciado por los hechos recientes.

Muestra	Segmento de población seleccionada para realizar una investigación de mercado y que representa a la población en general.
Organigrama	Diagrama de la estructura de una organización, que muestra las funciones, departamentos o puestos de la organización y la forma en que se relacionan.
Organización	Un proceso de organización es el procedimiento por el cual se crea la estructura de una organización. Es el marco formal de la organización, de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan, coordinan.
Planeación	Es el proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de éstas.
Universo	Conjunto de individuos o de objetos sometidos a un estudio estadístico en el que se consideran una o más características.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación pretende ser una herramienta de ayuda para la empresa distribuidora de equipo industrial - EQUINDUSTRIAL, principalmente en el departamento de ventas.

A través del estudio interno dentro del departamento de ventas, se determinó que el mismo no cuenta con una metodología técnica de ventas, ni con una planificación para la capacitación de los empleados. Por lo que se planteó el uso de la técnica de pronósticos: *Promedio móvil doble*, siendo la ideal para establecer el total de ventas por mes en quetzales. Mejorando e incrementando las ventas año tras año.

Se estableció una candelarización de temas, para la capacitación durante un año; así mismo, se les planteó la implementación de seminarios, conferencias motivacionales y congresos, todo con la finalidad de mantener a un personal altamente eficiente y motivado.

OBJETIVOS

GENERAL

Mejorar el departamento de ventas mediante la utilización de una de las técnicas de pronósticos y mantener una capacitación constante para los vendedores.

ESPECÍFICOS

1. Rediseñar el proceso de planeación de ventas.
2. Minimizar el error en la planeación de la venta.
3. Establecer un método de acuerdo al producto.
4. Capacitar a los vendedores constantemente.
5. Obtener información para elaborar el diagnóstico específico del área.
6. Delegar funciones y responsabilidades dentro de su área.
7. Incrementar la cartera de clientes.

INTRODUCCIÓN

Los cambios que acontecen en la economía mundial han obligado a las empresas a tomar conciencia del cambio de poder que ahora existe entre comprador / vendedor. Debido a factores como la tecnología, ya sea innovación o imitación, globalización, fusiones, adquisiciones, presiones de costos, expectativas de calidad por parte del cliente, acceso directo a la información, han forzado a las empresas a buscar alternativas para mantenerse a la vanguardia y ser competitivas.

Es por eso que este estudio se centra en la importancia de brindar capacitación al personal de ventas e implementar la mejor técnica de pronósticos de ventas, que se adecue al sistema de ventas de la empresa distribuidora de equipo y herramienta industrial –EQUINDUSTRIAL- para obtener resultados satisfactorios en lo que respecta a eficiencia y efectividad; mejorando las ventas y la optimización de los recursos en la empresa.

Se espera que este documento sea un aporte que oriente a los involucrados en la prospección de ventas y capacitación de los vendedores; para mantenerse dentro de la competitividad y liderazgo de un mercado industrial guatemalteco.

Considerar con anticipación y poner empeño en conocer lo que hace un comprador, cuál es su comportamiento de compra, reconocer una necesidad no satisfecha, el tiempo que dedica a su esfuerzo de compra; hace que esta decisión sea positiva para la empresa, sin descuidar el servicio post-venta para evitar ansiedad y descontento que mermará en compras futuras. Y junto a ello un

pronóstico de ventas, que motivará a la empresa a cumplir sus metas mes con mes.

1. ANTECEDENTES

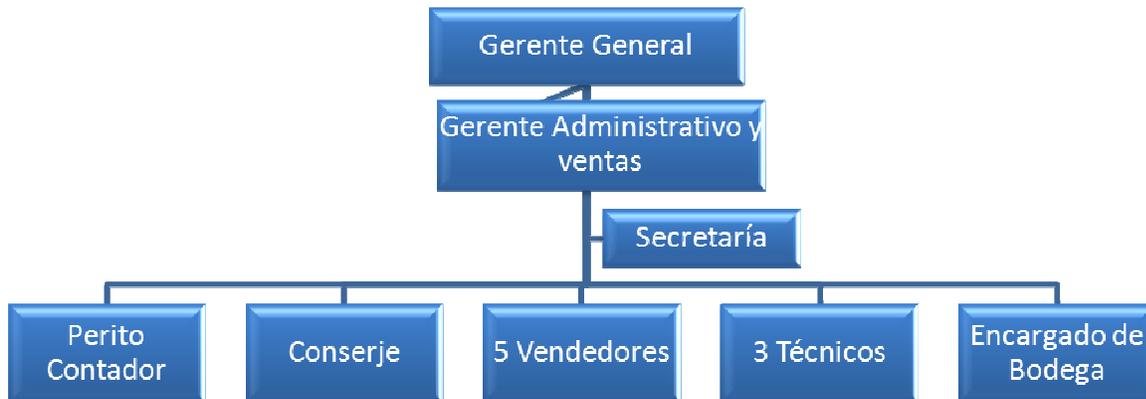
1.1. Descripción de la empresa

La empresa EQUINDUSTRIAL nace en el 2006, con el propósito de cubrir una necesidad: la falta de oportunidades en el mercado laboral; enfocándose en el mercado industrial y de una manera personalizada. El equipo y herramienta industrial se distribuye a través de asesores de venta, los cuales son encargados de realizar visitas a las distintas industrias; con el propósito de dar a conocer la gama de artículos y la calidad de los mismos, con los que cuenta la empresa. Así mismo la Empresa cuenta con el área técnica; encargada de la reparación de maquinaria neumática e hidráulica.

1.2. Organigrama de la empresa

La empresa “EQUINDUSTRIAL”, está distribuida de la siguiente manera: Gerente General, Gerente Administrativo-Ventas, secretaria, contador, operador de bodega, cinco vendedores, tres técnicos y un conserje.

Figura 1. **Organigrama de la empresa EQUINDUSTRIAL**



Fuente: EQUINDUSTRIAL.

1.3. Misión y visión de la empresa

Misión: “Brindar a nuestros clientes el mejor asesoramiento en la adquisición de equipo y herramienta industrial, con el mayor respaldo y garantía del mercado.”

Visión: “Ser una de las empresas de mayor reconocimiento en ventas de equipo y herramientas industrial a nivel nacional”.

1.4. Calidad para el consumidor

Los productos que se distribuyen a través de la Empresa EQUINDUSTRIAL, son marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, los cuales son descritos al cliente, mediante catálogos, haciendo notar sus especificaciones y calidad. El cliente debe de verificar que las especificaciones solicitadas concuerden con el producto recibido. Información que los clientes pueden corroborar, cuando compren y usen el producto o herramienta.

1.5. Atención al cliente

Cuando se trata de servicios industriales, ciertamente el nivel de explicación, la importancia del trato personal, la accesibilidad a la medición de la calidad y algunas características de entorno, por ejemplo: la importancia de la tecnología informática; hacen que cada caso requiera de un sistema de gestión adaptado a las necesidades y condicionantes específicas.

Por lo tanto, al prestar un buen servicio, la actitud mental a adoptar es satisfacer al cliente en sus necesidades reales de forma profesional; brindando un buen servicio tanto en producto como en asesoría.

Cuando un cliente solicita un servicio y en paralelo necesidades específicas que desea satisfacer, no puede evitar tener una sensación de riesgo en términos de seguridad al momento de buscarlo. Esta sensación, varía entre los diferentes tipos de servicios; por lo tanto, identificarla y manejarla adecuadamente puede ser determinante. Pensando en esta condicionante, la empresa realiza una atención personalizada y directa; los clientes son visitados periódicamente, así también se abocan a la empresa vía telefónica, correo electrónico o fax.

1.6. Productividad

El término productividad se refiere al rendimiento que genera el trabajo: las ventas por cada trabajador, las ventas por cada hora trabajada, y cada uno de los indicadores de productividad en función del factor trabajo. Este rendimiento, generalmente se calcula utilizando números índices (relacionados por ejemplo, con la cantidad de venta y las horas trabajadas), y ello permite

averiguar la tasa en que varía la productividad. Dando como resultado la tasa o índice con que se mide la variación en la productividad.

Una de las claves del éxito de una empresa consiste en saber incrementar la productividad. Para ello, es necesario tener conocimiento del rendimiento total de la actividad productiva de los factores, y no sólo la productividad del trabajo. Cuando se aumenta la inversión en capital para reducir las necesidades del factor trabajo (y por lo tanto elevar la productividad de este factor) el objetivo debe ser aumentar el rendimiento de los demás factores. En la práctica, la productividad de cada factor de trabajo o de rendimiento es muy difícil de calcular porque no se puede identificar con exactitud qué parte de la producción se debe a cada uno de ellos. Además, la cantidad de factores utilizados en la producción varía con el tiempo. Debido a estas dificultades, las estadísticas relativas a la productividad no deben interpretarse a la ligera.

Comúnmente se vincula el crecimiento de los salarios a las mejoras en la productividad. Muchas empresas utilizan un sistema de pagos en función del trabajo realizado; de forma que parte del salario depende del rendimiento de cada trabajador. Asimismo, es frecuente que la empresa que está negociando los salarios con los trabajadores asegure que el incremento salarial sólo será posible si se produce un incremento de la producción.

EQUINDUSTRIAL, es una empresa en crecimiento, la productividad se mide financieramente; por el número de ventas: por día y por mes; y en el incremento de clientes satisfechos. Actualmente las ventas mantienen a la empresa estable.

2. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Análisis del comportamiento de las ventas proyectadas

En la actualidad en la empresa se tiene establecido un promedio de ventas por mes y por vendedor, debiendo de obtener una venta diaria mínima de Q5,000 ó al mes de Q100,000 (Tabla 1B), por cada vendedor. Estos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla I. **Distribución de los vendedores en las diferentes zonas de la capital**

VENDEDOR	ZONAS	CÓDIGO
1	1, 2, 3, 6, 18 y municipios	E0106
2	4, 5, 8, 9, 10 y municipios	E0206
3	7, 11, 19 y municipios	E0306
4	12, 13, 21 y municipios	E0406
5	14, 15, 16, 17 y municipios	E0506

Fuente: EQUINDUSTRIAL.

Tabla II. **Comportamiento de las ventas proyectadas**

VENDEDOR	VENTA DIARIA	VENTA MENSUAL
E0106	5000	100000
E0206	5000	100000
E0306	5000	100000
E0406	5000	100000
E0506	5000	100000
TOTAL	25000	500000

Fuente: EQUINDUSTRIAL.

El sistema utilizado para el control de compra y venta del producto, es a través de hojas de cálculo (Excel). Con las cuales se generan bases de datos con sus respectivas estadísticas

2.2. Análisis del proceso de comercialización

Es el resultado de todas las actividades que intervienen en la venta de productos y servicios. La mayoría de las naciones del mundo exportan bienes, servicios y factores de producción a cambio de aquellos que domésticamente no podrían ser suministrados en forma eficiente. Por lo que una gran parte del bienestar económico de la mayoría de países descansa en la interdependencia internacional.

Por lo tanto, es importante que en la comercialización de un bien o servicio; se tomen decisiones en el momento oportuno para introducir un producto en el mercado con un grupo objetivo específico, y sobre las estrategias de mercadotecnia a realizar.

Los niveles de los canales comercialización son distintos tanto para los bienes de consumo, como para las empresas de servicios. En los bienes de consumo existen varios canales de comercialización:

- ✓ Canal de Mercadotecnia Directo: consiste en la venta directa del fabricante al consumidor final.
- ✓ Canal de un nivel: contiene un intermediario de ventas, como es un detallista.
- ✓ Canal de dos niveles: contiene dos intermediarios de ventas, que en los mercados de consumo, son el mayorista y el minorista.
- ✓ Canal de tres niveles: contiene tres intermediarios, que son los mayoristas, detallistas y el agente intermediario, comúnmente denominado de venta directa.

El canal utilizado en la empresa es de tres niveles; en el cual el proceso utilizado para comercializar los productos, es el de “venta directa”; los asesores de ventas son los encargados de llamar y programar una cita con el encargado de la empresa (jefe de compras, jefe de bodega, jefe de taller, Gerentes, etc.), a quienes se les da a conocer los productos que se distribuyen por la empresa y los beneficios que el cliente obtiene, al momento de adquirir los productos. Para que ellos sean los transmisores de esta información al momento de realizar la compra venta del servicio o producto.

2.2.1. Antecedentes del problema

La empresa ha iniciado con una cartera amplia de clientes, y se tiene contemplado el incremento de la misma; por lo que se requerirá de más vendedores para cubrir la demanda de los clientes. Por lo tanto, se necesita capacitación periódica para los_vendedores nuevos como los ya existentes para mantener a la vanguardia la calidad total de asesoramiento, por medio del

completo conocimiento de los diferentes productos y sus utilidades. Por lo que se necesita contar con un programa de capacitación periódica.

El departamento de ventas está a cargo de una Gerente, encargada de verificar el área administrativa, y el área de ventas, asistida de su secretaria. Siendo necesario el apoyo de una persona más, para llevar el control tanto del área de ventas, como en el área técnica; para que el trabajo de la Gerente fuera más productivo.

Se necesita contar con un sistema de pronósticos o proyecciones de ventas que permita cubrir las demandas requeridas por lo clientes actuales. Además, se desea tener un personal altamente calificado en lo que respecta atención al cliente y venta; debido a que los agentes con que se cuentan, traen conocimientos de ventas adquiridos en sus anteriores empleos; pero se desea contar con un protocolo de venta establecido para la empresa EQUINDUSTRIAL.

A. Las causas que originaron el problema

Debido a que la empresa no cuenta con una técnica de pronósticos, lo cual es necesario para establecer las ventas mes a mes en quetzales; a la vez ayudará a llevar un kardex ideal en bodega. Ya que se ha comprobado que la falta de ello ha conllevado a problemas de servicio al cliente y descontrol en el *stock* de mercancía.

Debido a la globalización es necesario ser competitivo frente a un mercado exigente en cuanto a calidad en el servicio del producto, lo cual deriva en contar con un buen sistema financiero de crédito, ya que los clientes lo exigen.

2.2.2. Determinación y justificación del problema

Con los antecedentes antes descritos, se determina en la empresa que el problema es la falta de control y/o logística entre el Departamento de ventas y bodega en relación al kardex de los productos; así como el descontrol en el archivo de solicitudes de pedidos, tanto pendientes como los ya realizados, lo que genera descontrol en el *stock* de bodega.

Este problema se ha incrementado en el tiempo con la ampliación de la cartera de clientes. En muy pocas ocasiones se organizan reuniones, con el personal de la empresa para discutir e intercambiar información para el mejoramiento continuo.

Actualmente la gerencia de ventas intenta una reorganización del departamento para solucionar dichos problemas, por la falta de coordinación y capacitación del personal. Este problema es necesario resolverlo, y lograr una empresa más competente; por lo que se empezará implementando un sistema de controlado de ventas, a través de una de las técnicas de pronósticos de venta.

2.3. Diagrama Actual del proceso de venta

El diagrama establecido actualmente por la empresa se divide en cinco pasos:

Figura 2. Diagrama actual del proceso de ventas



Fuente: EQUINDUSTRIAL.

A. Asistencia Personalizada

La elección y adquisición de un producto, implica un conjunto de numerosos pasos encadenados con el propósito de lograr un objetivo.

Por lo tanto, con el propósito de cubrir esta necesidad y de establecer una relación con el cliente, para lograr un beneficio mutuo; se busca que el servicio de asistencia sea completo a lo largo del proceso: Visita de los vendedores a los clientes, asistencia para solventar la necesidad del cliente, servicio de negociación en los productos, créditos y demás servicios acordes a las necesidades de cada cliente.

El primer contacto que se tiene con la empresa-cliente es a través de la vía telefónica, por medio de la cual se realiza una breve presentación, logrando la confianza con el cliente y estableciendo una cita de negocios.

B. Asesoramiento para la compra del producto

Se debe estar constantemente en comunicación con el cliente para asegurar la satisfacción en la adquisición del producto. Desde el primer contacto, hasta que el proceso de compra se complete. Además de brindar asesoría a los clientes potenciales.

Asistir en cada paso del proceso de compra, brindando la asesoría necesaria, para asesorar a los clientes con el fin de lograr su satisfacción. Además de brindar toda la información necesaria del producto y los beneficios que adquiere al ser nuestro cliente.

C. Cliente Satisfecho

Con un cliente satisfecho se puede potencializar la cartera y aumentarla. La administración de relaciones con los clientes permite conocerlos mejor; en hábitos de consumo, nivel socioeconómico, conformación de su negocio o familia y todo esto ayuda a orientar las estrategias. Por lo que se logra una conexión entre el cliente y la Empresa distribuidora, debido a que el cliente consigue lo que necesita y la Empresa gana un cliente más.

D. Seguimiento al cliente

Con la doctrina la venta no termina cuando el cliente firma el pedido; sino al contrario es en ese momento es donde inicia el servicio al cliente, Erróneamente a lo que algunos vendedores piensan.

El seguimiento se puede hacer:

- Realizando una llamada telefónica para preguntarle si tiene alguna duda sobre el producto.
- Enviándole una carta de agradecimiento por su compra.
- Felicitando al cliente por su cumpleaños.
- Llamándole para ver inquietudes y demás productos a ofrecer.

Este procedimiento se vuelve un paso importante para la empresa distribuidora, y con ello se logrará que el cliente vuelva a comprar y con el tiempo se convierta en un cliente fiel; por lo que se considera necesario mantener una relación estrecha.

E. Referencias con otros clientes

Al momento de realizar el asesoramiento y venta al cliente se cuenta con la oportunidad de pedir referencias de otros clientes potenciales.

Un paso primordial para el avance de la empresa distribuidora en la ampliación de la cartera de clientes, se obtiene al obtener buenos resultados con el cliente actual, con lo que se logrará que recomienden a otros clientes y así sucesivamente haciendo una red de referencias.

2.4. Análisis de los problemas encontrados

Debido a los problemas antes planteados, se necesita contar con personal altamente motivado, y esto se logrará si se cuenta con un programa calendarizado de capacitación y motivación; para evitar los altibajos en las ventas, se necesita mantener un control de las mismas, por lo que se evaluará y determinará la mejor técnica de pronóstico de ventas, para los productos distribuidos por la empresa.

El departamento de ventas está conformado de la siguiente manera:

Tabla III. **Mobiliario del departamento de ventas**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	ESTADO FÍSICO
2	Estanterías	Bueno
4	Escritorios	Bueno
6	Sillas	Bueno
2	Mesas	Bueno

Fuente: contabilidad EQUINDUSTRIAL.

Tabla IV. **Equipo del departamento de ventas**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	ESTADO FÍSICO
2	Computadoras	Bueno
1	Impresora	Bueno
2	Líneas telefónicas	Bueno
1	Fax	Bueno
2	Calculadoras	Bueno

Fuente: contabilidad EQUINDUSTRIAL.

Tabla V. **Materiales de oficina del departamento de ventas**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
1 resma	Hojas Bond 80 gramos
48	Lapiceros tinta negra
5	Engrapadoras
50	Fólderes
5	Perforadores
1000	Facturas

Fuente: contabilidad EQUINDUSTRIAL.

Tabla VI. **Recurso Humano de la empresa EQUINDUSTRIAL**

CARGO	PERFIL	SALARIO	FUNCIONES
Gerente Administración y Ventas	Licenciada en Administración de Empresas	Q5,000 + comisiones	Gestión de administración y ventas e informar al gerente general
Secretaria	Secretaria Comercial	Q2,000	Asistente de Gerente de Administración y Ventas
Contador	Perito Contador	Q2,000	Contabilidad de la empresa
Vendedor	Tercero Básico, experiencia en ventas	Q1,800 + comisiones	Asesorar y vender a los clientes
Técnico	Tercero Básico	Q2,000	Revisar y reparar la maquinaria hidráulica y neumática
Conserje	Sexto Primaria	Q1,000	Limpieza y café
Encargado de Bodega	Tercero Básico	Q2,000	Revisar y controlar cantidad de producto en bodega e informar

Fuente: contador.

Se estima que en el futuro las técnicas de ventas deben de ir mejorando, por lo tanto se requiere que el personal esté en constante crecimiento en conocimientos, para la mejor atención a los clientes actuales y los potenciales; igualmente se desea que la administración y logística sea la adecuada, para obtener las metas establecidas para la empresa.

3. PROPUESTA

3.1. Proyección de venta propuesta

Esta proyección se logrará al momento de contar con un sistema de control de ventas, la cual se determinará por medio de la técnica de pronósticos de ventas; estableciendo así, una guía para alcanzar la meta deseada para cada mes. Para lograrlo, es primordial, mantener a los clientes mayoristas satisfechos; así como a los clientes minoristas para que en un futuro se conviertan en fuertes compradores. La cartera de clientes por el momento ha logrado de alguna manera mantener a flote a la Empresa, pero es de utilidad incrementar la productividad en los vendedores, y para ello se implementarán las capacitaciones periódicas, las cuales tendrán un efecto visionario en el vendedor, motivándolo y actualizándolo, distribuyéndoles metas propias.

La empresa distribuidora deberá contar con una proyección anual, para realizar mejoras mensualmente y semestralmente, utilizando los métodos de pronósticos de venta y se establecerá el que mejor se adecue a las necesidades requeridas por la misma.

Servir con la mejor calidad a la demanda que tiene la empresa en el mercado para poder crecer cada día más, formando en los vendedores una doctrina de servicio al cliente y siempre cumplir con los requisitos que se necesitan para poder distribuir el producto en buenas condiciones, trabajando en conjunto con las fortalezas de la empresa y minimizando las debilidades, buscando oportunidades en el mercado e identificando cuáles son las amenazas más latentes que tiene la empresa, con el fin de minorizarlas.

A. Mejorando los siguientes aspectos:

- Establecer un monto de venta mensual, mediante pronósticos
- Capacitación al Personal
- Comunicación entre Trabajadores

B. Resultados estimados:

- ❖ Prestigio
- ❖ Distinción
- ❖ Planificación en las ventas diarias y mensuales
- ❖ Personal altamente calificado
- ❖ Mejores oportunidades para expandirse
- ❖ Dominio total en algún territorio del país
- ❖ Crear nuevas fuentes de empleo

3.1.1. Descripción de los métodos para pronosticar

Los modelos cuantitativos de pronósticos son modelos matemáticos que se basan en datos históricos. Estos modelos suponen que los datos históricos son relevantes para el futuro. Entre ellos se encuentran:

A. Regresión Lineal

Modelo que utiliza el método de los mínimos cuadrados para identificar la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes, presente en un conjunto de observaciones.

B. Promedios móviles

Modelo de pronóstico del tipo de series a corto plazo que pronostica las ventas del siguiente período. El promedio aritmético de las ventas reales es el pronóstico para el siguiente período.

C. Promedio móvil ponderado

Es parecido al modelo arriba descrito, excepto que el pronóstico para el siguiente período es un promedio ponderado de las ventas pasadas.

D. Suavización exponencial

En este método, las ventas pronosticadas para el último período se modifican al utilizar la información correspondiente al error de pronóstico del último período.

Debido a que los pronósticos se realizan antes de conocer los datos reales, la precisión de los pronósticos se puede determinar después que haya transcurrido el tiempo estipulado.

Para seleccionar un método de pronóstico, se deben considerar varios factores como el costo y precisión del pronóstico, ya que para obtener mayor precisión es necesario incurrir en un mayor costo, investigar datos disponibles y que estos sean relevantes para el pronóstico.

3.2. Proceso de comercialización propuesto

Para ampliar el mercado de ventas de la empresa EQUINDUSTRIAL, es necesario realizar publicidad directa (directamente al cliente), de apoyo empresarial (bolígrafos, llaveros, etc.) e institucional (tanto en medios masivos de comunicación como alternativos: *internet*). Logrando con esto atraer la

atención de empresas industriales, talleres, ingenios, etc., para presentar los productos industriales, de seguridad industrial y por supuesto el respaldo técnico en la maquinaria adquirida.

Figura 3. **Proceso de Comercialización**



Fuente: elaboración propia.

3.3. Diagrama del proceso de venta

El proceso de venta, es la relación estrecha que surge entre los clientes y la empresa EQUINDUSTRIAL, a través de sus vendedores, quienes tienen un papel importante al momento del cierre de la venta, debido a que ellos son los que mantienen la puerta abierta entre el cliente y la empresa. Satisfaciendo al cliente en sus necesidades.

Figura 4. Diagrama del proceso de venta



Fuente: elaboración propia.

3.4. Capacitación constante al Departamento de ventas

Para que un departamento de ventas se mantenga motivado, es necesario que sus vendedores se encuentren satisfechos y tengan los conocimientos sólidos sobre el producto o servicio para brindar una buena consejería y orientación a los clientes, los cuales deberán aplicar diariamente. Es por ello, que la propuesta incluye una capacitación constante a los vendedores, y adiestramientos mensuales, lo cual fortalecerá a la empresa y a los vendedores los mantendrá activos y motivados.

3.4.1. Cursos mensuales de ventas

Se debe de establecer un calendario anual, en el que se describan los cursos que se impartirán, con una duración máxima de tres meses cada uno a los empleados de venta; tanto a los vendedores antiguos, como a los de recién ingreso al departamento de ventas. Los temas propuestos son:

A. TEMA 1: La venta

- La Preventa

Comprende el conocimiento del producto o servicio, la competencia, la zona donde va a actuar, del mercado y el cliente. Es la etapa de programación del trabajo y las entrevistas.

- La Venta

Los resultados de la venta dependen en gran medida de lo que se hizo en la preventa. Esta etapa comprende el contacto con el cliente y la entrevista. Como primer paso se debe captar la atención del cliente para que conozca nuestra propuesta.

Las primeras palabras que se dirigen al cliente son decisivas. Comenzar el diálogo quejándose del mal tiempo, de la situación económica o de una enfermedad, produce un efecto negativo. En cambio, felicitarlo por algo destacado de su local de ventas, por ejemplo: la iluminación, la cartelera, el mobiliario, etc. o transmitirle una información interesante, produce una impresión positiva y logra captar la atención. Evitando que la conversación se desvíe del propósito de la visita, creando condiciones para exponer los argumentos de venta. En este sentido, una buena táctica es despertar la curiosidad y el interés del cliente.

Una forma de lograrlo es enunciando algún beneficio importante del producto que se va a ofrecer, debido a que las personas no compran un producto en sí mismo, sino también las ventajas y/o beneficios que le brinda. Y la habilidad del vendedor reside en descubrir esas ventajas adicionales como

argumento de venta. El cliente muchas veces se resiste a la compra, aún queriendo tener el producto. Una forma de interesarlo es mostrarle las desventajas por no adquirir el producto o servicio. Por ejemplo: puede perder descuentos o bonificaciones especiales que se otorgan en ese momento; si es un producto relativamente nuevo la competencia puede adelantarse en comprarlo y tiene posibilidad de captar nuevos clientes antes que él.

El inicio de una venta no tiene que implicar una conversación muy extensa. Recordar que lo breve y bueno, es dos veces bueno. Hay que ser claro y conciso. En ningún momento el cliente debe percibir que el interés del vendedor está en la comisión o ganancia que va a cobrar. El sabe que se trabaja para ganar, pero no hay necesidad de demostrarlo. Para convencer al cliente es fundamental ser sincero en la demostración de las cualidades del producto o servicio. Por ello es imprescindible conocer lo que se ofrece en profundidad y dialogar amablemente. No debe ser un monólogo, limitando la opinión del cliente.

El vendedor debe conducir la conversación, rebatir las objeciones con argumentos creíbles y despertar del deseo del cliente por tener el producto. Las objeciones más comunes son:

- Al producto
- Al precio
- A la necesidad
- Al servicio
- A la compañía o al vendedor

Se deberán tratar las objeciones, no como ofensas, sino como indicios de compra, las cuales se deben de responder inmediatamente. Para objetar hay que saber escuchar, averiguar el motivo de la objeción e informar al cliente de

los detalles que él desconoce y que dieron lugar a la objeción. Si la objeción es el precio; se acepta esa circunstancia, pero también se puede señalar que la calidad del producto es mejor que el de la competencia.

Una fórmula que puede ser útil para rebatir objeciones, consiste en anotar en una agenda lo siguiente:

- ❖ Todas las bondades del producto o servicio; sus cualidades lo que más interesa destacar y comunicar.
- ❖ Detallar en orden de importancia las objeciones que se le pueden formular al producto o servicio, con base en la experiencia propia o de otros integrantes de la empresa.
- ❖ Anotar las técnicas y argumentos que se usaron o se podrían usar para refutar cada caso las objeciones. Verificando cuáles son las que dan mejores resultados y desechando las que no producen efecto positivo.
- ❖ Una vez superadas y aclaradas las objeciones, comienza la etapa que consiste en despertar el deseo que impulsará al cliente a comprar. Para ello es necesario conocer la principal motivación o incentivo que anima al cliente a comprar. El trabajo del vendedor no es el de un simple tomador de pedidos. La tarea fundamental, consiste en identificar y descubrir los motivos y necesidades del cliente para traducirlos en deseos de compra. La motivación constituye una de las razones fundamentales que impulsa a la compra.

Los especialistas en ventas señalan que las personas adquieren bienes o servicios por las siguientes razones, entre otras:

- Satisfacer una necesidad fisiológica (comida, bebida)

- Lograr una mejor salud
 - Belleza
 - Conseguir o ahorrar dinero
 - Obtener reconocimiento y aprobación social
 - Amistad
 - Lograr comodidad
 - Tener un romance
 - Satisfacer su curiosidad
 - Proteger a los seres queridos
 - Amor a la familia
 - Placer, diversión, esparcimiento
 - Disponer de más tiempo libre
 - Ser como los demás
 - Ser diferente a los demás
 - Obtener seguridad
 - Vivir una aventura
 - Satisfacer su deseo de crear
 - Miedo a perder, entre otros
- La Postventa

Este último paso es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y conservar el negocio. Inmediatamente después del cierre, el vendedor debe completar todos los detalles necesarios referentes al momento de la entrega, los términos de la compra, dar las instrucciones para el uso del producto o servicio, estar atento a que el "servicio y/o mantenimiento" sea efectuado con rapidez y en el momento que se solicita. Solucionar problemas y reclamos por parte del cliente es una fase importante de la posventa. Nadie más interesado que el vendedor en atender los reclamos y

problemas de su cliente. Esto le ayudará a conseguir la confianza de sus clientes que son, en definitiva, su capital y la fuente de sus ingresos.

B. TEMA 2: La venta y el vendedor

- La venta y el vendedor profesional
- La venta como servicio
- El cliente

C. TEMA 3: Medios para la venta

- Medios para la venta
- La función comercial
- La venta directa
- Las necesidades

D. TEMA 4: La entrevista comercial

- La entrevista comercial
- Conseguir la entrevista
- Concertación telefónica

E. TEMA 5: La entrevista

- La entrevista: la presentación
- La entrevista: el sondeo
- La entrevista: la argumentación
- La entrevista: el cierre
- El seguimiento

F. TEMA 6: La comunicación para la venta

- Comunicación
- Las relaciones interpersonales
- Curva de empatía o emocional de venta
- Encuentro y saludo
- Calificación
- Presentación del producto
- Objeciones y su tratamiento
- Cierre

G. TEMA 7: Prospectos para una venta ideal

- Criterios para calificar posibles clientes
- Clasificación de los clientes
- Prepare una exposición inicial
- Plan de entrevistas
- Valorice gestión del tiempo

H. TEMA 8: Funciones del vendedor

- Investigar el área asignada
 - ✓ Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales
 - ✓ Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos
 - ✓ Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona

- ✓ Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión
 - ✓ Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona
 - ✓ Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión
- Ventas y cobranzas
 - ✓ Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos
 - ✓ Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa
 - ✓ Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona
 - ✓ Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida
 - ✓ Complementar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta
 - ✓ Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales
 - ✓ Mantener a los clientes informados y actualizados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo
 - ✓ Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado
- Promoción
 - ✓ Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales
 - ✓ Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes

- ✓ Crear oportunidades y facilitar la llegada del personal de promoción técnica al cliente
- ✓ Actuar como vínculo activo entre la Empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción

- Servicios
 - ✓ Controlar la evolución del consumo de los clientes
 - ✓ Informar sobre eventuales novedades de productos y sus aplicaciones
 - ✓ Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos
 - ✓ Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones
 - ✓ Mantener al cliente informado sobre cambios significativos dentro de la empresa
 - ✓ Realizar permanentemente tareas de Relaciones Públicas y manejo de invitaciones a eventos
 - ✓ Participación en todas las etapas vinculadas con Exposiciones y Congresos

- Control
 - ✓ Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente
 - ✓ Analizar e informar a la empresa sobre como operan comercialmente sus clientes
 - ✓ Programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente
 - ✓ Informar diariamente a la empresa los resultados de sus visitas
 - ✓ Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona
 - ✓ Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes

- ✓ Colaborar con la administración de la empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial

I. TEMA 9: Sugerencias para vendedores

A continuación se presentan algunas sugerencias para los vendedores para obtener éxito en la venta:

- Cuidar el aspecto personal
- Ser breve
- No debe disculparse al comenzar una conversación de venta
- No estar demasiado cerca del cliente
- Tratar de sonreír siempre
- No fumar
- Hay que ser claro y preciso en la argumentación
- No hay que parecer demasiado inteligente frente al cliente
- No utilizar frases hechas; ser espontáneo
- Asegurarse de presentar el producto ante la persona que corresponde dentro de la empresa y verificar la función que cumplen

Algunos aspectos que deben de tener en cuenta, que desagradan o desaprueban los clientes son:

- ✓ Utilizar argumentos falsos o sin sentido
- ✓ Exagerando o mintiendo
- ✓ Ignorando sus necesidades

- ✓ Recurriendo a ciertas emociones que pueden traerle malos recuerdos al cliente
- ✓ Presentando los beneficios y/o ventajas del producto sin convicción y falta de impacto

El propósito fundamental de la tarea de un vendedor es ayudar a los compradores a resolver problemas, debe actuar como un asesor y vender soluciones.

J. TEMA 10: Los 10 errores más comunes e importantes en ventas

- ¿Siente que frecuentemente vender es como rogar?

Su tiempo con un cliente potencial es para averiguar si él está capacitado para hacer negocios con su compañía. En vez de hacer las preguntas que determinarán si es posible convertir al prospecto en cliente, los vendedores frecuentemente se encuentran a sí mismos esperando e incluso rogando por la oportunidad de "simplemente mostrar mis productos" y tal vez, hacer una venta.

- ¿Habla demasiado?

Los vendedores que se enfocan demasiado en su publicidad, acaparan el tiempo del prospecto con su plática y lo obligan a escuchar (bien sea que él cliente esté interesado o no). Por cada hora frente a un prospecto, se gastan 5 minutos en vender el producto o el servicio y 55 minutos diciendo cosas que realmente son innecesarias. Como resultado no se consigue ninguna orden o pedido, la orden es cancelada o se obtiene un "Lo pensaré". Aplique la regla 20/80 también para vender. La meta debería ser conseguir que el cliente realice

el 80 por ciento de la conversación, mientras que el vendedor únicamente el 20 por ciento de la misma.

- ¿Hace muchas conjeturas?

La empresa no debe estar más en el negocio de vender productos o servicios, sino en el de proveer soluciones. Sin embargo, frecuentemente los vendedores tratan de decir a los clientes la solución antes de que ellos hayan comprendido el problema. Antes de vender, examine el problema del cliente completamente. Para eso, haga preguntas directas y obtenga un completo entendimiento de la perspectiva del cliente.

- ¿Contesta preguntas no formuladas?

Ante declaraciones de los clientes, los vendedores frecuentemente adoptan un modo defensivo e inician un largo discurso y muchas veces hacen concesiones no solicitadas. Si una pregunta no es formulada, simplemente no la conteste. Por ejemplo, si un cliente le dice que su precio es muy caro, no le está pidiendo un descuento, le está pidiendo que justifique su precio.

- ¿Fracasa para conseguir que el prospecto le dé a conocer el presupuesto disponible?

¿Cómo puede el vendedor proponer una posible solución sin saber la prioridad que el prospecto tiene sobre el problema? Saber si se ha presupuestado dinero para un proyecto o una adquisición puede ayudar a distinguir a alguien que está listo para resolver un problema, de alguien que está sencillamente viendo qué pesca. El monto de dinero que el prospecto está dispuesto a invertir para resolver un problema ayudará a determinar si una solución es factible, y si es así, qué propuesta será la mejor.

- ¿Hace demasiadas llamadas de seguimiento?

A veces, los vendedores por una actitud terca, gastan demasiado tiempo persiguiendo cuentas que no califican para un producto o servicio. Este hecho debería de haberse detectado con anterioridad durante el proceso de las entrevistas de venta.

- ¿Fracasa para conseguir un compromiso del prospecto para comprar después de hacer una presentación?

Al hacer una presentación sobre las características y beneficios de los productos o servicios de la empresa, no trate de mostrar cuán sabio es; tercera persona que su verdadera meta es hacer una venta. No termine simplemente educando a sus clientes potenciales, quienes entonces tienen toda la información que necesitan para comprar a un competidor.

- ¿Platica sobre todas las cosas y evita comenzar la venta?

Crear relaciones cordiales es esencial, pero si la charla superficial no termina, la venta no comienza. Desafortunadamente, el prospecto comúnmente reconoce esto antes que el vendedor

- ¿Prefiere oír que le digan: "Déjeme pensarlo" en lugar de "No deseo comprar"?

Los prospectos frecuentemente terminan una entrevista de ventas con la línea estándar "lo pensaré". El vendedor frecuentemente acepta esta indecisión. Es más fácil decirle a un gerente o convencerse Ud. mismo que el prospecto puede comprar en el futuro, que admitir que el prospecto no es un candidato calificado para el producto o servicio. Si un cliente le dice "no", lo puede hacer

sentirse rechazado o como un fracasado. Pero un "lo pensaré" lo hace sentirse mejor. No caiga en esta trampa.

- ¿Poseer un enfoque sistemático para vender?

Cuando el vendedor se encuentra improvisando o persiguiendo una venta al azar, el prospecto controla el proceso de venta. Los vendedores que son desorganizados en su presentación, frecuentemente dejan resultados confusos sobre la venta y están inseguros de cuál es su posición. Esto sucede porque ellos no tienen un proceso sistemático ni conocen cuál debería ser el paso siguiente. Seguir una secuencia específica, y controlar los pasos durante el proceso de ventas, es vital para un esfuerzo de ventas organizado, profesional y exitoso.

Al finalizar los seminarios, los integrantes estarán en capacidad de:

- Organizar una buena gestión en sus tareas
- Generar su propia auto-motivación
- Aplicar técnicas interactivas de ventas para lograr incrementar los resultados de su gestión
- Lograrán dominar situaciones difíciles para conseguir el cierre de la venta
- Mejorar su desenvolvimiento con sus clientes
- Desarrollar nuevos mercados

3.4.2 Seminarios informativos de los productos - trimestralmente

El equipo de ventas; vendedores, ejecutivos y representantes de ventas, supervisores y jefes de ventas de organizaciones comerciales, industriales y de

servicios, que desarrollen su gestión en la venta receptiva o en la visita a clientes.

Los seminarios informativos, servirán para dar a conocer especificaciones de los productos: tipo de producto, material, resistencias de los mismos, etc.

3.4.3 Conferencias motivacionales – semestralmente

Una conferencia motivacional enseña la importancia de las creencias alrededor del dinero. El primer paso para la riqueza es el cambio de mentalidad. Para vender mucho hay que cambiar desde lo básico.

Se dará a conocer al mejor o mejores vendedores en el semestre, con su respectivo premio monetario; una charla motivacional programada. Y dar a conocer las ventas alcanzadas hasta el momento.

3.4.4 Congresos de ventas anuales

El personal de ventas aprenderá como:

- ✓ Motivar a su fuerza de ventas
- ✓ Vender más en menos tiempo
- ✓ Estimular el deseo del cliente por su producto
- ✓ Realizar una gestión de ventas efectiva
- ✓ Anular a sus competidores
- ✓ Evitar una guerra de precios
- ✓ Crear una diferencia de mercado

Invitar a los proveedores o representantes, a dar a conocer el inicio de su producto, y que los hace competitivos en el mercado; y por supuesto compartir experiencias entre los presentes.

4. IMPLEMENTACIÓN

4.1. Aplicación de técnicas para la elaboración de pronósticos

4.1.1. Juicio ejecutivo

Según los antecedentes presentados, se puede evidenciar que las ventas se han ido incrementando conforme la Empresa se ha dado a conocer; por lo que en la actualidad se tomará en cuenta las ventas del pasado con las cuales se hará el pronóstico respectivo para los meses siguientes.

4.1.2. Encuestas de pronósticos de los clientes

Se realizarán encuestas periódicas a los clientes a través de envío de correos electrónicos, siendo la persona encargada la Asistente de Gerencia; quién además evaluará el rendimiento y servicio de cada uno de los vendedores.

4.1.3. Encuestas de pronósticos de la Fuerza de Ventas

Los vendedores estimarán las ventas esperadas en sus territorios, para un determinado período. El inconveniente es la tendencia de los vendedores a hacer estimativos muy conservadores que les facilite la obtención futura de comisiones y bonos.

4.1.4. Análisis de series de tiempo

Utilizando los datos históricos de ventas de la empresa para descubrir tendencias de tipo estacional, cíclico, y aleatorio o errático. Siendo un método efectivo para productos de demanda razonablemente estable. Con un sistema de regresión lineal simple se determina la línea de tendencia, de los datos para establecer si hay presente un factor cíclico.

El factor aleatorio estará presente si podemos atribuir un comportamiento errático a las ventas debido a acontecimientos aleatorios no recurrentes.

4.2. Pronóstico de Venta

A continuación se aplicarán las distintas técnicas, para establecer la idónea a los pronósticos de la empresa EQUINDUSTRIAL; tomando en cuenta que los datos otorgados por la misma empresa son escasos debido al celo profesional existente en el medio, teniendo únicamente el total de ventas mensuales en quetzales.

4.2.1. Técnica del Promedio Móvil Simple (PMS)

Esta técnica sirve para calcular el pronóstico de ventas para el siguiente período exclusivamente, como su nombre lo indica es un promedio que se obtiene según análisis de datos; para definir en forma práctica cuál será el mejor resultado, se deberá tomar en cuenta el de menor error al cuadrado $(D-P)^2$. Estos datos están en función de cómo se quiera promediar u obtener resultados, con menor o mayor exactitud; n tiene valores comprendidos entre 2,3,4,5....etc. en la práctica es recomendable utilizar bloques de información que en promedio tengan 10 ó más datos, lo cual no permitirá una mejor

interpretación o visión del comportamiento de ese producto y por lo tanto de su pronóstico.

Se hará el pronóstico de ventas para la demanda de octubre de 2011, tomando como base las ventas realizadas desde enero del 2011, para lo cual se debe considerar que $n= 2, 3, 4$.

Cuando $n= 2$ $D*Q1000$

Períodos Mensuales	Demanda (D)	Pronósticos (P)	(D-P)	(D-P)²
Enero-2012	110	-	-	-
Febrero-2012	105	-	-	-
Marzo-2012	95	107,5	-12,5	156,25
Abril-2012	99	100	-1	1
Mayo-2012	106	97	9	81
Junio-2012	115	102,5	12,5	156,25
Julio-2012	118	110,5	7.5	56,25
Agosto-2012	109	116,5	-7,5	56,25
Septiembre-2012	104	113,5	-9.5	90,25
Octubre-2012	¿?	106,5		$\Sigma = 597,25$

Fuente: elaboración propia.

Cuando n= 3

Períodos Mensuales	Demanda (D)	Pronósticos (P)	(D-P)	(D-P) ²
Enero-2012	110	-	-	-
Febrero-2012	105	-	-	-
Marzo-2012	95	-	-	-
Abril-2012	99	103,33	-4,33	18,75
Mayo-2012	106	99,67	6,33	40,07
Junio-2012	115	100	15	225
Julio-2012	118	106,67	11,33	128,37
Agosto-2012	109	113	-4	16
Septiembre-2012	104	114	-10	100
Octubre-2012	¿?	110,33		$\Sigma=528,19$

Fuente: elaboración propia.

Cuando $n= 4$

Períodos Mensuales	Demanda (D)	Pronósticos (P)	(D-P)	(D-P) ²
Enero-2012	110	-	-	-
Febrero-2012	105	-	-	-
Marzo-2012	95	-	-	-
Abril-2012	99	-	-	-
Mayo-2012	106	102,25	3,75	14,06
Junio-2012	115	101,25	13,75	189,06
Julio-2012	118	103,75	14,25	203,06
Agosto-2012	109	109,5	0,5	0,25
Septiembre-2012	104	112	8	64
Octubre-2012	¿?	111,5		$\Sigma=470,43$

Fuente: elaboración propia.

Nota: Con base en esta técnica, se concluye que el pronóstico para octubre es de Q111.500, porque (D-P)² es menor con respecto a los otros datos.

4.2.2. Técnica del Promedio Móvil Doble (PMD)

Ésta es otra técnica cuantitativa que sirve para calcular el pronóstico de la demanda o de las ventas para períodos futuros, para su aplicación y cálculos es recomendable seguir el procedimiento que se indica.

Procedimiento:

- Se calcula el PMS, considerándose el conjunto de datos y los valores asignados para n
- Se determina el mejor pronóstico con antecedente en le menor error al cuadrado $< (D-P)^2$

- Se calcula el promedio móvil doble

- Se calculan los valores correspondientes a:

$$a = 2(\text{PMS}) - \text{PMD}$$

$$b = n/n-1 (\text{PMS} - \text{PMD})$$

- Se calcula el pronóstico para el período deseado, mediante la siguiente expresión:

$$y = a + b(x)$$

donde

y = pronóstico deseado o buscado

x = el período en el que se desea el pronóstico

n=4

Períodos Mensuales	Demanda (D)	Pronósticos (PMS)	(PMD)	(D-P) ²
Enero-2012	110			
Febrero-2012	105			
Marzo-2012	95			
Abril-2012	99			
Mayo-2012	106	102,25		
Junio-2012	115	101,25		
Julio-2012	118	103,75	101,75	264,0625
Agosto-2012	109	109.5	102,5	42,25
Septiembre-2012	104	112	106,625	6,89
Octubre-2012	¿?			$\Sigma=313,14$

Fuente: elaboración propia.

$$a = 2(112) - 106.625 = 117.375$$

$$b = 4/3(112 - 106.625) = 7$$

$$y_{\text{octubre}} = a + bx$$

$$y_{\text{octubre}} = 117.375 + 7(2)$$

$$y_{\text{octubre}} = 131.375$$

4.2.3. Técnica del Ajuste Exponencial Simple

Permite calcular los pronósticos de las ventas de la demanda para el siguiente periodo únicamente, la aproximación exponencial. Es una ponderación o valor de ajuste con cierto grado de error, que se puede estimar o determinar al emitir un pronóstico, este valor de ajuste fluctúa en (0.1 y 1). Si el valor de ponderación es pequeño el deslizamiento o ajuste será gradual y mínimo. Para asignar el valor de ajuste o de ponderación (α) se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La demanda en condiciones de estabilidad $\alpha = 0.1, 0.2$ y 0.3
- La demanda en condiciones de estabilidad promedio
- La demanda en proceso de cambio o cuando se trata de nuevos productos $\alpha = 0.7, 0.8$ y 0.9 .

Para $\alpha = 0.1$

Periodos Mensuales	Demanda (D)	Pronósticos (P)	(D-P)	α (D-P)	$P' = P + \alpha$ (D-P)	(D-P) ²
Enero-2012	110	110,00	0,00	0,00	110,00	0,00
Febrero-2012	105	110,00	-5,00	-0,50	109,50	25,00
Marzo-2012	95	109,50	-14,50	-1,45	108,05	210,25
Abril-2012	99	108,05	-9,05	-0,91	107,15	81,90
Mayo-2012	106	107,15	-1,15	-0,11	107,03	1,31
Junio-2012	115	107,03	7,97	0,80	107,83	63,51
Julio-2012	118	107,83	10,17	1,02	108,84	103,48
Agosto-2012	109	108,84	0,16	0,02	108,86	0,02
Septiembre-2012	104	108,86	-4,86	-0,49	108,37	23,62
Octubre-2012	¿?	108,37				509,10

Fuente: elaboración propia.

Para $\alpha = 0.2$

Períodos Mensuales	Demanda (D)	Pronósticos (P)	(D-P)	α (D-P)	$P' = P + \alpha$ (D-P)	$(D-P)^2$
Enero-2012	110	110,00	0,00	0,00	110,00	0,00
Febrero-2012	105	110,00	-5,00	-1,00	109,00	25,00
Marzo-2012	95	109,00	-14,00	-2,80	106,20	196,00
Abril-2012	99	106,20	-7,20	-1,44	104,76	51,84
Mayo-2012	106	104,76	1,24	0,25	105,01	1,54
Junio-2012	115	105,01	9,99	2,00	107,01	99,84
Julio-2012	118	107,01	10,99	2,20	109,21	120,86
Agosto-2012	109	109,21	-0,21	-0,04	109,16	0,04
Septiembre-2012	104	109,16	-5,16	-1,03	108,13	26,67
Octubre-2012	¿?	108,13				521,79

Fuente: elaboración propia.

Para $\alpha = 0.3$

Períodos Mensuales	Demanda (D)	Pronósticos (P)	(D-P)	$\alpha (D-P)$	$P' = P + \alpha (D-P)$	$(D-P)^2$
Enero-2012	110	110,00	0,00	0,00	110,00	0,00
Febrero-2012	105	110,00	-5,00	-1,50	108,50	25,00
Marzo-2012	95	108,50	-13,50	-4,05	104,45	182,25
Abril-2012	99	104,45	-5,45	-1,64	102,82	29,70
Mayo-2012	106	102,82	3,19	0,96	103,77	10,14
Junio-2012	115	103,77	11,23	3,37	107,14	126,10
Julio-2012	118	107,14	10,86	3,26	110,40	117,95
Agosto-2012	109	110,40	-1,40	-0,42	109,98	1,95
Septiembre-2012	104	109,98	-5,98	-1,79	108,18	35,74
Octubre-2012		108,18				528,85

Fuente: elaboración propia.

4.2.4. Técnica del Ajuste Exponencial Doble

Técnica cuantitativa que permite calcular los pronósticos de la demanda para períodos futuros, teniendo como antecedente datos históricos en cuanto a períodos y demanda. Para implementar esta técnica o método a la solución de problemas de pronósticos de la demanda, se recomienda seguir el procedimiento:

- ✓ Se calcula el pronóstico mediante el ajuste exponencial simple, teniendo en cuenta los valores del factor del ajuste.

- ✓ Se selecciona el mejor pronóstico obtenido en el paso anterior, teniendo en cuenta el menor error $< (D-P)^2$
- ✓ Con los resultados obtenidos en el paso anterior, se calcula al Ajuste Exponencial Doble.
- ✓ Con los datos anteriores se calcula los siguientes parámetros
 - $a = 2(AES) - AED$
 - $b = \alpha / \alpha - 1 (AES - AED)$
- ✓ Calcular el pronóstico final
 - $y = a + b(x)$
 - donde
 - $y =$ pronóstico deseado o buscado (final).
 - $x =$ el período en el que se desea el pronóstico.

En este caso no se realizaran más cálculos, debido a que la Empresa solicita que se implemente una sola técnica y ésta será la Técnica de promedio móvil doble (PMD), debido a que su error es el menor comparado con las demás técnicas.

4.3. Capacitación en Técnicas de Atención al Cliente

Se propone realizar capacitación de inducción con las diferentes técnicas de atención al cliente, tanto a los vendedores como al resto del personal actual, y a aquellos que llegarán a formar parte de la empresa. Se pretende crear un formato de trabajo para los empleados actuales y para el personal que ingresará en meses posteriores.

4.3.1 Técnicas de atención al cliente

Únicamente se aplicarán dos técnicas, las cuales serán fundamentales como inducción al personal de la empresa. Y se capacitará al personal respecto a los distintos tipos de clientes existentes y potenciales según su personalidad.

A los empleados actuales que ya tienen alguna experiencia, tanto en las empresas como en algún otro trabajo, se les dará de forma ligera pero precisa, inducción que abarcará los siguientes temas:

A. Comunicación

- Comunicación verbal
- Comunicación no verbal

B. Atención telefónica

- Versatilidad: venta, promociones, atención al cliente...
- Cobertura geográfica
- Flexibilidad
- Rapidez
- Eficacia
- Comodidad
- Inmediatez
- Personal

C. El cliente

- El cliente positivo
- El cliente comunicativo
- El cliente inconforme

4.3.2 La venta como servicio

Este punto, además será capacitación de inducción el tema de “la venta como servicio”, siempre a todo el personal que ingrese a laborar a la empresa. Incluyendo una breve descripción de cada uno de los productos que se tienen para la venta, entre los cuales mencionaremos:

- A. Usos del producto
- B. Desempeño del producto
- C. Manipulación
- D. Especificaciones

4.4 Capacitación en Técnicas de venta

La capacitación en técnicas de ventas se realizará en horarios fuera de trabajo; es decir una hora antes de iniciar labores, con la finalidad de no afectar las comisiones de los vendedores, y evitar retrasos dentro de la empresa. Estos cursos iniciarán a partir de enero del 2012, tratando de contar con todos los recursos y medios, para la impartición de estas capacitaciones.

4.4.1 Técnicas de venta

En la capacitación de las técnicas de venta se impartirán los siguientes temas con sus fechas respectivas:

No.	TEMAS	MES	HORARIO (A.M.)	TOTAL DE HORAS
1	Preventa, venta y post-venta	Enero	Martes y jueves de 7:00 a 8:00	8 horas
2	La venta y el vendedor profesional, La venta como servicio, y el cliente	Enero	Miércoles y viernes de 7:00 a 8:00	8 horas
3	Medios para la venta, la función comercial, la venta directa y las necesidades.	Enero	Lunes de 7:00 a 8:00	4 horas
4	La entrevista comercial	Febrero	Lunes de 7:00 a 8:00	4 horas
5	La entrevista: presentación, sondeo, argumento, cierre y seguimiento	Febrero	Martes de 7:00 a 8:00	4 horas
6	La comunicación para la venta	Febrero	Miércoles de 7:00 a 8:00	4 horas
7	Prospectos para una venta ideal	Febrero	Jueves de 7:00 a 8:00	4 horas

Fuente: elaboración propia.

4.4.2 Funciones del vendedor

Esta capacitación tiene como propósito dar a conocer las funciones del vendedor, y será impartido de la siguiente manera:

No.	TEMAS	MES	HORARIO (A.M.)	TOTAL DE HORAS
8	Funciones del vendedor: investigar el área asignada, ventas y cobranzas, promoción, servicio, y control	Febrero	Viernes de 7:00 a 8:00	4 horas

Fuente: elaboración propia.

4.4.3 Sugerencias para vendedores

Se pretende que el vendedor mejore su calidad de venta, por lo que se le darán a conocer las sugerencias necesarias para evitar caer en errores del pasado y compartir experiencias vividas entre los empleados. Y se realizará de la siguiente manera:

No.	TEMAS	MES	HORARIO (A.M.)	TOTAL DE HORAS
9	Cuidando el aspecto personal, Argumentos claros y precisos, Informar correctamente del producto	Febrero	Viernes de 7:00 a 8:00	4 horas

Fuente: elaboración propia.

4.4.4 Los diez errores más comunes e importantes en ventas

Asimismo, se dará a conocer en charlas los diez errores más comunes e importantes, que se han dado durante los últimos años. Impartiéndose de la siguiente manera:

No.	TEMAS	MES	HORARIO (A.M.)	TOTAL DE HORAS
10	Los 10 errores más comunes e importantes en ventas	Marzo	Viernes de 7:00 a 8:00	4 horas

Fuente: elaboración propia.

Al finalizar cada uno de las capacitaciones se les otorgará su respectivo diploma de participación.

Además, cada tres meses se impartirán seminarios informativos en relación a los productos que se tienen en venta, dando a conocer el tipo de producto, material con que fue fabricado, su resistencia y vida útil, especificaciones, país que lo fabrica, etc. Esto con la finalidad de que el vendedor se sienta cómodo y seguro al momento de realizar la venta de sus productos.

- Se impartirán conferencias motivacionales dentro de la empresa cada seis meses, reconociendo al mejor vendedor durante el semestre. Impartiéndose los siguientes temas para el 2012:
 - Creencias alrededor del dinero (junio 2012):
 - Cambio de mentalidad para lograr las riquezas (diciembre 2012).

- A finales del 2012, se realizará un congreso en un Salón de un reconocido Hotel, invitando a proveedores, con la finalidad de escuchar de ellos las especificaciones de los productos, experiencias, etc.; e invitando a clientes, agradeciendo su lealtad hacia la empresa EQUINDUSTRIAL (Distribuidora de equipo y herramienta industrial).

5. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Se debe realizar el seguimiento y control de acuerdo a los datos recabados en el departamento de ventas se encarga de pedidos y órdenes de la herramienta, archivan las órdenes pero no se cuenta con información en forma electrónica lo cual facilitaría los procesos y permitiría tener un mejor control del mismo.

5.1 Problemas encontrados periódicamente

A. Encuestas periódicas

Periódicamente empresas de distinto tamaño y sector deben de generar diversas actividades e indicadores económicos requeridos para la toma de decisiones y control. Son aquellas que se realizan de forma sistemática y con una periodicidad determinada, con el objetivo de obtener una información permanente acerca de determinados aspectos, compra de un producto, volumen de ventas, etc.

Estableciendo si el cliente se encuentra satisfecho con el servicio que se le está dando de parte de la empresa, con las encuestas periódicas permitirán identificar las posibles fallas de los servicios ofrecidos, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Tabla VII. Encuesta Periódica

<u>Encuesta del Servicio</u>
Buen(a) día/tarde de manera muy atenta nos dirigimos a usted, para obtener información sobre el servicio y producto prestado.
1. ¿Cómo le ha parecido el servicio que le brindo el vendedor? Muy bueno Bueno Regular Malo
2. ¿Tiene algún comentario con relación al servicio? _____ _____
3. ¿En su opinión que podría mejorar en el servicio? _____ _____
4. ¿Cómo le pareció el producto adquirido? Muy bueno Bueno Regular Malo
5. ¿Cómo le pareció el precio? Elevado Aceptable Económico
6. ¿Cómo le gustaría enterarse de nuestras promociones? Vallas publicitarias Por Televisión Por radio Por material enviado a su oficina Por correo electrónico _____

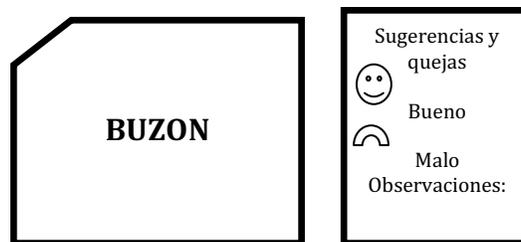
Fuente: elaboración propia.

B. Buzones de sugerencias y quejas

Este método consiste en disponer de un sistema de información interna que facilite a la empresa y al equipo que lo conforma, el conocimiento de las iniciativas, quejas y sugerencias del personal, para la posterior toma de decisiones, resolver problemas, así como la implementación de mejoras en los procesos de la empresa.

Se recibirán las quejas y sugerencias que formulen los usuarios y colaboradores de la empresa, con referencia del cumplimiento del servicio que se brinda, se clasifican y agrupan las quejas y sugerencias por el administrador del buzón de acuerdo al manual de operación, se tramitarán las quejas y sugerencias que sean llenadas, se analizan las quejas y sugerencias agrupadas y clasificadas, se definen planes de acción, fechas de compromiso y de ser necesario contestar al usuario que así lo solicite o bien deje sus datos. Este método es muy eficiente, ya que maximiza la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción, así como los puntos débiles que precisan mejorarse.

Figura 5. **Buzón de sugerencias y quejas**



Fuente: elaboración propia.

5.2 Revisión de posible error en lo proyectado

Existen diferentes factores que se deben de tomar en cuenta para realizar una revisión en un pronóstico, como ejemplo, las proyecciones sobre la base del crecimiento histórico, el pronóstico del nivel de actividad de la empresa, la distribución de mercado de cada territorio de distribución, la capacidad de distribución y producción de la empresa, las capacidades de sus competidores, la nuevas introducciones de productos tanto de la empresa como de sus competidores.

Las revisiones se realizarán cada dos meses para medir los avances que se han logrado, si existiera una diferencia entre lo real con lo establecido se deberán elaborar estrategias de apoyo para fortalecer las áreas en donde no se ha logrado alcanzar plenamente los objetivos.

5.3 Comunicación interna y cliente interno

La comunicación interna se refiere a la comunicación dirigida al cliente interno, es decir al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Es un error pensar que la comunicación interna es un lujo y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que se está atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles.

La comunicación debe de ser estrecha con los diferentes departamentos involucrados en la venta, tanto el departamento de servicio al cliente, de

contabilidad, de ventas, de bodega y de compras, para que se realice de manera eficiente la venta. Ya que la mala comunicación puede ocasionar repercusiones en las ventas y el cliente se dará cuenta de los contratiempos y puede ocasionar la pérdida de la venta y del cliente.

5.4 Evaluación de resultados periódicamente

La creciente demanda de eficacia en la atención al público se basa fundamentalmente en que se ha tomado conciencia que no es suficiente distribuir productos. Los proyectos eficientes o bien administrados y sus productos perderían su relevancia si no se lograra una mejora en los procesos en definitiva.

Para apoyar este cambio de orientación estratégico hacia el logro de resultados se requiere un marco de seguimiento y evaluación más sólido y coherente, que promueva el aprendizaje y la medición del desempeño. Este marco debe ser suficientemente simple y de uso accesible para todo el personal para permitir que sea utilizado de modo flexible a fin de mejorar la eficacia de esta área.

La evaluación se realizará cada dos meses para poder evaluar los avances y los inconvenientes. En esta fase se asegura que se cumplan las actividades como fueron planeadas, de ser necesaria alguna corrección, llevarla a cabo. Los responsables de esta etapa serán los mismos que conformaran el equipo desde un inicio y notificarán de cualquier desviación que no conduzca al logro de los objetivos.

CONCLUSIONES

1. Al rediseñar el proceso de planeación de ventas se estipulan las tareas asignadas a cada departamento y la evaluación de las reasignaciones, debiéndose indicar por escrito las tareas tanto para hacer responsable a cada departamento y personal a su cargo, así la evaluación del mercado para poder establecer estrategias de mercadeo para el alcance de las metas.
2. Para poder minimizar el error en la planeación de la venta se propone evaluaciones periódicamente en un lapso de dos meses para que se cumplan las actividades como fueron planeadas, de ser necesaria alguna corrección.
3. Se presentó las técnicas de pronósticos, con las cuales se determinó que la mejor técnica a utilizar por el momento es la técnica de promedio móvil doble, debido a que el error es el menor (313.14), respecto a las demás técnicas; y el pronóstico de venta será de Q131,375 en octubre del 2012.
4. Se propone la implementación de un programa de capacitación para los vendedores, asimismo el material servirá de inducción a los nuevos asesores de ventas, que en su momento formaran parte de la empresa. Se implementarán cursos mensuales de ventas; seminarios informativos de los productos, trimestralmente; conferencias motivacionales semestralmente; congresos de ventas anuales e invitar a los proveedores o representantes para dar a conocer las especificaciones de su producto y compartir sus experiencias.

5. Se obtuvo información para elaborar el diagnóstico específico del área con datos recabados en el área de ventas, se analizó el proceso de comercialización, la facturación de pedidos y órdenes de compra de herramienta, información de contabilidad.
6. Se delegaron funciones del vendedor y responsabilidades, para explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
7. Promover las visitas de los clientes a la empresa cuando le fuere solicitado, apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y actuar como instructor de otros vendedores cuando la empresa se lo solicite. Además, es necesario incrementar la cartera de clientes, mes a mes, a través de recomendaciones de clientes actuales, o estudios de campo en áreas potenciales.

RECOMENDACIONES

1. Realizar evaluaciones en relación a los pronósticos mes a mes, estableciendo el comportamiento de las ventas; para diagnosticar si la técnica utilizada sigue siendo la correcta, o se debe de cambiar. Al igual que se debe de evaluar los resultados obtenidos en las ventas, luego de las capacitaciones, ya que las mismas deben de motivar al asesor de ventas para establecer su propia metodología de trabajo.
2. La planeación de ventas debe realizarse por semestre, a manera de realizar un cambio a la mitad del período anual; por si surgen obstáculos en el transcurrir de la misma.
3. Evaluar a los asesores de ventas luego de recibir su capacitación, tanto teórica como en la práctica. Para corregir errores que pueden perjudicar el alto desempeño de la empresa.
4. Realizar estudios periódicos en el área de cada uno de los vendedores, para diagnosticar su desempeño y motivación; para evitar clientes insatisfechos en su momento.

BIBLIOGRAFÍA

1. AAKER, David A. *Investigación de mercados*. 4ª ed. México: Limusa, 2001. 776 p. ISBN: 968185909.
2. ALBRECHT, Karl. *La revolución del servicio*. Villamizar Herrera, Jesús (tr.) Colombia: Legis, 1991. 236 p.
3. DESLER, Gary. *Administración de Recursos Humanos*. 2ªed. Enriquez Brito, Javier (tr.). 6ª ed. México: Prentice Hall, 1996. 812 p. ISBN:9702604400.
4. FOSTER, Timothy. *101 maneras de impulsar la satisfacción del cliente*. Jolly, Juan Carlos (tr.). México: Panorama, 2001. 198 p. ISBN:9683810055.
5. HAMMER, Michael. *Reingeniería*. Cárdenas Nannetti, Jorge (tr.). Colombia: Norma, 1995. 226 p.
6. HOROVITZ, Jacques. *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill, 1997. 105 p.
7. IMAI, Masaaki. *Kaizen*. México: Continental, 1989. 299 p.
8. MANCILLAS PÉREZ, Eduardo J. *La auditoría administrativa*. México: Trillas, 2001. 157 p. ISBN: 9682463335.

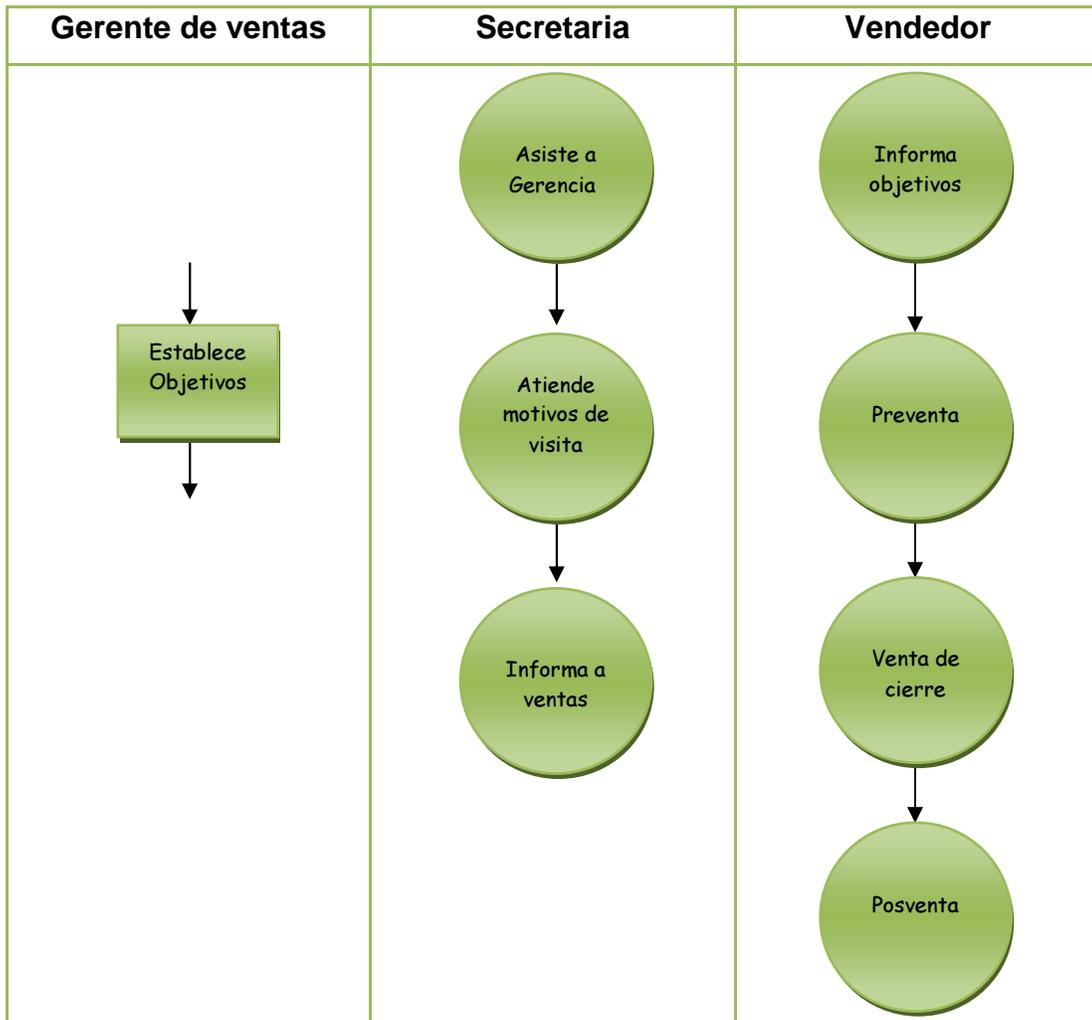
9. NELSON, Robert. *El capacitor de ventas más grande del mundo*. México: Diana, 2005. 201 p. ISBN: 968134068.
10. NIEBEL, Benjamín W. *Ingeniería Industrial*. 11^a ed. México: Alfaomega, 2004. 745 p. ISBN: 9701509935.

APENDICE

Empresa EQUINDUSTRIAL

Contacto con el cliente

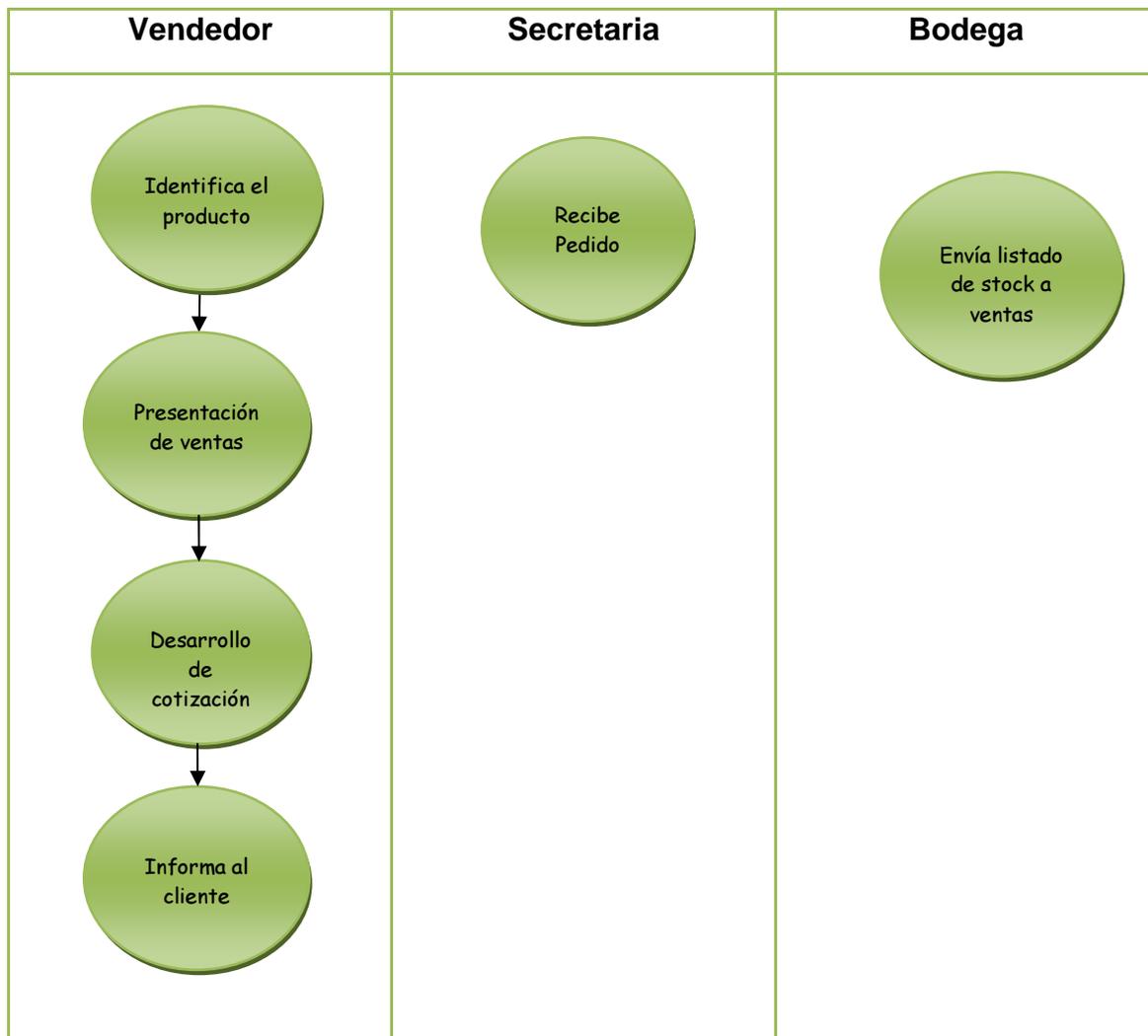
Este procedimiento es el que lleva a cabo la persona de servicio al cliente, con respecto a la atención tanto telefónica como personalmente.



Fuente: elaboración propia.

Desarrollo de Cotización

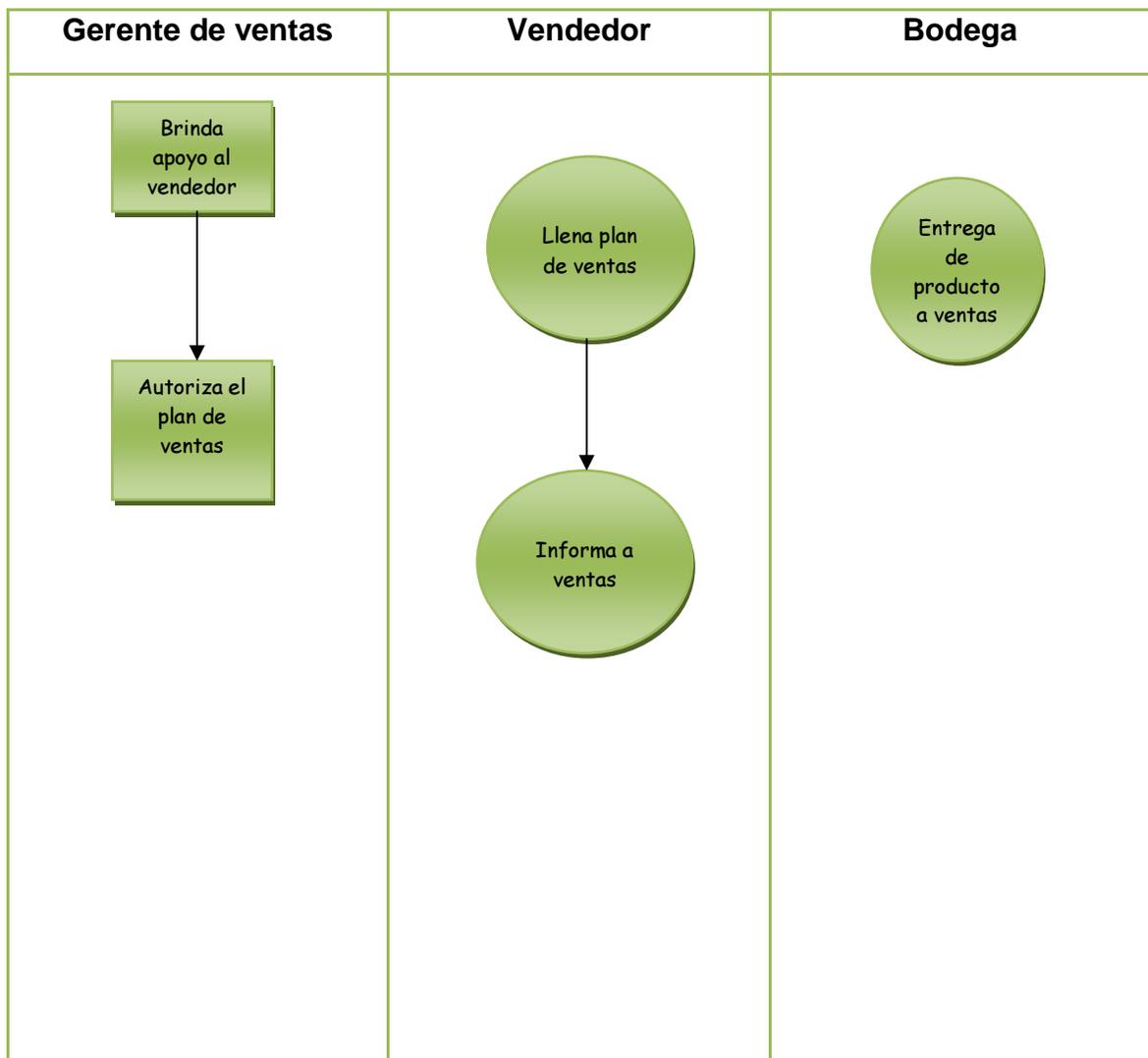
Proporciona toda la información inherente del producto, tanto precio como especificaciones.



Fuente: elaboración propia.

Cierre de la venta

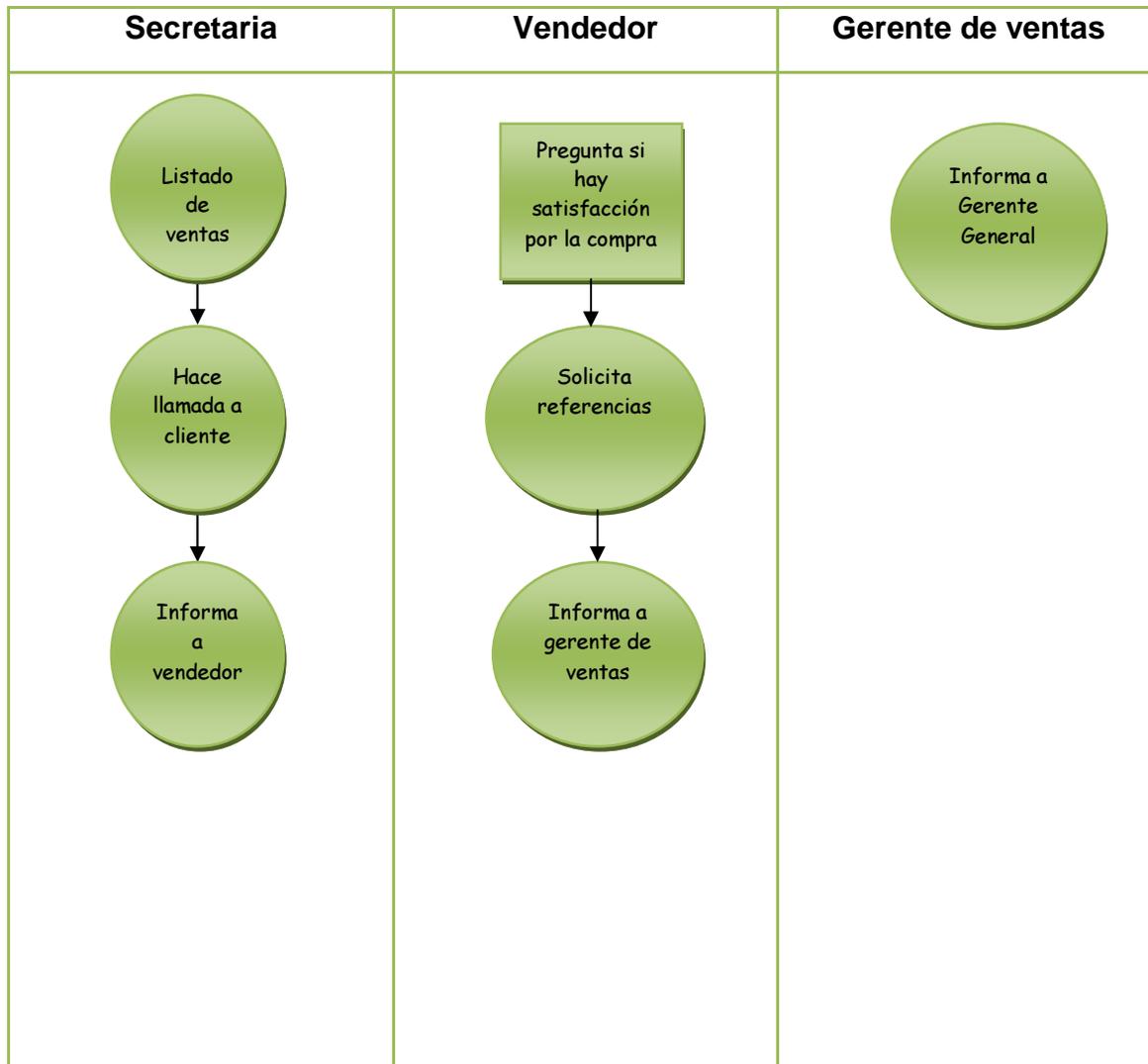
Obtiene la confirmación de la venta por parte del cliente, su anuencia por escrito proporciona la posibilidad a la empresa a seguir con el procedimiento, de lo contrario será pérdida y requiere de acciones correctivas para averiguar por lo qué no se llevó a cabo la venta.



Fuente: elaboración propia.

Seguimiento después de la venta

Ponerse a disposición del cliente una vez más, son relaciones públicas que generarán valor al proceso.



Fuente: elaboración propia.

