



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

**MANAGEMENT DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA UNA  
COMERCIALIZADORA DE UNIFORMES CORPORATIVOS**

**Pablo Francisco Mazariegos Gil**

Asesorado por el Ing. Edgar Enrique Mazariegos Valdez

Guatemala, julio de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MANAGEMENT DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA UNA  
COMERCIALIZADORA DE UNIFORMES CORPORATIVOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**PABLO FRANCISCO MAZARIEGOS GIL**  
ASESORADO POR ING. EDGAR ENRIQUE MAZARIEGOS VALDEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JULIO DE 2012.

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 Angel Dávila
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. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Alberto Eulalio Hernández García
EXAMINADOR	Ing. César Augusto Akú Castillo
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Veliz Vargas

## **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:

### **MANAGEMENT DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA UNA COMERCIALIZADORA DE UNIFORMES CORPORATIVOS,**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 16 de noviembre de 2009.

  
Pablo Francisco Mazariegos Gil

Guatemala, 9 de enero de 2012

Ingeniero César Ernesto Urquizu Rodas  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Estimado Ing. Urquizu

Reciba un atento saludo, por este medio hago de su conocimiento que tuve a bien revisar el trabajo de graduación titulado MANAGEMENT DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA UNA COMERCIALIZADORA DE UNIFORMES CORPORATIVOS del estudiante universitario PABLO FRANCISCO MAZARIEGOS GIL con número de carne 9415379 y después de realizar las revisiones correspondientes, he encontrado que las mismas cumple con los objetivos planteados y además se ajusta al contenido propuesto, procediendo por esta vía a su aprobación final.

Atentamente,



Ing. Edgar Enrique Mazariegos Valdez  
Colegiado No. 2516

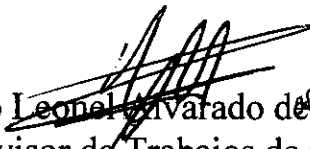
Edgar Enrique Mazariegos V.  
INGENIERO INDUSTRIAL  
Colegiado 2516



REF.REV.EMI.077.012

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MANAGEMENT DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA UNA COMERCIALIZADORA DE UNIFORMES CORPORATIVOS**, presentado por el estudiante universitario **Pablo Francisco Mazariegos Gil**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Hugo Leonel Alvarado de León  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
*Hugo Leonel Alvarado de León  
Ingeniero Industrial  
Colegiado No. 5,334*

Guatemala, abril de 2012.

/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 **MANAGEMENT DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA UNA COMERCIALIZADORA DE UNIFORMES CORPORATIVOS**, presentado por la estudiante universitaria **Pablo Francisco Mazariegos Gil**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Juan José Peralta Dardón  
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, junio de 2012.

/mgp



DTG. 305.2012

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: **MANAGEMENT DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA UNA COMERCIALIZADORA DE UNIFORMES CORPORATIVOS**, presentado por el estudiante universitario **Pablo Francisco Mazariegos Gil**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, 3 de julio de 2012.

/gdech





## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Gracias Padre Celestial por la vida, guiar mi camino y colmarme de bendiciones día a día y permitirme lograr llegar a cumplir esta meta.
<b>Mis padres</b>	Enrique y Aura Marina, por su inmenso amor estar conmigo en todo momento por brindarme todo su apoyo y consejos pero sobre todo su amor.
<b>Mi esposa</b>	Ana Guisela, por ser una gran bendición en mi vida, gracias por tu apoyo incondicional y amor.
<b>Mis hermanos</b>	Enrique, Ana Guisela, y Luis Pedro por su amor, apoyo por todos los buenos momentos que hemos compartido, los quiero, cuentan conmigo siempre.
<b>Mi familia y amigos</b>	Por todos los años de amistad y estar siempre en cada uno de los momentos presentes.
<b>Mi madre Virgen María</b>	Por siempre ser la guía y camino para llegar siempre a los pies de Jesús.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Perfil del Departamento de Ventas	1
1.2. Funciones especializadas	2
1.3. Autoridad de equipo	3
1.4. Autoridad de línea	3
1.5. Responsabilidad dual de recursos humanos	3
1.6. Definición de la calidad del entorno laboral	3
1.7. Análisis de la información sobre puestos: perspectiva general	4
1.8. Obtención de información para el análisis de puestos	5
1.8.1. Obtención de datos	6
1.8.2. Descripción de puestos	6
1.9. Planeación de recursos humanos	6
1.9.1. Demanda de recursos humanos	8
1.9.2. Causas de la demanda	8
1.9.3. Técnicas para pronosticar	9
1.9.4. Requerimientos de recursos humanos	11
1.9.5. Fuentes de reclutamiento de recursos humanos	11

2.	SITUACIÓN ACTUAL ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO	19
2.1.	Entorno general	19
2.1.1.	Misión	19
2.1.2.	Visión	19
2.1.3.	Organigrama	20
2.1.4.	Condiciones económicas	20
2.1.5.	Condiciones políticas	21
2.1.6.	Condiciones sociales	21
2.1.7.	Condiciones globales	21
2.2.	Entorno específico	22
2.2.1.	Proveedores	22
2.2.2.	Clientes	22
2.2.3.	Competidores	23
2.2.4.	Gobierno	24
2.3.	Diagnóstico de la situación actual estructural de la organización	24
2.3.1.	Formalización	24
2.3.2.	Centralización	24
2.3.3.	Complejidad	25
3.	PROPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	27
3.1.	Diseño del Departamento de Ventas	27
3.2.	Estructura y estrategia del Departamento de Ventas	29
3.3.	Selección y reclutamiento de representantes de ventas	32
3.4.	Dirección y capacitación de los representantes de ventas	36

3.5.	Motivación y evaluación de los representantes de ventas	38
3.6.	Principios de la venta personal	43
3.6.1.	Prospección y calificación	45
	3.6.1.1. Acercamiento previo	45
	3.6.1.2. Encuentro	46
	3.6.1.3. Presentación y demostración	46
3.7.	Negociación	48
3.7.1.	Definición de la negociación	48
3.7.2.	Formación de una estrategia de negociación	50
3.7.3.	Tácticas de regateo durante las negociaciones	51
3.7.4.	Método de negociación con base en principios	52
3.7.5.	Mercadotecnia de las relaciones	53
4.	IMPLEMENTACIÓN AL TRABAJO EN EQUIPO	55
4.1.	Construyendo el trabajo en equipo	55
4.2.	Retribución de los equipos	57
	4.2.1. La retribución	57
	4.2.2. Los beneficios	58
	4.2.3. Nuevas tendencias retributivas	59
	4.2.4. Trabajo en equipo	60
4.3.	Como recompensar los equipos	61
4.4.	Cultura organizativa	62
4.5.	Programa integral para recompensar el trabajo en equipos	66
	4.5.1. Beneficios no financieros	69
	4.5.2. Recompensas financieras	72

5.	MEJORA CONTÍNUA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	75
5.1.	Beneficios de la capacitación de los empleados	75
5.2.	Análisis de la capacitación y desarrollo	76
5.3.	Enfoques de capacitación y desarrollo	78
5.4.	Estructuración de capacitación y desarrollo	79
5.5.	Verificación y evaluación del equipo de ventas	81
5.6.	Evaluación de la capacitación y desarrollo	81
5.7.	Implementación de las mejoras	82
5.8.	Análisis de los procesos de las mejoras	83
	CONCLUSIONES	85
	RECOMENDACIONES	87
	BIBLIOGRAFÍA	89
	APÉNDICES	91

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

- |    |   |    |
|----|---|----|
| 1. | Organigrama actual de la comercializadora | 20 |
|----|---|----|



## GLOSARIO

<b>Administración de ventas</b>	Es la administración del componente de venta personal del programa de marketing de una determinada organización.
<b>Asignación</b>	Decidir a cuáles clientes asignar los productos durante períodos de escasez de los mismos.
<b>Comunicación</b>	Comunicar hábilmente información acerca de los productos y servicios de la compañía
<b>Prospección</b>	Buscar y cultivar nuevos clientes.
<b>Publicidad</b>	Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido.
<b>Servicio</b>	Proporcionar varios servicios a los clientes: consultoría, asistencia técnica, diseño de financiamientos, y agilizar los envíos.
<b>Ventas personales</b>	Presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.





## **RESUMEN**

La investigación en el Departamento de Ventas de una empresa comercial, es en la actualidad de vital importancia para la operación, poniendo atención en el manejo de recursos humanos, desde el reclutamiento, selección capacitación, motivación hasta la evaluación. El correcto análisis del entorno de proveedores clientes, competidores y gobierno, influyen en el desempeño del Departamento de Ventas.

En la negociación y su estrategia, principios en la venta, las relaciones en ventas, las retribuciones, beneficios, trabajo en equipo, cultura organizativa, beneficios financieros y no financieros, es importante la implementación y manejo tanto del personal como en la administración de la organización. La capacitación de los empleados en la venta, agrega valor para la organización, obteniendo una mejor relación con los clientes, rentabilidad y un mejor control en la fuerza de ventas.

Desarrollar una descripción clara del trabajo para los vendedores y designar un gerente de ventas que supervise a los vendedores en sus relaciones con los clientes, son algunas de las razones por las cuales muchas empresas tanto grandes como pequeñas recurren a agencias externas para capacitación en ventas; sin embargo, pareciera ser que los cambios en el desempeño de la empresa, como los incrementos en las ventas, tienen su causa en factores no relacionados con la capacitación para el personal de ventas.





## **OBJETIVOS**

### **General**

Desarrollar la administración del Departamento de Ventas para una comercializadora de uniformes corporativos.

### **Específicos**

1. Determinar el entorno general que afecta a la comercializadora como factores económicos, condiciones políticas, influencias socioculturales, problemas de globalización y factores tecnológicos.
2. Determinar el entorno específico del cliente potencial que está directamente relacionado con la consecución de las metas de la empresa.
3. Definir la estructura del Departamento de Ventas para considerar el tamaño de la misma y la estrategia en la ejecución de las actividades.
4. Estimular el trabajo en equipo estableciendo un sistema de retribución e incentivos que influya en el aumento de la productividad y calidad de trabajo, a fin de contribuir al desarrollo de la cultura organizacional.
5. Elaborar un sistema de capacitaciones y desarrollo de acuerdo a la cultura y valores institucionales al equipo de ventas.

6. Vincular las retribuciones al esfuerzo que realizan los equipos de trabajo. Partir del marco de valores aprobados y de la razón social de la institución pero considerar la realidad personal de los trabajadores.
7. Planificar un proceso altamente participativo sin interferencias directivas, facultando a los equipos para las decisiones en torno al programa de metas.
8. Establecer la cultura organizacional basada en la cooperación, la empatía y la solidaridad.

## INTRODUCCIÓN

La globalización económica mundial ha contribuido a que todos los países abran sus fronteras al comercio, por lo que se ha desatado una competencia fuerte, donde la única opción para competir, es crear las condiciones económicas y de derecho que puedan generar inversiones fuertes para el desarrollo humano, industrial, comercial, entre otros.

Las compañías compiten entre sí para obtener pedidos de los clientes. Deben desplegar estratégicamente su Departamento de Ventas para estar en condiciones de llegar a los clientes adecuados en el momento propicio, y de manera adecuada. Los representantes de ventas trabajan con clientes de diversos modos: de representante de ventas a comprador, representante de ventas a grupo comprador, equipo de ventas a grupo comprador, ventas mediante conferencias y ventas mediante seminarios.

Por lo tanto el presente trabajo trata del diseño de la administración del Departamento de Ventas para una comercializadora de uniformes corporativos el cual funciona como el nexo personal de la compañía con los clientes; enfocando su atención en los puntos más importantes como: diseño del departamento, administración del Departamento de Ventas propiamente, principios de la venta personal, negociación y mercadotecnia de las relaciones. Todo ello se realizará a través de la retribución al trabajo en equipo, de la construcción del trabajo en equipo, compensación de los equipos, valores y cultura organizativa.

## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

El Departamento de Ventas de la comercializadora es una parte importante dentro de la empresa, su estructura está relacionada con el recurso humano, el cual lleva a su cargo todo el proceso de venta. El personal de ventas tiene que ser analizado para lograr los objetivos establecidos para un mejor desempeño.

### **1.1. Perfil del Departamento de Ventas**

Con el propósito de alcanzar las metas y llevar a cabo los planes para hacer que las personas trabajen eficientemente, las actividades deben agruparse lógicamente, previendo que la actividad no provoque conflictos ni fricciones.

El Departamento de Ventas tiene como objetivo principal realizar una serie de actividades que den como resultado lograr una venta que proporcione a ambas partes un buen negocio. Se dice que una venta realmente se realiza cuando se ha logrado la recuperación de la totalidad del importe. El área de ventas es la responsable de la venta y colocación del producto y su conformación está determinado por el tipo de producto que se va a vender, si es de consumo popular o un servicio.

Bajo el concepto de mercadeo, un Departamento de Ventas se debe preocupar por la administración de los esfuerzos para colocar los productos en el mercado. La tarea de dicha dirección es mucho más que entrenar vendedores para ofrecer los servicios de la empresa. Su mayor responsabilidad



está en crear un ambiente de expansión y planeación de las estrategias. Para lograrlo, se concentra esta actividad en el gerente de ventas.

## **1.2. Funciones especializadas**

Dentro de las funciones que realiza el Departamento de Ventas se encuentran las siguientes:

- Planificar y organizar las estrategias de mercadeo para lograr la asociación de nuevas empresas.
- Organizar eventos informativos de interés para los asociados y mantener contacto directo con éstos, con el fin de brindarles un servicio con calidad.
- Promover programas de investigación industrial.
- Promover eventos de capacitación de recurso humano de la industria.
- Recaudación de los proyectos en marcha, así como la comercialización de los medios de comunicación.
- Mantener una comunicación directa con las gremiales y filiales, así como brindar servicio de información a los asociados.
- Participación activa en todo tipo de eventos de la institución (congreso industria, conferencias, asambleas, entre otros).

### **1.3. Autoridad de equipo**

Es el derecho a dirigir y controlar a subordinados que apoyan a actividades de línea mediante asesoría, propuestas, investigación y conocimientos técnicos.

### **1.4. Autoridad de línea**

Es la correspondiente a los administradores que poseen el derecho a dirigir y controlar las actividades de subordinados que desempeñan tareas esenciales para el cumplimiento de las metas organizacionales.

### **1.5. Responsabilidad dual de recursos humanos**

La responsabilidad es la obligación de un empleado de llevar a cabo las tareas que se le ha asignado. El empleado adquiere esta obligación por el hecho de aceptar un puesto o asignación específica. Un administrador es responsable no solo de la ejecución de ciertas tareas, sino también de las acciones de sus subordinados.

### **1.6. Definición de la calidad del entorno laboral**

La diversidad de la fuerza de trabajo está haciendo que se incorporen a las organizaciones personas con habilidades, experiencias y puntos de vista que, en el pasado, eran frecuentemente excluidas o subutilizadas. Aquellas organizaciones que aprenden a manejar con eficacia la diversidad (sexo, raza, pertenencia a etnias, edad, salud, preferencias sexuales y semejantes) ganarán la competencia en la contratación y conservación de aquellos individuos que son diferentes.

## **1.7. Análisis de la información sobre puestos: perspectiva general**

¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? Y ¿Qué conocimientos y aptitudes son necesarios para hacerlo? Son las preguntas que se utilizan para aplicar la técnica y los instrumentos al realizar el análisis y la clasificación de los puestos de trabajo. Una tarea o un deber adquieren realidad cuando una persona aporta un esfuerzo físico o mental (o ambos) para obtener un producto o un resultado concreto. El esfuerzo puede ser físico: alzar, acarrear; o mental: explicar, planear, interpretar, entre otros.

El material sobre el cual se aplica el esfuerzo puede ser tangible: madera, cemento, acero; o intangible: Números, palabras, fórmulas, etc. Toda la tarea o deber, además, presenta ciertas características que la identifican como tal:

- El trabajador asume una responsabilidad por su realización.
- El trabajador invierte una parte importante de su esfuerzo productivo en atenderla.
- El trabajador la realiza con el fin de obtener un producto, empleando un mismo método y dentro de normas de exactitud, calidad y cantidad previamente establecidas.

Por lo anterior, ver ahora el significado y los objetivos de las interrogantes planteadas anteriormente.

¿Qué hace? Aquí se identifican las respuestas físicas y mentales del trabajador para atender la serie de operaciones que requiere una actitud. Desde el punto de vista físico: transportar, cortar, esmerilar, montar y limpiar. En el

aspecto mental: planear, proyectar, dirigir, calcular, etc. ¿Cómo lo hace? Aquí se observan los procedimientos e instrumentos empleados por el trabajador.

¿Para qué lo hace? Se determinan los objetivos particulares de las actividades según lo que estaba realizando. En forma general se puede asegurar que todas las funciones y tareas de un trabajador se relacionan, de algún modo, con datos, personas y cosas. En cuanto a conocimientos y aptitudes, se identifican claramente los conocimientos, la experiencia y otras aptitudes necesarias para la ejecución de las tareas.

### **1.8. Obtención de información para el análisis de puestos**

Los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

En el cuestionario se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha o fechas en que se elaboró la última descripción. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.

En la parte de aptitudes humanas y condiciones de trabajo se describen los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Esta información es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción.

### **1.8.1. Obtención de datos**

Dada la inmensa gama de ocupaciones que existen en el mundo moderno, no es posible aplicar siempre la misma técnica de recolección de datos. En cada circunstancia el analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

### **1.8.2. Descripción de puestos**

Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

## **1.9. Planeación de recursos humanos**

La planeación de recursos humanos consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. La Planeación del Recurso Humano permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Tradicionalmente se han llevado a cabo labores de planeación de producción, financiera, de ventas y mercadotecnia. Los ejecutivos han comprendido, sin embargo, que todas estas labores son llevadas a cabo por personal específico; sin ese elemento, todas las demás labores no pueden llevarse a cabo; ello convierte a la planeación del recurso humano en una actividad de la más alta prioridad.

Teóricamente todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo. A corto plazo se determina las necesidades de personal a un año; a lo largo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos, cinco, diez y hasta veinte años. En la práctica, esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño, debido a varias razones; la principal, el alto costo de la planeación en gran escala. Es previsible, sin embargo, que a medida que las organizaciones modernas cuentan con equipos de cómputo más eficientes y más baratos la situación se modificará.

Sería ideal que todas las organizaciones identificarán sus planes a corto y largo plazo en lo referente a recursos humanos. Los planes a corto plazo determinan las vacantes que es necesario llenar en el curso del año entrante. Los planes a largo plazo estimaran la situación de recursos humanos a futuro. Entre las ventajas de la planeación de los recursos humanos se cuentan:

- Mejora la utilización de los recursos humanos.
- Permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economiza las contrataciones.
- Expande la base de datos de personal para apoyar otros campos.
- Permite la coordinación de varios programas, como la atención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

Una organización de tamaño reducido también puede lograr esas ventajas, pero su mejoría en efectividad puede resultar considerablemente menor debido a la escala más reducida de sus operaciones. De hecho, las ventajas de la Planeación del Recurso Humano probablemente no igualan en algunos casos sus costos. Las organizaciones más pequeñas, sin embargo, también pueden beneficiarse del conocimiento de esta técnica, especialmente cuando se encuentren en estado de crecimiento.

### **1.9.1. Demanda de recursos humanos**

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo. La mayor parte de las compañías evalúa sus necesidades futuras en este campo. Por otra parte, la oferta de personal dista mucho de ser ilimitada. Los desafíos que determinan esa demanda y los métodos de anticiparla merecen un análisis general.

### **1.9.2. Causas de la demanda**

Entre las causas de demanda de recursos humanos se puede mencionar:

- Separaciones. Constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Se pueden originar en razones disciplinarias, económicas, personales y varias más.
- Renuncias. Puede deberse a jubilación, mejores ofertas externas, a relaciones conflictivas con miembros de la organización o a razones personales. La renuncia voluntaria constituye siempre un procedimiento

más libre de dificultades para la organización. Permite que se reorganice el área en que ha surgido el problema sin añadir un problema legal.

- Las renuncias voluntarias y la situación interna de empleo. Cuando se producen renuncias voluntarias en una organización en expansión, las vacantes se llenan por los canales normales de reclutamiento y selección. Aunque constituyen un método lento para reducir la población global de la organización, ofrecen la vía menos dolorosa para lograr esa meta. El programa de recursos humanos a mediano y largo plazo permite establecer predicciones basadas en factores demográficos para conocer la manera en que descenderá la población global.
- Terminación del contrato de trabajo, la organización puede decidir unilateralmente dar por terminado el vínculo laboral que mantiene con un empleado. Por lo general esta decisión obedece a razones disciplinarias o de productividad. Suele tomarse en los más altos niveles de la organización y sus repercusiones sobre la moral de los trabajadores es duradera.

### **1.9.3. Técnicas para pronosticar**

Un pronóstico de venta es la estimación de las ventas de un producto durante un tiempo futuro determinado. Existen varios métodos para la realización de pronósticos entre ellos están:

- Métodos Deductivos. Ningún pronóstico debe pasar por alto la oportunidad de aplicar un criterio personal y obtener deducciones inteligentes a partir de hechos y relaciones. Aunque los indicios obtenidos en esta forma quizá se puedan integrar a un modelo matemático o



simplemente se dejen como una agrupación de hechos y juicios de valor correlacionados en forma imprecisa, con frecuencia representa una verificación útil de los resultados a los que se llega a través de métodos con mayor nivel científico.

Con frecuencia a este método se le ha denominado la técnica del Caballo Perdido, un nombre basado en el un antiguo cuento acerca de la mejor forma de encontrar un caballo perdido; Vaya a donde se vio por ultima vez al caballo y pregúntese a dónde iría usted si fuera un caballo.

- Método estadístico. El enfoque de mayor aceptación para el pronóstico de cualquier situación es la aplicación de varios métodos estadísticos, así como las técnicas matemáticas han mejorado; se emplea más intensamente la computadora, lo mismo ha sucedido con la estadística.
- Análisis de tendencias y ciclos. Este análisis se basa en la suposición de que el pasado determina el futuro y que una tendencia continuará, a menos que algo la altere. Después toca al analista juzgar si ese algo ocurrirá. De hecho es importante para el usuario de un pronóstico, saber si representa una simple proyección de tendencias pasadas o un pronóstico real de lo que el pronosticador espera que suceda.
- Análisis de correlación. Es uno de los métodos estadísticos más usados, es el análisis de correlación, esto es, medir la relación entre una variable y uno o más factores distintos, esta correlación, tanto si es directa o con una demora o adelanto a un periodo determinado, puede dar a la compañía una base útil y un externo confiable para hacer pronósticos.

- **Análisis Marginal.** Para evaluar alternativas se pueden utilizar las técnicas del análisis marginal para comparar cualquier tipo de información generada. Cuando el objetivo es encontrar la maximización cualquier utilidad. El análisis marginal se puede usar para comparar diferentes factores de los costos, ingresos.
- **Combinación de Métodos.** En la práctica, existe la tendencia a combinar los métodos de pronóstico. Así es como debe ser. La importancia del pronóstico final para todos los aspectos de la planeación de la compañía hace deseable un sistema de pronóstico en el cual se pueda utilizar toda la información posible.
- Lo que tranquiliza a los pronosticadores y les da una sensación de compatibilidad es encontrar que varios indicadores de pronósticos, basados en enfoques y datos independientes, apuntándose al mismo resultado. Incluso si no es así las diferencias pueden servir como advertencia de que el enfoque individual puede haber omitido un factor esencial.

#### **1.9.4. Requerimientos de recursos humanos**

Las técnicas para determinar los requerimientos de personal pueden ir desde técnicas basadas en la experiencia, básicamente métodos educativos, hasta técnicas basadas en métodos estadísticos.

#### **1.9.5. Fuentes de reclutamiento de recursos humanos**

Una vez evaluada la demanda futura de recursos humanos el departamento de personal procede a llenar las vacantes.

Existen dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa.

- Suministro interno. El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).
- Ventajas del reclutamiento interno. Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, se puede mencionar:
  - Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.
  - Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.
  - Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la

organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.
- Desventajas del reclutamiento interno
  - Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella, se puede mencionar:
  - Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender

más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a sofocar el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que en el futuro podrían sobrepasarlos.

- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina principio de Peter, las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la

organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a mediana edad de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

- Suministro externo. El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas ajenas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.
- Ventajas del reclutamiento externo, trae sangre nueva y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la luz de lo que ocurra en otras empresas, se puede mencionar:
  - Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
  - Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el

retorno de la inversión ya efectuada por lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

- Desventajas del reclutamiento externo. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más es elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período, de lo que se puede mencionar:
  - Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
  - Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de formación y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
  - A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba,

precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.
- La condición del mercado laboral también permite determinar las fuentes de reclutamiento. Durante los periodos de alto desempleo, es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con base en los currículos que llegan solos. Un mercado laboral estrecho, con bajo desempleo, quizá obligue al patrón a anunciarse más, o buscar apoyo en las agencias locales de empleo o ambas.





## **2. SITUACIÓN ACTUAL ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO**

Es importante conocer todos los factores que influyen la operación de la empresa con ello poder crear escenarios y poderlos enfrentar de una manera adecuada, permitiendo un mejor utilización de recursos y rentabilidad.

### **2.1. Entorno general**

Los factores tanto internos y externos afectan a la empresa, independientemente de las actividades que se realice, se analizan algunos factores de los cuales está afecta la empresa.

#### **2.1.1. Misión**

El Departamento de Ventas en su misión debe planificar, organizar e implementar las estrategias mercadológicas que sean necesarias para lograr desarrollar con efectividad sus funciones, así como colaborar con los demás departamentos para lograr alcanzar los objetivos propuestos de la comercializadora de uniformes corporativos.

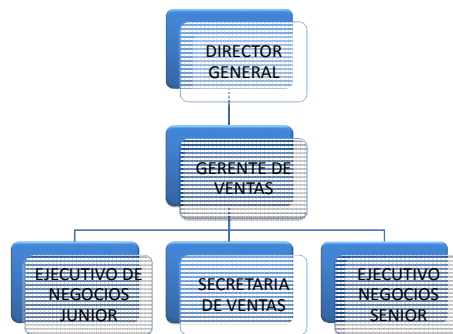
#### **2.1.2 Visión**

Actualmente, el Departamento de Ventas cuenta con un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida, lo que ha limitado cumplir la visión.

### 2.1.3. Organigrama

El organigrama de la empresa, por ser únicamente dedicada a la comercialización es bien simple, ya que esta compuesta por el director general, gerente de ventas, ejecutivos de negocios junior, secretaria y ejecutivo de negocios senior.

Figura 1. **Organigrama actual de la comercializadora**



Fuente: Industrias Berna

### 2.1.4. Condiciones económicas

Descripción: las condiciones económicas son necesarios analizarlas por el periodo actual de recesión por el que atraviesa el país, esto como un reflejo de lo acontecimientos de la crisis financiera en Estados Unidos y Europa quienes en cierta forma han sido afectados.

Implicancia / consecuencia: retracción de los niveles de inversión planificada por las empresas, provocando la caída de alguna de las empresas operadoras en el mercado. A su vez en la demanda de servicios y en productos.

### **2.1.5. Condiciones políticas**

Descripción: cambio de periodo de gobierno, demasiada incertidumbre en cuanto a políticas de legislación arancelaria.

Implicancia / consecuencia: Ingreso de nuevos competidores al segmento donde durante un lustro se explotó en forma casi exclusiva. Las nuevas empresas que ingresan en los nuevos sectores geográficos a competir no lo pueden hacer en todas las áreas geográficas por su incapacidad de distribución.

### **2.1.6. Condiciones sociales**

Descripción: el avance del consumo de uniformes en el mercado guatemalteco ha producido un cambio cultural en la sociedad y formas de comercialización tal es el caso de Internet, el e-commerce, etc.

Implicancia / consecuencia: en nuestro país el segmento de uniformes corporativos recién empieza a desperezarse ofreciendo una buena oportunidad de negocio para las empresas proveedoras de este tipo de producto.

### **2.1.7. Condiciones globales**

Corresponde a la visión de la dirección de la comercializadora sobre la situación global de la economía en el periodo tratado. La tendencia macroeconómica en Guatemala muestra las variables de crecimiento aunque la vertiente del empleo no se ha desarrollado. Esto afecta a la comercializadora en el aumento o disminución de la demanda de sus productos.

## **2.2. Entorno específico**

En el entorno específico se analiza los más cercanos a la operación los cuales son los proveedores, clientes, competencia, y gobierno.

### **2.2.1. Proveedores**

Descripción: La política de la comercializadora con respecto a sus proveedores es el desarrollo de relaciones a largo plazo y mutuamente beneficiosas, que permitan mantener los estándares de calidad de la comercializadora.

Implicancia / consecuencia: disponibilidad de los productos en el momento oportuno para la comercializadora.

### **2.2.2. Clientes**

Descripción: la comercializadora de uniformes corporativos ha establecido una diferencia entre sus clientes y los ha distinguido de la siguiente manera:

- Clientes mercenarios: solamente les interesa el precio.
- Clientes apóstoles: privilegian la experiencia de productos anteriores y la calidad.
- Grandes clientes empresas: constantemente están solicitando productos.

Dentro de ellos podemos divisar que en cada uno de estos se encuentran tres distintas clasificaciones:

- Pequeños clientes: son aquellos que solicitan una mínima cantidad de productos.
- Medianos Clientes: son aquellos que requieren de un trabajo en conjunto con la comercializadora y son de mayor envergadura.
- Grandes Clientes: son aquellos requieren un trabajo más elaborado y de grandes proporciones, por lo general se realizan durante un periodo de tiempo más prolongado.

Implicancia / consecuencia: disponibilidad de los productos en el momento oportuno para los clientes.

### **2.2.3. Competidores**

Descripción: el principal competidor es una comercializadora de uniformes mexicanos, la estrategia utilizada por el principal competidor es la de atacante en la zona sur y defensor en la zona norte. Su principal punto débil es la mala atención a las necesidades de las empresas, no haber establecido una estrategia de fidelización de clientes.

Implicancia / consecuencia: algunas empresas en los últimos tiempos han desarrollado una estrategia basada en el precio del producto más que en la calidad, generando una tendencia en el mercado a lo que se conoce como guerra de precio. Mejorar la atención de manera continua a los clientes, pues el descuido de los mismos podría generar un traspaso a la competencia.

#### **2.2.4. Gobierno**

Descripción: con el cambio de gobierno en el país se desconoce las políticas a seguir por los nuevos gobernantes pero se espera que las nuevas políticas fiscales generen mayor desarrollo económico favorable para la comercializadora.

Implicancia / consecuencia: establecer estrategia para captar el mercado potencial.

### **2.3. Diagnóstico de la situación actual estructural de la organización**

El diagnóstico de la situación actual estructural de la organización se toma en cuenta los factores de formalización, centralización y complejidad.

#### **2.3.1. Formalización**

El grado en que la comercializadora se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los vendedores se considera bastante alto debido a que se realiza a través de la cultura organizacional existente.

#### **2.3.2. Centralización**

La centralización es la sistemática y consistente concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción. Se considera que existe un alto grado de centralización en la comercializadora debido a que:

- Facilita la dirección ya que la comercializadora es pequeña, puesto que el triunfo de la misma depende de la persona que la dirige.
- Unifica e integra las operaciones de la comercializadora.
- Exige contar con personal altamente capacitado pues sobre él descansa la toma de decisiones que hará que la comercializadora alcance el éxito o el fracaso.
- La estructura organizacional es bastante plana.
- Se reducen costos por la disminución de personal de toma de decisiones.

### **2.3.3. Complejidad**

El grado de complejidad dentro de la comercializadora se considera bastante bajo debido a que existe poca división de trabajo ya que no hay demasiados niveles jerárquicos dentro de la comercializadora.





### **3. PROPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Para contar con un Departamento de Ventas que funcione rentablemente se deben de realizar acciones y propuestas para lograr resultados positivos.

#### **3.1. Diseño del Departamento de Ventas**

La fuerza de ventas funciona como el nexo personal de la comercializadora de uniformes corporativos con los clientes. El representante de ventas es la comercializadora misma para muchos de sus clientes que, a su vez, trae a la comercializadora información de inteligencia muy necesaria acerca del cliente.

Objetivos de la fuerza de ventas, los objetivos de la fuerza de ventas deben basarse en el carácter de los mercados principales de la comercializadora y en la posición que desea ésta con los mercados; las ventas de persona a persona son el contacto y herramienta de comunicación más costosos que utiliza el departamento de ventas.

Por otra parte, las ventas de persona a persona son también la herramienta más efectiva en las etapas del proceso de compra, como la educación del comprador, la negociación y las etapas de cierre de tratos. Es muy importante que el Departamento de Ventas considere con todo cuidado dónde y cuándo utilizar representantes de ventas para facilitar la labor de comercialización.

Los representantes de ventas realizarán las siguientes labores para el departamento:

- Prospección: buscar y cultivar nuevos clientes.
- Distribución: decidir cómo distribuir su escaso tiempo entre clientes potenciales y clientes.
- Comunicación: comunicar hábilmente información acerca de los productos y servicios de la comercializadora.
- Ventas: conocer el arte de la venta: Acercamiento, presentación, respuesta a objeciones y cierre de ventas.
- Servicio: proporcionar varios servicios a los clientes: consultoría, asistencia técnica, diseño de financiamientos, y agilizar los envíos.
- Recopilación de información: realizar investigaciones de mercado y trabajo de reconocimiento e información de los clientes.
- Asignación: decidir a cuáles clientes asignar los productos durante períodos de escasez de los mismos.

Conforme el Departamento de Ventas se mueva hacia una orientación de mercado, más intensa la fuerza de ventas necesitará enfocarse más al mercado y orientarse más al cliente, la perspectiva tradicional es que el vendedor debe preocuparse acerca del volumen y vender y que el Departamento de Mercadotecnia debe preocuparse acerca de la estrategia y utilidades de la comercialización. La perspectiva más reciente y propuesta, es que los

vendedores deben saber cómo generar satisfacción del cliente y utilidades para la comercializadora. Deberán saber cómo analizar datos de ventas, medir la potencialidad del mercado, recabar información del mismo y desarrollar estrategias y planes de mercadotecnia.

### **3.2. Estructura y estrategia del Departamento de Ventas**

El Departamento de Ventas desplegará estratégicamente su fuerza de ventas para estar en condiciones de llegar a los clientes adecuados en el momento propicio, y de manera adecuada. Los representantes de ventas trabajaran con clientes de la siguiente forma:

- De representante de ventas a comprador
- Representante de ventas a grupo comprador
- Equipo de ventas a grupo comprador
- El representante de ventas actual con frecuencia actúa como el administrador de cuentas, realiza contactos entre varias personas en las organizaciones de compras y ventas. Las ventas requieren cada vez más del trabajo de equipo y del apoyo de otros recursos humanos, como la administración superior, personal técnico, representantes de productos al cliente y personal de oficina.
- El Departamento de Ventas utilizará una fuerza de ventas directa. Una fuerza de ventas directa (o de la comercializadora) consiste en que los empleados de medio tiempo o tiempo completo trabajarán exclusivamente para la empresa. Esta fuerza de ventas incluye personal

de ventas al interior que realizará negocios desde la oficina y personal de ventas en el campo, que viajará y visitará clientes.

Si la compañía vende una línea de productos a un tipo determinado de industria con clientes en muchos lugares, la empresa utiliza una estructura territorial de fuerza de ventas. Si la compañía vende muchos productos a muchos tipos de clientes, quizás necesite una estructura de productos o mercados para el personal de ventas.

El Departamento de Ventas poseerá una estructura para su fuerza de ventas del tipo territorial en la cual se asignará un territorio exclusivo en el que representará toda la línea de la compañía. Este tipo de organización presenta las ventajas de:

- Genera una definición clara de las responsabilidades del vendedor
- La responsabilidad territorial aumenta el incentivo del representante de ventas para cultivar negocios locales y relaciones personales.
- Los gastos de viaje son reducidos

Al diseñar los territorios, el Departamento de Ventas busca ciertas características territoriales, los territorios son fáciles de administrar, su potencial de ventas es fácil de calcular, reducen el tiempo total de viajes, y proporcionan una carga total de trabajo suficiente y justa al igual que el potencial de ventas para cada vendedor. Estas características se logran al decidir el tamaño y forma del territorio.

- Tamaño del territorio: puede diseñarse para proporcionar un mismo potencial de ventas o una misma carga de trabajo, los territorios con igual potencial proporcionan a cada representante de ventas las mismas oportunidades de ingresos y ofrecen al Departamento de Ventas un parámetro para evaluar la eficiencia. No obstante, debido a que la densidad de clientes varía en cada territorio, los territorios con igual potencial pueden variar ampliamente en su tamaño.

Como opción, los territorios pueden ser diseñados de manera que se iguale la carga de trabajo. Cada representante de ventas puede cubrir adecuadamente su territorio. Sin embargo, este principio origina ciertas variaciones en el potencial de ventas territoriales.

- Forma del territorio: los territorios se forman al combinar unidades más pequeñas, como municipios o departamentos, hasta que se suman a un territorio de un potencial de ventas o carga de trabajo específicos. El diseño territorial debe tener en cuenta la situación de barreras naturales, la compatibilidad de áreas adyacentes y lo adecuado del transporte y factores similares. La forma puede influir sobre el costo y facilidad de cobertura y la satisfacción de los representantes de ventas.

Una vez que el Departamento de Ventas aclara la estrategia y estructura de su fuerza de ventas, está preparado para considerar el tamaño de la misma, los representantes de ventas son uno de los bienes más productivos y costosos de la comercializadora: aumentar su número incrementa tanto las ventas como los costos.

Una vez que el Departamento de Ventas fija el número de clientes al que quiere llegar, utilizará un enfoque de carga de trabajo para establecer el tamaño de la fuerza de ventas, que consiste en los siguientes pasos:

- Los clientes se agrupan en clases de tamaños según el volumen anual de ventas.
- Se establece para cada clase la frecuencia deseada de llamadas
- El número de cuentas de cada clase de tamaño se multiplica por la frecuencia correspondiente de llamadas para llegar a la carga total de trabajo para el país, en llamadas de ventas por año.
- Se determina el número promedio de llamadas que hace un representante de ventas por año.
- Se determina el número de representantes necesarios dividiendo las llamadas anuales totales requeridas entre las llamadas anuales promedio hechas por un representante de ventas.

### **3.3. Selección y reclutamiento de representantes de ventas**

El Departamento de Ventas debe buscar candidatos mediante diversos medios, incluidos el solicitar nombres a los representantes que ya trabajan para la comercializadora, agencias de empleo, publicación de anuncios y poniéndose en contacto con estudiantes.

Los procedimientos de selección pueden variar de una sola entrevista informal a tests y entrevistas prolongadas.

Si bien la puntuación de los tests constituye sólo un elemento de información de un conjunto que incluye características personales, referencias, historial de empleos anteriores y reacciones del entrevistador, se le debe de dar bastante énfasis.

Normalmente, el gerente de ventas recibe de un departamento de recursos humanos un grupo de aspirantes, previamente seleccionados, como los más idóneos para el puesto, esta preselección se basará en una descripción del puesto que se tiene para la vacante.

Lo que continúa después de hacer la preselección de candidatos es normal realizar entrevistas por parte del gerente para seleccionar al futuro vendedor, éste es un paso crucial ya que la rotación del personal en ventas, comúnmente es muy alta. La entrevista es un paso que se ha vuelto clave en la selección del personal y principalmente cuando se trata de vendedores con experiencia, ya que éstos normalmente saben cómo conducir una entrevista y pueden sacar ventaja de esto para que la información que se pretende buscar pueda ser falseada.

Es importante mencionar que al entrevistar candidatos se debe evitar caer en errores, como: hablar demasiado, insinuar las respuestas que se desean, llegar precipitadamente, a conclusiones sobre el entrevistado en no conocer los requisitos del cargo y en no utilizar un método organizado. Antes de realizar una entrevista debe estudiarse sobre los requerimientos del cargo y se deben determinar los conocimientos y habilidades indispensables para desempeñarlo, esto puede encontrarse en la descripción del cargo, en entrevistas con los supervisores del futuro empleado de ventas, con personal de otros departamentos y hasta con los clientes.



El siguiente paso es determinar los comportamientos que se requieren del cargo, lo importante en este punto es poder traducir lo que, comúnmente, se denomina cualidades a comportamientos, se menciona esto porque para distintas personas, palabras como adaptabilidad, ambición, energía, profesionalismo, etc. Tiene diferentes significados; por ejemplo: si se requiere un empleado que, normalmente, busca conocer cómo se solucionan algunos problemas que no están bajo su responsabilidad, pero si bajo la de su jefe, se podría pensar que es porque está motivado, o que tiene iniciativa, pero lo importante acá es el comportamiento del trabajador en el desarrollo de esa actividad.

Se debe determinar el ambiente del cargo, es decir, aquello que tiene menos que ver con lo que se hace en el trabajo como la habilidad para adaptarse a las condiciones especiales de un negocio y de un sitio de trabajo.

Con todo lo anterior se puede proceder a revisar las hojas de solicitud de trabajo y los currículos de los candidatos, es muy importante realizarlo antes de la entrevista de modo de tener una buena idea de con quien se hablará. Una vez en la entrevista se debe proceder a crear una atmósfera adecuada, es decir, una atmósfera, relativamente, informal que pueda reducir tensiones y ansiedad por parte del candidato y de un sentimiento de confianza y respeto mutuo; esto es importante pues permite obtener más y mejores datos, conseguir respuestas naturales, da una imagen positiva de la comercializadora que está buscando empleados y aumenta la tasa de aceptación de los candidatos de talento.

Lo importante en la entrevista es buscar que los requerimientos del puesto puedan confirmarse en el candidato, para ello es necesario conocer qué puede hacer el candidato, si lo quiere hacer y si esto es lo que se busca en la

empresa. Organizando la entrevista se podrá llegar a este objetivo y la mejor forma de llevarla a cabo es hablando en primer término de la experiencia laboral del candidato, luego se pasa a su educación, seguidamente, se busca conocer sus actividades e intereses fuera del trabajo y por último, se debe tratar de conocer qué piensa el candidato de sí mismo.

Cuando se desarrolla la entrevista debe de tratarse de hacer preguntas con las que se puedan comprobar los supuestos que se han formulado en el análisis de la solicitud de empleo, para que las preguntas se consideren de valor deben de encerrar cinco criterios: fáciles de hacer fáciles de contestar, que parezcan casuales, que no alerten sobre las cualidades que se buscan y que sea fácil darles seguimiento, esto permitirá conseguir más detalles.

Las preguntas que mejor encajan en la entrevista son las que dan la oportunidad de continuar con lo que va diciendo el candidato, pero siendo dirigido por el entrevistador, ellas podrían principiar con: cómo, por qué, quién, cuándo, dónde, cuál, deme un ejemplo y otras como éstas; las preguntas que deben evitarse son las de tipo cerrado, es decir, aquellas que sólo pueden dar como respuestas, sí ó no.

Debe mencionarse que en las entrevistas con vendedores con experiencia, puede ocurrir que se pierda el control de la entrevista, es decir, que los candidatos mencionen aspectos que no sea de interés escuchar o que se adelanten al orden preparado.

Una buena técnica para evitar esta situación es la de hacer comentarios, constantemente, mientras los candidatos responden, con ello se logra un flujo suave en la conversación, se obtiene información espontánea, se dispone de

tiempo para pensar, se obliga al entrevistador a escuchar atento, se le hace sentir escuchado y lo más importante es que se controla la entrevista.

De los entrevistados, normalmente, uno tendrá que ser el próximo empleado de la empresa, al final de la entrevista se debe de tomar un tiempo para hacer un análisis de las notas que se fueron tomando durante la misma, vale la pena mencionar que estas notas tienen una importancia trascendental en la selección adecuada del personal, pues es muy difícil recordar todo lo que se habló, por ello sin poner nervioso al candidato se deben de apuntar ideas pequeñas pero exageradas, de modo que, al momento del resumen, el entrevistador pueda recordar los puntos claves que se platicaron.

Finalmente, se debe seleccionar a un candidato o recomendarlo a la persona que tomará la decisión de contratarlo, por ello es necesario hacer enunciación de todos los aspectos positivos del candidato aplicables al cargo, de todas las limitaciones y las restricciones del candidato, respecto al cargo y una recomendación, con las razones para hacerla.

### **3.4. Dirección y capacitación de los representantes de ventas**

Los programas de capacitación son costosos, involucran grandes gastos en instructores, materiales y espacio; pagar a una persona que aún no vende y perder oportunidades porque el vendedor no está en su territorio. Sin embargo, son esenciales.

El tiempo de capacitación varía dependiendo de la complejidad de la labor de ventas y del tipo de persona reclutada. El programa de capacitación del Departamento de Ventas busca lograr varios objetivos:

- Los representantes deben conocer la comercializadora e identificarse plenamente con ella.
- Conocer los productos de la comercializadora.
- Identificar las características de los clientes y de la competencia.
- Deben saber cómo hacer presentaciones de ventas más efectivas.
- Comprender los procedimientos y responsabilidades en su trabajo: cómo dividir el tiempo entre ventas activas y potenciales, cómo utilizar la cuenta de gastos, preparar reportes y hacer una ruta de ventas efectiva.

Entre los métodos de instrucción estarán la representación simulada de funciones, capacitación de sensibilización, cassettes, vídeos, aprendizaje programado y películas acerca de los productos y ventas de la comercializadora.

El dirigir un grupo de personas que pueden permanecer en un área delimitada dentro de un edificio, puede resultar fácil o difícil según el encargado al mando; sin embargo, hablar de manejar un grupo fuera de un edificio ya agrega alguna dificultad al caso. El segundo caso es el que se presenta a un supervisor de ventas, en donde los integrantes de su equipo de trabajo estarán dispersos por un territorio, que si bien es cierto es delimitado, puede tener desde unos pocos a varios kilómetros cuadrados de superficie, terreno en el cual los vendedores podrán movilizarse a su discreción aleatoriamente, es por eso que los métodos de control en ventas son diversos y variados, ajustados a cada empresa.

A los vendedores en la comercializadora se les hará una supervisión diaria a través de un plan de trabajo diario o semanal que está relacionado con un plan mensual que fue aprobado en base al presupuesto de ventas de la comercializadora. Con lo anterior se quiere decir que la supervisión es de tipo indirecto en la mayoría de las ocasiones, por aparte, normalmente, se hará uso de la visita acompañada para una supervisión directa, claro está no puede darse durante toda la permanencia del vendedor en la comercializadora, en la visita acompañada el supervisor de ventas destina a un periodo de tiempo para acompañar a determinado vendedor a las visitas a sus clientes actuales y potenciales.

La visita acompañada sirve para orientar y desarrollar las destrezas del vendedor a la vez que supervisa su rendimiento; puede servir sólo como de relaciones públicas ayudando a dar a conocer al vendedor nuevo, puede utilizarse como de ayuda para cuando un vendedor necesita solucionar un problema en un área que siente no ser lo bastante hábil, cuando hay técnicas que no controla el vendedor en forma eficiente, el supervisor puede tomar parte de la presentación y dejar que el vendedor desarrolle la que ya domina, otra forma de visita es la observación en la cual el supervisor, únicamente observará el desempeño del vendedor ante el cliente.

### **3.5. Motivación y evaluación de los representantes de ventas**

La mayoría de los representantes requiere de estímulos e incentivos especiales para trabajar a su mejor nivel. Esto es cierto por varias razones:

- La naturaleza del trabajo: el trabajo del vendedor es terreno fértil para frustraciones frecuentes.

- Naturaleza humana: la mayoría de las personas opera por debajo de su capacidad en ausencia de incentivos especiales.
- Problemas personales

Mientras mayor sea la motivación del vendedor, mayor será su esfuerzo; un mayor esfuerzo trae como consecuencia mayor eficiencia, la última conlleva a mayores recompensas, desembocan en una mayor satisfacción y refuerza la motivación. Este modelo implica lo siguiente:

- El gerente de ventas deberá ser capaz de convencer a los vendedores de que pueden vender más trabajando más o de capacitarse para trabajar con más eficiencia.
- El gerente de ventas deberá tener capacidad para convencer a los vendedores que las recompensas por una mayor eficiencia bien valen el esfuerzo adicional.

La recompensa con el mayor valor será la paga, seguida de promoción, desarrollo personal y sentido de logro, las recompensas menos valoradas son la estimulación y el respeto, la seguridad y el reconocimiento. No obstante, la importancia de los motivadores varía según las características demográficas de los vendedores:

- Las recompensas financieras suelen ser valoradas por vendedores más veteranos, de mayor edad, y aquellos cuyas familias son más numerosas.

- Las recompensas de orden mayor (reconocimiento, estimación y respeto, sentido de logro) son más valoradas por vendedores jóvenes, solteros o con familias reducidas, y por lo regular con más educación formal.

Las cuotas de ventas se desarrollarán a partir de un plan anual de mercadotecnia. El Departamento de Ventas preparará, en primer lugar, un pronóstico de ventas. Esto se convierte en la base para planear la importación, el tamaño de la fuerza de trabajo y los requerimientos financieros. Luego establecerá cuotas de ventas para sus regiones y territorios, que suelen ser mayores que el pronóstico de ventas, con el fin de obligar a que los vendedores funcionen con un mejor nivel. Aún en el caso de que no cumplan con sus cuotas, el departamento logrará su pronóstico de ventas.

El gerente de ventas de la zona dividirá la cuota de la zona entre los vendedores de ella. Hay tres escuelas de pensamiento para establecer cuotas, la escuela de la cuota alta establece cuotas más altas de lo que la mayor parte de los representantes lograrán, pero que pueden obtenerse. La escuela de la cuota modesta establece cuotas que puede lograr la mayor parte de los representantes de ventas. La escuela de la cuota variable considera que las diferencias individuales entre los representantes garantizan cuotas altas para algunos y cuotas modestas para otros.

En general, buenos elementos responderán a largo plazo favorablemente a cuotas definidas en forma inteligente, sobre todo cuando la compensación se ajusta con equidad a su desempeño. Un punto de vista generalizado es que la cuota del vendedor debe ser, cuando menos, igual a las ventas que esta persona realizó el año anterior, más una fracción de la diferencia entre el potencial de venta del territorio y las ventas del año pasado, y si esta fracción es más alta, el vendedor reacciona de forma más favorable ante la presión.

- Entre los motivadores complementarios se tendrán las juntas periódicas de vendedores, las cuales proporcionan una ocasión social, una oportunidad de conocer y hablar con el alto mando de la comercializadora, así como la oportunidad de identificarse con un grupo más grande. Son una herramienta de comunicación y motivación muy importante.
- El Departamento de Ventas también patrocinará concursos de ventas para estimular a la fuerza de ventas a fin de que emprenda un esfuerzo especial de ventas superior a lo que podría esperarse en él. El período del concurso de ventas no deberá ser anunciado con anticipación.

La buena retroalimentación significa obtener información con regularidad de los representantes de ventas para evaluar su eficiencia. La fuente más importante son los reportes de ventas. La información adicional proviene de la observación personal, cartas y quejas de los clientes, encuestas y conversaciones con otros representantes de ventas.

- Los reportes de ventas se dividirán entre planes de actividades e informes de resultados de las actividades. El plan de trabajo del vendedor, que los representantes envían una vez a la semana o al mes por anticipado, describirá las llamadas que se planean hacer.
- Un plan anual de mercadotecnia en el territorio definirá los programas para desarrollar nuevas cuentas y aumentar las transacciones de las cuentas existentes. Los reportes de llamadas informarán a la gerencia de ventas acerca de las actividades del vendedor, indicarán el estado de cuentas específicas de los clientes y proporcionarán información útil para llamadas subsiguientes.



Los representantes también enviarán reportes de gastos, de nuevos negocios, de negocios perdidos, de negocios locales y de condiciones económicas. Estos reportes proporcionaran indicadores clave:

- Número promedio de llamadas de ventas por vendedor por día
- Tiempo promedio de llamadas de venta por contacto
- Utilidad promedio de las llamadas de ventas
- Costo promedio de llamadas de ventas
- Costo de diversiones por llamada de ventas
- Porcentaje de pedidos por cientos de llamadas de ventas
- Cantidad de nuevos clientes por período
- Número de clientes perdidos por período
- Costo del personal de ventas como porcentaje de las ventas totales

Los procedimientos formales de evaluación originan tres beneficios:

- La gerencia debe comunicar sus normas para juzgar la eficiencia de ventas.
- La administración debe recabar información completa acerca de cada vendedor.
- Los representantes de ventas saben que deberán explicar su eficiencia o incumplimiento.

Comparaciones entre vendedores. Estas comparaciones pueden conducir a errores. La eficiencia relativa en ventas tiene significado sólo si no hay variaciones en los potenciales del mercado, la carga de trabajo, competencia, esfuerzo promocional de la compañía y otros. Además, las ventas reales no son

el único indicador de éxito. La administración también debe interesarse en la forma en que cada representante de ventas contribuye a las utilidades netas, esto requiere examinar la variedad de productos que vende el representante y los gastos de ventas, y descubrir qué tan satisfechos están los clientes del vendedor con su servicio.

Comparaciones entre ventas actuales y anteriores.

- Evaluación de la satisfacción del cliente. La opinión de los clientes del vendedor, producto y servicio, podrá ser medida mediante cuestionarios enviados por correo o llamadas telefónicas.
- Evaluación cualitativa de los representantes de ventas, la evaluación también puede calificar el conocimiento que tiene el vendedor de la comercializadora, los productos, los clientes, competencia, territorio y responsabilidades; también pueden calificarse las características de personalidad, como temperamento general, apariencia, modo de hablar y carácter. Cada empresa deberá decidir lo que sea más útil saber. Necesita comunicar estos criterios a los representantes para que sepan cómo se juzga su eficiencia y como se realizan esfuerzos por mejorarla.

### **3.6. Principios de la venta personal**

Los vendedores efectivos tienen algo más que instinto, están capacitados en un método de análisis y administración de los clientes.

El arte y la habilidad de vender; todos los enfoques de capacitación de ventas tratan de convertir a un vendedor que es una persona pasiva encargada de levantar pedidos en un activo buscador de pedidos. Los encargados de

levantar pedidos operan bajo las siguientes suposiciones: los clientes conocen sus necesidades, resienten los intentos de influirlos y prefieren los vendedores corteses y humildes.

Existen dos métodos básicos para capacitar a los vendedores a fin de que se conviertan en buscadores de pedidos, uno orientado a ventas y un segundo que se orienta hacia el cliente, el primero capacita al vendedor en técnicas de ventas de alta presión. Las técnicas incluyen exagerar los méritos del producto, criticar los productos de la competencia, utilizando una lujosa presentación, venderse a sí mismo, y ofrecer concesiones de precios para obtener el pedido de inmediato; esta modalidad supone que los clientes no se arrepentirán después de firmar el pedido y si se arrepintieran, no importa.

El otro método capacita al vendedor en la solución de problemas del cliente. Éste aprende a escuchar y a preguntar con el fin de identificar las necesidades del cliente y obtener una buena solución del producto. Las habilidades de presentación son secundarias a la capacidad de análisis de las necesidades del cliente. Este método supone que los clientes serán leales a los representantes de ventas que tienen en consideración sus intereses a largo plazo.

No hay enfoque de ventas que tenga el mejor funcionamiento en todas las circunstancias. Sin embargo, las principales etapas involucradas en cualquier proceso efectivo de ventas se reflejan a continuación.

### **3.6.1. Prospección y calificación**

Consiste en identificar los clientes potenciales. Aunque la comercializadora trata de proporcionar indicios, los representantes de ventas necesitan habilidad para desarrollar sus propios indicios:

- Cultivar otras fuentes de referencia, como proveedores, intermediarios, representantes de ventas que no sean de la competencia, bancos y ejecutivos de asociaciones comerciales.
- Pedir a los clientes actuales los nombres de los clientes potenciales
- Afiliarse a organizaciones a las que pertenecen los clientes potenciales
- Participar en actividades de oratoria y redacción que atraigan atención
- Examinar fuentes de datos (periódicos, directorios) en busca de nombres
- Utilizar teléfono y correo para encontrar indicios
- Hacer visitas de improviso a diversas oficinas

Los clientes potenciales pueden clasificarse examinando su habilidad financiera, volumen comercial, requerimientos especiales, lugar y posibilidades de negocios continuos.

#### **3.6.1.1. Acercamiento previo**

El vendedor debe fijarse objetivos a cumplir al hacer la llamada, que pueden servir para calificar al cliente potencial u obtener información o hacer una venta inmediata. Otra tarea es decidir el mejor enfoque, que puede ser una visita personal, una llamada telefónica o una carta.

Debe pensarse mucho acerca del mejor momento debido a que muchos clientes están ocupados en ciertos horarios. Por último, el vendedor debe planear una estrategia general de ventas para la cuenta.

### **3.6.1.2. Encuentro**

El vendedor debe saber cómo saludar al comprador para que la relación tenga un buen inicio. Debe considerar usar ropa similar a la de los compradores, mostrar cortesía y atención al comprador y evitar ademanes que distraigan. Sus primeras palabras deben ser positivas.

### **3.6.1.3. Presentación y demostración**

El paso siguiente es que el vendedor cuente la historia del producto al comprador, siguiendo la fórmula AIDA de captar la atención, conservar el interés, provocar el deseo y obtener acción. Un error común de ventas es divagar demasiado en las características del producto (orientación del producto) en lugar de los beneficios del cliente (orientación del mercado).

- Se utilizará el enfoque de necesidad y satisfacción el cual se inicia con una búsqueda de las verdaderas necesidades del cliente, estimulándolo a hablar la mayor parte del tiempo. Requiere de escuchar bien y capacidad para resolver problemas. El vendedor adopta el papel de un consultor comercial con conocimientos, que espera a ayudar al cliente a ahorrar dinero o a ganar más.
- Las presentaciones de ventas se mejorarán con auxiliares de demostración como folletos, gráficas, transparencias, películas, cassettes y muestras reales del producto. En la medida que el comprador ve o usa el

producto, recordará mejor sus características y beneficios. Durante la demostración, el vendedor puede usar alguna de las siguientes estrategias de influencia:

- Legitimidad: pone énfasis en la reputación y experiencia de la comercializadora.
- Conocimientos: muestra un profundo conocimiento de la situación del comprador.
- Poder de referentes: se basa en características, intereses y conocidos comunes.
- Congraciarse: otorga favores personales para reforzar los sentimientos de afiliación y reciprocidad.
- Administración de impresiones: transmite impresiones favorables de él mismo.

Sobreponerse a objeciones. Casi siempre los clientes presentan objeciones durante la presentación o cuando se le pide que levante un pedido. Su resistencia puede ser psicológica o lógica. La resistencia psicológica incluye resistencia a la interferencia, la preferencia por marcas o proveedores, apatía, resistencia a ceder en algo, asociaciones desagradables acerca de la otra persona, ideas predeterminadas, no desear tomar decisiones y actitud neurótica hacia el dinero. La resistencia lógica puede consistir en objeciones al precio, programas de envíos, a ciertas características del producto o la comercializadora.

Para manejar estas objeciones, el vendedor conservará un enfoque positivo, negará la validez de la objeción o convertirá a la objeción en una razón para comprar el producto.

### **3.7. Negociación**

Gran parte de las ventas de empresa a empresa involucran capacidad de negociación, las dos partes necesitan llegar a un acuerdo acerca del precio y otras condiciones de ventas; los vendedores necesitan obtener el pedido sin hacer demasiadas concesiones que puedan dañar las utilidades.

#### **3.7.1. Definición de la negociación**

La mercadotecnia está relacionada con actividades de intercambio y la forma en que se establecen los términos de intercambio. En el intercambio rutinario se establecen condiciones mediante programas administrados de precios y distribución, en el intercambio negociado, se fija el precio y otros términos mediante una conducta negociadora.

Aunque el precio es la cuestión que se negocia con más frecuencia, también se incluye el tiempo de finalización del contrato, calidad de bienes y servicios ofrecidos, volumen de compra, responsabilidad para el financiamiento, toma de riesgos, promoción y títulos, seguridad del producto. El regateo o negociación tiene las siguientes características:

- Están involucradas por lo menos dos partes
- Las partes tienen un conflicto de intereses respecto a una o más cuestiones.

- Las partes están unidas menos temporalmente entre sí en un tipo especial de relación voluntaria.
- La actividad en la relación está vinculada con la división o intercambio de uno o más recursos específicos y/o la resolución de uno o más asuntos intangibles entre las partes o entre quienes ellos representan.
- La actividad suele involucrar la presentación de demandas o propuestas por una parte y la evaluación de éstas por la otra, seguidas de concesiones y contrapropuestas. La actividad es secuencial más que simultánea.

Los vendedores que se topan con situaciones de regateo necesitan hacer efectivas ciertas cualidades y habilidades. Las cualidades más importantes son las capacidades de preparación y planeación, conocimiento del asunto que se negocia, habilidad para pensar con claridad y rapidez bajo presión e incertidumbre, habilidad para expresar pensamientos verbalmente, capacidad de escuchar, juicio e inteligencia general, integridad, habilidad de persuadir a otros y paciencia.

Las circunstancias donde la negociación es un procedimiento apropiado para concluir una venta son:

- Cuando muchos factores dependen no sólo de precio, sino también de la calidad y el servicio.
- Cuando no se pueden predeterminar con exactitud los riesgos comerciales.



- Cuando se requiere un largo período de tiempo para producir los artículos comprados.
- Cuando la producción se interrumpe con frecuencia debido a numerosos cambios en el pedido.

La negociación es apropiada cuando existe una zona de acuerdo, existe cuando hay al mismo tiempo, resultados aceptables y traslapados para las partes. El vendedor tiene un precio de reservación,  $s$ , que es el mínimo que aceptará. Cualquier valor de contrato final,  $x$ , que sea menor que  $s$ , es peor que no llegar a ningún acuerdo. Para cualquier  $x > s$ , el vendedor recibe un excedente.

Del mismo modo, el comprador tiene un precio de reserva,  $b$ , que es el máximo que él pagará; cualquier  $x$  mayor que  $b$  es peor que no llegar a ningún acuerdo. Para cualquier  $x < b$ , el comprador recibe un excedente. Si el precio de reserva del vendedor es mayor que el del comprador ( $s < b$ ), entonces existe una zona de acuerdo y el precio final se determinará mediante negociaciones o regateo.

La forma en que los compradores y vendedores revelan sus propios precios de reserva depende de las personalidades de los negociadores, las circunstancias de la negociación y la expectativa de relaciones futuras.

### **3.7.2. Formación de una estrategia de negociación**

La negociación requiere de preparar un plan estratégico antes que se inicie la misma y tomar buenas decisiones tácticas durante las sesiones de

negociación. Una estrategia de negociación puede definirse como un compromiso a un enfoque general que tiene buenas probabilidades de lograr los objetivos del negociador o vendedor.

### **3.7.3. Tácticas de regateo durante las negociaciones**

Las tácticas de negociación pueden ser definidas como maniobras que pueden hacerse en puntos específicos del proceso de negociación, amenazas, exageraciones, últimas ofertas, ofertas iniciales difíciles y otras tácticas que ocurren en las negociaciones.

La mejor táctica es conocer la propia MAAN (Mejor Alternativa de un Acuerdo Negociado.) Al identificar las propias alternativas si no se llega a un acuerdo, se fija una norma contra la que se puede medir cualquier oferta. Con esto el vendedor se protege de la presión a aceptar términos poco favorables de un oponente más poderoso.

Otra táctica entra en juego cuando la parte oponente insiste en analizar su posición en lugar de sus intereses y ataca las propuestas o personas de la otra parte. Aunque la tendencia es a contestar cuando se sufre presión, la mejor táctica es desviar el ataque de la persona y dirigirla contra el problema.

Otro conjunto de tácticas de negociación son respuestas a tácticas de oposición que pretenden confundir, distorsionar o influir de otro modo en la negociación para obtener ventaja. Enfrentarse a estas tácticas mediante mecanismos de defensa es más productivo que contraatacar con tácticas tramposas.

#### **3.7.4. Método de negociación con base en principios**

La negociación con base de principios es de tomar en cuenta los siguientes factores que pueden coadyuvar a llevar una negociación efectiva, dichos factores son los siguientes:

- Separar a la gente de los problemas: debido a que en la negociación intervienen personas, es fácil que las emociones se confundan con los méritos objetivos del asunto que se somete a negociaciones. Encuadrar los aspectos de la negociación en términos de las personalidades que participan y no en los intereses de las partes puede llevar a negociaciones infructuosas. La negociación se deteriora cuando se convierte en competencia de voluntades en lugar de una actividad conjunta que pretende resolver problemas.
- Centrarse en intereses, no en posiciones, la diferencia entre posiciones e intereses es que la posición de una persona es algo que ya está decidido, en tanto que los intereses de esa persona son los que provocan que adopte esa posición. Conciliar intereses funciona mejor debido a que para cada interés suelen existir diversas posiciones posibles susceptibles de satisfacer ese interés.
- Discernir opciones de manera que ambas partes obtengan beneficios, buscar opciones que ofrezcan beneficios para ambas partes ayuda a identificar intereses compartidos.
- Insistir en criterios objetivos. Cuando la parte oponente se muestra intransigente y plantea argumentos respecto a su posición y no a sus intereses, una buena estrategia radica en insistir que el acuerdo debe

reflejar criterios objetivos y justos. Este criterio objetivo puede ser el valor de mercado, depreciación de valor en libros, precios competitivos, costos de reemplazar, índice de precios al mayoreo, etc.

### **3.7.5. Mercadotecnia de las relaciones**

El proceso de ventas tiene cuatro etapas: preliminares, investigación, capacidad de demostración y obtención de compromiso. Obtener el compromiso requiere de muchos más acuerdos que simplemente cerrar la venta.

En la actualidad, hay cada vez más empresas que cambian su énfasis de la comercialización transacciones a mercadotecnia por medio de relaciones, los clientes de hoy prefieren proveedores que puedan vender y enviar un conjunto coordinado de productos de bienes y servicios a muchos lugares, que puedan resolver con rapidez problemas que se presentan en las distintas sucursales, y que trabajen estrechamente con equipos del cliente para mejorar productos y procesos.

Las empresas reconocen que el trabajo de equipo de ventas será cada vez más importante para captar y conservar cuentas. Sin embargo, esto no se logra con sólo pedir a su personal que trabaje en equipo. Necesitan revisar su sistema de compensaciones para dar crédito a cambio de trabajo en cuentas compartidas, deben fijar mejores objetivos y métodos de evaluación para su fuerza de ventas, y deben hacer énfasis en la importancia del trabajo de equipo en sus programas de capacitación.

La mercadotecnia de las relaciones se basa en la premisa de que las cuentas importantes necesitan una atención enfocada, concentrada y continúa.

Los vendedores deberán controlar estas cuentas clave, conocer sus problemas y estar dispuestos a servirlos en forma diversa.

Las etapas para establecer un programa de mercadotecnia de las relaciones son:

- Identificar a los clientes clave que requieren de una mercadotecnia de las relaciones.
- Asignar un vendedor de relaciones hábil a cada cliente importante.
- Desarrollar una descripción clara del trabajo para los vendedores de relaciones.
- Designar un gerente de ventas que supervise a los vendedores de relaciones.
- Cada gerente de ventas debe desarrollar un plan de relaciones con el cliente a largo plazo y anual.

Con un programa de administración de relaciones adecuado, el Departamento de Ventas de la comercializadora se enfocará tanto en la administración de sus clientes como en la administración de sus productos.

La mercadotecnia de las relaciones no es efectiva en todas las situaciones, las comercializadoras deben juzgar en qué segmentos y clientes específicos responderán provechosamente a la administración de relaciones.

## **4. IMPLEMENTACIÓN AL TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo es indispensable en toda organización, el trabajo en equipo no solo se limita al Departamento de Ventas es de toda la organización, debe estar alineada hacia las ventas, tomando en cuenta que todos los miembros de la organización venden de una manera directa o indirecta.

### **4.1. Construyendo el trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos de ventas es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo de ventas por una razón en particular y que su contribución es vital. La gente joven y/o tímida podría tener que ser convencida para participar.

La técnica que se utilizará para fomentar y construir el trabajo en equipo será la de FORO, la cual permite la libre expresión de ideas de todos los miembros del equipo, propicia la integración, el espíritu crítico y participativo.

El foro se realizará después de una semana de labores. El gerente de ventas iniciará el foro explicando con precisión el tema o problema a tratar, señalará las formalidades a las que habrán de ajustarse los vendedores, formulará una pregunta concreta y estimulante referida al tema, elaborada de antemano e invitará a los vendedores a exponer sus opiniones. Entre las ventajas se mencionan:

- Se propicia la participación de todos los miembros del equipo de ventas
- Se profundiza en el tema
- No requiere de materiales didácticos y planeación exhaustiva
- Es útil para el estudio de situaciones donde no hay soluciones predeterminadas
- Desarrolla la capacidad de razonamiento

Las estrategias que fomentaran el trabajo en equipo:

- Entregar toda la información para que el equipo de ventas funcione. Se brindará toda la información requerida, o indicará dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.
- Generar un clima de trabajo agradable: incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. En lo físico es importante que el lugar en donde funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde los vendedores puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.
- En lo psicológico, se debe emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones, también es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción, ese es un buen trabajo, se esta avanzando más rápido de lo que suponía.
- Definir claramente los tiempos para lograr la tarea. Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances

del equipo de ventas es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

## **4.2. Retribución de los equipos**

La retribución de los equipos es indispensable para que el personal y equipo se encuentre motivado y dispuesto a dar su mejor esfuerzo para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

### **4.2.1. La retribución**

Cuando se realiza la retribución se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Buenas comunicaciones interpersonales, el papel de todo gerente de un equipo de ventas en una comercializadora, es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre los vendedores, que se dé un nivel mínimo real de comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.
- Equipo concentrado en la tarea, se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.
- Organización del equipo, deben delimitarse las funciones que cumplirá cada vendedor, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a



ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros. Interés por alcanzar el objetivo; debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada vendedor del equipo.

- Clima democrático, es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada vendedor pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.
- Consenso en la toma de decisiones, en la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.
- Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas, el último requisito es importante para lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas; esto implica contar con tiempo necesario para que cada vendedor pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

#### **4.2.2. Los beneficios**

Cada uno de los vendedores del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la comercializadora sean las mejores. Cuando en algunos casos hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.

Quienes creen que un equipo de trabajo debe formarlo gente con formas de pensar y actuar semejante están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas. Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matadora, levantadora), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.

#### **4.2.3. Nuevas tendencias retributivas**

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen nuevas tendencias retributivas de los equipos necesarias para un adecuado trabajo en equipo en un departamento de ventas, entre ellas se mencionan:

- Liderazgo efectivo: es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los vendedores de la comercializadora, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a los vendedores cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.
- Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

- Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los vendedores del equipo, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño del departamento de ventas.

#### **4.2.4. Trabajo en equipo**

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo. El equipo de trabajo, es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Características del trabajo en equipo en una comercializadora:

- Integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por los vendedores.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus vendedores.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.

- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

#### **4.3. Como recompensar los equipos**

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la comercializadora y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los vendedores. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad
- Reducir los costos de compensación
- Mejorar el nivel de participación e identificación del equipo de ventas
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

A pesar de que la compensación del equipo se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la comercializadora pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de productividad.

#### **4.4. Cultura organizativa**

La cultura organizativa tiene que ser difundida en toda la organización, después de su difusión es necesario que sea parte de las acciones de todo el personal desde el puesto de mayor rango hasta el de menor rango, para que sea efectuado en las actividades mas complejas hasta las más sencillas. Entre ellas se mencionan:

- El trabajo en equipo es una cualidad, no una moda, la calidad también lo es, el trabajo en equipo se ha convertido, en los últimos años, en uno de los caballitos de batalla de los gurús de la administración, junto con la reingeniería de procesos, la planeación estratégica, etc. En otros términos, una moda, es algo que la gente en las organizaciones parece que usa.
- Ésta es una de las razones del fracaso de muchas iniciativas en las empresas, implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias culturales y por lo tanto, sin prever las acciones necesarias tendientes a reducir el nivel de rechazo.

El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continúa de la calidad en una comercializadora de uniformes corporativos.

- Los equipos no son máquinas, la calidad requiere motivaciones, el enfoque de trabajo en equipo, muchas veces se cae en el error de suponer que las personas que forman parte del equipo deben sincronizar mecánicamente sus movimientos, este equipo es un relojito, o como es conocido en el ámbito futbolístico, a uno de los mejores equipos argentinos se lo denominó la máquina.

Más allá de la connotación popular que el término tiene el planteamiento es que las personas, afortunadamente, no son máquinas y como tales tienen una visión muy subjetiva de lo que es trabajar en equipo y de lo que es calidad.

Por lo tanto ordenar, dar la orden de que a partir de hoy se pasa a una cultura de equipos, que a partir de hoy, se trabajará en equipo, es más una ilusión y un riesgo para la comercializadora, toda vez que sus integrantes, en lugar de recibir con entusiasmo la propuesta, se desmotivan con razón.

El aporte del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se definan adecuadamente los límites y los alcances acerca de que se entiende por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos.

Puede haber equipos máquina en la cual la verticalidad y el liderazgo autoritario promuevan resultados, eficiencia y mejora en la performance, y de hecho los hay, pero producen estos resultados para la empresa y no para sí mismos por lo que no habría una articulación entre satisfacción individual y calidad organizacional.

- Los equipos de trabajo se hacen haciéndose, si hay algo que caracteriza a los equipos de trabajo es que no son un producto terminado (excepto cuando finaliza su propósito o se deshace el equipo). Los equipos de

trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces).

Estas personas tejen una red compleja, una trama vincular que tiene, como todo proceso de interacción humana, sus altibajos, sus movimientos pendulares, sus atracciones y sus rechazos.

Es por eso que el trabajo en equipo está siempre haciéndose: es una de las esencias de sí mismo. Y también es una de las bases para realizar un proceso de mejora continua, de mejora de la calidad en la comercializadora.

- La calidad requiere un proceso de aprendizaje o como hacer un proceso de aprendizaje para mejorar la calidad. Cuando un vendedor se incorpora a un trabajo de equipo lo hace con sus experiencias y conocimientos. Si los otros vendedores pueden tomar estas experiencias y conocimientos a la vez, brindar los suyos al ingresante, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad.

La permeabilidad del equipo, medida en términos del estilo de gestión de su conductor o de la interacción de los vendedores es un facilitador del aprendizaje y el progreso del equipo.

De esta forma se proyecta al equipo hacia nuevos horizontes de productividad y calidad, esta afirmación es congruente tanto para equipos conformados por distintos niveles jerárquicos, como también para equipos autodirigidos.

El equipo aprende cuando desarrolla sus estrategias, sus tácticas, sus técnicas, y no se estereotipa en ellas. El fomento de la creatividad, el *empowerment*, son dos de las herramientas más significativas del tránsito de los equipos hacia una performance de mejor calidad.

En este sentido cada uno aporta lo propio, aprende de los otros y aprende con los otros. Este aprendizaje tiene un progreso en su calidad cuando quien aprende puede también aprender cómo aprende.

La concepción de calidad que cada vendedor tiene es un obstáculo y a la vez una oportunidad para el aprendizaje. Un obstáculo porque puede generar incomprensión en el otro, una oportunidad porque es un ámbito privilegiado para incorporar nuevas herramientas, mejorar los criterios de calidad aprender.

- Trabajar en equipo y desarrollar procesos de calidad duraderos requiere el compromiso de la alta dirección. En algunas oportunidades se piensa que esta idea es una obviedad. Sin embargo, se ha observado en la práctica, una falta de compromiso de la alta dirección con los procesos de formación de equipos y de desarrollo de la calidad. Se enuncian y se anuncian, pero no forman parte activa de la gestión gerencial.

Este compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no sólo con palabras. El miedo, la inseguridad, la sospecha, son obstáculos no tan evidentes en los procesos organizacionales. En los procesos de análisis organizacional salen a la superficie después de bastante tiempo, son la principal limitación vincular en los niveles intermedios o inferiores de la pirámide.

Las acciones que se requieren a menudo tienen que ver con la necesidad de políticas claras y relativamente estables combinadas con las pequeñas



cosas que posibiliten la recuperación de la palabra (y el sentimiento de) placer en el trabajo.

Concéntrese en la gente y se concentrará en la calidad. Por debajo de cada uno de ellos subyacen las ideas anteriores, gente que interactúa con otra tendiente a mejorar los resultados y la performance. Es la gente, en el hacer cotidiano que desarrolla, mantiene y mejora los procesos de calidad.

La sugerencia clara en este sentido es: Concéntrese en la gente y se concentrará en la calidad, el proceso de formación de equipos de trabajo es un proceso signado por éxitos y fracasos (cómo todo en la vida). Como comenzar a caminar, alimentarse por sí mismo, conectarse con los otros y con los objetos, requiere un proceso de aprendizaje permanente.

Aprendizaje permanente porque nosotros vamos cambiando con los años, los compañeros con quienes trabajamos no son clones, son distintos (por suerte) y también cambian; no pasan cosas. Les pasan cosas. Las organizaciones tienen ciclos vitales y crisis.

#### **4.5. Programa integral para recompensar el trabajo en equipos**

La administración de un programa integral para recompensar el trabajo en equipo puede ser compleja. Igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros, al mismo tiempo que se determinan objetivos y maneras de medirlos. Es posible encontrar que la determinación de parámetros muy exactos puede resultar muy costosa, o que la naturaleza misma del trabajo impida la exactitud absoluta. Un sistema puede conducir, por ejemplo, a que los vendedores reciban una compensación superior a la de sus supervisores. Otro problema puede surgir cuando se presentan factores que el

vendedor no controla (como desperfectos y averías del equipo que opera), impidiéndole llegar a su objetivo.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los vendedores reciben a cambio de su labor. La administración del Departamento de Ventas garantiza la satisfacción de los vendedores, lo que a su vez ayuda a la comercializadora a obtener, mantener y retener una fuerza de ventas productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la comercializadora y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, en los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los vendedores a buscar un empleo diferente; además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del vendedor y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la comercializadora. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la comercializadora constituye el objetivo del Departamento de Ventas en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la comercializadora. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a

coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la comercializadora.

Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

Objetivos del Programa integral para recompensar el trabajo en equipos son:

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer vendedores.
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras comercializadoras.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la comercializadora obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las disposiciones legales

- Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el Departamento de Ventas alcanza su eficiencia administrativa.

#### **4.5.1 Beneficios no financieros**

La tendencia ha sido a experimentar una expansión de las prestaciones y los servicios, que ha crecido más (proporcionalmente) que los sueldos y los salarios.

Entre los servicios proporcionados se cuentan los seguros de vida contratados a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos a la Obra Social, servicios dentales, planes de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para períodos de vacaciones, prestaciones especiales por nacimiento de hijo, matrimonio, muerte de familiares, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos.

Al contrario de lo que ocurre con los sueldos y salarios, que se vinculan directamente con el desempeño, las prestaciones y los servicios se conceden sólo por el hecho de pertenecer a la comercializadora.

La compensación global es la suma de la compensación directa e indirecta (prestaciones y servicios). Algunas de estas compensaciones indirectas son incorporadas como obligaciones legales.

Pólizas de seguros. Como estas pólizas se extienden a los familiares de los vendedores, conllevan objetivos de carácter eminentemente social. Pueden descomponerse en pólizas que cubren gastos médicos mayores, gastos médicos menores, atención dental, óptica, preservación de la salud mental directamente relacionadas con estas pólizas están las que reconocen

determinadas compensaciones al vendedor en el caso de enfermedad, accidentes, pérdidas de miembros u órganos y fallecimiento.

- Pólizas médicas. Las pólizas de seguro por gastos médicos cubren gastos originados en enfermedad, accidentes y hospitalización, se establece un valor límite máximo, más allá del cual los gastos no son sufragados por el asegurador. Asimismo, se determina con precisión qué enfermedades y accidentes cubre la póliza, debe hacerse todo lo posible por especificar a los vendedores qué aspectos no están previstos en la póliza contratada.
- Pólizas de servicios dentales. La mayor parte de estos planes distinguen entre tratamientos preventivos (menos costosos) y tratamientos correctivos.
- Pólizas de servicios oftalmológicos. Incluyen pruebas de agudeza visual, y en ocasiones se proporcionan lentes a los vendedores. Debido a que el promedio de edad del personal ha tendido a aumentar, este servicio ha ido haciéndose más importante.
- Pólizas de vida. Generalmente, el monto de la póliza es un múltiplo del sueldo del vendedor, al contrario de lo que ocurre con las pólizas por gastos médicos, no se incluye a los familiares del vendedor.
- Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente, una clasificación importante es determinar si la lesión ocurrió durante la jornada laboral o en otro momento, si se originó por descuido o negligencia del vendedor o si es atribuible a la empresa, y si las lesiones sufridas incapacitan al vendedor en forma permanente o total.

- Pólizas de garantía de ingresos, garantizan al vendedor la continuidad de sus ingresos por un plazo determinado en caso de pérdida del trabajo.

Prestaciones independientes de las tareas cotidianas, los períodos durante los cuales el vendedor no trabaja pero obtiene su pago o incluso recibe bonos adicionales, pueden asumir varias formas y exceder los requerimientos de ley.

- Días feriados y vacaciones: se concede un día (o dos, a lo sumo) durante el cual el vendedor puede, a su elección y una sola vez al año, disfrutar de una jornada de descanso pagada independientemente de las vacaciones.
- Días de enfermedad: corresponde a problemas menores de salud que por lo general no ameritan una consulta al médico, pero que impiden la asistencia al trabajo.
- Actividades deportivas: se sufragan los costos de las prácticas deportivas de los vendedores durante sus horas libres.

Prestaciones relacionadas con el horario. Elimina la tradición de los rígidos horarios de inicio y conclusión de las labores. Los vendedores se pueden presentar al trabajo durante los intervalos establecidos por la comercializadora y dependiendo de la hora en que inicien sus labores, pueden retirarse por la tarde. La comercializadora puede exigir que todo el personal trabaje un mínimo determinado de horas a la semana y que todo el personal se encuentre presente dentro de determinado horario.

- Servicios a los empleados: apoyo para la educación formal; programas de reembolsos de gastos generados por la educación formal, los cursos pueden ser de interés directo para la comercializadora o de interés sólo moderadamente relacionados con el área de la empresa.
- Servicios financieros: en un fondo de ahorro voluntario, se conviene con el vendedor que la comercializadora retendrá un porcentaje de su sueldo y que la comercializadora añadirá otro porcentaje (menor o igual), que depositará en un banco, y al final del año el vendedor tendrá derecho a retirar su capital.

#### **4.5.2 Recompensas financieras**

Por un lado, los vendedores prefieren regularidad en sus ingresos, compensaciones extra por su excelencia en el desempeño y un pago justo por su experiencia y antigüedad. Por otra parte, la gerencia desea lograr control, economía y simplicidad.

El nivel de compensación debe guardar cierta relación con el precio corriente de mercado para el tipo de trabajo de ventas y capacidades requeridas. Pagar menos disminuiría la cantidad o calidad deseada de los solicitantes, mientras que pagar más sería innecesario. Sin embargo, el precio del mercado para los vendedores pocas veces está bien definido.

La comercializadora debe determinar los componentes de la compensación: monto fijo, uno variable y gastos y beneficios marginales. El monto fijo puede ser un salario o cuenta de gastos, debe satisfacer la necesidad de estabilidad de ingresos de los vendedores. El monto variable puede ser en comisiones, bonos o participación de utilidades, pretende estimular y

recompensar el esfuerzo. La cuenta de gastos permite al vendedor solventar los gastos que se derivan de viajes, alojamiento, alimento y diversiones, las prestaciones marginales, como son vacaciones pagadas, prestaciones por enfermedad o accidente, pensiones y seguro de vida, pretenden proporcionar seguridad y satisfacción en el empleo.





## **5. MEJORA CONTÍNUA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

La mejora continua tiene que ser parte de la organización, creando sistemas que faciliten ello por medio de capacitaciones que conlleven a ser mejor al personal y dará el beneficio a la organización en sus metas y objetivos, por lo que tiene que ser visto como una inversión para la organización que se beneficiará con sus resultados.

### **5.1. Beneficios de la capacitación de los empleados**

Como podría esperarse, el objetivo a largo plazo de la capacitación de los empleados es aumentar las utilidades, al hacerlo también se espera mejorar las relaciones con los clientes, reducir la rotación de la fuerza de ventas, aumentar las ganancias por representante de ventas y alcanzar un mejor control de la fuerza de ventas.

Los beneficios inmediatos de la capacitación de ventas son un desarrollo más rápido de la fuerza de ventas, mayor claridad de los roles, papeles que se desempeñan, aumento en la moral y mayor satisfacción en el trabajo.

La capacitación le enseña a la fuerza de ventas las maneras más eficaces de planear, vender, servir a los clientes e instaurar los procedimientos de la importadora así, los programas de capacitación de ventas desarrollan vendedores eficaces con mayor rapidez que lo que sucedería si la gente tuviera que aprender a través de sus propias experiencias consumidoras de tiempo.

Debido a que la capacitación acelera el desarrollo, la confianza y el entusiasmo de la fuerza de ventas se incrementan. Los programas de capacitación también promueven la claridad de las funciones y con ello favorecen una mayor satisfacción en el trabajo.

Al aumentar la moral de la fuerza de ventas y la satisfacción en el trabajo, se generan mejores relaciones con los clientes (pues los vendedores intentan resolver los problemas de los clientes con confianza y entusiasmo) y se dan menores tasas de rotación (puesto que los vendedores se enfrentan a menores desalientos después de la capacitación y generalmente tienen más éxito).

## **5.2. Análisis de la capacitación y desarrollo**

### Paso 1. Análisis de necesidades

- ¿Quién necesita capacitarse?
- ¿Qué no pueden hacer?
- ¿Por qué no pueden hacerlo?
- ¿Cómo pueden corregirse las deficiencias?
- ¿Cuándo debe hacerse la capacitación?
- ¿Dónde debe hacerse la capacitación?

### Paso 2. Evaluación de la educación

- ¿A quién se debe enviar?
- ¿Cómo determinamos el resultado?
- ¿Qué beneficios podemos esperar?
- ¿Qué clase de seguimiento se espera?

### Paso 3. Objetivos de la capacitación de ventas

- ¿Qué papel jugará la capacitación de ventas en la importadora?
- ¿Podemos definir los objetivos del departamento de capacitación de ventas?
- ¿El desarrollo de capacitación de ventas resolverá nuestros problemas existentes?
- ¿A quién encontraremos para que dirija el departamento de capacitación de ventas?

### Paso 4. Contenido del programa de capacitación de ventas

- Formule un perfil del vendedor que se capacitará
- Enumere los requisitos del staff de capacitación
- ¿Serán necesarios ponentes externos?
- ¿Se pueden usar demostraciones?
- ¿Se pueden desarrollar mediciones para el desempeño de la capacitación?

### Paso 5: Lugar de la capacitación

- ¿Cuál será el tamaño de la clase?
- ¿Tenemos el espacio disponible?
- ¿Cuál será el costo por individuo?
- ¿Cuánto durará el programa de capacitación?
- ¿Qué tan flexible puede ser el programa para los diferentes tipos de vendedores que asistirán?

### **5.3. Enfoques de capacitación y desarrollo**

Desarrollar programas eficaces de capacitación de ventas para vendedores nuevos y experimentados rápidamente se ha convertido en uno de los aspectos más importantes de las funciones del departamento de ventas.

Esta importancia renovada de la capacitación en ventas procede de diversos cambios ambientales en la década pasada, los cuales han influido en la batalla por las ventas, estos cambios comprenden personal de compras mejor capacitado que interactúan con vendedores y la importancia que los clientes han dado recientemente a la calidad del producto y del servicio. Estos cambios reflejan lo que parece ser el tema del nuevo ambiente de ventas: la asociación. La capacitación el Departamento de Ventas ofrece a su fuerza de ventas puede afectar la asociación que construye con sus clientes y, finalmente, la salud de la importadora.

Los programas de capacitación en ventas luchan por tomar las contribuciones humanas (vendedores a quienes se reclutó y seleccionó) y convertirlas en una parte exitosa y productiva del equipo de ventas. La capacitación en ventas y el desarrollo de la fuerza de ventas deben considerarse como un proceso continuo y de largo plazo pues garantiza el crecimiento continuo y la mayor productividad de los vendedores.

En otras palabras, la capacitación en ventas y los programas de desarrollo deben ayudar en forma continua a los vendedores a aumentar sus conocimientos, a mejorar sus hábitos y técnicas de venta y a desarrollar buenas actitudes acerca de sí mismos y de la importadora y clientes.

De esta manera, la capacitación en ventas debe considerarse como un programa específico, formal o informal, que se ha diseñado para el desarrollo de la fuerza de ventas para alcanzar la meta general, a largo plazo, del departamento de ventas.

#### **5.4. Estructuración de capacitación y desarrollo**

En el pasado, era frecuente que la alta administración no considerara los programas de capacitación en ventas como un elemento importante de la función de ventas. Muchas de las personas que participaban en la administración, en el nivel más alto y en el medio, consideraban que el desarrollo de una fuerza productiva de ventas se derivaba de los esfuerzos de reclutamiento y selección.

En otras palabras, la opinión general era que los buenos vendedores nacen, no se hacen, y la organización era la que debía encargarse de reclutar y seleccionar a los mejores productores de ventas. Una vez llevado a cabo, estos buenos vendedores recibían una capacitación bajo el principio de nadar o hundirse. Esto es, se les arrojaba directamente dentro del campo de ventas con sólo unas cuantas instrucciones, y se les pedía que hicieran lo mejor que pudieran y que aprendieran de la experiencia.

Otro popular método de capacitación de ventas que se utilizaba en el pasado (y que en ocasiones todavía se emplea en la actualidad) es el sistema de compadrazgo. Éste consiste en asignar un aprendiz de vendedor a un representante en jefe de ventas para que aprenda por observación e imitación.

El motivo para la capacitación mediante el sistema de compadrazgo es que los buenos vendedores tienen una actitud natural con las personas y una

habilidad natural para vender y por lo tanto, sólo necesitan aprender los aspectos básicos (la línea de productos y la manera de llenar los pedidos).

Con demasiada frecuencia, este tipo de capacitación condujo a desperdiciar esfuerzos de reclutamiento y selección, a fomentar una moral deficiente en la fuerza de ventas, malos hábitos de venta, elevadas tasas de rotación y malas relaciones con los clientes; todo lo cual tiene un impacto negativo en las ganancias de una organización.

En la actualidad, las empresas se han dado cuenta de la importancia de desarrollar e instrumentar programas de capacitación en ventas diseñados de manera específica para sus fuerzas de ventas. Incluso las empresas que tradicionalmente no han pensado en interacciones con sus clientes o consumidores como venta, tales como los bancos, hospitales y las organizaciones no lucrativas, han comenzado a poner en práctica programas de capacitación de ventas.

Tales programas se consideraron alguna vez eficientes en cuanto a su costo sólo para vendedores directos de tiempo completo a quienes la empresa empleaba. En la actualidad, las firmas que emplean por contrato a representantes, distribuidores, vendedores temporales o de menores habilidades de un fabricante comprenden el valor, la capacitación de ventas.

Actualmente se ha observado que por lo común, los vendedores producen un rendimiento geométrico por los dólares de capacitación que se invierte en ellos. Si bien este rendimiento crece cada año que el vendedor permanece en la organización. Los esfuerzos de capacitación de ventas para asignaciones de corto plazo también tienden a tener rendimientos superiores a su costo.

### **5.5. Verificación y evaluación del equipo de ventas**

Si se desea recompensar correctamente a un vendedor por su desempeño laboral, entonces primero habrá de medirse y evaluarse su desempeño. La empresa debe observar y registrar el desempeño de cada representante de ventas en cada una de estas dimensiones, cuando menos, para saber el monto del aumento salarial y del pago de incentivos que un empleado merece.

Por lo tanto, el desempeño general debe medirse con frecuencia y compararse con los niveles proyectados para el desempeño y especificados en el programa de ventas, de modo que sea posible identificar, en seguida, cualquier desviación. Así, será posible hacer cambios oportunos en los programas de ventas o en la aplicación de políticas y procedimientos específicos.

### **5.6. Evaluación de la capacitación y desarrollo**

Una vez que se ha llevado a cabo un programa de capacitación, resulta esencial evaluar su eficacia, esto es, el Departamento de Ventas debe determinar qué tan bien se han cumplido los objetivos generales y las metas específicas. Un aspecto importante del trabajo del Departamento de Ventas es determinar la manera en que se evaluará un programa de capacitación. Existen cuatro niveles en los cuales es posible evaluar los programas de capacitación.

En primer lugar, en el nivel de reacción, se miden las actitudes y los sentimientos hacia dichos programas, en segundo lugar, en el nivel de conocimiento, se valora qué tan bien los nuevos vendedores han asimilado los principios básicos, los hechos y demás elementos, durante el programa de capacitación y en tercer lugar, la evaluación en el nivel de actitud mide los



cambios en el comportamiento como resultado de la capacitación.

Esto generalmente se logra al recopilar cuestionarios de evaluación realizados por los supervisores, subordinados e incluso de los clientes; no obstante, tales evaluaciones a menudo son subjetivas debido a las relaciones personales que con frecuencia se desarrollan durante la capacitación.

Por último, al nivel de resultados se miden los cambios en el desempeño. Esto se hace utilizando un esquema del desempeño de los vendedores antes y después de la capacitación y comparando los resultados contra los objetivos del programa de capacitación.

A medida que las empresas gastan más y más dinero en capacitación cada año, se interesan más en evaluar sus programas de capacitación. En una encuesta reciente de los comercializadores industriales se encontró que la mayor parte de las empresas en la actualidad utilizan alguna forma de evaluación para sus programas de capacitación de ventas.

## **5.7. Implementación de las mejoras**

Muchos de los capacitadores de ventas creen que a sus programas les falta credibilidad. Los recortes presupuestales con frecuencia atacan los programas de capacitación de ventas existentes. Esto puede reflejar las creencias de la administración de que estos programas están logrando poco y, por lo tanto se pueden eliminar. Los programas de capacitación tienen que convencer exactamente igual que cualquier otro producto o servicio; y más fácil convencer a la administración con programas bien diseñados, que con los hechos de cualquier manera.

## **5.8. Análisis de los procesos de las mejoras**

Para realizar un análisis de los procesos de las mejoras actuales y futuras el proceso a seguir cuenta de 4 pasos los cuales son:

- Análisis de necesidades: el punto de partida para generar credibilidad es analizar las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas. Una forma de hacerlo es viajar con los representantes de ventas, observarlos y preguntarles que necesitan saber para tener un mejor desempeño.
- Establecimiento de objetivos: el establecimiento de objetivos mensurables, realistas y específicos eleva la credibilidad de un programa de capacitación de ventas. Los objetivos incluyen el aprendizaje acerca de nuevos productos, nuevas técnicas o nuevos procedimientos y conviene que sean sencillos.
- Elaborar e implementar el programa: en este punto, se ha tomado una decisión relacionada con la elaboración del programa de capacitación o la contratación de una organización externa para llevarlo a cabo. Muchas empresas tanto grandes como pequeñas recurren a agencias externas para capacitación en ventas.
- Evaluar y revisar el programa: las evaluaciones del desempeño de ventas proporcionan pruebas adicionales sobre el valor de la capacitación, aunque tal información debe utilizarse con cuidado, los cambios en el desempeño, como los incrementos en las ventas, tal vez tengan su causa en factores no relacionados con la capacitación de ventas; pretender lo contrario pone en duda los esfuerzos de capacitación.

No todos los integrantes de la fuerza de ventas necesitan capacitación. Ciertamente, el personal de reciente contratación necesita ser capacitado, ya sea primero en el puesto y luego una capacitación más centralizada, o algún otro arreglo. Las necesidades de capacitación son universales cuando los procedimientos o los productos cambian.

## CONCLUSIONES

1. A través del análisis del entorno general y específico se determinó que el factor principal que afecta la productividad en esta comercializadora de uniformes corporativos, es la carencia de un sistema adecuado de administración del Departamento de Ventas tanto en el área administrativa como operativa, se genera una distribución ineficiente de trabajo, sin delegación de funciones y falta de capacitación, lo cual incide directamente en la comercialización de los productos y en el margen de utilidad de la empresa.
2. En un momento como el actual, en el que la competencia es cada vez más intensa, es necesario emplear correctamente las distintas herramientas que la ingeniería de administración de personal, diseño de la producción, controles industriales, nos ofrece para conseguir tener la deseada presencia en el mercado.
3. El Departamento de Ventas de la comercializadora desplegará estratégicamente su fuerza de ventas para estar en condiciones de llegar a los clientes adecuados en el momento propicio, y de manera adecuada. Los representantes de ventas trabajaran con clientes de la siguiente forma: de representante de ventas a comprador, representante de ventas a grupo comprador y equipo de ventas a grupo comprador.
4. Para que el trabajo en equipo funcione bien en el Departamento de Ventas de la comercializadora, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros

del equipo, es así como un equipo descubre para qué son buenos sus miembros, teniendo como resultado que funcione bien el trabajo en equipo.

5. Los componentes del equipo del Departamento de Ventas de la comercializadora deben ser capaces de, gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.
6. La capacitación no debe verse como un gasto más de la comercializadora, sino como un beneficio a corto, mediano y largo plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la comercializadora para desarrollar sus recursos en el Departamento de Ventas y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.
7. El sistema de retribuciones económicas, no laborales y no económicas es la gratificación que los vendedores reciben a cambio de su labor, la administración del Departamento de Ventas garantiza la satisfacción de los vendedores, lo que a su vez ayuda a la comercializadora a obtener, mantener y retener una fuerza de ventas productiva.

## RECOMENDACIONES

1. Debe elaborarse constantemente nuevos productos atractivos para las empresas, de acuerdo a los niveles económicos en los cuales se desarrolla el mercado.
2. Establecer estrategias para lograr la fidelización del cliente con la comercializadora.
3. Elaborar productos adecuados a cada una de las necesidades de los diferentes tipos de clientes según sean sus características organizacionales.
4. Trabajar y desarrollar políticas de calidad para todo los proveedores de insumos y materiales (Ej.: JIT Justo a tiempo, manejo de *Stoks* etc).
5. Tratar de entrar al mercado por los nichos o fallas que ha dejado la competencia desarrollando productos a medida de las necesidades del usuario, aprovechando entre otros elementos la imagen y experiencia obtenida.
6. Concientizar al cliente ante una eventual guerra de precios, cuál es el objetivo que mueve a las empresas de la competencia para bajar los precios.
7. Establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados de la empresa, ofrecer una buena calidad de vida laboral, definir los

objetivos y políticas a los empleados, y más a los que necesiten capacitarse para que tengan una mayor claridad de sus deberes dentro de la comercializadora.

8. Crear una conciencia a todos los trabajadores de la comercializadora, como también a supervisores para hacerles ver que tan importantes son ellos para la comercializadora, no como productores sino como Recurso Humano, y por ende la importancia de capacitarlos para elevar su nivel de optimismo, confianza, logros de metas dentro de la comercializadora y fuera de ella.
9. Los colaboradores después de ser capacitados deben dar síntomas de mejoramiento, de superación lo cual les permitirán alcanzar el éxito deseado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. KOTLER, Philip. *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall, 1994. 816 p.
2. LEVITT, Theodore. *Comercialización creativa*. México: Cecsa, 1983. 238 p.
3. MILKOVICH, George. *Dirección y administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill, 1994. 696 p.
4. PRIDE, Ferrell. *Marketing: conceptos y estrategias*. México: McGraw-Hill, 1995. 410 p.
5. RAPP, Collins. *El gran giro de la mercadotecnia*. México: McGraw-Hill, 1990. 319 p.
6. REYES, Agustín. *Administración de personal. Relaciones Humanas*. Mexico: Limusa, 2000. 235 p.
7. TROUT, Jack. *Las 22 leyes inmutables de la Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill, 1993. 187 p.
8. TROUT, Jack. *El poder de lo simple*. Madrid: McGraw-Hill, 1999. 202 p.
9. WERTHER, Davis. *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill, 2000. 644 p.



10. WAYNE, Mondy. *Administración de recursos humanos*. México: Prentice-Hall, 1997. 527 p.



## APÉNDICES

### Análisis de puestos

Gerente de ventas
-------------------

#### Descripción del puesto

Título: Gerente de ventas

Inmediato superior: Director general

Descripción. Este puesto es de tipo ejecutivo. Su fin es planificar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades que se realizan en el Departamento de ventas. También dar seguimiento a programas y proyectos establecidos y en marcha por medio de la coordinación adecuada, proveyendo a los clientes un servicio satisfactorio, eficiente y de calidad.

#### Atribuciones:

- Planificar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades que rigen el curso del departamento.
- Planificar y dirigir reuniones con el personal del departamento para revisar y atender los programas de desarrollo de este.
- Informar a la Dirección general sobre las actividades y los resultados obtenidos por el departamento.

## Especificación del puesto

### Educación:

- Poseer título universitario en el grado de licenciado en las áreas de mercadotecnia, administración de empresas o ingeniería industrial.
- Poseer conocimientos de computación.
- Poseer conocimientos sobre manejo de personal y ventas.

### Experiencia:

- Haber laborado como mínimo dos años en el área de mercadeo y ventas.
- Poseer experiencia en estrategias y planeación de ventas.
- Poseer experiencia en la proyección de presupuestos.
- Poseer conocimientos sobre medios de comunicación y publicidad.

Capacidad analítica. Organiza diariamente en forma distinta su trabajo, casi no recibe instrucciones de cómo realizarlo.

.

Responsabilidad económica. Responsabilidad por el material y equipo que le sea proporcionado para el desempeño de su trabajo, como por ejemplo: oficina propia, teléfono, fax, computadora, impresora, etcétera;

Responsabilidad por toma de decisiones. Debe tomar decisiones y/o resolver constantemente problemas trascendentales sobre la operación efectiva del departamento. Debe consultar a la dirección general.

Responsabilidad por información confidencial. Acceso a datos confidenciales de vital importancia para la institución.

Supervisión. Responsabilidad muy amplia sobre la planeación y coordinación del trabajo de las unidades o áreas, para el logro de los objetivos del departamento.

Esfuerzo físico. Trabajo rápido, incluyendo un mínimo de esfuerzo físico. Requiere levantarse, sentarse y caminar intermitente y constantemente.

Esfuerzo mental. Se requiere atención concentrada, constante y dispersa. Exige pensar sobre mejoras de métodos y procedimientos para lograr los objetivos del departamento. Además alto esfuerzo mental.

Condiciones de trabajo. Ambiente agradable, oficina propia con todas las comodidades necesarias.

Ejecutivo de ventas
---------------------

Descripción del puesto

Título: Ejecutivo de mercadeo y administración de ventas

Inmediato superior: gerente de ventas

Descripción. El encargado de este puesto tiene la responsabilidad de atraer la mayor cantidad de clientes y promover la venta de los productos actuales, así como cualquier producto nuevo. Este puesto es de mucha importancia debido a que es el encargado de mantener contacto directo con los clientes y de brindar la máxima satisfacción de éstos. Por ser un puesto en el que se está en

constante actividad, se requieren en la persona que lo ocupe, las siguientes características: buena presentación, dinamismo, iniciativa, buenas relaciones personales.

Atribuciones:

- Lograr que las empresas se interesen en adquirir el producto.
- Promover un panorama atractivo y consistente a los futuros clientes.
- Promover eventos, que permitan difundir información y capacitación empresarial.

Especificación del puesto

Educación:

- Poseer estudios a nivel diversificado.
- Tener estudios sobre ventas y relaciones humanas.
- De preferencia, tener estudios universitarios en mercadeo y administración.

Experiencia:

- Haber laborado como mínimo un año en el área de ventas.
- Contar con experiencia de trabajo en el perímetro de la ciudad.
- Poseer experiencia en planeación de ventas y conocimientos técnicos en publicidad.
- Poseer conocimientos de computación.
- Capacidad analítica.

- Organiza diariamente su trabajo, recibe instrucciones de cómo realizar su trabajo.

Responsabilidad económica. Responsabilidad por el material y equipo que le sea proporcionado para el desempeño de su trabajo, como por ejemplo: equipo de oficina, computadora, impresora, sumadora, máquina de escribir, teléfono, fax, etcétera; además de la responsabilidad de los clientes.

Responsabilidad por toma de decisiones. Debe tomar decisiones y/o resolver problemas constantemente sobre la realización de sus actividades. Debe consultar a la gerencia sobre asuntos de gran interés.

Responsabilidad por información confidencial. Acceso limitado a datos confidenciales de vital importancia para la institución.

Supervisión. Responsabilidad limitada sobre la planeación y coordinación del trabajo de las unidades o áreas, para el logro de los objetivos del departamento.

Esfuerzo físico. Trabajo regularmente agitado, incluyendo un esfuerzo físico regular. Requiere levantarse, sentarse y caminar intermitente y constantemente, al trasladarse de un lugar a otro para alcanzar los objetivos de su puesto.

Esfuerzo mental. Se requiere atención concentrada, constante y dispersa. Exige pensar sobre los métodos de persuasión y técnicas de convencimiento. Y mantener una capacidad óptima de relacionarse con otras personas, por lo que se puede decir que se requiere regular esfuerzo mental.

Condiciones de trabajo. Ambiente agradable compartido; continuamente se trabaja a la intemperie, la mayor parte del tiempo permanece de pie.

## SECRETARIA DE VENTAS

Descripción del puesto

Título: Secretaria del departamento de ventas

Inmediato superior: Gerente de Ventas

Descripción. La secretaria de ventas tiene la responsabilidad de organizar las tareas por realizar para que se lleven a cabo con el mayor grado de exactitud; así como, optimizar el tiempo disponible; Además, la secretaria es la encargada de mantener al día el registro de ingreso y egreso de pedidos y de brindar una imagen cordial a las personas.

Atribuciones:

Generales:

- Actividades generales de una secretaria ejecutiva.
- Envío de información a clientes.
- Elaboración de cuadros y reportes del departamento.
- Apoyo en la organización y coordinación de eventos.
- Elaborar una recopilación de información y material de manera eficiente y con rapidez, proporcionando información en el departamento, en el momento que sea requerida y que no existan demoras innecesarias.
- Recepción y envío de correspondencia.
- Ingreso de información en la base de datos.



Específicas:

- Efectuar las llamadas telefónicas del departamento.
- Transcripción de textos, elaboración de reconocimientos, etc.
- Coordinación de actividades en eventos y programas como apoyo al departamento.
- Elaborar cuadros de pago de comisiones para los ejecutivos de ventas y gerencia de ventas.
- Preparación de cuadros conteniendo información general de nuevos clientes, bajas o renunciaciones, para colaborar a mantener al día la base de datos.
- Recopilar material de los anunciantes y proveérselo al área de publicaciones.

Especificación del puesto

Educación:

- Poseer título de secretaria comercial, de preferencia bilingüe.
- Poseer conocimientos de computación.

Experiencia:

- Haber laborado, como mínimo, un año en un puesto similar.
- Poseer conocimientos de computación.

Capacidad analítica. Organiza diariamente su trabajo, se requiere alta capacidad de organización; constantemente recibe instrucciones de cómo realizar su trabajo.

Responsabilidad económica. Responsabilidad por el material y equipo que le sea proporcionado para el desempeño de su trabajo, como por ejemplo: equipo de oficina, computadora, impresora, sumadora, etc.

Responsabilidad por toma de decisiones. Debe tomar y/o resolver problemas constantemente sobre la realización de sus actividades consultar a la gerencia sobre asuntos de gran interés.

Responsabilidad por información confidencial. Acceso a datos confidenciales de vital importancia para la institución.

Supervisión. Responsabilidad limitada sobre la planeación y coordinación del trabajo de las unidades o áreas, para el logro de los objetivos del departamento.

Esfuerzo físico. Trabajo regular agitado, incluyendo un esfuerzo físico mínimo. Requiere levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente y constante.

Esfuerzo mental. Se requiere atención concentrada, dispersa, así como mantener una capacidad óptima de relacionarse con otras personas; Por lo que se puede decir que se requiere regular esfuerzo mental.

Condiciones de trabajo. Ambiente agradable de oficina compartido; la mayor parte del tiempo permanece sentada.