

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA



**"ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN LA EMPRESA EL MANANTIAL".**  
TESIS DE GRADO

**DIANA CAROLINA CARDONA RAMOS**  
CARNET 22577-00

HUEHUETENANGO, AGOSTO DE 2014  
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA

**"ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN LA EMPRESA EL MANANTIAL".**  
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR  
**DIANA CAROLINA CARDONA RAMOS**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE MERCADOTECNISTA EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

HUEHUETENANGO, AGOSTO DE 2014  
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ  
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA  
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. FRANK ASDRUBAL LOPEZ RODAS

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. ALEJANDRINA ELIZABET MOLINA ALVARADO DE SOSA  
MGTR. MARIA GABRIELA GALICIA REYES  
LICDA. YULY FRANCHESCA VILLEGAS ALVARADO

Huehuetenango, 16 de enero de 2014

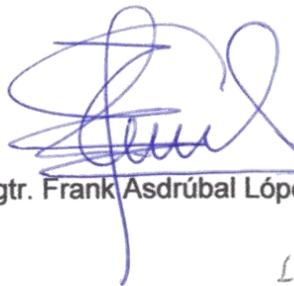
Dr. Mario Paredes  
Director de Mercadotecnia  
Universidad Rafael Landívar

Respetable Licenciado.

En atención al nombramiento contenido en la Notificación Reg. 824-2013, de fecha 05 de septiembre de 2013, he procedido a asesorar a la estudiante DIANA CAROLINA CARDONA RAMOS, con número de carné 2257700, en su trabajo de tesis denominado "ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN LA EMPRESA EL MANANTIAL". Al respecto me permito opinar que la estudiante Cardona Ramos, ha cumplido con los requisitos académicos exigidos para este tipo de trabajo, realizando para el efecto una amplia investigación encaminada hacia la consecución de los objetivos previamente determinados.

Por lo tanto, considero que el trabajo de tesis en mención estará aportando importantes y significativos elementos de juicio a la empresa El Manantial, ubicada en la ciudad de Huehuetenango, razones por las que le otorgo mi aprobación y extendiendo la presente para que dicho trabajo de investigación sea revisado y discutido por la terna asignada para el efecto.

Sin otro particular, me suscribo atentamente.



Mgr. Frank Asdrúbal López Rodas

*Lic. Frank López Rodas*  
**MERCADÓLOGO**  
Colegiado No. 11155



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01109-2014

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante DIANA CAROLINA CARDONA RAMOS, Carnet 22577-00 en la carrera LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA, del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 01218-2014 de fecha 6 de mayo de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN LA EMPRESA EL MANANTIAL".**

Previo a conferírsele el título de MERCADOTECNISTA en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 25 días del mes de agosto del año 2014.



**MGTR. GERSON ANNEÓ TOBAR PIRIL, SECRETARIO**  
**CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
Universidad Rafael Landívar



A tío Caly                      Gracias porque sé que tengo alguien con quien contar incondicionalmente

A mi asesor                      Mgtr. Frank López Rodas, ejemplo de profesionalismo y dedicación. Gracias por todo su apoyo, paciencia y enseñanzas durante este proceso.

Puede ser que yo haya horneado el pastel, pero usted es el responsable del glaseado y la decoración y ¡esa es la parte que más me gusta! Gracias.

A Fernanda Calderón                      Mi compañera y amiga desde el inicio de la carrera.

Resulta fácil soñar en grande cuando una cuenta con gente tan fantástica como vos a su lado.

A mi Familia y Amigos                      Ocupan un lugar especial en mi corazón, gracias por alentarme para culminar esta etapa.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>3</b>
1.1 Marco Contextual.....	3
1.2 Marco Teórico.....	14
1.2.1 Administración.....	14
1.2.2 Proceso administrativo.....	15
1.2.3 Mercadotecnia.....	17
1.2.4 Ambiente de la mercadotecnia.....	18
1.2.5 Mezcla de mercadotecnia.....	20
1.2.6 Mezcla de promoción.....	21
1.2.7 Venta personal.....	22
1.2.8 Los seis pasos de la venta personal.....	22
1.2.9 Fuerza de Ventas.....	24
1.2.10 Función de la Fuerza de Ventas.....	24
1.2.11 Administración de Ventas.....	25
1.2.12 Relación ventas con administración de ventas.....	27
1.2.13 Formulación de la administración de ventas.....	28
1.2.14 Implementación de la fuerza de ventas.....	46
1.2.15 Evaluación.....	54
1.2.16 Industria de bebidas en Guatemala.....	58

1.2.17 El Manantial.....	58
<b>II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>64</b>
2.1 Objetivos.....	66
2.1.1 Objetivo general.....	66
2.1.2 Objetivos específicos.....	66
2.2 Elementos de estudio.....	66
2.2.1 Definición conceptual.....	66
2.2.2 Definición operacional.....	66
2.3 Indicadores.....	67
2.4 Alcances y Limitaciones.....	67
2.5 Aporte.....	67
<b>III METODOLOGÍA.....</b>	<b>69</b>
3.1 Sujetos y/o unidad de análisis.....	69
3.2 Población y muestra.....	70
3.3 Instrumentos.....	70
3.4 Procedimiento.....	71
<b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>74</b>

<b>V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>91</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>106</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>112</b>

## RESUMEN

El presente informe de tesis tuvo como objetivo determinar la forma como se realiza la administración de ventas en la empresa El Manantial. Para el efecto, se utilizó un proceso investigativo estructurado que incluyó información primaria y secundaria.

Se utilizó un diseño descriptivo, con la finalidad de establecer la situación actual del área de ventas de la empresa. Se trabajó directamente con tres grupos de sujetos, que incluyeron al Gerente de ventas, Supervisores, Vendedores y Auxiliares de ventas.

Los instrumentos utilizados para recolectar datos incluyeron entrevistas y cuestionarios, por medio de los cuales se pudo concluir que la empresa no cuenta con un plan de marketing, pero sí posee planes y metas para el departamento de ventas; el proceso de selección y reclutamiento de miembros del equipo de ventas no sigue un proceso formal y estructurado, además que se carece de planificación para actividades de capacitación, supervisión, motivación y evaluación. A raíz de esta información se recomienda a la empresa implementar acciones enfocadas a mejorar estos aspectos y estructurar procesos formales de administración de ventas.

Finalmente se presenta una propuesta denominada Programa de Administración de Ventas para El Manantial, que pretende no cambiar estructuras y procesos, sino fortalecerlos, por medio de un esquema que incluye tres etapas bien definidas: Formulación, Implementación y Evaluación y Control de las actividades de la fuerza de ventas de la empresa. El programa tiene un presupuesto total aproximado de Q24,000.00 y un periodo de implementación estimado en 18 meses.

## INTRODUCCIÓN

Hablar de administración de ventas es hacer referencia a unas de las áreas más importantes de una empresa. Si bien, una organización con fines lucrativos necesita de todas las áreas para un funcionamiento deseable, es precisamente el área de comercialización quien materializa todos los esfuerzos, logrando que los artículos resultantes de los procesos productivos lleguen y sean adquiridos por el consumidor o intermediarios, consiguiendo con ellos los ingresos financieros para el sostenimiento de la empresa.

El Manantial, una de las empresas de mayor tradición en Huehuetenango, inició como una pequeña fábrica productora de refrescos y con el paso del tiempo y del esfuerzo de los propietarios y administradores llegó a convertirse en una organización muy importante, que brinda oportunidades laborales y fuente de ingresos directos e indirectos a muchas familias de todo el departamento. Todo este crecimiento empresarial ha podido llevarse a cabo gracias a la labor de ventas y distribución de la empresa.

Al ser el área de ventas una de las más importantes, se decidió realizar una investigación encaminada a determinar la estructura y actividades que realiza este departamento. Para ello se utilizó un diseño descriptivo, con la pretensión de establecer la situación actual. Se contó con tres grupos de sujetos que incluyeron al Gerente de ventas, Supervisores, vendedores y auxiliares de venta, quienes brindaron datos importantes y significativos, por medio de entrevistas y encuestas. Para esto, se utilizaron tres instrumentos, dos guías de investigación y una boleta de opinión.

Una vez elaborados los instrumentos, se procedió a realizar el trabajo de campo, mismo que aportó datos que posterior a la tabulación se presentaron y discutieron. Con toda esta información se elaboraron conclusiones y recomendaciones para finalizar la investigación. Posteriormente se presenta una propuesta encaminada a mejorar los procesos y actividades realizados por el Departamento de Ventas de la empresa.

## I. MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Marco Contextual

La administración de ventas se puede definir como el conjunto de todas las actividades, procesos y decisiones de la fuerza de ventas de una empresa. Un correcto proceso implica entender la complejidad de las actividades de venta, al igual que las decisiones necesarias para administrar esas actividades. Por la importancia del tema varios autores han realizado diversos estudios, entre los cuales se citan los siguientes:

Según Gómez (2013), en El Periódico, en el artículo Funciones de un Gerente de ventas, indica que estudiar la función de un Gerente de ventas, es un hecho que le va a permitir ser un ejecutivo de éxito, tales funciones son las siguientes: preparar planes y presupuesto de ventas, establecer metas y objetivos, calcular la demanda, pronosticar las ventas, reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores, compensación y motivación. Un Gerente de ventas es una persona estratega, con características especiales y ve las adversidades como oportunidad de mejora o crecimiento, es un individuo que reduce riesgo y lo maneja, trata a las personas con tacto y llega al alma de los clientes.

Con base en lo anterior se puede determinar que el Gerente de ventas de El Manantial, tiene una gran responsabilidad, por lo tanto, debe estar dotado con ciertas cualidades y características (ser líder, honesto, catalizador, tomar decisiones y ejecutarlas), asegurando de esta forma una organización exitosa.

Pérez (2013), en el artículo Cómo compensar, motivar y guiar la fuerza de venta publicado en la revista Industria, manifiesta que el saber liderar y motivar una fuerza de ventas es uno de los mayores retos a los que se enfrenta el director comercial. Los incentivos, las motivaciones las compensaciones y las guías de las fuerzas de venta son las mejores estrategias y armas para la productividad de la fuerza laboral en el área de ventas. Existen dos tipos de incentivos a la fuerza de ventas, que son, los recursos financieros y los no financieros; los primeros son las compensaciones salario

elevado, bonos y préstamos. Y los segundos, reconocimientos, cuadros de honor, empleado del mes, viajes, entre otros. Todo esto se realiza bajo la dirección de una guía, un líder que pueda y sepa conducir a la fuerza de ventas al logro de objetivos.

Sin duda queda claro que la mejor manera de mantener productivos a los colaboradores de la empresa El Manantial es a través de la motivación, que no debe basarse sólo en el aspecto económico como muchas empresas aún creen; un paquete de prestaciones y remuneraciones es importante, pero no es lo único que se requiere para llegar a los índices de desempeño esperados.

Explica Zambrano (2013), en el artículo Consejos para mejorar la imagen de nuestros vendedores, publicado por Prensa Libre, que todo el esfuerzo que se dedica en reuniones de ventas, capacitaciones, procesos de coaching o mentoring para motivar a vender más quedan inoperantes cuando no se logra fidelizar a los clientes por el incumplimiento de las promesas dadas, y cuando solo se muestra con una actitud apática y desinteresada que no importan, con el mal servicio y pero aun con improvisadas manías de querer aparentar ser agradables. Explica que hay patrones que se siguen en las ventas, que perjudican muchas veces a la fuerza de ventas: promesas: no se debe prometer ni comprometer en nada que realmente no se esté en condiciones de cumplir en el tiempo, espacio, entrega, precio, calidad, uso, pagos, servicio, cantidad, etc. Es preferible ofrecer menos y en el momento de la verdad dar más. Y, manías: son ciertas costumbres, gestos, tics, vicios, hábitos, que tienen los vendedores y que pueden echar a perder una venta.

Es importante resaltar que los miembros que conforman la fuerza de ventas de El Manantial afectaran en la calidad de comunicación con los clientes y la imagen que estos proyecten de la empresa dependerá de la correcta inducción sobre el comportamiento adecuado que deben tener ante los clientes.

Indica Héller (2013), en el artículo 8 razones para desarrollar un equipo exitoso de ventas, publicado en la revista Summa, que cuando los resultados de venta se obtienen

por la suma de la gestión de cada uno de los vendedores del equipo se está frente a un nuevo nivel de gestión en donde la clave es el eficiente gerenciamiento.

Se definen las acciones a realizar en esta importante tarea inherente a la gestión, con el correspondiente orden cronológico en que deberán llevarse a cabo.

- El método efectivo de gestión.
- Perfil de selección.
- Fuentes de reclutamiento.
- Selección de vendedores.
- Decisión de incorporación.
- La formación inicial.
- Fortalecimiento permanente.
- Contención, estímulo y motivación.

Con base en lo anterior se puede remarcar la importancia que adquiere la figura del Gerente de la fuerza de ventas en El Manantial para concretar los resultados previstos en el plan de negocios, el conocimiento sólido y la experiencia conceptual y operativa, sumado a un liderazgo que se adquiere por los aciertos en cada una de las decisiones, será la manera como logra el Gerente de ventas desarrollar el máximo potencial en cada uno de los vendedores que conforman el equipo de trabajo.

Domínguez (2012), en el artículo Estructura de la fuerza de ventas publicado por la revista INCAE describe que uno de los desafíos que constantemente tienen los directores y Gerentes de empresas es la decisión de cómo estructurar la fuerza de ventas. Esta decisión depende de diferentes factores que a lo largo del tiempo pueden conducir a cambios en la estructura. Algunos de estos factores provienen de elementos externos, por ejemplo de las necesidades, preferencias y expectativas de los clientes, la estrategia de ventas de la competencia, cambios políticos y tecnológicos, etcétera.

Pueden presentarse factores internos, es decir aquellos que provienen de decisiones que se toman dentro de la empresa, por ejemplo el lanzamiento de nuevos productos, la creación de nuevos mercados, la ampliación de canales de distribución, nuevos objetivos y retos de la empresa, o el simple hecho de querer ser más eficiente.

Con la referencia anterior se puede deducir que la estructura de la fuerza de venta con la que cuente El Manantial, es primordial en la vida de dicha organización, porque produce una definición clara de las obligaciones, responsabilidades y roles de cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas.

Martin (2012), en el artículo publicado por Prensa Libre Cómo seleccionar con acierto los mejores vendedores, indica que la calidad de los vendedores que posea el Gerente en el equipo es lo que va a contribuir sensiblemente a realizar un desempeño eficiente y productivo en el cumplimiento y superación de las metas.

Ya sea para constituir un equipo o para reemplazar las vacantes que se produzcan en el tiempo, la eficiencia del Gerente de ventas en la selección de vendedores constituye la mejor fortaleza. Sin embargo antes de iniciar el proceso de selección del mejor vendedor, se debe dar un paso que generalmente es realizado en forma genérica o sin mayores precisiones, se refiere al desarrollo del Perfil Ideal.

Y esto resultará de vital ayuda para mejorar desde el aviso para reclutar a los postulantes en la etapa de reclutamiento, en la preselección de los más calificados precandidatos para finalmente elegir al mejor de todos ellos. La calidad de los precandidatos y la decisión final sobre el mejor candidato a incorporar es y será siempre responsabilidad del Gerente de ventas.

Con la referencia anterior se puede apreciar que el contar con un buen equipo de vendedores, inicia incorporando solo a los candidatos que cumplan con los aspectos no negociables del perfil elaborado cuidadosamente antes de iniciar la etapa de reclutamiento, esto muestra la importancia que posee para el corto, mediano y para el largo plazo.

Anzueto (2011), en la tesis titulada Administración de ventas y su importancia en el proceso de la venta personal, estableció como objetivo general determinar cuál es la mejor forma de administrar las ventas y llevar a cabo la venta personal; realizó un estudio de tipo descriptivo para el que utilizó cuestionarios como instrumento de recolección de datos. Los sujetos con los que trabajó incluyeron Gerentes administrativos, Gerentes de ventas y personal de fuerza de ventas de 14 empresas de bienes raíces y servicios inmobiliarios, entre los hallazgos que encontró, indica que las empresas sujetos de estudio cuentan con procesos administrativos apropiados, donde incentivan económicamente a los empleados y los reclutan por referencias y anuncios publicados. Razón por la que recomienda mejorar las prácticas gerenciales. Finalmente propone un manual con un plan de ventas donde detalla elementos que reforzarán el área comercial de las empresas.

Es importante que una empresa como el Manantial establezca además de procesos administrativos formales manuales de ventas o programas que guíen las actividades comerciales de la misma, contribuyendo por medio estos, a la consecución de las metas organizacionales.

Ponce (2011), en el artículo Las ventas, ¿Caen por el equipo de ventas? publicado en la revista Mercados y Tendencias, explica que es común oír de muchos Gerentes, el equipo de ventas no funciona, las ventas están cayendo en picada, se tienen que hacer cambios en esa área y contratar un nuevo jefe de ventas.

Es cierto que el efecto final - y lo que se ve en la cuenta de resultados- es la caída de ventas, pero, cuando se analizan los motivos de esa caída, en la mayoría de casos se debe en una parte importante a la pérdida de competitividad y no tanto al equipo de ventas. Para entender la situación, hay que tener una visión global de la situación y comprender que en la venta existen cinco componentes:

- Estrategia corporativa (mercados amplios o segmentos).
- Procesos (logística distintiva, gestión del capital de trabajo, relación con el cliente).

- Equipo de ventas.
- Tecnología.
- Producto/servicio ofrecido (propuesta de valor al cliente).

Es importante que El Manantial tome en cuenta los componentes mencionados anteriormente, para garantizar un buen desempeño del equipo que conforma el departamento de ventas. Esto viene a beneficiar a todos los actores –empresa y colaboradores-.

Lemus (2010), en la tesis La aplicación del proceso administrativo en la pequeña empresa; planteó como objetivo general comprobar que la aplicación del proceso administrativo puede contribuir a mejorar el desempeño de la pequeña empresa. Realizó una investigación de tipo descriptiva, donde contó 100 Gerentes de las pequeñas empresas de la ciudad de Quetzaltenango, a los cuales estudió por medio de una boleta de opinión con preguntas cerradas. Concluyó que las pequeñas empresas no aplican técnicas en su planificación, debido a que son empíricas, solamente responden a necesidades y exigencias de la empresa, no a una visión de mediano o largo plazo. Recomendó, que se asesore a la pequeña empresa para que aplique principios técnicos en su planificación, y la realice de manera sistemática, para que respondan a objetivos y metas organizacionales a través del acompañamiento administrativo, así mismo propone implementar la aplicación del proceso administrativo en la pequeña empresa, capacitando a los Gerentes sobre el proceso administrativo y su aplicación en la organización.

Como se puede observar con el antecedente anterior, es trascendental contar con un asesoramiento que garantice el acompañamiento administrativo para lograr alcanzar las metas propuestas a mediano y largo plazo.

Rodríguez (2010), en el artículo ¿Cómo eliminar la rotación de personal y lograr que tu equipo venda más? Publicado en El Periódico, indica que como bien se sabe, un puesto en ventas suele ser fácil de conseguir, pero es igualmente de fácil perderlo. Muchos líderes de ventas suelen enfrentarse con demasiada frecuencia a un alto índice

de rotación de personal, pero la razón de esto suele venir de la misma gerencia y las técnicas de motivación, y no por malas decisiones en la contratación. Rodríguez manifiesta que es de vital importancia aprender cómo mantener al equipo siempre con la moral alta para que puedan continuar vendiendo incluso en tiempos difíciles.

Cuando la economía va lenta, quizás es cuando más toca dar motivación extra para que la fuerza comercial continúe vendiendo. Un trabajo de ventas puede ser duro, por lo que no es raro ver que en circunstancias apremiantes exista cierto desánimo en algún miembro del equipo.

Es importante que empresas como El Manantial se enfoquen en motivar y capacitar a los miembros del equipo de ventas; estos factores son en gran medida necesarios para evitar la rotación del personal, logrando menores gastos en procesos de selección y reclutamiento.

Juárez (2010), en el artículo La desmotivación de los vendedores, publicado en la revista Marca, expone que el problema para motivar a un equipo va más allá de que se sientan seguros al conocer en detalle el producto/servicio que venden y de los incentivos económicos que les den y del reforzamiento de técnicas y conocimientos que les ofrezcas. Explica que es difícil estar entusiasmado por vender un producto o servicios cuando no se cuenta con el suficiente interés para vender y más aún cuando los líderes desconocen cuál es la fuente de inspiración de cada comercial para vender. Sin darse cuenta, todo esto lo percibe el cliente al instante cuando está enfrente de un vendedor sin ilusión. Decir a los vendedores que vendan y como apoyo solo ofrecerles incentivos, no es una estrategia efectiva a largo plazo para aumentar las ventas.

Es importante que El Manantial invierta en programas de motivación y mantenga el entusiasmo de los miembros del equipo de ventas. Esta motivación-entusiasmo se verá reflejada en los alcances de las metas establecidas para el departamento en general.

Anguiluz (2009), en la investigación de tesis titulada Evaluación del proceso administrativo posterior a la transición de pequeña a mediana empresa en cererías de la ciudad capital, con el objeto de evaluar los cambios en la administración de la pequeña empresa cuando trasciende a mediana. Los sujetos de estudio fueron los administradores y empleados. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista estructurada, cuestionario y lista de cotejo. Según los resultados obtenidos, las empresas manejaban una administración adecuada y completa, pero con la transición de pequeña a mediana, fue necesaria la implementación de cambios a toda la estructura administrativa y al manejo de la misma. Propone la difusión del organigrama de la empresa, establecer un departamento de recursos humanos, mejorar la comunicación interna de la empresa y realizar manuales de procedimientos de control.

Para una empresa como El Manantial es indispensable tomar en cuenta la adecuación de estructura administrativa basada en el crecimiento de la empresa, además, contar con manuales de procedimientos y controles específicos en el área comercial.

Bunse (2009), en el artículo 5 estrategias efectivas para motivar al equipo en tiempos difíciles de la revista INCAE expone de manera resumida una guía para mantener motivada a la fuerza de ventas en momento de crisis:

Estrategia 1. Dar un nuevo giro a las reuniones de ventas

Estrategia 2. Inspirar al equipo

Estrategia 3. Ser flexible con los objetivos de ventas

Estrategia 4. Animar al equipo a que aprenda algo nuevo

Estrategia 5. Crear y fomentar una actitud de equipo dinámica

Es importante que una empresa como El Manantial implemente acciones encaminadas a motivar al equipo de ventas, poniendo énfasis en aspectos como inspirar, ser flexible, animar y fomentar actitudes positivas entre los miembros del equipo.

Por otra parte González (2008), en la tesis titulada Herramientas y técnicas de planeación y control en la industria de calzado de Santa Catarina Mita, Jutiapa, tuvo como objetivo establecer cómo se están utilizando las herramientas y técnicas de planeación y control en la industria de calzado de Jutiapa. Tuvo como sujetos de investigación a 25 propietarios de zapaterías asociadas a la Gremial Integral de Producción de Calzado COOPROCALZA R.L. ubicadas en el casco urbano del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa. Concluyendo que la mayoría de los empresarios no tienen conocimiento de las herramientas de planeación y control. Se determinó que no se utilizan herramientas de control de calidad, solamente cuentan con una persona que lo realiza por la vía de la observación.

Para una empresa es necesario tener el conocimiento de las herramientas de planeación y control, debido a que esto facilita en gran manera la evaluación de los resultados alcanzados en el proceso de venta.

De la misma manera Bonatti (2008), en la tesis La Aplicación de los Elementos del Proceso Administrativo a un Sistema de Distribución por Ruteo, explica que es conveniente que antes de buscar nuevas técnicas de distribución, se implemente, en la administración de las empresas, mejoras en la planeación, organización, dirección y control con la finalidad de hacer rentable las operaciones y con ello utilizar el sistema de distribución como medio de generación de ingresos adicionales. Asimismo concluye que la planeación no se puede realizar si no existe a la vez un pronóstico, ya que mediante la combinación de ambas variables administrativas se puede llevar a cabo la exactitud de un control cruzado que permita tomar las medidas correctivas en su momento más oportuno. Dentro de los análisis realizados, el elemento de la dirección se ejerce a nivel de alta gerencia, el problema se encuentra cuando se desea que ésta

se transmita a niveles operativos (Supervisor, agente de ruta y ayudante de ruta), ya que la comunicación y procedimientos que son utilizados requieren de estudios superiores, encontrándose quienes tienen a su cargo la responsabilidad y puesta en práctica de los planes de acción de la empresa, son por lo general personal con estudios de grado superior.

Las recomendación es que la planeación debe ser elaborada y analizada en conjunto con el departamento de ventas y distribución y que se les explique a los mismos, los objetivos, desarrollo y consecución de lo que es planeación, pronóstico, tácticas y estrategias.

Con esto se establece que las mejoras en la planeación, organización, dirección, y control repercuten directamente en el sistema de ventas, y en todas las funciones de la empresa. Es de suma importancia que El Manantial sociabilice con el resto del equipo para tener una visión conjunta de las metas a alcanzar.

López (2007), en la tesis denominada Proceso administrativo en la industria hotelera de la cabecera departamental de Huehuetenango, planteó como objetivo principal determinar la aplicación del proceso administrativo en la industria hotelera de la cabecera departamental de Huehuetenango; realizó una investigación de tipo descriptivo, cuyos sujetos de estudio están conformados por los Gerentes y propietarios de los hoteles de la cabecera departamental de Huehuetenango y fortalecida con la información proporcionada por el reglamento del INGUAT de 2006; concluyó que la mayoría de Gerentes y/o propietarios de los hoteles presentes en la cabecera de Huehuetenango desempeñan una administración empírica e informal en la que no aplican correctamente las fases del proceso administrativo por motivos de desconocimiento o porque tienen una idea equivocada de lo que éste implica; y recomienda que para llevar a cabo una correcta administración, es necesario que el Gerente y/o propietario reconozca la importancia y los beneficios que tiene la aplicación del proceso administrativo, el cual le ayudará a lograr exitosamente lo planeado,

propuso el uso de una guía de proceso administrativo, misma que está diseñada con el objetivo de mejorar la manera en que se realizan las tareas administrativas.

La junta directiva y la Gerente de ventas de El Manantial deben reconocer la importancia y los beneficios que tiene la aplicación del proceso administrativo para el correcto desenvolvimiento en la comercialización de los productos.

Las opiniones presentadas con anterioridad, tienen como finalidad contextualizar y establecer lineamientos que permitan reflejar a empresas comerciales, como El Manantial, la forma adecuada de administrar las ventas. Los diferentes autores se centran en brindar información pertinente sobre administración, motivación, procesos de reclutamiento y evaluación de vendedores, entre otros temas. Resulta necesario al llegar a este punto, realizar una fundamentación teórica y formal de la variable de estudio y los respectivos elementos o indicadores que la conforman, por lo que a continuación se presenta un soporte teórico para una mejor comprensión del tema.

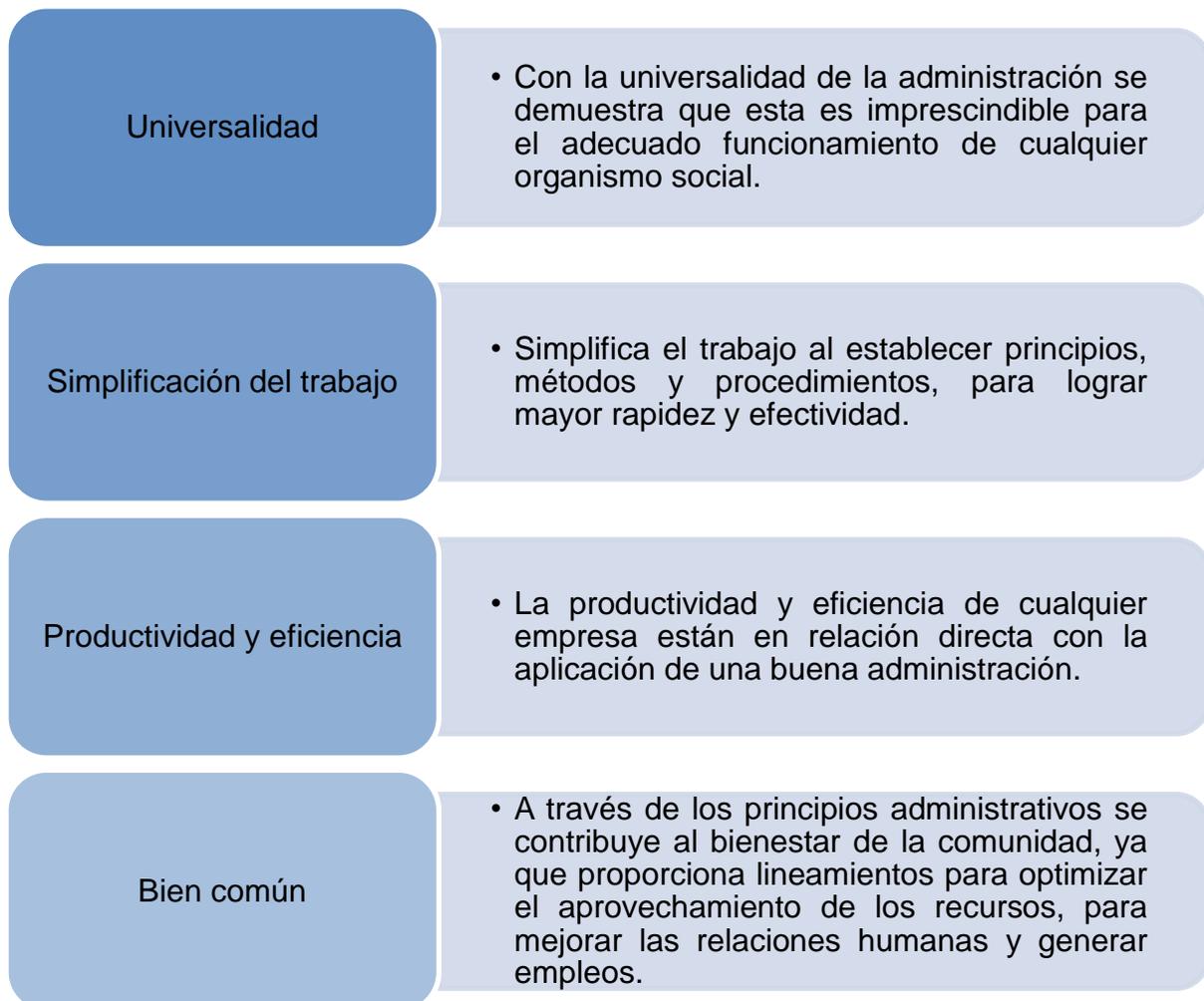
## 1.2 Marco Teórico

### 1.2.1 Administración

Koontz, Weihrich, y Cannice, (2012), definen la administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos de una organización.

Para Robbins y De Cenzo (2009), resulta innegable la trascendencia que tiene esta disciplina para cualquier ámbito de la vida humana. Por ello, la figura que se presenta a continuación menciona algunos argumentos relevantes que fundamentan la importancia de la administración:

Figura 1, Importancia de la administración



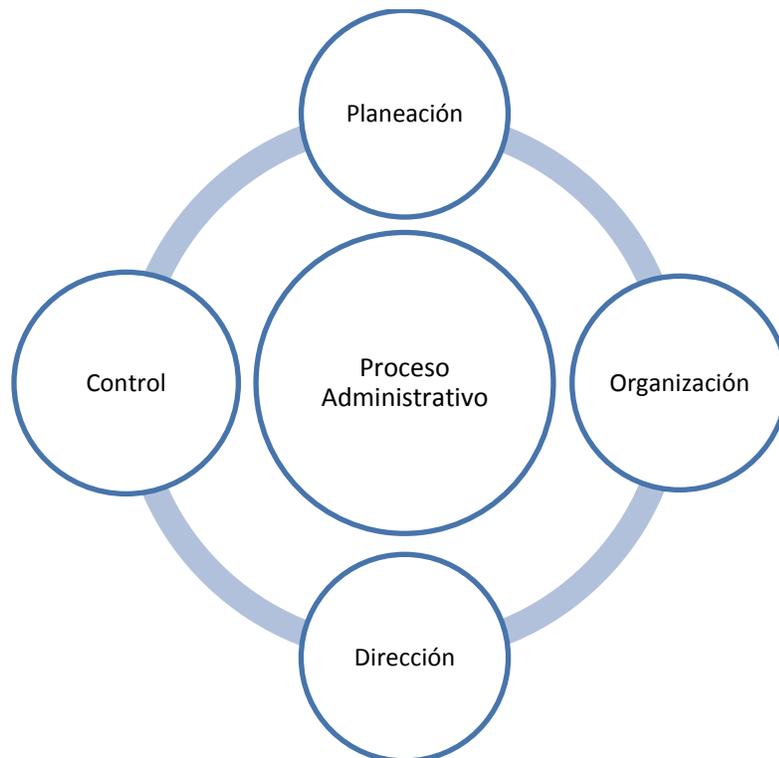
Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y De Cenzo (2009).

### 1.2.2 Proceso administrativo

Chiavenato (2007), explica que el proceso administrativo, es la interrelación de funciones con un fin y plazo determinado para un óptimo uso de recursos, ya sean humanos, materiales, financieros, tecnológicos, entre otros.

Para Robbins y De Cenzo (2009), los procesos administrativos se concentran en las cuatro actividades que se presentan a continuación:

Figura 2, Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y De Cenzo (2009)

Estas actividades no deben verse como tareas independientes, ya que en muchos casos se desempeñan las cuatro al mismo tiempo y es necesario darse cuenta que cada una repercute en las demás.

Las funciones o etapas de las que consta el proceso administrativo se explican en la figura que se presenta a continuación:

Figura 3, Funciones del proceso administrativo

<b>PLANIFICAR</b>	<b>ORGANIZAR</b>
<p>Abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades.</p>	<p>Incluye determinar qué tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde serán tomadas las decisiones.</p>
<b>DIRIGIR</b>	<b>CONTROLAR</b>
<p>Toda organización está formada por personas y parte de la labor de un administrador consiste en dirigirlas y coordinarlas. La actividad de dirigir es otro componente de la administración. Los Gerentes están dirigiendo cuando motivan a los empleados, coordinan</p>	<p>Después de que se han establecido las metas, se han formulado los planes, se ha definido el orden de la estructura y se ha contratado, capacitado y motivado al personal, aún falta algo: un administrador que se asegure que las cosas marchan como es debido y que</p>

<p>las actividades de otros, eligen el canal más eficaz de comunicación y resuelven conflictos entre los miembros.</p>	<p>vigile el desempeño de la organización. Tendrá que comparar el desempeño real con las metas establecidas con anterioridad.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y De Cenzo (2009).

Para una empresa como El Manantial es imprescindible contar con procesos administrativos formales de que permitan establecer planes y acciones para la consecución de los mismos. Posterior a esto, se deben poner en marcha estrategias que involucren a todos las áreas de trabajo, así como mecanismos para evaluar o controlar que las actividades implementadas estén dando resultados y los planes estén siendo alcanzados.

### 1.2.3 Mercadotecnia

La American Marketing Association, citada por Czinkota y Kotabe (2008), define la mercadotecnia como el proceso de planificar y ejecutar la concepción, asignación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan metas individuales y de la organización y de la sociedad en el concepto sistemático de un entorno global.

Es conveniente enfatizar los componentes de esta definición para comprender plenamente el significado. Contemplar la mercadotecnia como un proceso resalta la idea de que la actividad va más allá de una simple transacción; más bien, la meta es establecer lazos y relaciones que requieren el mantenimiento de perspectivas sistemáticas. Con el uso de los términos planificar y ejecutar resalta que la

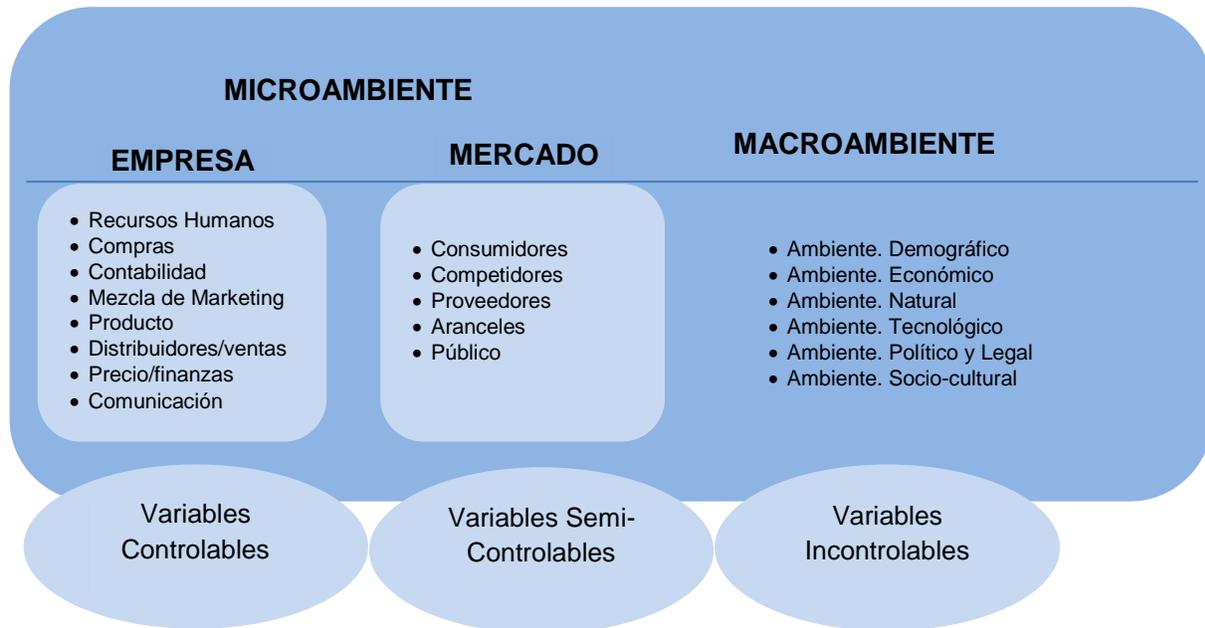
mercadotecnia, como disciplina, consiste del enfoque teórico y la aplicación práctica que hacen que las ideas cobren vida. Entonces, concepción, asignación de precios, promoción y distribución explican la variedad de los componentes de la mercadotecnia, que pueden usarse en esta planificación y ejecución.

Por otro lado, Kotler y Armstrong (2008), definen marketing como un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valores con otros.

#### 1.2.4 Ambiente de la mercadotecnia

Kotler, Armstrong y Keller (2010), explican que el campo de acción de una empresa está conformado por el entorno en el cual esta se sitúa. El entorno a la vez, puede clasificarse en micro y macro, entendiéndose por microentorno, los factores próximos a la empresa y donde esta tiene cierta influencia; mientras que el macroentorno está conformado por elementos más alejado y sobre los cuales no se tiene ningún control, por el contrario, dependiendo de la naturaleza de los factores, pueden representar oportunidades o amenazas. La figura que se presenta a continuación detalla los elementos que conforman este entorno:

Figura 4, Ambiente de la mercadotecnia



Fuente: Elaboración propia, basada en Kotler, Armstrong y Keller (2010).

El Manantial, como cualquier otra empresa, se desenvuelve en un entorno interno, donde los elementos más cercanos incluyen otras áreas de la empresa y aspectos propios de la mezcla de mercadotecnia. Posterior a esto, mantiene relaciones con los consumidores, quienes adquieren los productos y han hecho de estos, parte de la tradición familiar y popular. A pesar de contar con competidores directos, se ha logrado mantener distancia con ellos y mejorar los procesos y productos para lograr la preferencia en el mercado. Con proveedores e intermediarios, la empresa ha mantenido a lo largo del tiempo relaciones que buscan un beneficio mutuo y mejorar con ello la cadena de valor. Los variantes elementos del macroentorno, ha permitido que la empresa implemente acciones encaminadas a aprovechar las oportunidades que estas presentan y no ser tan vulnerable a los factores que suponen riesgos o amenazas.

### 1.2.5 Mezcla de mercadotecnia

Kotler, Armstrong y Keller (2010), establecen la mezcla de marketing como el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda del producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se detallan a continuación:

Figura 5, Mezcla de mercadotecnia

Producto	Precio
Se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.	Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
Plaza	Promoción
Incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.	Abarca actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

Fuente: Elaboración propia, basada en Kotler, Armstrong y Keller (2010).

Para El Manantial, contar con una mezcla de mercadotecnia adecuada, se traduce en productos que satisfacen plenamente los gustos del consumidor, a un precio accesible, con una distribución que permite encontrar las distintas presentaciones en el lugar y momento deseado, finalmente, contar con estrategias de comunicación que buscan comunicar, informar y persuadir a los consumidores sobre los distintos productos de la empresa.

### 1.2.6 Mezcla de promoción

Bassat (2008), menciona que, la mezcla de promoción consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar los objetivos de publicidad y marketing. A continuación se definen las cinco principales herramientas de promoción:

Figura 6, Mezcla de promoción

<b>Publicidad</b>	<b>Promoción de ventas</b>	<b>Relaciones públicas</b>	<b>Venta personal</b>
Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.	Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.	Cultivar buenas relaciones con los públicos diversos de una empresa mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de los rumores, las anécdotas o los sucesos desfavorables.	Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes.
<b>Marketing directo</b>			
Consiste en establecer conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente a fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con los clientes, a través de ventas personales, marketing telefónico, marketing por correo directo, marketing por catálogo y marketing en línea, entre otros.			

Fuente: Elaboración propia, basada en Bassat (2008) y Kotler y Armstrong (2010).

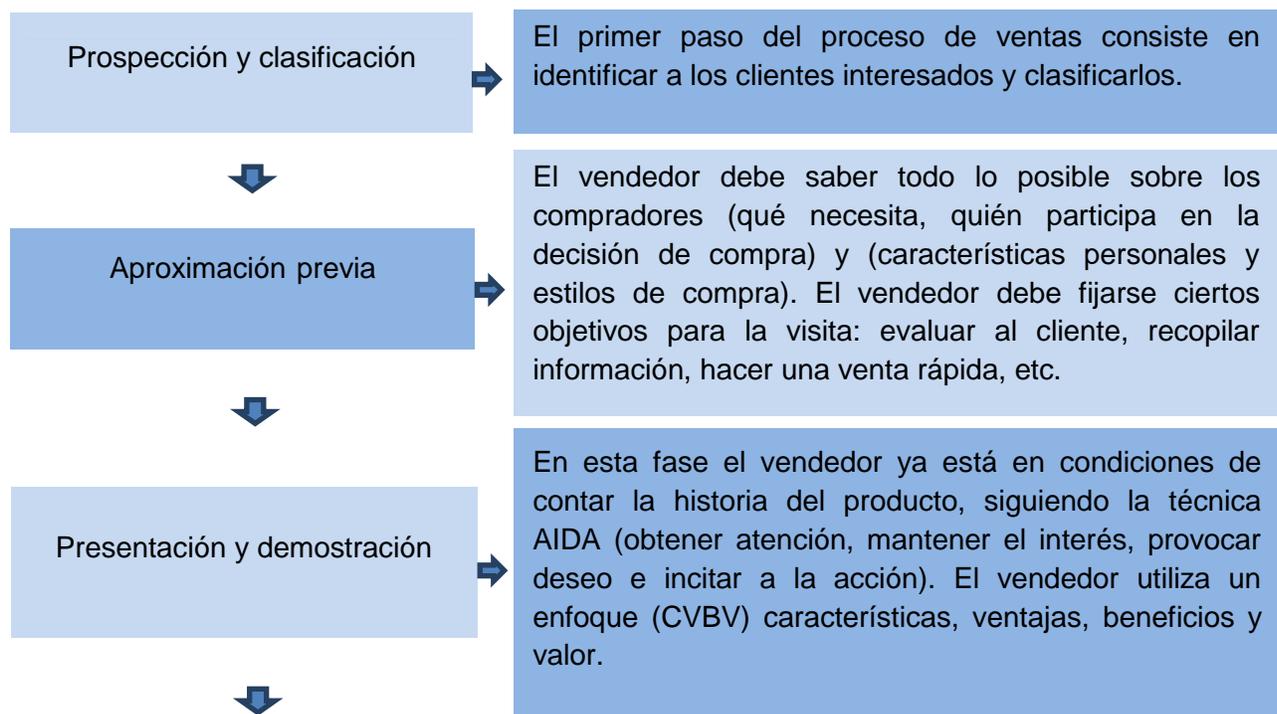
### 1.2.7 Venta personal

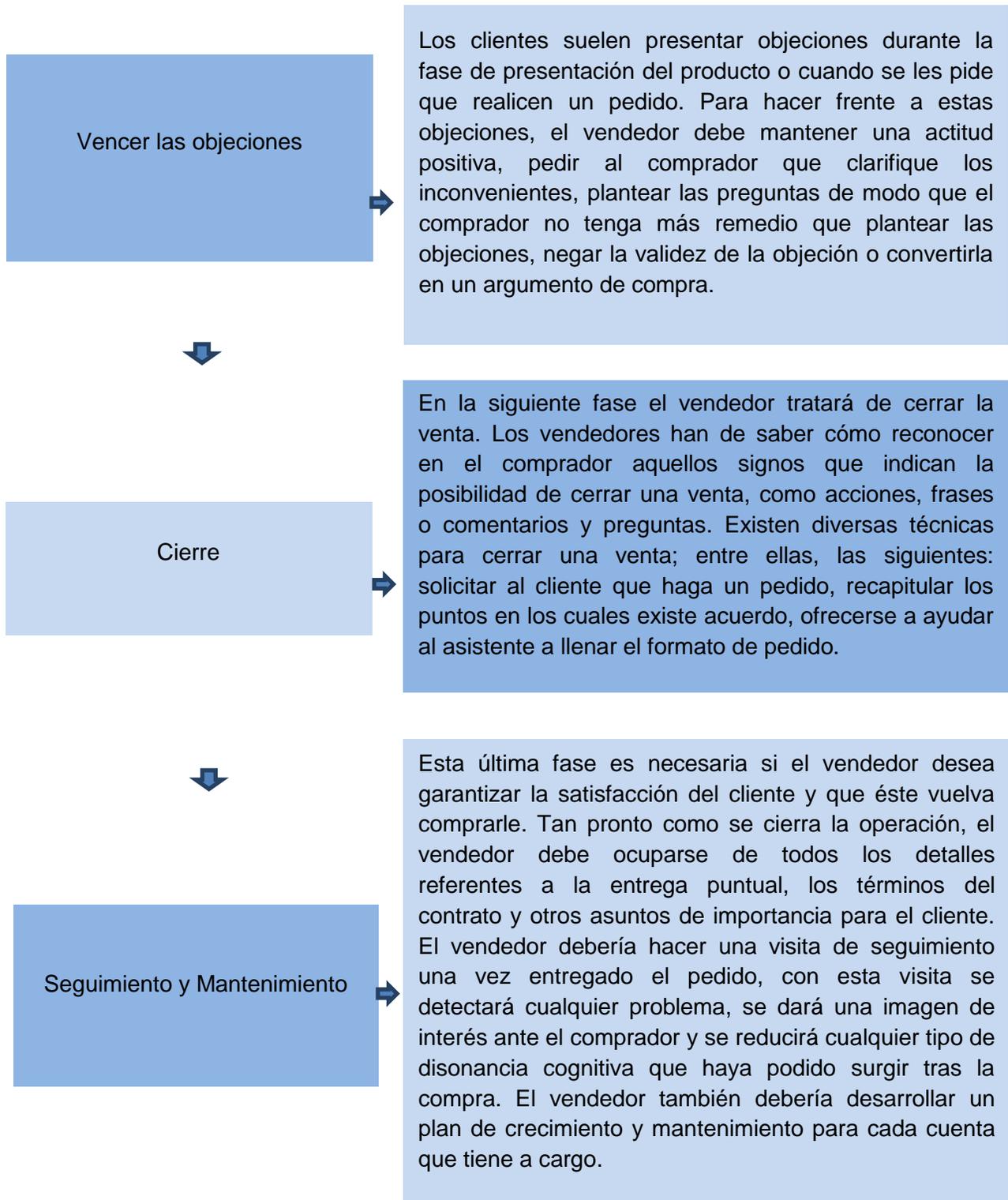
Kuster y Román (2009), dicen que, los vendedores eficaces tienen mucho más que un propio instinto: han recibido capacitación en métodos de análisis y en administración de relaciones con los clientes. En la actualidad, las empresas invierten una suma considerable de dinero cada año en capacitar a los empleados en el arte de la venta personal. Con la capacitación se intenta convertir a los vendedores en ganadores de pedidos que participan activamente en la resolución de los problemas de los clientes, para que no se limiten únicamente a recibir y procesar órdenes de pedido.

### 1.2.8 Los seis pasos de la venta personal

Para Kuster y Román (2009), el proceso de venta personal se compone de seis pasos, mismos que se detallan a continuación:

Figura 7, Pasos del proceso de venta personal





Fuente: Elaboración propia, basada en Kuster y Román (2009),

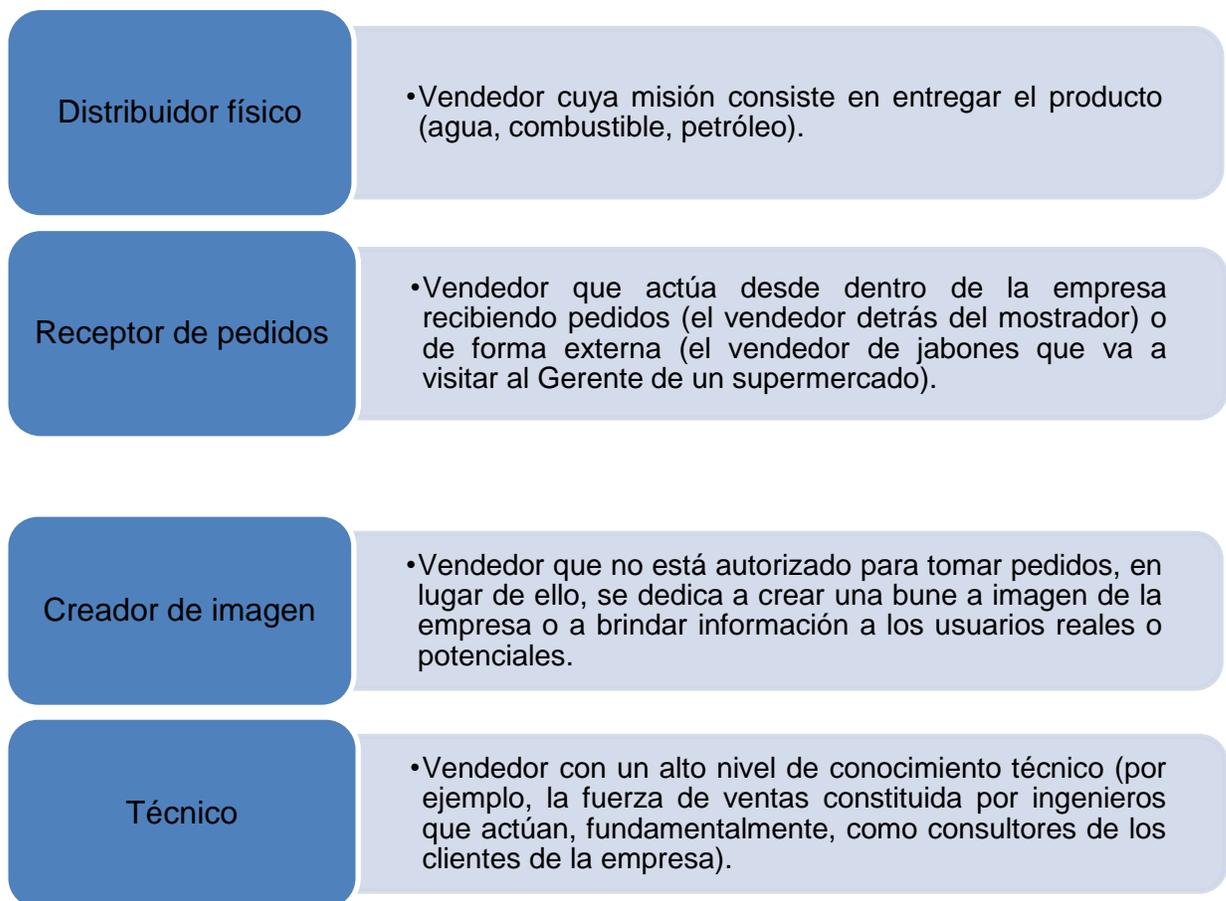
### 1.2.9 Fuerza de ventas

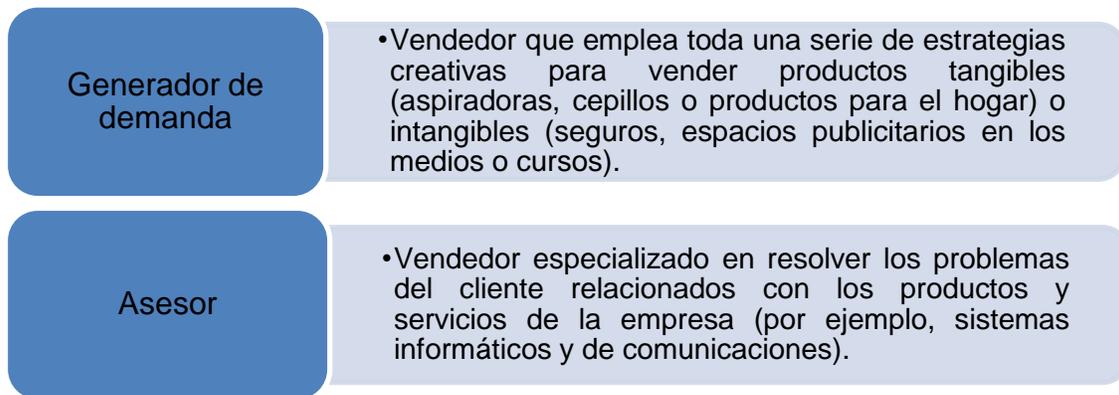
Stanton, Buskirk y Spiro (2008), afirman que, la fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella.

### 1.2.10 Función de la fuerza de ventas

Stanton, Buskirk y Spiro (2008), explican que, el término vendedor o representante de ventas cubre un amplio espectro de actividades. Cabe diferenciar seis tipos de actividades de ventas, de menor a mayor creatividad:

Figura 8, Funciones de la fuerza de ventas





Fuente: Elaboración propia, basada en Satnton, Buskirk y Spiro (2008).

### 1.2.11 Administración de ventas

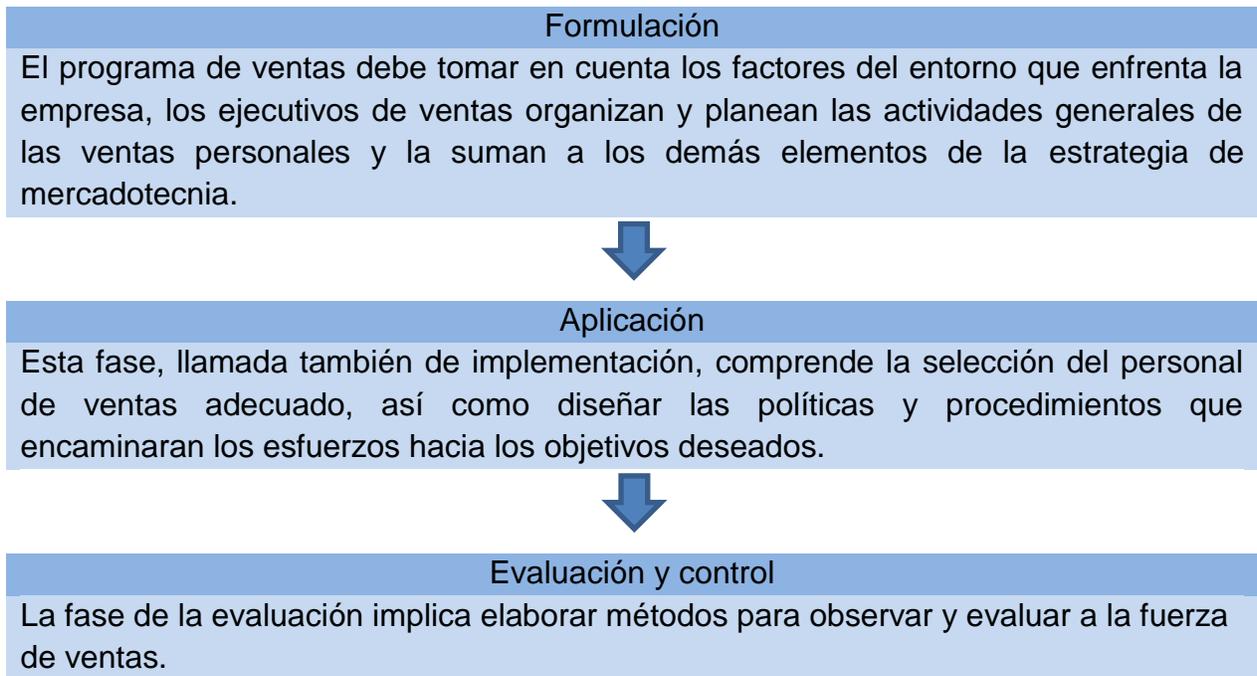
Johnston y Marshall (2009), sostienen que administrar una fuerza de ventas es un proceso dinámico. Los programas de administración de ventas deben formularse de tal modo que respondan debidamente a las circunstancias del entorno de una empresa y sean congruentes con las estrategias de marketing de la compañía.

Asimismo, es esencial que la administración de ventas cuente con buenas políticas y prácticas para que la empresa pueda aplicar con éxito las estrategias de marketing y de competencia. Para entender el alcance de la tarea de la administración de ventas, cabe definirla como todas las actividades, los procesos y las decisiones que abarca la función de la administración de ventas de una empresa.

La administración correcta de una fuerza de ventas implica entender la complejidad de las actividades de venta, así como de las decisiones necesarias para administrar esas actividades.

El proceso de administración de ventas incluye tres pasos a seguir en un programa de ventas:

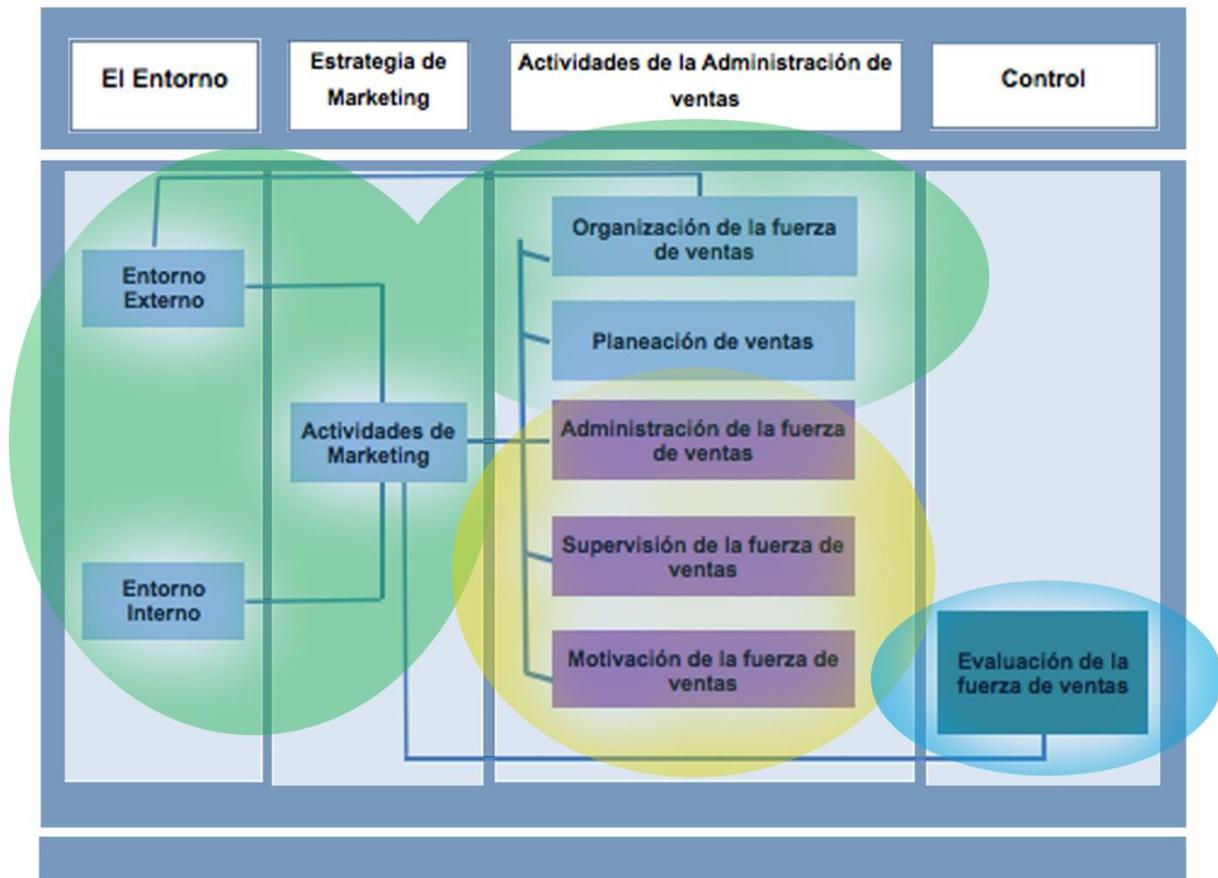
Figura 9, Proceso de Administración de ventas



Fuente: Elaboración propia, basada en Johnston y Marshal (2009).

El modelo de la administración de ventas que se presenta en la siguiente figura resume las actividades específicas que implican estos tres procesos. Las tareas incluidas en los recuadros celestes, hacen referencia a la etapa de formulación. Las actividades en color violeta corresponden a la etapa de implementación. Finalmente el recuadro azul, incluye las actividades de la etapa de evaluación y control:

Figura 10, Modelo de la Administración de ventas



Fuente: Elaboración propia, basada en Johnston y Marshall (2009).

### 1.2.12 Relación venta personal con administración de ventas

Kotler y Armstrong (2012), explican que como instrumento de marketing la promoción tienen como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer las características o ventajas y acercar los productos del fabricante al intermediario y/o consumidor.

De igual forma explican que la venta personal es uno de los cinco componentes de la mezcla de promoción, que junto con la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo conforman las principales herramientas que puede utilizar una empresa para comunicarse con el mercado meta.

De todos los componentes de la mezcla promocional, la venta personal es el único elemento que permite a la empresa interactuar con los clientes, logrando con ello una comunicación muchas veces más eficiente que con los otros componentes. Al formar parte de la mezcla de mercadotecnia, es un elemento que combinado con los otros permite a una empresa tener mejores resultados.

Por otra parte, definen la administración de ventas como la planificación, la puesta en práctica y el control de las actividades de la fuerza de ventas.

Todo lo anterior permite deducir que al hablar de la administración de ventas se hace referencia directa a la actividad mercadológica encaminada a apoyar y mejorar los procesos de venta personal de una empresa.

#### 1.2.13 Formulación de la administración de ventas

Jhonston y Marshal (2009), explican que en esta primera etapa, se debe detallar la situación de la empresa, iniciando por el entorno externo e interno, explicados anteriormente como micro y macro entorno. Posterior, esto, se debe analizar la estrategia de mercadotecnia, que incluye definir el mercado objetivo y la mezcla de marketing. Realizado esto, se procede a organizar y planificar la estructura de venta.

El Manantial o cualquier otra empresa, necesita para tener un funcionamiento adecuado, relacionarse con elementos de los entornos micro y macro, implementar estrategias mercadológicas, que inician desde el establecimiento de mercados meta y las variables controlables de la mercadotecnia, por medio de adecuada mezcla, hasta la organización del equipo de ventas encargado de distribuir los productos. Todo esto viene a servir de fundamento para una adecuada formulación de la administración de ventas.

##### a) Organización de la fuerza de ventas

Artal (2012), afirma que, una de las decisiones más importantes que toma la gerencia de ventas es la de organizar a la fuerza de ventas, pues ello tiene

repercusiones importantes para todos los aspectos del desempeño del vendedor. Los cambios que se han dado en la forma de vender, la creciente importancia que ha adquirido la administración eficaz de las relaciones con los clientes y la imperiosa necesidad de que la función de ventas asimile las nuevas tecnologías han producido cambios fundamentales en la organización de la fuerza de ventas de estos días, y obligan a ser más proactivos para reestructurarlas cuando es necesario.

Una visión corporativa sólida y la planeación estratégica de los mercados están estrechamente ligadas a la manera de estructurar la organización y a la forma de interactuar con los clientes. La organización trata de la división de actividades específicas de ventas entre los distintos integrantes de la fuerza de ventas de modo que el grupo alcance mejor los objetivos comunes si los elementos actúan como grupo que si lo hacen individualmente.

El punto de partida para organizar a una fuerza de ventas es determinar las metas o los objetivos que debe alcanzar y que se especifican en el plan general de marketing de la empresa. A continuación, la compañía divide las actividades de ventas necesarias para alcanzar los objetivos de marketing y las asigna a los integrantes de la fuerza de ventas para que a la vez logren alcanzar los objetivos con el mínimo posible de duplicación de esfuerzos. La estructura organizacional debe cumplir con los siguientes fines:

- Las actividades deben estar divididas y ordenadas de modo que la empresa se beneficie de la especialización del trabajo.
- Las estructuras organizacionales deben brindar estabilidad y continuidad a los esfuerzos de ventas de la empresa.
- La estructura debe coordinar las diversas actividades asignadas a distintas personas de la fuerza de ventas y a los diferentes departamentos de la empresa.

El personal de ventas es en vínculo entre la empresa y los consumidores. Los vendedores, para muchos clientes, son la propia empresa. El vendedor es quien

recopila la información necesaria sobre los clientes. Por esta razón, la empresa debe diseñar cuidadosamente el equipo de ventas, es decir, tendrá que establecer los objetivos de ventas, la estrategia, la estructura y el tamaño del equipo, así como el sistema de retribución, tal y como se presenta a continuación:

Figura 11, Organización de la fuerza de ventas



Fuente: Elaboración propia, basada en Kotler, Armstrong y Keller (2010).

- Diseño de la fuerza de ventas

Joseph et al. (2010), mencionan que, la forma original y más antigua de marketing directo es la visita de ventas. En la actualidad, muchas empresas industriales dependen en gran medida de que la fuerza de ventas localice a clientes potenciales, los convierta en clientes reales y consolide el negocio. Otras contratan representantes y agentes para que lleven a cabo la venta directa. Asimismo, numerosas empresas de consumo recurren a la venta directa.

Nadie pone en duda la importancia de la fuerza de ventas en los programas de marketing. Sin embargo, una gran preocupación de las empresas son los costos elevados que se necesitan para mantener una fuerza de ventas (salarios, comisiones, bonos, viáticos, y prestaciones).

No resulta sorprendente, por tanto, que las empresas intenten aumentar la productividad de la fuerza de ventas a través de mejores sistemas de selección, capacitación, supervisión, motivación y compensación.

- Objetivos de la fuerza de ventas

Los días en que los vendedores solo tenían que vender, vender y vender ya han quedado atrás. En la actualidad, los vendedores tienen que saber cómo diagnosticar los problemas de los clientes y proponer una solución adecuada: los vendedores demuestran a los clientes como la empresa podría ayudarles a aumentar la rentabilidad.

Las empresas necesitan definir los objetivos específicos que quieren para los vendedores. El esquema de distribución temporal dependerá de cada tipo de cliente o producto, pero sea cual fuere el contexto de venta, los vendedores tendrán que desarrollar una o varias de las siguientes tareas específicas:

Figura 12, Finalidad de los objetivos de la fuerza de ventas

Búsqueda: lo que incluye búsqueda de nuevos clientes y de oportunidades de venta.
Distribución de tiempo: decisión sobre cómo distribuir el tiempo entre clientes reales y clientes potenciales.
Comunicación: los vendedores tienen que dar información sobre los productos y servicios de la empresa.
Venta: acercamiento, presentación, respuesta a las preguntas del cliente y cierre de transacciones.
Servicio: prestación de diversos servicios a los clientes (asesoría en la resolución de problemas, consultoría técnica, trámites relacionados con el financiamiento, envío de mercancías).
Recopilación de información: realización de estudios de mercado y funciones de inteligencia de marketing.

Fuente: Elaboración propia, basada en Joseph et al (2010).

En virtud del costo que implica la fuerza de ventas, la mayor parte de las empresas comienzan a adoptar el concepto apalancamiento de la fuerza de ventas. De este modo, la fuerza de ventas se concentra en vender los productos más complejos y personalizados de la empresa a los grandes clientes, mientras que las ventas más sencillas corren a cargo de vendedores internos o se realizan a través de Internet. Así, la fuerza de ventas delega en otros la creación de oportunidades de venta, la redacción de propuestas, el cumplimiento de pedidos y la asistencia post-venta. Los vendedores administran menos cuentas y reciben una retribución en función del crecimiento de éstas. Tal enfoque difiere notablemente del tradicional, en el que los vendedores tenían que vender a

cualquier tipo de cuenta, un problema al que se enfrentan los equipos de ventas dispersos geográficamente.

Las empresas deben desplegar a los vendedores de manera estratégica a fin de que puedan visitar a los clientes adecuados en el momento preciso y de la manera apropiada. Los representantes de ventas actuales fungen como Gerentes de cuenta, ya que están en contacto con diversas personas que ocupan cargos relevantes en las organizaciones con las que se tienen relaciones comerciales. En la actualidad, las ventas requieren cada vez más del trabajo en equipo que incluye a todo el personal de la empresa. Se requerirá del apoyo de la alta dirección, en especial cuando se trata de cuentas nacionales o de gran tamaño; del personal técnico, que ofrece información y servicio al cliente antes, durante y después de la compra del producto; de los representantes de atención al cliente, que brindan servicios de instalación y mantenimiento; y del personal administrativo, como analistas de ventas, asistentes y personas encargadas de tramitar los pedidos.

- Estrategia de la fuerza de ventas

Munuera y Rodríguez (2009), para mantener la concentración en el mercado, los vendedores deberían saber cómo analizar la información de ventas, calcular el potencial de mercado, realizar tareas de inteligencia de marketing, y desarrollar planes y estrategias. Los representantes de ventas deben poseer cualidades analíticas de marketing; estas cualidades son aún más importantes en el caso de los Gerentes de ventas.

Una vez que la empresa decide el enfoque que desea utilizar para las ventas, podrá valerse de una fuerza de ventas directa o contratar una fuerza de ventas externa. La fuerza de ventas directa está formada por empleados remunerados que trabajan, ya sea tiempo completo o medio tiempo, exclusivamente para la empresa.

- Estructura de la fuerza de ventas

Kotler y Armstrong (2010), indican que una empresa puede optar por tres tipos de estructura de ventas, dependiendo esto, muchas veces, del mercado al que se dirija o de los productos que elabore. Los tipos de estructura se presentan en la siguiente figura:

Figura 13, tipos de estructuras de fuerza de venta

Estructuración territorial	Estructuración por producto	Estructuración en función del mercado
<p>En las organizaciones de ventas más sencillas, se asigna a cada representante un territorio exclusivo en el que representará toda la línea de la empresa.</p> <p>El tamaño del territorio puede diseñarse para proporcionar un mismo potencial de ventas o una misma carga de trabajo. Los territorios se forman al combinar unidades más pequeñas, como áreas sectores, ciudades, hasta que se suman a un territorio de un potencial de ventas o carga de trabajo específicos (Norte, Sur, Oriente,</p>	<p>La especialización de productos está garantizada de manera particular donde los productos son técnicamente complejos, poco relacionados o muy numerosos. Esta especialización podría no ser el mejor método si las distintas líneas de productos de la compañía son compradas por los mismos clientes.</p> <p>Los vendedores deben de conocer los productos, sobre todo si son muchos, no están relacionados y son complejos. Esta necesidad, sumada a la</p>	<p>Las empresas suelen especializar la fuerza de ventas en función de líneas de industrias o clientes. Es posible definir fuerzas de ventas independientes para industrias distintas e incluso para clientes diferentes. La ventaja más obvia de la especialización de mercado es que cada representante de ventas puede adquirir conocimientos acerca de las necesidades específicas de los clientes. La principal desventaja surge cuando los diversos tipos de clientes están en todo el</p>

<p>Nor-Oriente, etcétera).</p> <p>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.</p>	<p>tendencia hacia la administración de productos, ha llevado a muchas empresas a adoptar una estructura por productos para su cuerpo de vendedores en cuyo caso el cuerpo de vendedores vende líneas de productos.</p>	<p>país.</p> <p>Se puede armar cuerpos de vendedores para diferentes industrias o clientes, para atender clientes corrientes, en contraposición de encontrar otros nuevos, y parta cuentas importantes, en contraposición a las</p>
---	---	---

Fuente: Elaboración propia, basada en Kotler y Armstrong (2010).

- Tamaño de la fuerza de ventas

Una vez que la empresa tiene clara la estrategia y la organización de la fuerza de ventas, se encuentra en disposición de determinar el tamaño del equipo de vendedores, uno de los activos más productivos y costosos. Al aumentar el tamaño de la fuerza de ventas se incrementan, como consecuencia, las ventas y los costos.

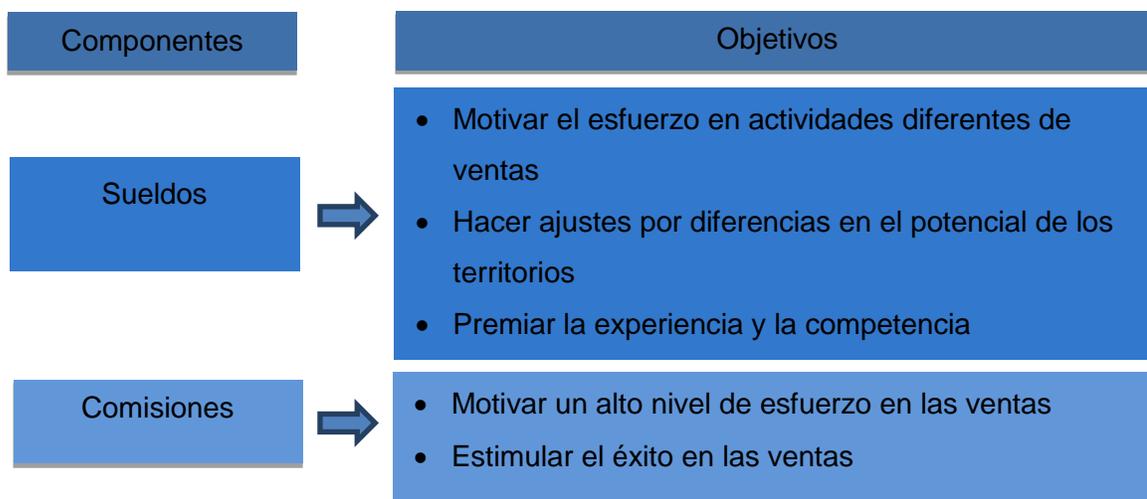
Una vez que la empresa determina el número de clientes que desea alcanzar, podrá calcular el número de vendedores que necesitará en función de la carga de trabajo. Este método se divide en cinco pasos:

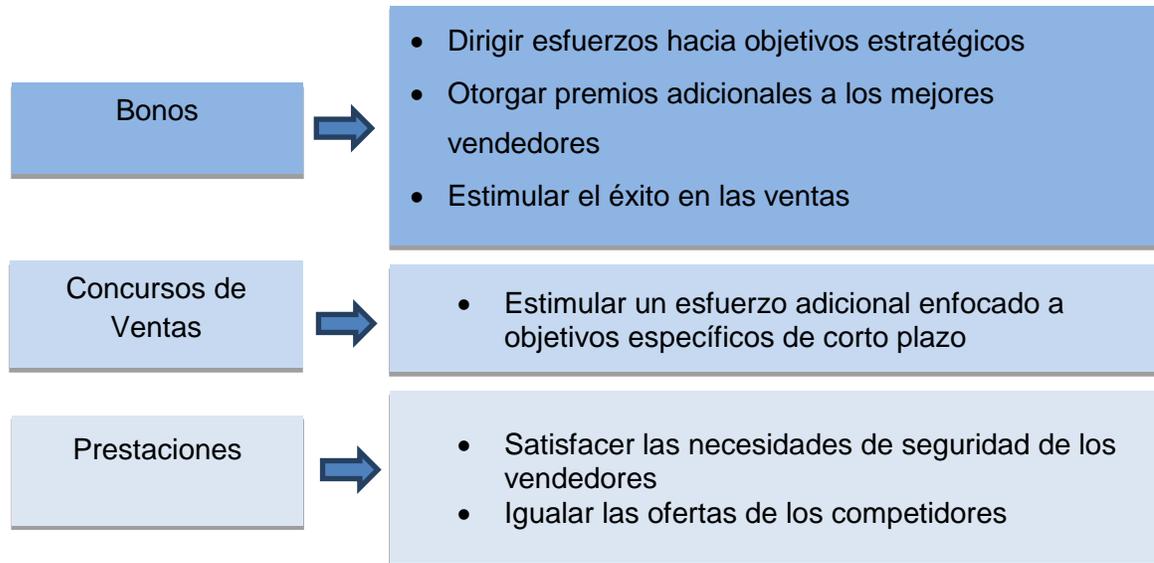
- ✓ Se agrupa a los clientes por tamaño, según el volumen anual de compras.
- ✓ Se establece la frecuencia de visitas deseada para cada grupo de clientes (número de visitas al año por cliente).

- ✓ Se multiplica el número de cuentas de cada grupo de clientes por la frecuencia de visitas correspondientes para determinar la carga de trabajo total a nivel nacional. El resultado indicará el número de visitas anuales.
  - ✓ A continuación se obtiene el promedio de visitas por año que puede realizar un vendedor.
  - ✓ Se calcula el número de vendedores requeridos dividiendo el número de visitas necesarias en un año por la media de visitas anuales que puede realizar un vendedor.
- Retribución de la fuerza de ventas
 

Chiavenato (2009), para conseguir a los mejores vendedores, la empresa tendrá que desarrollar un sistema de retribución que resulte atractivo. Los vendedores buscan regularidad en los ingresos, beneficios adicionales por superar los objetivos establecidos, y una retribución acorde con la experiencia y antigüedad en la empresa. La dirección de la empresa, por otra parte, busca control, economía y sencillez. La empresa debe determinar los componentes de la retribución del equipo de ventas, según los esquemas que se presentan a continuación:

Figura 14, Sistemas de retribución





Fuente: Elaboración propia, basada en Johnston y Marshall (2009).

Figura 15, Métodos de retribución

Métodos de retribución	Especialmente útil	Ventajas	Desventajas
Sólo salario	<p>Cuando se compensa a representantes de ventas nuevos; cuando la empresa se adentra en nuevo territorios de venta que requiere trabajo de desarrollo; cuando los representantes de ventas deben desempeñar muchas actividades no</p>	<p>Ofrece máxima seguridad a los representantes de ventas; da a los Gerentes de ventas más control sobre los representantes de ventas; es fácil de administrar; genera gastos de venta más predecibles.</p>	<p>No hay incentivos; se necesita una supervisión más estrecha de las actividades del representante de ventas; durante las ventas bajas, los gastos de ventas permanecen en el mismo nivel.</p>

Sólo comisión	Cuando se requiere vender de forma muy insistente; cuando son mínimas las actividades no relacionadas con las ventas; cuando a la empresa no le es posible controlar de manera estrecha, las actividades de la fuerza de ventas.	Ofrece incentivos máximos; al aumentar la tasa de comisión, los Gerentes de ventas alientan a los representantes a vender ciertos productos; los gastos de ventas se relacionan directamente con los recursos de	Los representantes de ventas tienen poca seguridad financiera; el Gerente de ventas tiene un control mínimo sobre la fuerza de ventas; puede provocar que los representantes den un servicio inadecuado a las cuentas pequeñas; los costos de ventas
Combinación	Cuando los territorios de ventas tienen un potencial de venta más o menos semejante; cuando la empresa desea dar incentivos pero también controlar las actividades de la fuerza de ventas.	Ofrece cierto nivel de seguridad financiera; proporciona algunos incentivos; los gastos de venta varían con los ingresos de venta; el Gerente de ventas tiene un poco de control sobre las actividades de los representantes que no se	Los gastos de ventas son menos predecibles; puede ser difícil de administrar.

Fuente: Elaboración propia, basada en Johnston y Marshall (2009).

Johnston y Marshall (2009), explican que, para administrar con eficacia la función de relación de ventas, los Gerentes necesitan prestar atención al sistema de retribuciones de la empresa. ¿Qué premios aprecian los vendedores? ¿Cuánto de cada uno es lo óptimo? ¿Cómo se deben integrar los premios en un sistema total de retribuciones?

Para determinar la forma más efectiva de compensación económica, la compañía debe decidir si usar: 1) sólo sueldo, 2) sólo comisión o 3) una combinación de sueldo básico y pago de incentivos, como comisiones y bonos, o ambos.

Para ser efectiva, la parte de pago de incentivos del plan combinado debe ser suficientemente grande como para generar el interés necesario entre los vendedores.

Los incentivos no económicos también desempeñan un papel importante en el sistema de retribuciones de una empresa. Las oportunidades de avance y promoción, los programas de reconocimientos y otras formas de incentivos no económicos son motivadores efectivos de ventas.

Las cuentas de gastos aumentan la retribución general del vendedor. Tres medios comunes de manejar los gastos del vendedor son el reembolso directo, el reembolso limitado y el no reembolso.

#### b) Planeación de ventas

Johnston y Marshall (2009), han dicho que la información es el combustible que mueve el motor de la toma de decisiones administrativas. El caso de la administración de ventas no es diferente de las demás actividades administrativas. Los Gerentes de ventas están encargados de tomar decisiones y hacer planes que repercuten en diversas áreas de una compañía. Una de éstas, los pronósticos de las ventas, está directamente relacionada con el análisis de las oportunidades generales que la empresa tiene en el mercado.

El desarrollo de pronósticos de ventas es una de las aplicaciones más importantes de la información que realizan los Gerentes. Sin un buen pronóstico, las compañías no conseguirán invertir correctamente en las oportunidades del mercado. El pronóstico le permite estimar la demanda de los territorios individuales de ventas y

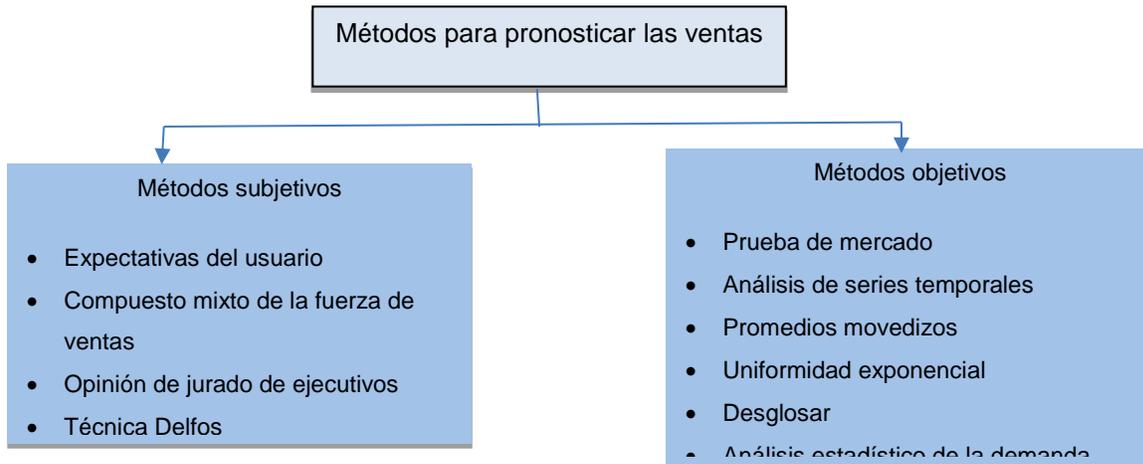
después establecer las cuotas específicas por territorio y por vendedor. Las cuotas son muy importantes para la empresa y para cada vendedor, las cuotas de ventas acumuladas durante un determinado periodo de desempeño representan la operatividad del pronóstico de ventas y, por lo tanto, el avance de la organización de ventas para alcanzar la cuota está vigilado estrechamente por la alta administración.

✓ Pronóstico de ventas

Es una estimación de las que pueden realizarse, en moneda corriente o unidades, para un periodo futuro especificado. El pronóstico se refiere, ya sea a un artículo específico de mercancía o a una línea entera. También cabe la posibilidad de que sea para todo el mercado o una parte de éste. Es importante destacar que un pronóstico de ventas especifica elementos esenciales, tales como el bien, el grupo de clientes, la zona geográfica y el periodo, e incluye un plan específico de marketing y el programa de éste. Lógicamente, si el plan propuesto cambia, las ventas pronosticadas también se modificarán.

Los pronósticos de ventas suelen estar por abajo del potencial de ventas de la compañía por varios motivos, entre otros: es posible que la empresa no tenga suficiente capacidad productiva para realizar todo el potencial, la red de distribución tal vez no esté lo suficientemente consolidada o los recursos financieros sean limitados. Asimismo, los pronósticos de ventas para una industria por los general están por abajo del potencial del mercado del sector. En la siguiente figura se pueden observar los diferentes métodos para pronosticar las ventas de una empresa:

Figura 16, Métodos para pronosticar las ventas



Fuente: Elaboración propia, basada en Johnston y Marshall (2009).

✓ Métodos subjetivos para elaborar pronósticos

Los métodos subjetivos para elaborar pronósticos no dependen primordialmente de enfoques analíticos (empíricos) cuantitativos complicados.

▪ Expectativas del usuario

El método de las expectativas del usuario para pronosticar las ventas también se conoce como el método de las intenciones de los compradores porque depende de las respuestas de los usuarios sobre el consumo o las compras que esperan realizar del producto.

▪ Compuesto mixto de la fuerza de ventas

El método del compuesto mixto de la fuerza de ventas para pronosticar las ventas se llama así porque la información inicial que se emplea es la opinión de cada integrante del equipo de ventas de campo. Cada uno declara cuánto espera vender durante el periodo del pronóstico. Después, estas estimaciones suelen ajustarse en los diversos niveles de la administración de ventas.

- Opinión de un jurado de ejecutivos

El método de la opinión de un jurado de ejecutivos (o de un jurado de expertos) es un sondeo interno – formal o informal – de la opinión de los ejecutivos clave de la compañía vendedora, para saber cómo evalúan las posibilidades de las ventas. Las evaluaciones independientes se combinan en un pronóstico de ventas para la compañía. En ocasiones, simplemente se obtiene el promedio de las opiniones de cada uno; en otras, los puntos de vista divergentes se resuelven mediante discusiones de grupo para llegar a un consenso.

- Técnica Delfos

Cuando se trata de obtener la opinión de expertos, un método para controlar la dinámica de grupo a fin de generar un pronóstico más exacto es la técnica Delfos. Ésta emplea un enfoque interactivo, con medición repetida y retroalimentación anónima controlada, en lugar de la confrontación directa y la discusión entre los expertos que preparan el pronóstico. Cada participante prepara un cálculo, con todos los datos, cifras e información general que tenga a disposición. En seguida se reúnen los pronósticos y la persona que supervisa el proceso prepara un resumen anónimo. Este se reparte entre cada uno de los participantes de la fase inicial. Por lo general, el resumen enumera cada una de las cifras del pronóstico, el promedio (la media) y alguna medición del resumen de la dispersión de las estimaciones.

- ✓ Métodos objetivos para elaborar pronósticos

Los métodos objetivos para elaborar pronósticos recurren primordialmente a enfoques analíticos (empíricos) cuantitativos más complicados para preparar el pronóstico.

- Prueba de mercado

La prueba de mercado (o el mercado de prueba) común consiste en colocar el producto en diversas zonas geográficas representativas para observar cómo se desempeña, y luego proyectar la experiencia a todo el mercado. Con frecuencia se utiliza cuando se trata de un producto nuevo o de una versión mejorada de alguno anterior.

- Análisis de series temporales

Los enfoques para pronosticar las ventas mediante el análisis de series temporales están basados en los datos históricos. La complejidad varía notablemente. En el extremo más sencillo, quien elabora el pronóstico simplemente se limita a pronosticar que las ventas del año entrante serán iguales a las del que está en curso. Este cálculo resulta bastante preciso en el caso de la industria madura que experimenta bajo crecimiento y mucha turbulencia en el mercado. Pueden utilizarse tres métodos: los promedios movedizos, la uniformidad exponencial y el desglose.

- Promedio movedizo

El método del promedio movedizo está basado en un concepto muy simple. Se considera el pronóstico que afirma que las ventas del año entrante serán iguales a las del presente.

- Uniformidad exponencial

Es una especie de promedio movedizo. No obstante, en lugar de dar el mismo peso a todas las observaciones para así generar el pronóstico, la uniformidad exponencial concede más peso a las observaciones recientes, por una razón muy válida: las observaciones más recientes contienen más información respecto de lo que es factible que ocurra en el futuro y, por lógica deben tener más peso.

- **Desglose**

El método para efectuar el desglose con el fin de pronosticar las ventas suele aplicarse a datos mensuales o trimestrales en lo que existe un evidente patrón estacional y el Gerente desea calcular no sólo las ventas para el año, sino también para cada uno de los periodos. Es importante determinar qué parte de los cambios de las ventas representa un cambio general y fundamental en la demanda y qué otra se debe a la estacionalidad de la demanda.

- **Análisis estadístico de la demanda**

Los métodos de las series temporales tratan de establecer la relación entre las ventas y los tiempos como base para pronosticar el futuro. El análisis estadístico de la demanda trata de establecer la relación entre las ventas y algunos factores importantes que las afectan, para pronosticar el futuro. Para calcular la relación, por lo general se emplea un análisis de regresión. Lo más importante no es aislar todos los factores que afectan a las ventas, sino simplemente identificar los que repercuten más en ellas y luego estimar la magnitud del efecto. Las variables del pronóstico en el análisis estadístico de la demanda suelen ser índices históricos, como los principales indicadores económicos y otras medidas similares.

- ✓ **Cuotas de ventas**

Las metas que se asignan a los vendedores se llaman cuotas. Éstas constituyen uno de los instrumentos más valiosos que tienen los Gerentes de ventas para planear el esfuerzo de las ventas de campo, y son indispensables para evaluar la eficacia de dicho esfuerzo. Sirven para planear la cantidad de ventas y utilidades que habrá al final del periodo de planeación y para anticipar las actividades del equipo de trabajo. Además, las cuotas muchas veces se utilizan para motivar a los vendedores y, por lo tanto, deben ser razonables. Por lo general, el volumen de ellas se establece en un nivel inferior al potencial de ventas de un territorio y en uno que es igual o ligeramente más alto que el

pronóstico para éste, aunque también es factible establecerlas por abajo del pronóstico de ventas si las condiciones lo permiten.

Las cuotas de ventas se aplican a periodos específicos y se expresan ya sea en unidades monetarias o unidades físicas. Así pues, la administración llega a establecer cuotas trimestrales, anuales o de plazo más largo para cada uno de los representantes de campo de la compañía, tanto en moneda corriente como en unidades físicas. Incluso muchas veces e especifican estos fines para determinados productos y clientes. Las cuotas de productos suelen ser variadas sistemáticamente, con el fin de que reflejen la rentabilidad de distintos artículos de la línea; asimismo, las cuotas de clientes varían para que reflejen la relativa idoneidad de servir a determinadas cuentas.

- Propósitos de las cuotas

Las cuotas facilitan la planeación y el control del esfuerzo de ventas de campo en varios sentidos. Dos de las aportaciones importantes son: 1) ofrecen incentivos a los representantes de ventas; y 2) evalúan el desempeño de los vendedores.

Para que una cuota sea efectiva debe ser: 1) alcanzable; 2) de fácil entendimiento; 3) completa; y 4) oportuna.

- Tipos de cuotas

Hay tres tipos básicos de cuotas: 1) las que hacen hincapié en las ventas o en algún aspecto del volumen de éstas; 2) las que se concentran en las actividades que supuestamente deben cumplir los representantes de ventas; y 3) las que consideran criterios financieros, como el margen bruto o la participación en los gastos fijos. Las cuotas por volumen de ventas son las más empleadas.

#### 1.2.14 Implementación de la administración de ventas

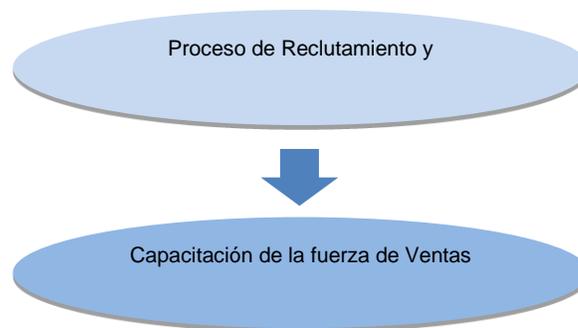
Esta etapa del programa de administración de ventas conlleva realizar varias actividades encaminadas a mantener en primer lugar, los puestos cubiertos con las personas adecuadas, realizar procesos formales de reclutamiento y selección de personal, y posteriormente, capacitar, motivar y supervisar al equipo de ventas.

El Manantial es una empresa que a lo largo del tiempo se ha enfocado en mantener una buena relación con los intermediarios. Esta responsabilidad recae sobre el equipo de vendedores, por ello es necesario que se cuente con una adecuada administración de la fuerza de ventas, que debe iniciar con procesos formales de selección y reclutamiento, dar seguimiento a la motivación y capacitación para lograr, no solo colaboradores satisfechos, sino el alcance de las metas del departamento. Todo esto, apoyado por procesos formales de supervisión.

##### a) Administración de la fuerza de ventas

Rodríguez (2009), afirman que, una vez que se han fijado los objetivos de ventas, que se ha determinado la estrategia, el tamaño y el sistema de retribución de los vendedores, la empresa tiene que seleccionarlos, capacitarlos, supervisarlos, motivarlos y evaluarlos. Existen diversas políticas y procedimientos que guían estas decisiones, mismas que se detallan en la figura que se presenta a continuación:

Figura 17, Administración de la fuerza de ventas



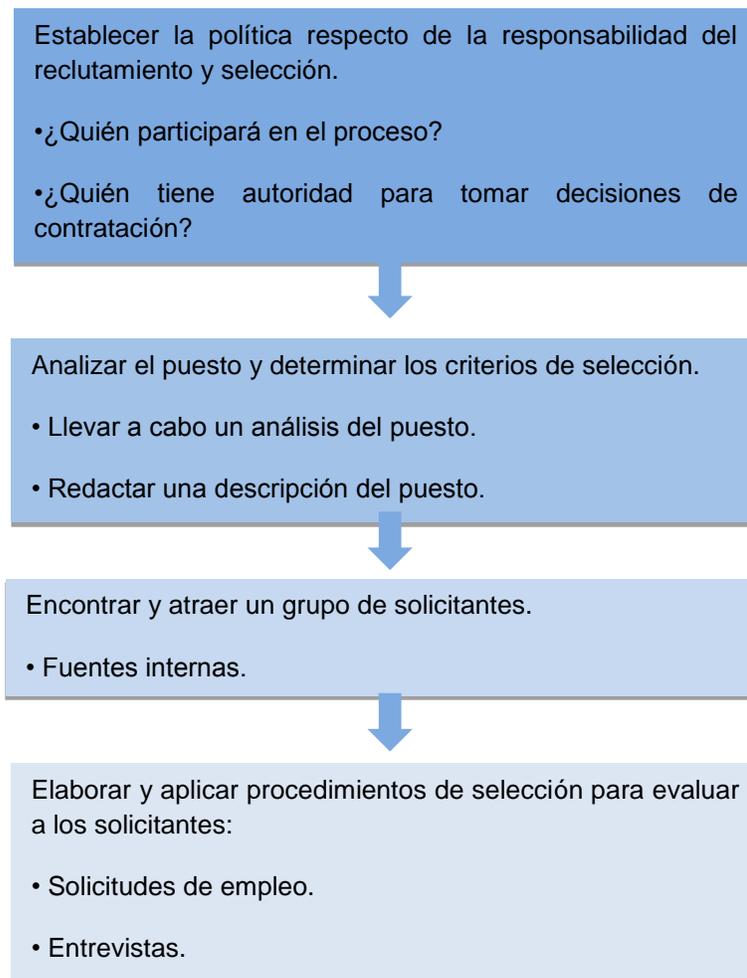
Fuente: Elaboración propia, basada en Kotler y Armstrong (2010).

- Proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas

Uno de los aspectos clave para constituir un equipo de ventas eficaz es el reclutamiento y la selección acertada de los vendedores.

Dentro de los aspectos del reclutamiento y la selección se encuentran los siguientes:

Figura 18, Proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas



Fuente: Elaboración propia, basada en Johnston y Marshall (2009).

- Capacitación de la fuerza de venta

Kotler, Armstrong y Keller (2010), dicen que, en la actualidad los clientes esperan que los vendedores conozcan a fondo los productos, que les aporten sugerencias para facilitar las actividades, y que sean tan eficaces como confiables. Estas demandas han obligado a las empresas a invertir mucho más en la capacitación de los vendedores.

Johnston y Marshall (2009), sostienen que, la capacitación de ventas es una actividad variada y continua que requiere tiempo y es costosa. Casi todas las compañías realizan algún tipo de capacitación en ventas; de hecho, la mayoría de los Gerentes de ventas cree que la capacitación en ventas es una actividad tan importante que se necesita para todos, sin tomar en cuenta la experiencia. Algunos objetivos comunes de la capacitación en ventas son la enseñanza de habilidades de ventas, el incremento de la productividad, la mejora del estado de ánimo, la reducción de rotación de personal, y la optimización de las relaciones con el cliente, así como la administración de tiempo y territorio.

La duración de los programas de capacitación varía considerablemente. Las diferencias entre industrias explican no sólo las variaciones en la duración, sino también en el contenido de los programas. Las políticas de la compañía, la naturaleza del puesto de ventas y el tipo de productos o servicios ofrecidos también contribuyen a las diferencias en el tiempo y en los temas que se abarcan.

El conocimiento del producto es el área que recibe mayor atención, seguida por las técnicas de venta, la orientación a la industria/mercado y la orientación de la compañía.

La capacitación en ventas es muy costosa y en general se considera provechosa. Es difícil establecer una medida precisa de los beneficios, porque no es fácil aislar los efectos producidos exclusivamente por la capacitación en ventas de aquellos que son consecuencia de otros factores, como cambios en la economía o la

naturaleza de la competencia. La capacitación en ventas permite que los Gerentes tengan la oportunidad de comunicar las expectativas a la fuerza de ventas. Un programa de capacitación bien diseñado muestra a la fuerza de ventas cómo vender. Mediante la capacitación, los Gerentes de ventas tienen la oportunidad de comunicar las expectativas de alto desempeño a la fuerza de ventas y de equiparla con las habilidades que necesitan para lograr altos niveles de desempeño.

Kotler, Armstrong y Keller (2010), afirman que, constantemente aparecen nuevos métodos de capacitación, como por ejemplo, las dramatizaciones, las dinámicas para desarrollar la sensibilidad, el uso de cintas de audio y video, el aprendizaje programado, la enseñanza a distancia y películas sobre ventas.

#### b) Supervisión de la fuerza de ventas

Lenderman y Sánchez (2008), aseguran que, los vendedores nuevos necesitan más que un territorio, compensación y capacitación: necesitan supervisión. Mediante la supervisión, la empresa dirige y motiva a la fuerza de ventas para que haga un mejor trabajo.

La supervisión es la operación y control cotidiano del equipo de ventas. En un sentido más estricto, se refiere exclusivamente a la dirección de las relaciones operativas de los vendedores. El director de ventas que despacha cada mañana con los vendedores para conocer los planes de trabajo para el día, está supervisando directamente las actividades. Muchas otras acciones directivas, como la revisión de cuentas de gastos o la valoración del rendimiento de ventas, constituyen lo que se conoce como supervisión indirecta.

Las empresas varían mucho en cuanto a qué tan de cerca supervisan a los vendedores. Muchas ayudan a los vendedores a identificar a posibles clientes y a establecer normas para las visitas. Algunas también podrían especificar cuánto tiempo debe dedicar la fuerza de ventas a buscar cuentas nuevas, y también a

establecer otros lineamientos en cuanto a la administración del tiempo. Una herramienta es el plan anual de visitas que muestra cuáles clientes y prospectos hay que visitar, en qué meses y qué actividades hay que efectuar. Dichas actividades incluyen la participación en exposiciones comerciales, la asistencia a reuniones de ventas y a la ejecución de investigación de marketing. Otra herramienta es el análisis de tiempo y obligaciones. Además del tiempo que dedican a vender, los vendedores pasan tiempo viajando, esperando, comiendo, descansando y realizando tareas administrativas.

Las empresas siempre están buscando formas de ahorrar tiempo: usar el teléfono en lugar de viajar, simplificar los formatos de contabilidad, diseñar planes mejores de visitas y de rutas, y proporcionar más y mejor información acerca de los clientes.

Muchas empresas han adoptado sistemas de automatización de la fuerza de ventas, operaciones computarizadas de la fuerza de ventas que permiten efectuar transacciones de toma de pedidos más eficientes, mejorar el servicio a clientes y apoyar la toma de decisiones de los vendedores. Los vendedores utilizan computadoras portátiles, dispositivos de cómputo de bolsillo y tecnologías de Web, junto con software para el contacto con clientes y para la administración de las relaciones con clientes (CRM), para crear perfiles de clientes y prospectos, analizar y pronosticar las ventas, manejar cuentas, programar visitas de ventas, efectuar presentaciones, ingresar pedidos, revisar inventarios y la situación de los pedidos, preparar informes de ventas y gastos, procesar correspondencia y realizar muchas otras actividades. La automatización de la fuerza de ventas no sólo reduce los costos de la fuerza de ventas y mejora la productividad, sino que también mejora la calidad de las decisiones de dirección de ventas.

- Razones para la supervisión

Son tres las razones por las que normalmente se lleva a cabo la supervisión de los vendedores, estas se presentan a continuación:

Figura 19, Razones para la supervisión

Formación y asistencia
La formación más eficaz para las ventas es la que se imparte durante un largo período de tiempo y no hay mejor lugar para hacerlo que sobre el terreno, cuando los representantes de ventas están haciendo frente a los problemas que se le presentan a diario.
Coacción
La supervisión se utiliza a veces como herramienta de coacción para garantizar el cumplimiento de las políticas de la compañía. Los trabajos que no requieren aptitudes especiales para vender y que consisten en gran parte en tareas de índole repetitiva ajenas a las ventas, demandan una supervisión estrecha que asegure que las tareas se están llevando efectivamente a cabo.
Mejor rendimiento y moral más alta
Algunos directores de ventas creen que la supervisión directa estimula a los vendedores para que realicen mejor el trabajo. Por el contrario, el rendimiento parece sufrir detrimento cuando los vendedores saben que la administración no tiene manera de conocer lo que ellos están haciendo.

- Herramientas y técnicas de supervisión

El tópico de la supervisión suele sugerir la idea de un Supervisor sobre el terreno que mantiene un contacto personal con los representantes. Si bien es cierto que éste es un método importante de supervisión, no es sino uno de los muchos métodos que se utilizan. Entre las herramientas y técnicas utilizadas en la supervisión del equipo de ventas se incluyen el contacto personal, los informes de ventas, las telecomunicaciones, las reuniones de ventas, las ayudas impresas y las ayudas automáticas de supervisión que proporciona la administración de ventas.

### c) Motivación de la fuerza de ventas

Johnston y Marshall (2009), indican que la motivación es la decisión de un individuo para: 1) iniciar una acción, una cierta tarea; 2) dedicar determinado esfuerzo a esa tarea y 3) mantener el esfuerzo durante un cierto período para los propósitos de esta obra, la motivación se considera como la cantidad de esfuerzo que el vendedor desea dedicar a cada actividad o tarea relacionada con el trabajo.

Kotler, Armstrong y Keller (2010), sostienen que, la mayoría de los vendedores necesitan motivación e incentivos especiales. Esto ocurre con mayor frecuencia en el caso de las ventas de campo: los vendedores suelen trabajar solos, el horario que tienen es irregular, y pasan mucho tiempo fuera de casa. Además, compiten con vendedores agresivos, tienen un estatus inferior con respecto al comprador, no poseen la autoridad necesaria para hacer todo lo posible a fin de conseguir una cuenta, y en ocasiones pierden grandes pedidos por los que han trabajado arduamente.

La mayoría de los mercadólogos opinan que cuanto mayor es la motivación del vendedor, mayor será el esfuerzo y mejores los resultados de venta, las recompensas y la satisfacción, y por tanto, la motivación posterior. Esta idea se fundamenta en varios supuestos.

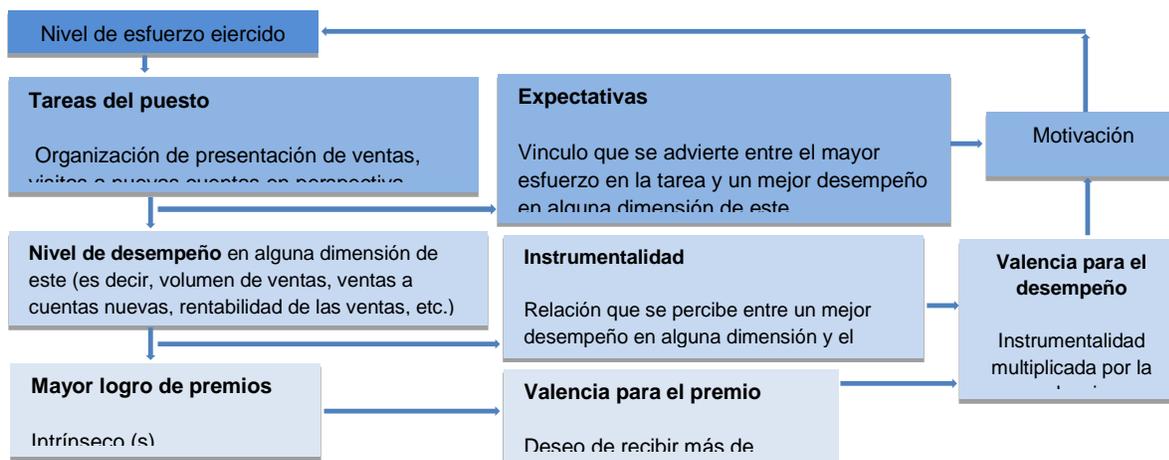
- ✓ Los Gerentes de ventas deben ser capaces de convencer a los vendedores de que sí trabajan más duro o se preparan más, conseguirán vender un mayor volumen. Pero si las ventas vienen determinadas en gran medida por la coyuntura económica o por la competencia, estos propósitos fracasarán.
- ✓ Los directores de ventas deben ser capaces de convencer a los vendedores de que las recompensas por resultados hacen que los esfuerzos adicionales merezcan la pena. Pero sí la recompensa se establece de forma arbitraria o es escasa, o simplemente no es apropiada, este argumento pierde la validez.

Para aumentar la motivación de los vendedores, las empresas refuerzan las recompensas intrínsecas y extrínsecas de todo tipo. Un estudio que se propuso medir la importancia de las diferentes recompensas concluyó que la más valorada era el dinero, seguida de la promoción, el reconocimiento personal y la sensación de haber logrado los objetivos. Las recompensas menos apreciadas eran la felicitación y el respeto, la seguridad y el reconocimiento. En otras palabras, los vendedores se sienten motivados con el dinero, con la posibilidad de recibir una promoción y con la satisfacción de las necesidades intrínsecas, y no se motivan con los cumplidos y la seguridad. Sin embargo, los investigadores también descubrieron que la importancia de los diferentes incentivos variaba en función de las características demográficas.

La recompensa de naturaleza económica es más apreciada por los vendedores de mayor edad, con más antigüedad en la empresa y con familias numerosas. En cambio, los vendedores jóvenes solteros o con familias poco numerosas y un nivel educativo más elevado reciben con mayor beneplácito las demás recompensas (reconocimiento, afecto y respeto, y sensación de logro).

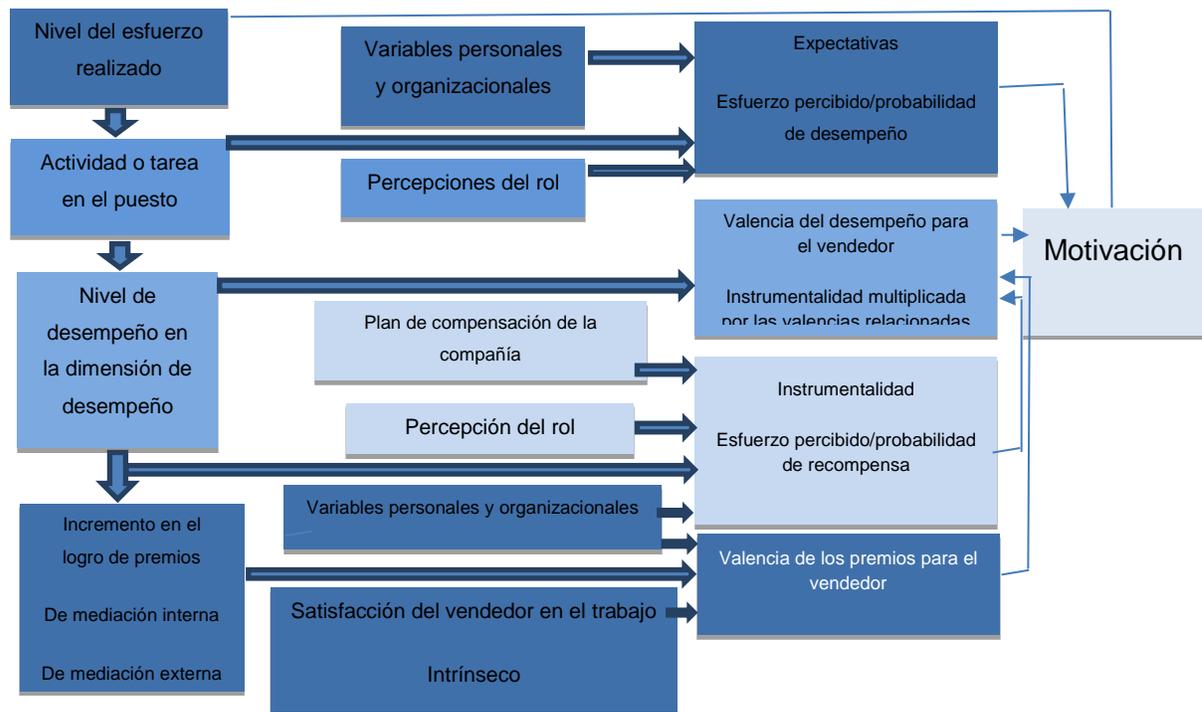
A continuación se muestran los determinantes psicológicos y los factores que influyen en la motivación:

Figura 20, Los determinantes psicológicos de la motivación



Fuente: Elaboración propia, basada en Johnston y Marshall (2009).

Figura 21, Factores que influyen en el proceso de motivación



Fuente: Elaboración propia, basada en Johnston y Marshall (2009).

### 1.2.15 Evaluación y control de la administración de ventas

Esta última etapa del proceso de administración de ventas, se establecen las actividades a realizar para evaluar y controlar las distintas tareas realizadas por el equipo de ventas de una empresa.

#### a) Evaluación de la fuerza de ventas

Johnston y Marshall (2009), establecen que, la evaluación debe ser un proceso que proporcione un foro para el dialogo entre un vendedor y el Gerente de ventas, con el fin de aumentar el entusiasmo por el desarrollo profesional y el éxito en el desempeño futuro. Para realizar exitosamente una evaluación de forma que permita al vendedor afirmarse en las fortalezas y eficiencias actuales, y mejorar el desempeño donde sea necesario.

Kotler, Armstrong y Keller (2010), mencionan que, hasta este momento se ha estudiado los aspectos previos de la supervisión de las ventas: cómo la dirección comunica a los vendedores qué deberían hacer y cómo los motiva. Sin embargo para analizar estos aspectos previo de forma adecuada es necesario tener una buena retroalimentación, es decir información regular sobre los vendedores para evaluar el desempeño.

- Fuentes de información

La fuente de información más importante la constituyen los informes de ventas. La información adicional procede de la observación personal, los informes de los propios vendedores, las cartas de los clientes, las quejas, las encuestas realizadas a los clientes y las conversaciones con los demás vendedores.

Los informes de ventas se dividen entre planes de actividad y desglose de resultados. El mejor ejemplo de los primeros es el plan de trabajo del vendedor, que debe presentar con una semana o un mes de antelación. En el plan se describen las visitas y las rutas previstas. Este reporte obliga a los vendedores a planear las actividades y fijar fechas, y a informar a la dirección de su paradero. Asimismo, sirve para comparar los planes con los logros. Los vendedores, por tanto, se pueden evaluar según la capacidad para planear el trabajo y trabajar de acuerdo con un plan.

Muchas empresas exigen a los vendedores el desarrollo de un plan de marketing territorial de carácter anual, en el que deben detallar el programa que piensan seguir para encontrar nuevos clientes y para conseguir un mayor volumen de ventas con los existentes. Este tipo de informes confiere a los vendedores el papel de Gerentes de mercado y de centros de utilidades. Los Gerentes de ventas estudian estos planes, hacen las correspondientes sugerencias de ventas, y los utilizan para fijar las cuotas de ventas. Los vendedores plasman las actividades en lo que denominan informes de visitas. Los vendedores también rinden informes

sobre gastos, clientes nuevos, negocios perdidos, o sobre las condiciones económicas y los negocios locales.

Estos informes proporcionan los siguientes datos, a partir de los cuales los Gerentes de ventas obtienen indicadores fundamentales para evaluar a la fuerza de ventas:

Figura 22, Indicadores fundamentales para evaluar a la fuerza de ventas

Promedio de visitas por vendedor y por día.
Duración promedio de cada visita.
Ingresos promedio por visita.
Costo promedio de cada visita.
Tiempo de distracción y costo por cada visita.
Porcentaje de pedidos por cada 100 visitas.
Número de clientes nuevos por periodo.
Número de clientes perdidos por periodo
Costo de la fuerza de ventas como porcentaje de las ventas totales.

Fuente: Elaboración propia, basada en Kotler, Armstrong y Keller (2010).

✓ Evaluación formal

Los informes de la fuerza de ventas, junto con otras observaciones, constituyen la base de toda evaluación. Existen diferentes alternativas para evaluar a los vendedores. Una opción es comparar los resultados actuales con los resultados pasados.

Es posible que un vendedor sea eficaz a la hora de realizar ventas, aunque no goce de buena reputación entre los clientes. Quizás solo sea un poco mejor que los vendedores de la competencia, o el producto es mejor, o tal vez siempre encuentre nuevos clientes para sustituir a quienes no les gusta tratar con él. La opinión del cliente sobre el vendedor, el producto y el servicio se obtiene mediante encuestas por correo o llamadas telefónicas.

Las evaluaciones también permiten medir el conocimiento que tiene el vendedor de la empresa, de los productos, de los clientes, de la competencia, de la zona y de las responsabilidades. Por otra parte, las características de personalidad, tales como actitudes generales, apariencia, habilidades de expresión verbal y temperamento, también son susceptibles de medición. El Gerente de ventas podrá revisar cualquier problema de motivación o de obediencia. Los vendedores tienen la oportunidad de exponer las razones del éxito o del fracaso, y las propuestas para mejorar los resultados de las siguientes visitas. La explicación de los resultados podría estar relacionada con factores internos (esfuerzos, habilidad y estrategia) o con factores externos (tareas asignadas y suerte).

Para una empresa como El Manantial, que se dedica a la producción y comercialización masiva de productos, resulta indispensable contar con mecanismos formales y estructurados para evaluar y controlar que se estén alcanzando las metas de ventas y los planes establecidos previamente.

### 1.2.16 Industria de bebidas en Guatemala

Según la Asociación Guatemalteca de Exportadores (2014), la Industria de Alimentos y Bebidas de Guatemala es uno de los sectores con mayor crecimiento. La Comisión de Alimentos y Bebidas de AGEXPORT está conformada por más de 80 empresas, ubicadas en el Departamento de Guatemala y en el área de la región occidente del país. Dichas empresas están divididas en cuatro subsectores organizados en:

- Bebidas (líquidas, concentradas, en polvo, gaseadas, cervezas, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, etcétera).
- Confitería (gomas de mascar, dulces, chocolates, etcétera).
- Conservas (enlatadas, en vidrio, en medios almibarados o avinagrados, etcétera).
- Otros Alimentos Procesados (sopas, condimentos, salsas, panadería, embutidos, lácteos, productos enlatados, congelados, alimentos para animales, etcétera).

Durante los últimos dos años el sector de alimento y bebidas ha tenido una tasa de crecimiento del 6%. El interés de las empresas por el incremento de la productividad que conlleva a la mejora continua y entrega de productos de calidad a bajo costo, la participación de diversas gamas de productos, la utilización de materias primas de calidad, la versatilidad para fabricar formulaciones especiales, el ofrecimiento de marcas privadas, el crecimiento del mercado nostálgico y otros nichos de mercado sumado a la amplia apertura comercial que se ha negociado en los últimos años, le han permitido a la Industria Alimenticia de Guatemala el ingresar a nuevos mercados.

### 1.2.17 El Manantial

El Manantial es una empresa eminentemente huehueteca, fundada el 5 de agosto de 1951 por el Señor Gilberto Edwin Ramos Méndez; quien incursiona en la exclusiva industria de las bebidas gaseosas, presentando a esta sociedad productos de alta calidad y grato sabor, entre ellos: limón, el más demandado, piña, uva, fresa, granadina, naranja, poma rosa, nectarina, crema soda y agua mineral, ganando cada vez más la aceptación del público en botella de vidrio de 12 onzas, llegando a ser distribuida en la mayoría de los municipios de Huehuetenango.

Con la experiencia adquirida, concretar otro proyecto dirigido a las masas populares, crear un producto versátil, económico y que pueda ser degustado por chicos y grandes, surge entonces “Bomberito” Que apaga tu sed, refresco envasado en bolsa de polietileno, cuyo contenido cuenta con el mismo estándar de calidad que las aguas gaseosas. Tiene una inmediata aceptación, llenando el fin con el que fue concebido.

Al morir don Gilberto, queda la empresa en manos de sus descendientes, quienes procuran seguir los pasos en el camino trazado por su progenitor, lanzando otras presentaciones tales como agua gaseosa Chaparrita, botella de vidrio de 6 onzas.

Los productos envasados en polietileno han sido determinantes en el crecimiento de la empresa, en este apartado la empresa ha pasado de envasar los refrescos en máquinas simples a máquinas automáticas que son utilizadas en la industria alimenticia.

Las marcas de la empresa en este apartado son:

Figura 23, catálogo de productos de El Manantial





Fuente: El Manantial (2014).

Frutada es la marca líder de El Manantial, la cual desde los inicios obtuvo una gran aceptación por parte de los consumidores. Esta representa un sesenta y cinco por ciento de las ventas. El Manantial ha estado a la vanguardia de los cambios

tecnológicos como factor de cambio esto ha permitido lograr una ventaja competitiva y comparativa, la innovación de nuevos procesos ha logrado minimizar el desperdicio de materias primas y agilizar la producción logrando cumplir con la demanda del mercado.

Actualmente la misión y visión de la empresa están redactadas de la siguiente forma:

Figura 24, Misión de El Manantial



Fuente: El Manantial.

Figura 25, Visión de El Manantial

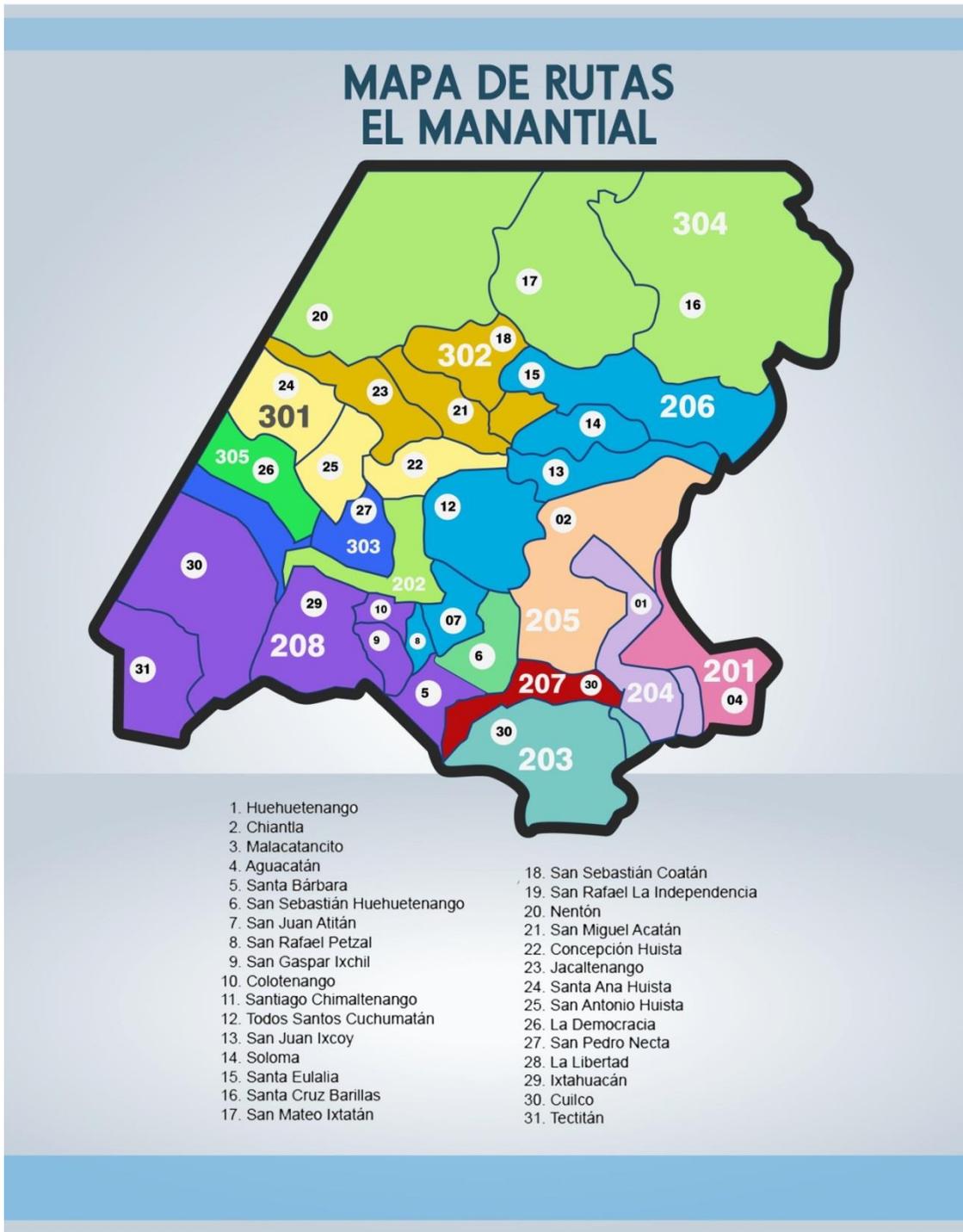


Fuente: El Manantial.

- Distribución y comercialización

La empresa concentra las actividades en el departamento de Huehuetenango, utilizando 13 rutas de distribución directa. La cobertura territorial es la siguiente:

Figura 26, Mapa de rutas, El Manantial



Fuente: Departamento de Ventas El Manantial (2014).

El crecimiento de la demanda de este tipo de refresco ha dado como resultado el surgimiento de empresas pequeñas (locales) como Embotelladora del Pacífico, Refrescos Paola y Refrescos Riko; que han buscado introducir en Huehuetenango productos sustitutos.

- Departamento de Ventas

Gerente de Ventas: se encarga de elaborar las políticas de ventas de la empresa, determinación de las metas de ventas, monitoreo y evaluación de los logros de cada uno de los vendedores, responsable de la capacitación y motivación del personal a cargo.

El personal a cargo se describe brevemente en la siguiente figura:

Figura 27, Personal subalterno del Gerente de Ventas

Puesto	No. Personas	Descripción del puesto
Supervisor de ventas	2	Encargado del proceso de control y evaluación del desempeño de cada uno de los vendedores en atención a las metas de ventas, servicio al cliente, uso adecuado de los recursos por parte del personal de ventas. Elabora información estadística para el Gerente de ventas.
Vendedores	14	Responsables de la distribución de los productos de la empresa a la clientela, comprometido con la misma con relación al logro de las metas de venta, atención al cliente, cuidado de las unidades de venta, cobros por concepto de ventas y depósito de diario de las ventas en el banco.
Auxiliares de ventas	18	Auxilia al vendedor en las labores de venta, responsable del aseo del producto y unidad repartidora, carga y descarga del producto. En ruta el jefe inmediato superior es el vendedor.

Fuente: El Manantial (2013).

## II. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

El Manantial es una empresa que por más de sesenta años se ha dedicado a elaborar bebidas envasadas para satisfacer las necesidades y gustos del mercado huehueteco. En sus inicios era una empresa pequeña, que contaba con una única línea de productos y una distribución que se limitaba a la cabecera departamental. Con el paso del tiempo, se tecnificó, lo que permitió ampliar a varias líneas de productos y la distribución al departamento completo.

La empresa llega a los hogares y consumidores finales por medio de intermediarios mayoristas y detallistas, quienes a la vez son visitados por la fuerza de ventas. De igual manera, el Manantial se apoya en actividades promocionales y publicitarias para mantener una adecuada relación comercial, tanto con los distribuidores, como con el mercado objetivo, tarea que normalmente recae en el equipo de vendedores y auxiliares de venta.

El departamento de ventas se conforma por un Gerente, dos Supervisores, catorce vendedores y dieciocho auxiliares de venta, equipo sobre el que recaen no solo las actividades de ventas, sino las actividades mercadológicas en general. Esta área se ha ido incrementando según las necesidades de la empresa y la ampliación territorial que ha experimentado El Manantial a lo largo del tiempo que lleva en el mercado. Algo que es importante resaltar es que muchas de las actividades que se llevan a cabo por el departamento, se han venido trabajando de forma empírica y sin planificación, tomando como referentes la experiencia y los resultados hasta ahora obtenidos. Aspectos que se traducen en falta de organización o apego a directrices específicas para esta área.

Se ha observado que el departamento de ventas, además de no contar con una sistematización de procesos organizacionales, ni una planificación formal, tampoco posee controles de venta adecuados ni mecanismos de supervisión, que se adapten a las necesidades y dimensiones de la empresa y del mercado, debido en parte a que se

trabaja en un ambiente de acomodamiento y poca exigencia por parte de los altos mandos.

Actualmente el mercado de los refrescos envasados se ha vuelto muy competitivo, cada vez son más las empresas que incursionan con nuevos productos y estrategias para atraer clientes. Muchos de estos competidores poseen departamentos de venta mejor organizados, que les confieren una mayor ventaja sobre aquellas empresas como El Manantial, que a pesar de contar con una estructura completa y experimentada, trabaja aun con técnicas empíricas o basadas en rutinas de décadas, y que, de seguir así, no bastará con el prestigio que ha conseguido, ni la calidad de los productos que elabora, para ser una empresa competitiva.

Contar con una organización adecuada y planes para el departamento de ventas no resulta suficiente. A esto hay que agregar, que si no se cuenta con vendedores capacitados no se contará con nuevas técnicas de ventas ni de atención y servicio al cliente, elementos importantes para lograr la satisfacción y relaciones a largo plazo entre la empresa y los intermediarios. De igual forma, es necesario poner énfasis en la motivación de los colaboradores, ya que un vendedor motivado y satisfecho, reflejará toda esta satisfacción en la forma de tratar a los intermediarios, la búsqueda de nuevos clientes y aumento de pedidos.

Por tanto, es preciso que El Manantial, cuente no solo con un departamento de ventas formalmente estructurado, sino que todos los procesos y actividades sean llevados a cabo correctamente y por las personas idóneas; razón por la que se hace necesario analizar de forma directa y profunda la manera como se realizan estos procesos, para establecer posteriormente, mecanismo que ayuden a fortalecer esta área y buscar con ello un mejor desenvolvimiento del equipo de ventas y de la empresa en general.

Ante esta situación, surge la necesidad de dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿De qué forma se realiza la administración de ventas en la empresa El Manantial?

## 2.1 Objetivos

### 2.1.1 Objetivo general

Determinar la forma como se realiza la administración de ventas en la empresa El Manantial.

### 2.1.2 Objetivos específicos

- Especificar según el proceso de formulación, el tipo de organización que tiene la fuerza de ventas de El Manantial.
- Establecer qué planes se implementan en el departamento de ventas de la empresa.
- Determinar las actividades de implementación del proceso de administración de ventas que realiza la empresa.
- Determinar los métodos de evaluación y control que se llevan a cabo en el departamento de ventas.

## 2.2 Elementos de estudio

### Administración de ventas

#### 2.2.1 Definición conceptual

Johnston y Marshall (2009), sostienen que la administración de ventas es el análisis, planificación, puesta en práctica y el control de las actividades que realiza la fuerza de ventas.

#### 2.2.2 Definición operacional

La administración de ventas es un proceso empresarial enfocado en lograr el máximo potencial del equipo de vendedores. Para ello se apoya en tres etapas o pasos. El primero, denominado formulación implica crear la estructura adecuada de la fuerza de ventas y establecer planes y cuotas para cada ruta. Posteriormente viene la implementación, que entre las actividades incluye, establecer procesos formales de reclutamiento y selección de vendedores, así como capacitarlos, motivarlos y

supervisarlos. La última etapa, denominada evaluación y control permite establecer si los planes y cuotas previamente establecidos están siendo alcanzados.

### 2.3 Indicadores

- Formulación de la administración de ventas
- Implementación de la administración de ventas
- Evaluación y control de la administración de ventas

### 2.4 Alcances y Limitaciones

#### a) Alcances

Esta investigación pretende determinar cómo se realiza el proceso de administración de ventas en la empresa El Manantial, con el fin de emitir sugerencias, cambios y reformas en el proceso.

Al ser un estudio específico para la empresa El Manantial, los resultados no pueden ser generalizados a otras empresas.

#### b) Limitaciones

Durante el trabajo de campo se observó que los empleados de la empresa se mostraban intimidados ante los cuestionamientos por miedo a que los resultados obtenidos fueran a mostrar un bajo desempeño en las labores asignadas.

El trabajo de campo llevó más tiempo del esperado, ya que fue difícil coincidir con los horarios en los que algunos elementos de la fuerza ventas acudían a la empresa.

### 2.5 Aporte

El principal aporte que busca esta tesis, es proporcionar a El Manantial un documento que permita establecer la situación actual del departamento de ventas y las distintas actividades que este realiza, así como las mejoras que podrían implementarse para fortalecer esta área de vital importancia para el funcionamiento y crecimiento empresarial.

Se busca beneficiar también a estudiantes de las distintas ramas de las ciencias económicas, que busquen un documento de consulta sobre el tema de administración de ventas o como fundamento para futuras investigaciones.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Sujetos y/o unidad de análisis

Para la presente investigación se tuvo como unidad de análisis a la Empresa El Manantial, ubicada en la ciudad de Huehuetenango.

Se contó con tres grupos de sujetos, conformados de la siguiente manera:

Tabla 1, Descripción de sujetos de estudio

Sujeto	Descripción
Sujeto 1	<p>Gerente de Ventas</p> <p>Es la persona responsable de la elaboración de las políticas de ventas, determinación de metas, monitoreo, evaluación de logros, capacitación y motivación del personal a su cargo. El Gerente actual, 33 años de edad, lleva aproximadamente 6 años de trabajar para la empresa y cuenta con estudios universitarios inconclusos.</p>
Sujeto 2	<p>Supervisores de Ventas</p> <p>Son las personas responsables del control y evaluación del desempeño de los vendedores, y uso adecuado de los recursos. Actualmente, la empresa cuenta con dos Supervisores de 30 y 34 años de edad. Con más de 2 años trabajando en la empresa.</p>
Sujeto 3	<p>Vendedores y auxiliares de Ventas</p> <p>Responsables de la distribución de los productos, atención al cliente y cuidado de los vehículos. Con diferentes edades, niveles de escolaridad y tiempo de trabajar en la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia, basada en información proporcionada por El Manantial.

### 3.2 Población y muestra

Según los datos proporcionados por la empresa El Manantial el número de elementos que integran el departamento de ventas es de 35 personas, detallados a continuación:

Tabla 2, Población

Sujeto	Elementos
Gerente de ventas	1
Supervisores de ventas	2
Vendedores	14
Auxiliares de ventas	18
Total	35

Fuente: Elaboración propia, basada en información proporcionada por El Manantial.

Debido al número reducido de sujetos de estudio no se obtuvo muestra, se trabajó un censo. Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), indican que el censo es el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de los elementos de una población-universo.

### 3.3 Instrumentos

Para la recolección de datos se hizo uso de tres instrumentos, conformados de la siguiente manera:

- a) Una entrevista dirigida al Gerente de ventas, con un total de 32 preguntas. Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), definen la entrevista como una interacción en la cual se

exploran diferentes realidades y percepciones, donde el investigador intenta ver las situaciones de la forma como la ven los informantes.

- b) Una entrevista dirigida los Supervisores de ventas, con un total de 19 preguntas.
- c) Una boleta de opinión dirigida a vendedores y auxiliares de ventas con un total de 17 preguntas de las cuales 5 fueron cerradas, 7 abiertas y 5 de opción múltiple. Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), define la boleta de opinión como un instrumento efectivo para recolectar datos en investigaciones descriptivas.

El propósito fundamental de dirigir estos instrumentos anteriormente detallados a los integrantes de la fuerza de ventas de las empresas en estudio fue lograr la correcta obtención de información para poder hacer el debido análisis de los resultados de la investigación.

Para validar los instrumentos de recolección de datos se acudió a la junta directiva de la empresa, quienes expresaron que estos eran entendibles y de fácil utilización. Posteriormente autorizaron que fueran aplicados a los sujetos de investigación.

### 3.4 Procedimiento

Para la realización del proyecto de investigación de tesis el procedimiento es el siguiente:

- Selección y aprobación del tema a investigar: Se eligió el título Administración de ventas en la empresa El Manantial.
- Revisión bibliográfica: se procedió a estructurar los temas que formaron parte del marco contextual, marco teórico y antecedentes de la investigación.

- Planteamiento del problema: se justificó la importancia de realizar la investigación, se formuló una interrogante, se describieron objetivos generales y específicos, alcances, limitaciones y aporte de la investigación.
- Método: se determinaron los sujetos de estudio y el tamaño de las poblaciones. De igual forma, se diseñaron los instrumentos para recolectar datos.
- Aplicación de instrumentos: se realizaron visitas directas a la empresa para realizar las entrevistas y la encuesta.
- Tabulación y presentación de resultados: Posterior a la tabulación se elaboraron cuadros de transcripción de datos para las entrevistas y gráficas estadísticas para la boleta de opinión.
- Análisis e interpretación de resultados: se comparó la teoría con la práctica realizando un análisis de cada pregunta, tomando como base la opinión de los sujetos de estudio y comentarios de la investigadora.
- Conclusiones: para la elaboración de estas se tuvieron en cuenta los objetivos de la investigación, previamente planteados.
- Recomendaciones: surgieron a partir de las conclusiones de la investigación.
- Referencias bibliográficas: se elaboraron según la normativa APA.
- Anexos: en este capítulo se adjuntaron las guías de entrevista, y la boleta de opinión utilizada para recolectar datos. De igual forma, se incluye la propuesta de solución surgida a partir de las conclusiones y recomendaciones, consistente en un Programa de Administración de ventas, aplicable a la empresa unidad de análisis de esta investigación.

- Presentación de informe final: se hizo una revisión de cada uno de los capítulos que conforman la investigación para elaborar el informe final y ser presentado a las autoridades de la Universidad.

## IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Entrevista realizada al Gerente de Ventas

Cuadro 1, Transcripción de respuestas del Gerente de Ventas

	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1	¿Cuenta la empresa con un plan de marketing que establezca objetivos o metas para el departamento de ventas?	No, no se posee.
2	¿Qué actividades tiene a su cargo?	Coordinación de presupuestos de ventas, monitoreo de rutas solución de problemas con clientes y actividades varias, reclutamiento de personal, control de inventario de bodegas, reportes a Junta Directiva.
3	¿De qué forma determinó el tamaño óptimo de su equipo de ventas?	El tamaño del grupo de ventas ha estado establecido ya desde hace tiempo y se está evaluando ampliarlo en Huehuetenango.
4	¿De qué manera la empresa despliega a los vendedores?	Geográficamente.
5	¿Cómo se determinó la distribución o el diseño territorial por vendedor?	Conforme al grupo de clientes mayoristas y así lograr equilibrar la cartera y tener un balance salarial.
6	¿Con que frecuencia un representante de ventas visita a los clientes?	2 o 3 veces por semana.
7	¿Cuáles son los componentes de la retribución del equipo de ventas?	Sueldo base, bono incentivo ley y comisiones.
8	¿Cómo se manejan las cuentas de gastos del vendedor?	Por ruta se tiene establecido la cantidad de dinero en concepto de viáticos que tienen permitido reportar para poder hacer un reembolso.
9	¿Cuenta con un pronóstico de ventas?	Sí, aunque es de manera subjetiva, lo que se busca es conseguir un crecimiento en relación al periodo anterior.
10	¿Qué método utiliza para realizar los pronósticos de ventas?	Históricos.

11	¿Los vendedores tienen cuotas de ventas establecidas?	Sí.
12	¿Las cuotas establecidas a que periodos se aplican?	Mensuales.
13	¿Qué tipo de cuotas establece?	Volumen de ventas.
14	¿Cuáles son las políticas de reclutamiento y selección de personal?	No existen y en su mayoría es por referidos.
15	¿Quién participa en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal?	La Junta Directiva.
16	¿Se cuenta con una descripción de los requerimientos de los distintos puestos?	No de manera formal, según el puesto vacante se informa a la Junta Directiva sobre las necesidades de personal a cubrir.
17	¿Cuáles son los criterios de selección del personal?	No existen.
18	¿Qué procedimientos de selección se utiliza para evaluar a los solicitantes?	Solicitud de empleo, entrevistas y llamadas de verificación.
19	¿Cuenta con un programa de capacitación para la fuerza de ventas?	No estructurado, según el comportamiento del equipo se adecuan las capacitaciones.
20	¿Qué métodos utiliza para capacitar a los colaboradores?	Pláticas y cursos.
21	¿Cuáles son los objetivos de las capacitaciones?	Profesionalizar a la fuerza de ventas y trabajar motivación.
22	¿Existe un programa de supervisión para la fuerza de ventas?	Sí.
23	¿Qué actividades tienen a su cargo los Supervisores de ventas?	Que la planificación de las actividades se lleven a cabo conforme a lo planificado, control y supervisión de la labor del día a día.
24	¿Cuentan con un plan de visitas que muestre cuáles clientes y prospectos hay que visitar, en qué meses y qué actividades hay que efectuar?	No, el Supervisor va a bordo de la ruta.
25	¿Qué aspectos o tareas de la función de ventas se supervisan en la empresa?	Kilometraje, cobertura, cuotas, servicio.

26	¿Qué herramientas y técnicas de supervisión utilizan?	Directa e indirecta, formato de supervisión a bordo.
27	¿De qué manera motiva a los colaboradores?	Con ejemplos de situaciones cotidianas resueltas de una mejor manera, videos de motivación.
28	¿Qué tipo de recompensas utiliza dentro de su motivación?	Recompensas monetarias, reconocimientos verbales, asensos, actividades recreacionales.
29	¿Qué indicadores utiliza para evaluar la fuerza de ventas?	Alcance de presupuestos, entrevistas a clientes.
30	¿Cuál es la finalidad de la evaluación?	Retroalimentación para la empresa y tener monitoreados a los Supervisores en cuanto a su interés en el trabajo.
31	¿Con que frecuencia se realizan las evaluaciones?	Mensuales.
32	¿A su criterio qué aspectos requieren de mayor evaluación?	Interés en colaboración con la empresa, motivación al trabajar, amor a la empresa, desarrollo del trabajador.

Fuente: Trabajo de Campo, Septiembre 2013.

Se realizó una entrevista personal al Gerente de ventas de El Manantial, donde pueden destacarse entre algunos aspectos el hecho que la empresa no cuente con un plan de marketing que establezca objetivos y metas para el área de ventas. Entre las funciones que tiene este departamento se encuentran coordinar el presupuesto de ventas, monitorear rutas, solucionar problemas con clientes y actividades varias, además de realizar la tarea de reclutamiento de personal, controlar inventarios y reportar a la Junta Directiva.

El departamento de ventas tiene una estructura basada en territorios, realizando según el Gerente de esta área, visitas dos o tres veces por semana. Se detallan además las formas de compensación y remuneración, la administración de rutas, y las formas de capacitación, motivación y supervisión utilizadas por la empresa.

Finalmente, es importante resaltar que los procesos de contratación de personal no son realizados directamente por el departamento de Recursos Humanos en conjunto con el Gerente de área, sino por la Junta Directiva, además, no se cuenta con descripción formal de los requerimientos de los distintos puestos.

## 4.2. Entrevista a Supervisores de ventas

Cuadro 2, Transcripción de respuestas Supervisores

	Pregunta	Respuesta	
1	¿Tiene conocimiento de los objetivos o metas que persigue el departamento de ventas?	Sup.1	Sí.
		Sup.2	Sí.
2	¿Qué actividades tiene a su cargo?	Sup.1	Supervisión de vendedores.
		Sup.2	Supervisar, dirigir e informar a la fuerza de ventas, realizar reportes semanales a gerencia de ventas.
3	¿Con que frecuencia supervisa la visita a los clientes?	Sup.1	4 Días por semana.
		Sup.2	4 días a la semana en ruta.
4	¿Cuáles son los componentes de la retribución del equipo de ventas?	Sup.1	Comisiones.
		Sup.2	Comisiones.
5	¿Qué tipo de incentivos recibe usted por su labor de supervisión de ventas?	Sup.1	Comisiones.
		Sup.2	Salario y comisiones.
6	¿A qué proceso fue sometido antes de su contratación?	Sup.1	Entrevista previa y prueba de 1 mes.
		Sup.2	Entrevista y prueba de 1 mes.
7	¿La empresa le ofrece un programa de capacitación?	Sup.1	No, se reciben charlas en las reuniones con el equipo.
		Sup.2	No.
8	¿Cuentan con un plan de visitas que muestre cuáles clientes y prospectos hay que visitar, en qué meses y qué actividades hay que efectuar?	Sup.1	No, se verifican todos los aspectos a bordo de ruta.
		Sup.2	Se tiene una planificación semanal de actividades, en donde se realizan varias actividades que van desde recuperación de clientes hasta evaluaciones al vendedor.
9	¿Qué aspectos o tareas de la función de ventas que supervisa?	Sup.1	Evaluar todos los inconvenientes de los clientes, negociación de producto verificación de buen trato a los mismos y elaboración de informes.
		Sup.2	El día a día, semanal y mensual en

			los presupuestos, orden del vendedor, cumplimiento de itinerarios.
10	¿Cuáles son las razones por las que supervisa a la fuerza de ventas?	Sup.1	Mantener la presión para los logros de los presupuestos
		Sup.2	Para que se alcancen las cuotas de ventas y la información se traslade a gerencia, y para que los beneficios que van a los clientes lleguen debidamente a ellos.
11	¿Qué herramientas y técnicas de supervisión utiliza?	Sup.1	Herramientas visuales, pruebas físicas de manejo de camión.
		Sup.2	GPS en los camiones, reportes del vehículo, hojas de ruta y de actividades varias.
12	¿De qué manera motiva a los colaboradores?	Sup.1	Subiéndoles su autoestima, charlas
		Sup.2	Presentaciones, ejemplos y actividades extracurriculares
13	¿Qué tipo de recompensas utiliza la empresa dentro de su motivación?	Sup.1	Menciones y recompensas monetarias
		Sup.2	Menciones y bonos
14	¿Qué indicadores utiliza para evaluar la fuerza de ventas?	Sup.1	Rendimiento de vehículos, y logro de presupuestos
		Sup.2	Alcance de las cuotas
15	¿Cuál es la finalidad de la evaluación?	Sup.1	Retroalimentación de procesos, aportar capacidades de vendedores
		Sup.2	Conocer qué tipo de necesidades y trabajo está realizando cada colaborador
16	¿Con qué frecuencia se realizan las evaluaciones?	Sup.1	Mensuales
		Sup.2	Mensuales
17	¿A su criterio qué aspectos requieren de mayor supervisión?	Sup.1	Manejo de Vehículos, trato a clientes, logro de presupuestos
		Sup.2	Bonificaciones, Manejo de Vehículo, cobertura de ruta, precios

Fuente: Trabajo de Campo, Septiembre 2013. Base, 2 sujetos.

El cuadro anterior muestra las opiniones de los dos Supervisores de ventas con que cuenta El Manantial. Se puede observar que coinciden en la mayor parte de respuestas, aunque, el Supervisor 2, quizá por tener más tiempo trabajando en la empresa presenta respuestas más amplias.

Las actividades que tienen a cargo los Supervisores, incluyen desde luego la supervisión, además, dirigir e informar a los vendedores y realizar reportes semanales que presentan al Gerente de ventas.

De los aspectos que resaltan en las entrevistas, está el hecho de no haber capacitaciones, solamente algunas charlas durante reuniones de trabajo. Y mencionan que los incentivos que la empresa utiliza para con ellos incluyen únicamente salario y comisiones. Resalta también el hecho que no se supervisan actividades propias de la labor de venta, sino que estas se enfocan en mantener presión para el alcance de las cuotas de ventas. Y entre los métodos que utilizan para esta actividad están pruebas de manejo, GPS en los camiones y reportes de los vehículos.

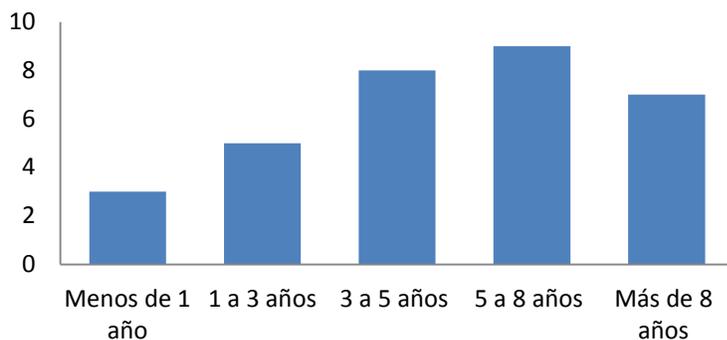
Se menciona además que la forma en que se motiva a los integrantes de la fuerza de venta incluye menciones, recompensas monetarias y actividades fuera de la empresa.

Finalmente, los Supervisores indican que las funciones que requieren una mejor supervisión incluyen bonificaciones, manejo de vehículos, cobertura de rutas, trato al cliente y logro de metas.

### 4.3 Boleta de opinión dirigida a vendedores y auxiliares de ventas

#### 4.3.1 Parte Informativa

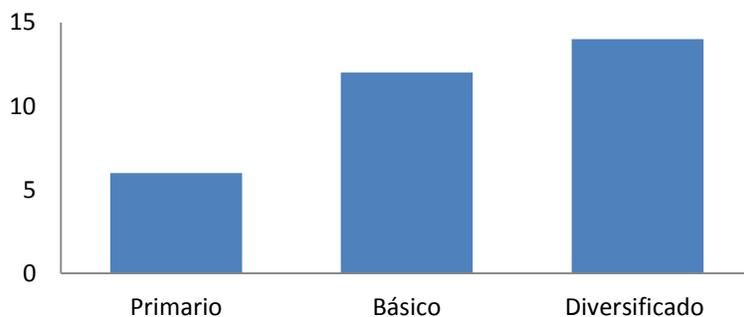
Gráfica 1  
Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 32 sujetos.

En la gráfica se puede observar que los vendedores y auxiliares de venta, mayoritariamente llevan entre 3 a 8 años trabajando para la empresa. Destacando quienes llevan más de 5 años.

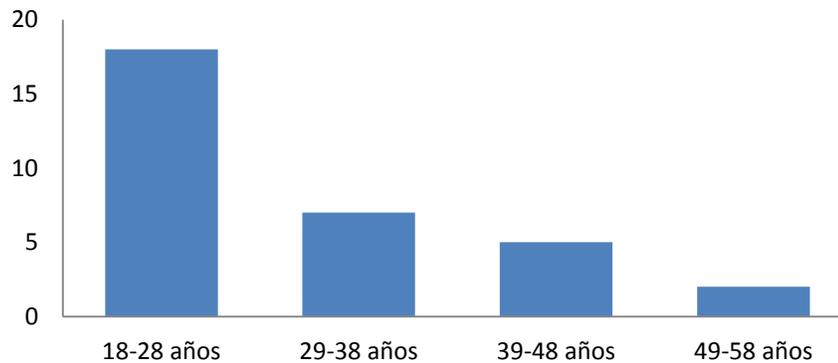
Gráfica 2  
Nivel de escolaridad



Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 32 sujetos.

Se puede observar que la mayor parte de vendedores y auxiliares de venta de El Manantial tienen niveles educativos comprendidos entre Educación Básica y Diversificado.

Gráfica 3  
Edad de los encuestados

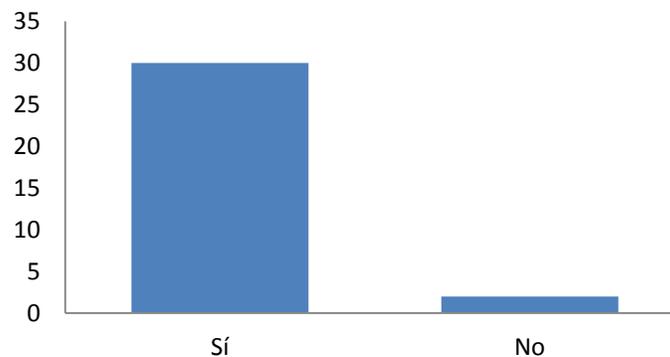


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 32 sujetos.

Se puede observar que las personas que conforman el departamento de ventas de la empresa El Manantial, mayoritariamente cuentan con edades comprendidas entre 18 a 28 años, lo que permite apreciar que hay bastantes colaboradores jóvenes. En contraste se puede observar algunas personas que están por encima de los 49 años.

### 3.3.2 Parte Operacional

Gráfica 4  
Conocimiento de los objetivos o metas del departamento de ventas

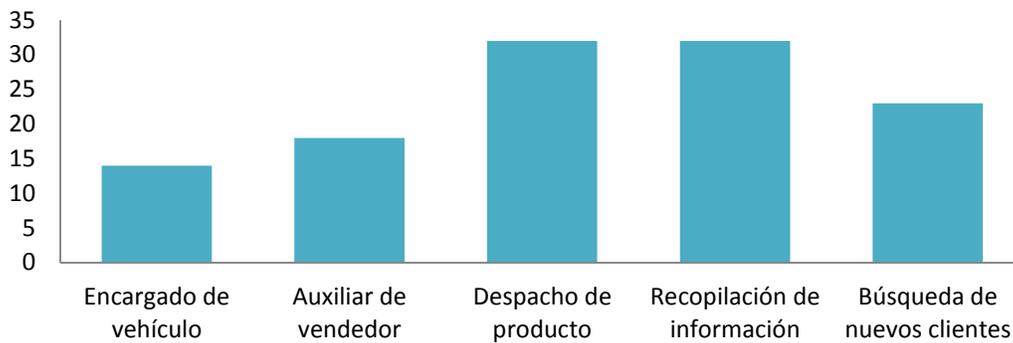


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 32 sujetos.

Se puede observar que la mayor parte de colaboradores sí tiene conocimientos de los objetivos y metas que tiene el departamento, sin embargo, un pequeño porcentaje indicó que no, lo que permite observar que no a todos les son comunicados.

Gráfica 5

Actividades a cargo de vendedores y auxiliares de venta

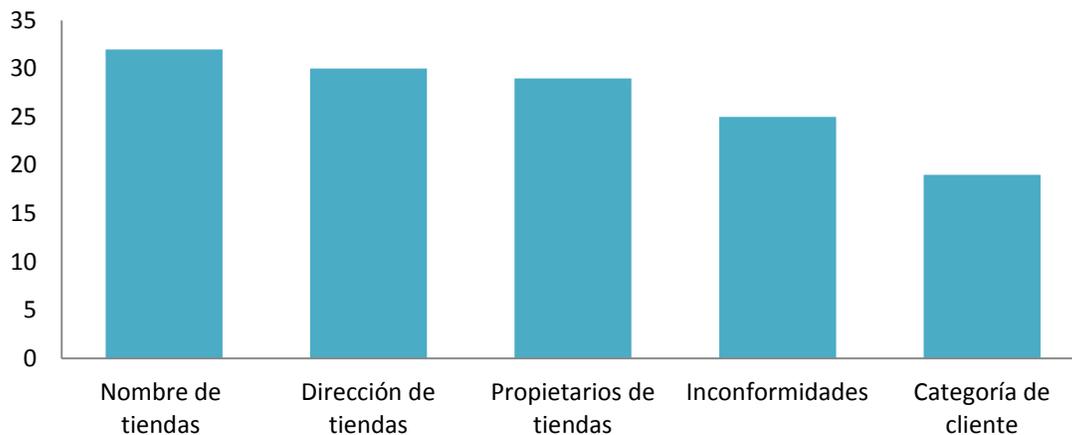


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 32 sujetos.

La gráfica anterior permite apreciar, que la empresa tiene 14 vendedores, quienes a la vez son los encargados de los vehículos y 18 auxiliares de venta. El total de colaboradores realiza despacho de producto y recopila información; en cantidades menores y variables buscan nuevos clientes y brindan servicio al cliente.

Gráfica 6

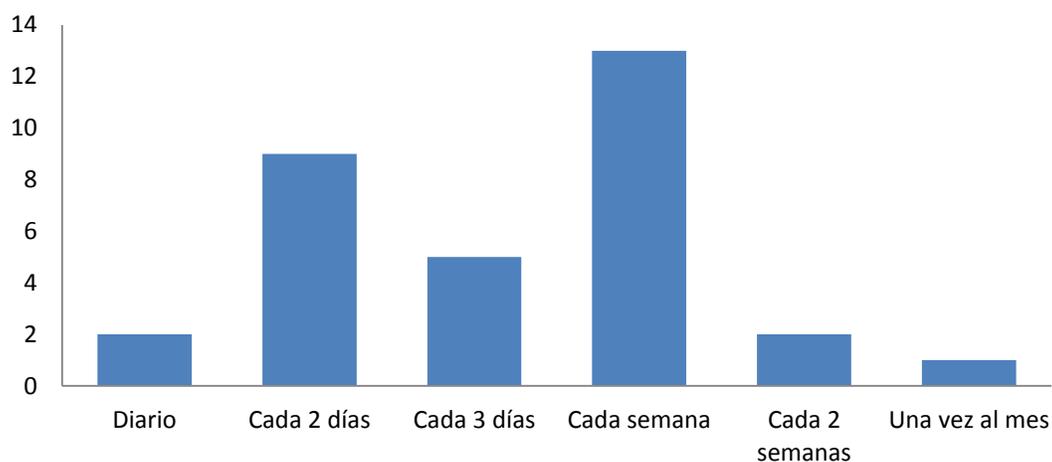
Tipo de información recopilada



Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 32 sujetos.

Se puede observar que la información que el equipo de ventas recopila incluye datos generales de las tiendas, como nombre del establecimiento, dirección, teléfono y nombre del propietario.

Gráfica 7  
Frecuencia de visita a clientes



Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 32 sujetos.

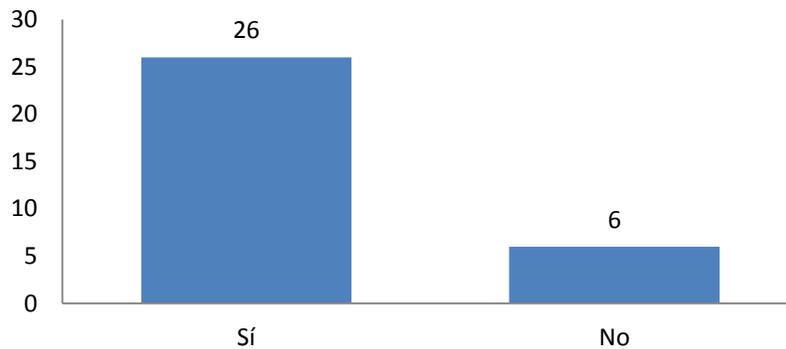
Se puede observar que no existe una frecuencia de visita estandarizada a las tiendas, ya que estas van desde presentarse a diario a una vez por mes. Sin embargo, se puede observar que la mayor frecuencia abarca las visitas semanales y cada dos días.

#### Componentes de la retribución del equipo de ventas

La totalidad de colaboradores del departamento de ventas de El Manantial, indicó que la forma de retribuir el trabajo que desempeña es por medio de pago de sueldo base, bonificación de ley, comisiones y prestaciones.

Gráfica 8

Información sobre cuotas de ventas establecidas por rutas

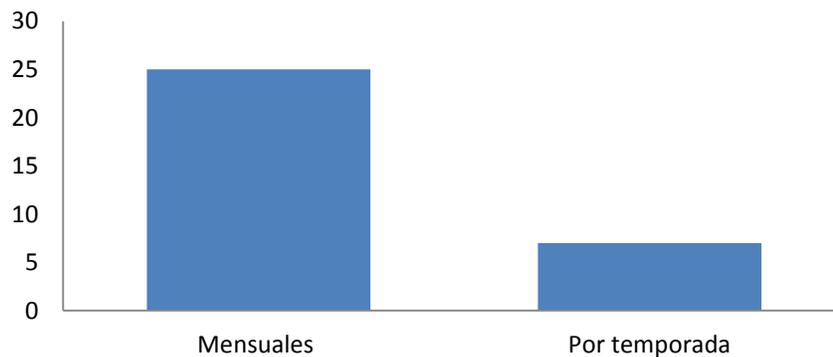


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 32 sujetos.

La gráfica permite observar que la mayor parte de colaboradores del área de ventas es informada sobre las cuotas que tiene, sin embargo, un porcentaje bajo, pero considerable, no es informado sobre este aspecto.

Gráfica 9

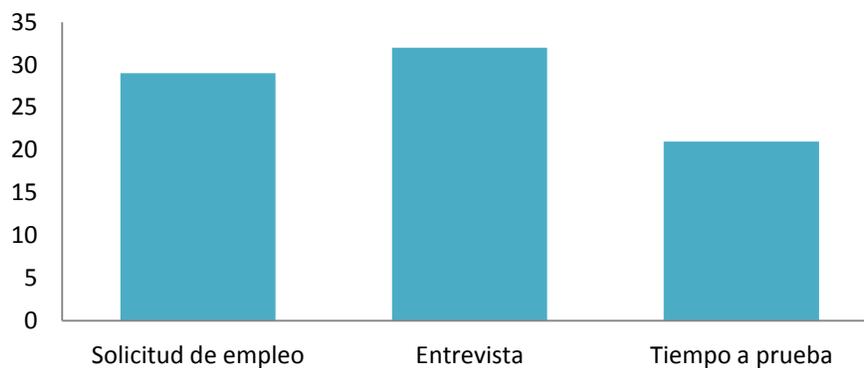
Periodo para el que se establecen las cuotas



Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 26 sujetos.

Quienes respondieron en la gráfica anterior sí ser informados sobre las cuotas de ventas, indicaron que estas se establecen generalmente para cada mes, y además, que en algunas ocasiones se establecen por temporadas específicas del año.

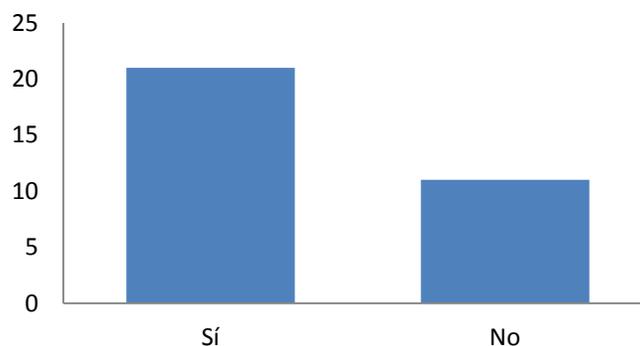
Gráfica 10  
Proceso de reclutamiento y contratación



Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 32 sujetos.

La gráfica anterior permite apreciar que a pesar que la totalidad de colaboradores fue entrevistado previo a ser contratado, no todos llenaron solicitudes de empleo y estuvieron en tiempo de prueba, lo que permite observar que los procesos no siempre han sido iguales para todos.

Gráfica 11  
La empresa ofrece programas de capacitación

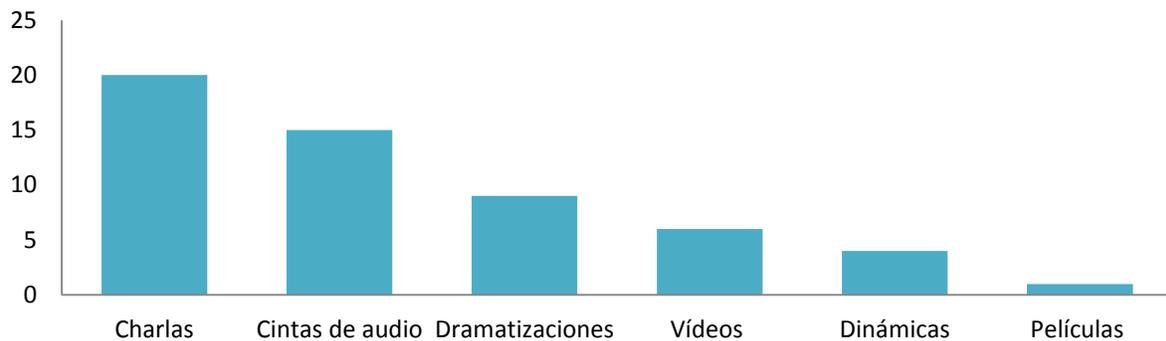


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 32 sujetos.

Puede observarse que un gran número de colaboradores indicó que El Manantial sí ofrece programas de capacitación, sin embargo, un porcentaje bastante considerable indicó que no.

Gráfica 12

Métodos utilizados por la empresa para capacitar

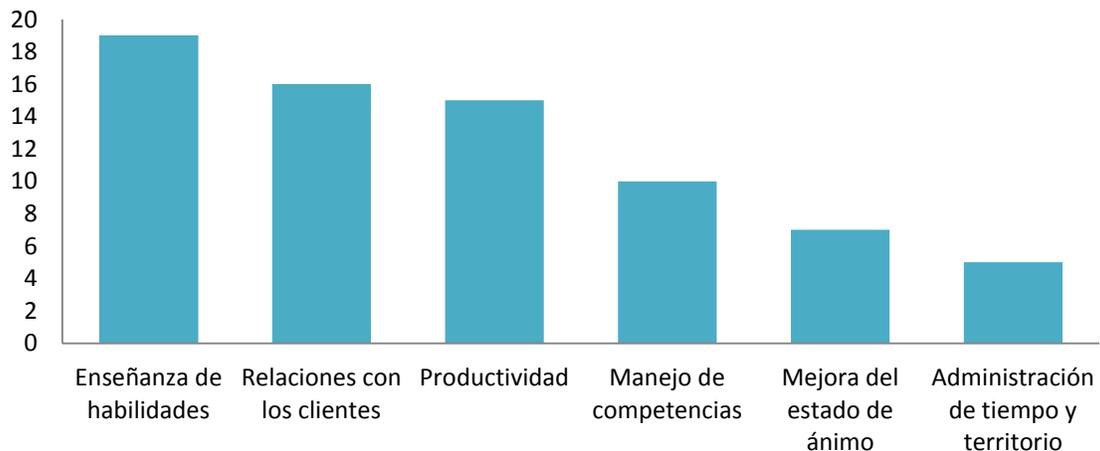


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 21 sujetos.

La gráfica anterior permite observar los métodos utilizados por El Manantial para capacitar a los colaboradores del área de ventas, entre ellos destacan charlas o pláticas, audio, dramatizaciones y transmisión de vídeos.

Gráfica 13

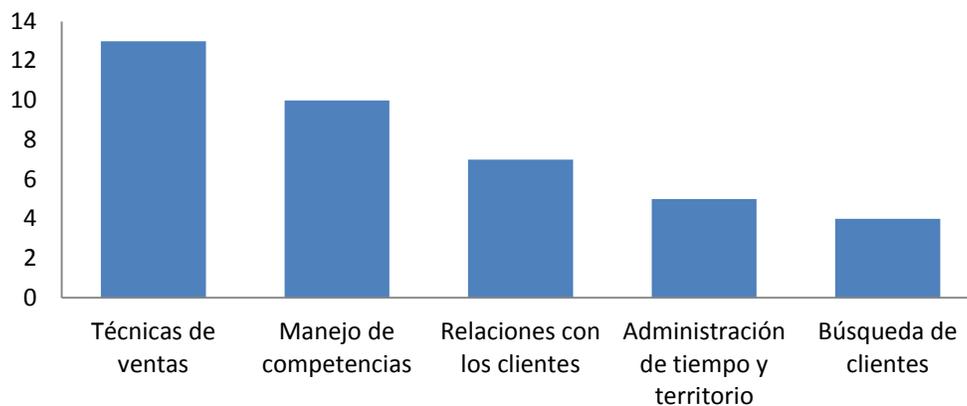
Objetivos de las capacitaciones



Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 21 sujetos.

Se puede observar que a criterio de los vendedores y colaboradores que indicaron ser capacitados, los objetivos que se persiguen con estas actividades incluyen principalmente ser instruidos en habilidades de ventas, optimizar las relaciones con los clientes, incremento de la productividad y manejo de competencias.

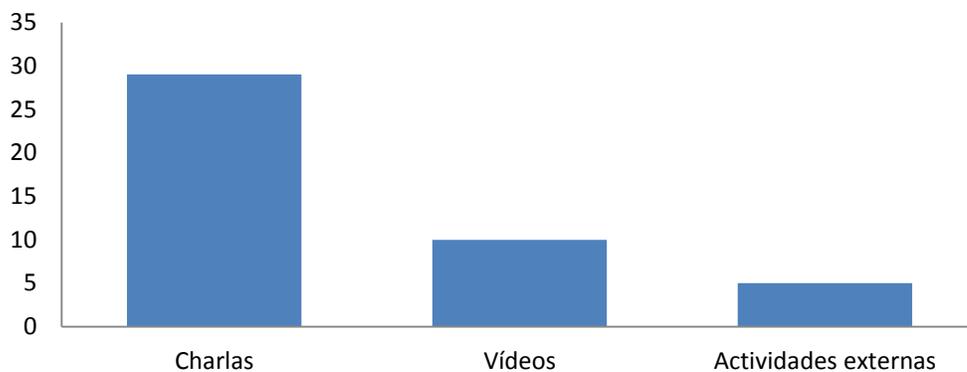
Gráfica 14  
Temas en los que les gustaría ser capacitados



Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 32 sujetos.

Se cuestionó a todos los sujetos sobre aquellos temas que les gustaría que la empresa manejara en jornadas de capacitación, resaltando técnicas de ventas, manejo de competencias y relaciones con los clientes. Se puede observar la disposición que muestran para mejorar las actividades laborales.

Gráfica 15  
Cómo son motivados

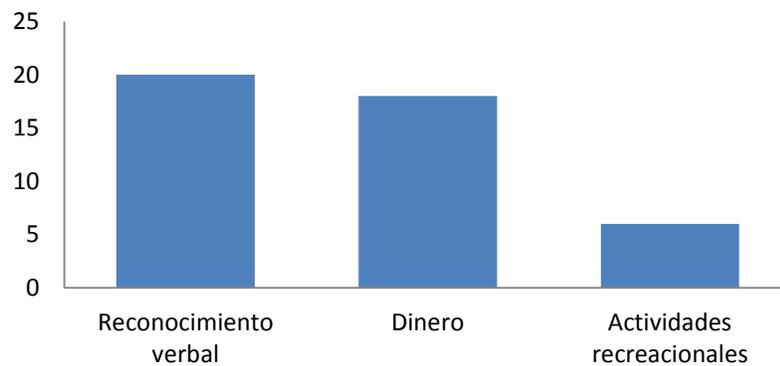


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 32 sujetos.

Se puede observar que los colaboradores del área de ventas, indican ser motivados a través de charlas y videos motivacionales y por medio de algunas actividades que se realizan fuera de las instalaciones de la empresa.

Gráfica 16

Recompensas que utiliza la empresa como motivación

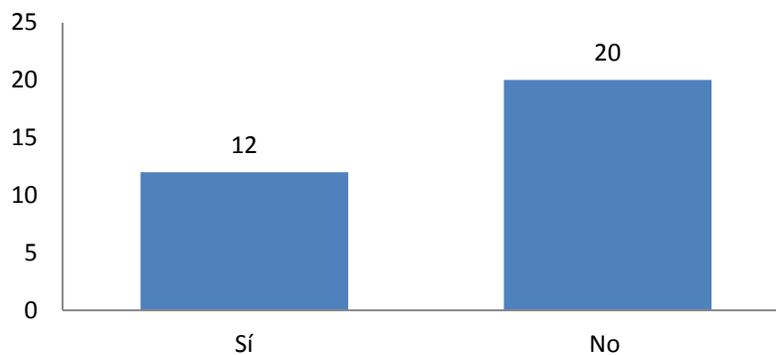


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 32 sujetos.

El reconocimiento verbal y público es la principal forma por la que los colaboradores son motivados; en porcentaje similar están las bonificaciones monetarias que reciben por la consecución de las metas, finalmente, figura la participación en actividades recreacionales.

Gráfica 17

Realización de evaluaciones a la fuerza de ventas

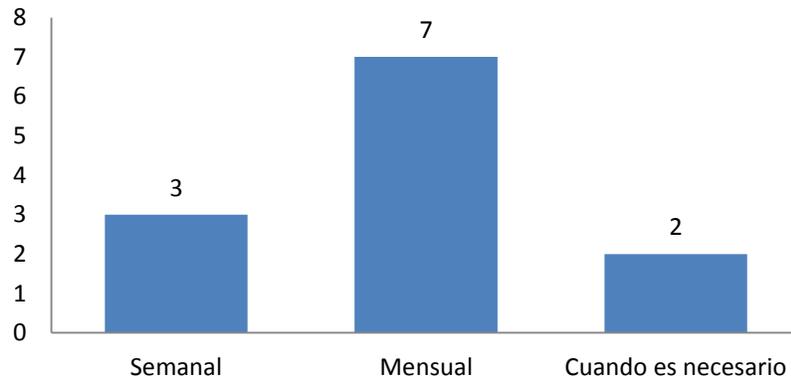


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 32 sujetos.

Se puede observar en la gráfica anterior, que la mayor parte de los colaboradores del área de ventas indicó que no hay evaluación de las actividades que ellos realizan. Un porcentaje menor mencionó que sí es evaluado.

Gráfica 18

Frecuencia con que se realiza la evaluación



Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013. Base, 12 sujetos.

Los sujetos que indicaron sí ser evaluados, mencionan principalmente que esto ocurre de manera mensual, aunque hay quienes indican que la frecuencia es semanal. Finalmente, un porcentaje menor indicó ser evaluado solo cuando es necesario, esto debido a algún problema o queja surgido.

Retroalimentación de la evaluación

La totalidad de sujetos que indicaron sí ser evaluados, mencionaron recibir retroalimentación posterior a esta actividad, coinciden que la forma en la que esta se da es verbal y personal, a cargo de quién evaluó.

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se presenta el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación realizada a la empresa El Manantial en la ciudad de Huehuetenango, analizando los datos recabados a través de los instrumentos utilizados, confrontando las respuestas con los fundamentos teóricos del estudio.

Artal (2012), indica que el punto de partida para organizar a una fuerza de ventas es determinar las metas o los objetivos que se deben alcanzar y que se especifican en el plan general de marketing de la empresa. A continuación, la compañía divide las actividades de ventas necesarias para alcanzar los objetivos de marketing y las asigna a los integrantes de la fuerza de ventas para que a la vez logren alcanzar los objetivos con el mínimo posible de duplicación de esfuerzos. En el estudio de campo, se pudo observar en el Cuadro de transcripción de las respuestas dadas por el Gerente de ventas de El Manantial, en la pregunta 1, que la empresa no cuenta con un plan de marketing que establezca objetivos o metas para el departamento de ventas. Esto viene a crear una debilidad para la empresa, ya que este es el punto de partida para el desarrollo de estrategias. Sin embargo sí existen objetivos para el área de ventas, mismos que no forman parte de un plan o estructura formal. Esto se refleja claramente en la pregunta 1 del Cuadro 2, y Gráfica 4, donde tanto Supervisores, como la mayoría de vendedores y auxiliares de venta indican que son informados de estos objetivos y metas.

Artal (2009), explica que el vendedor es quien recopila la información necesaria sobre los clientes. Por esta razón, la empresa debe diseñar cuidadosamente el equipo de ventas, es decir, tendrá que establecer los objetivos de ventas, la estrategia, la estructura y el tamaño del equipo, así como el sistema de retribución. Respecto a esto, en el Cuadro 1, se puede observar que las actividades que tiene a cargo el Gerente de ventas incluyen coordinación de presupuestos de ventas, monitoreo de rutas, solución de problemas con clientes y actividades varias, reclutamiento de personal, control de

inventario de bodegas, y reportes a Junta Directiva. Por otra parte, el cuadro 2, muestra las actividades de los Supervisores de venta: supervisar, dirigir e informar a la fuerza de ventas y realizar reportes semanales a gerencia de ventas; finalmente, la gráfica 5 muestra que el total de colaboradores realiza despacho de producto y recopila información; y porcentajes menores se dedican a buscar nuevos clientes y brindar servicio al cliente. Con esto se puede determinar que pese a no tener objetivos específicos para el departamento, sí se realizan las actividades necesarias para que el área de ventas realice el trabajo de manera organizada.

Munuera y Rodríguez (2009), indican que una vez que la empresa tiene clara la estrategia y la organización de la fuerza de ventas, se encuentra en disposición de determinar el tamaño del equipo de vendedores, para esto se deben seguir cinco pasos: agrupar a los clientes por tamaño, establecer la frecuencia de visitas al año para cada grupo de clientes, multiplicar el número de clientes por la frecuencia de visitas, el resultado indicará el número de visitas que habrá que hacer por año; a continuación se obtiene el promedio de visitas por año que puede hacer un vendedor. Finalmente, se calcula el número de vendedores requeridos dividiendo el número de visitas necesarias en un año por la media de visitas anuales que puede realizar un vendedor. En el Cuadro de transcripción de datos de la entrevista al Gerente de Ventas, se puede observar que el tamaño del grupo de vendedores ha estado establecido ya desde hace tiempo, sin detallar cómo se obtuvo el número y que se está evaluando ampliarlo.

Munuera y Rodríguez (2009), afirman una empresa que vende una línea de productos en un único sector industrial con clientes repartidos por diferentes zonas geográficas necesitará una organización territorial del equipo de ventas. Una empresa que vende diferentes productos a distintos tipos de clientes necesitará una estructura de ventas por producto o por mercado. En la entrevista realizada al Gerente de ventas, se puede observar en la pregunta 4, que los vendedores de la empresa están organizados territorialmente. El Manantial, al tratarse de una empresa cuyo sector industrial está

incluido en refrescos y bebidas, se puede deducir que posee el tipo de estructura más adecuado. Sin embargo, en la pregunta 5, al cuestionar sobre la forma como se determinó la distribución territorial, el Gerente de ventas explicó que esto se realizó conforme al grupo de clientes mayoristas, para lograr equilibrar la cartera y tener un balance salarial. Al mencionarse los clientes mayoristas, se puede deducir que es necesario que aparte de una estructura territorial, la empresa pudiera implementar también una estructura por mercado, donde se busque servir a detallistas y mayoristas.

Joseph et al. (2010), indican que las empresas deben desplegar a los vendedores de manera estratégica a fin de que puedan visitar a los clientes adecuados en el momento preciso y de la manera apropiada. Por otro lado, Munuera y Rodríguez (2009), mencionan que una empresa debe establecer la frecuencia de visitas desea para cada grupo de clientes, con base a las solicitudes de los mismos. En el cuadro 1, pregunta 6, el Gerente de Ventas indicó que el equipo de ventas visita 2 o 3 veces por semana a los distintos clientes; sin embargo, en la Gráfica 7, vendedores y auxiliares indicaron con mayor frecuencia, visitan 1 y 2 veces por semana, lo que difiere un poco en comparación con la información del Gerente de Ventas, y más si se menciona que hay clientes que son visitados cada dos semanas, e incluso, una vez al mes.

Chiavenato (2009), explica que para conseguir mejores vendedores, la empresa tendrá que desarrollar un sistema de retribución que resulte atractivo. Los vendedores buscan regularidad en los ingresos, beneficios adicionales por superar los objetivos establecidos, y una retribución acorde con la experiencia y antigüedad en la empresa. La empresa debe determinar los componentes de la retribución del equipo de ventas: sueldos, comisiones, bonos, concursos de ventas y prestaciones. Por otro lado, Johnston y Marshall (2009), explican que la mayor parte de las empresas utiliza hoy día un sistema combinado, compuesto por sueldo base, incentivos, concursos de ventas (otorgar premios atractivos) e incentivos no económicos (oportunidades de avance y promoción y programas de reconocimiento). Al cuestionar al Gerente de Ventas sobre

este aspecto, se puede observar en la pregunta 7 del Cuadro 1, que los aspectos tomados en cuenta incluyen únicamente sueldo base, bono incentivo ley y comisiones.

Lo anterior se puede comprobar con la respuesta a la pregunta 4 del Cuadro 2, donde los Supervisores confirman este dato. Aspecto que posteriormente los vendedores y auxiliares terminan de reafirmar. Se puede observar que El Manantial ofrece un programa de retribución donde se toman en cuenta aspectos legales: sueldo base, bonificación y prestaciones, a lo que suman comisiones sobre ventas, dejando por un lado incentivos no económicos y premios, que muchas veces resultan muy atractivos y motivadores para los vendedores.

Johnston y Marshall (2009), indican que hay tres medios para manejar los gastos del vendedor: reembolso directo, reembolso limitado y el no reembolso. El Gerente de ventas debe determinar la mezcla y el nivel adecuado de retribución para los vendedores que maximice el valor motivacional del plan de retribuciones, que sea justo y que también sea consistente con la capacidad de recursos de la empresa. Al cuestionar en entrevista sobre este tema al Gerente de ventas, indicó en la pregunta 8, que se tiene establecido por cada ruta la cantidad de dinero en concepto de viáticos que tienen permitido reportar para poder hacer un reembolso. Esto permite observar que la empresa maneja el sistema de reembolso limitado, contra entrega y aceptación de facturas que comprueben los gastos.

Johnston y Marshall (2009), explican que el desarrollo de pronósticos de ventas es una de las aplicaciones más importantes de la información que realizan los Gerentes. Sin un buen pronóstico, las compañías no conseguirán invertir correctamente en las oportunidades de mercado. El pronóstico le permite estimar la demanda de los territorios individuales de ventas y después establecer las cuotas específicas por territorio y por vendedor. Explican que hay dos métodos para elaborar pronósticos,

subjetivos y objetivos. Los primeros incluyen expectativas del usuario, compuesto mixto de la fuerza de ventas, opinión de un jurado de ejecutivos y la técnica Delfos. Por otro lado, los métodos objetivos incluyen prueba de mercado, análisis de series temporales, promedio movido, uniformidad exponencial, desglose, análisis estadístico de la demanda. Al cuestionar sobre este aspecto al Gerente de ventas, indicó en la entrevista que la empresa sí utiliza pronósticos de ventas, en palabras propias, de manera subjetiva, ya que lo que se busca es conseguir un crecimiento en relación al periodo anterior. Posteriormente, al cuestionar el método que utiliza, explicó que se realiza en base a datos históricos. Todo esto supone un desconocimiento de métodos para elaborar pronósticos, ya que menciona un método subjetivo que luego al explicar, resulta ser un objetivo, debido a que se toman datos ya existentes.

Johnston y Marshall (2009), indican que las metas que se asignan a los vendedores se llaman cuotas. Éstas constituyen uno de los instrumentos más valiosos que tienen los Gerentes de ventas para planear el esfuerzo de las ventas de campo, y son indispensables para evaluar la eficacia de dicho esfuerzo. Sirven para planear la cantidad de ventas y utilidades que habrá al final del periodo de planeación y para anticipar las actividades del equipo de trabajo. Sobre los tipos de cuotas, los autores mencionan tres: las que hacen hincapié en las ventas; las que se concentran en las actividades que deben cumplir los representantes de ventas; y las que consideran criterios financieros, como el margen bruto o la participación en los gastos fijos. Sobre este aspectos se hicieron cuestionamientos a los tres grupos de sujetos, lo que permitió observar lo siguiente: el Gerente de ventas, indicó en la pregunta 11 de la entrevista, que los vendedores sí poseen cuotas de ventas, lo que se confirma en la gráfica 8, donde la mayor parte –no todos- de vendedores y auxiliares responden que el Gerente de ventas sí les informa sobre las cuotas establecidas para cada ruta.

Posteriormente se cuestionó sobre los periodos que abarcan las cuotas, a lo que el Gerente de ventas respondió en la pregunta 12, que estas abarcan espacios de un

mes, dato que conforman los vendedores, quienes indicaron según la gráfica 9, que las metas son establecidas por periodos mensuales, agregando que también se establecen para algunas temporadas específicas del año. Finalmente, en la pregunta 13, del cuadro 1, se determinó que las metas son establecidas con base a volúmenes de ventas. Esto permite deducir que el manejo de ventas es un elemento al que El Manantial pone bastante interés y maneja por lo mismo, de manera adecuada.

Rodríguez (2009), afirman que, una vez que se han fijado los objetivos de ventas, que se ha determinado la estrategia, el tamaño y el sistema de retribución de los vendedores, la empresa tiene que seleccionarlos, capacitarlos, supervisarlos, motivarlos y evaluarlos. Existen diversas políticas y procedimientos que guían estas decisiones. Para Johnston y Marshall (2009), un proceso adecuado de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas incluye: establecer quiénes participarán en el proceso de selección y quién tiene la autoridad para tomar decisiones de contratación, analizar el puesto y determinar criterios de selección, encontrar y atraer un grupo de solicitantes, finalmente elaborar y aplicar procedimientos de selección para evaluar a los solicitantes, este último paso incluye llenado de solicitudes, entrevistas y verificación de referencias.

En la entrevista al Gerente de ventas, en el numeral 14, se le cuestionó sobre cuáles eran las políticas de reclutamiento y selección de personal, respondiendo que no existen políticas y que en la mayoría de casos se contrata por referencias. Ampliando en las interrogantes 15, 16, 17 y 18 que quien participa en este proceso es la Junta Directiva, que no se cuenta de manera formal con una descripción de requerimientos para los distintos puestos, que no existen criterios establecidos para la selección de personal; finalmente, para evaluar a los candidatos se revisa la solicitud de empleo, se entrevista a los aspirantes y se realizan llamadas de verificación. Todo esto se confirma con las respuestas obtenidas en las entrevistas hechas a los Supervisores, quienes

indicaron en el cuestionamiento 6, del Cuadro 2, que el proceso de contratación incluyó únicamente una entrevista y estar a prueba por un mes.

La información anterior la respaldan vendedores y auxiliares en la gráfica 10, quienes agregan en un buen porcentaje que aparte de estos factores llenaron una solicitud de empleo. Todo esto permite observar que no se tienen establecidas políticas o procesos formales para esta actividad.

Kotler, Armstrong y Keller (2010), mencionan que en la actualidad los clientes esperan que los vendedores conozcan a fondo los productos, que les aporten sugerencias para facilitar las actividades, y que sean tan eficaces como confiables. Estas demandas han obligado a las empresas a invertir mucho más en la capacitación de los vendedores. Por otro lado, Johnston y Marshall (2009), sostienen que, la capacitación de ventas es una actividad variada y continua que requiere tiempo y es costosa. La duración de los programas de capacitación varía considerablemente.

Finalmente, Kotler, Armstrong y Keller (2010), afirman que, constantemente aparecen nuevos métodos de capacitación, como por ejemplo, las dramatizaciones, las dinámicas para desarrollar la sensibilidad, el uso de cintas de audio y video, el aprendizaje programado, la enseñanza a distancia y películas sobre ventas. Sobre este aspecto se cuestionó en entrevista al Gerente de ventas de El Manantial, quien indicó en la pregunta 19, que sí se capacita al personal, aunque no se cuenta con un programa estructurado de capacitación.

De igual forma, en el cuestionamiento 20, indica el método utilizado para esta actividad incluye pláticas y cursos adecuados a lo que el área necesite, finalmente, en la pregunta 21, agrega que los objetivos que se persiguen con la capacitación incluyen

profesionalizar a la fuerza de ventas y trabajar la motivación. Por otra parte, los Supervisores, en la entrevista realizada, indicaron en el cuestionamiento 7, que no cuentan con programas de capacitación, por lo tanto no respondieron a las siguientes dos preguntas relacionadas con el tema.

Esta última información se comprueba con los resultados de la encuesta a vendedores y auxiliares, donde solo un porcentaje indicó sí ser capacitado, esto según la Gráfica 11. Posteriormente, en la Gráfica 12, detallan los medios que utilizan para capacitarlos, mismos que incluyen principalmente charlas, cintas de audio y dramatizaciones. Consideran, que los objetivos que persigue la empresa al capacitarlos, incluyen: ser instruidos en habilidades de ventas, optimizar las relaciones con los clientes, incremento de la productividad y manejo de competencias. Finalmente, indican en la gráfica 13, aquellos temas en los que a ellos les gustaría ser capacitados: técnicas de ventas, manejo de competencias y relaciones con los clientes. Toda esta información permite apreciar que a pesar que la empresa sí cuenta con capacitaciones, no existe un programa formal con temas y métodos establecidos, sino que estas se van realizando según se vaya presentado la oportunidad y muchas veces no se toma en cuenta la opinión del equipo sobre aquellos temas en los que les gustaría ser capacitados.

Lenderman y Sánchez (2008), indican que la supervisión es la operación y control cotidiano del equipo de ventas. En un sentido más estricto, se refiere exclusivamente a la dirección de las relaciones operativas de los vendedores. Se cuestionó al Gerente de Ventas sobre este aspecto, quien en la pregunta 22 del Cuadro 1, expone que dentro de El Manantial sí existe un programa de supervisión. De la misma forma, en la respuesta 23, expone que los Supervisores de la empresa son responsables que la planificación de las actividades se lleve a cabo conforme a lo planificado, control y supervisión de la labor del día a día.

Lenderman y Sánchez (2008), Acciones directivas, como la revisión de cuentas de gastos o la valoración del rendimiento de ventas, constituyen lo que se conoce como supervisión indirecta. Indican además las siguientes razones para supervisar: formación y asistencia, coacción, mejor rendimiento y moral más alta. Sobre este aspecto, se cuestionó a los Supervisores de ventas, quienes indicaron en la respuesta de la pregunta 9, los aspectos o tareas de la función de ventas que supervisan: evaluar todos los inconvenientes de los clientes, negociación de producto verificación de buen trato a los mismos y elaboración de informes, llevar correctamente las actividades día a día, semanal y mensual en los presupuesto y cumplimiento de itinerarios. Agregando en la pregunta 11, que las razones por las que supervisan incluyen mantener la presión para lograr los presupuestos y alcanzar cuotas y trasladar información a la gerencia.

De esta forma se puede observar que a pesar de realizar tareas específicas de supervisión que buscan mejorar la labor de venta, las razones para supervisar se alejan de aquello que los expertos consideran adecuado.

Lenderman y Sánchez (2008), exponen las siguientes herramientas y técnicas de supervisión: contacto personal, informes de ventas, telecomunicaciones, reuniones de ventas, ayudas impresas y ayudas automáticas de supervisión que proporciona la administración de ventas. Sobre este aspecto, los Supervisores de El Manantial indican en la respuesta a la pregunta 13 del Cuadro 2, las técnicas que utilizan para supervisar: herramientas visuales, pruebas físicas de manejo, GPS, reportes del vehículo y hojas de ruta. Esta información se complementa con la respuesta expuesta por los Supervisores en la pregunta 10, donde indican que se cuenta con una planificación semanal que incluye desde clientes a recuperar hasta evaluaciones específicas para los vendedores. Información que se contradice en la entrevista realizada al Gerente de ventas, quien en la pregunta 24, indica que no existe una planificación, únicamente el Supervisor va a bordo de la ruta.

Lo anterior permite apreciar que sí se cuenta con varios recursos, entre ellos tecnológicos que permiten monitorear las rutas y comprobar un adecuado uso de los vehículos de reparto, aunque esto se podría complementar con reuniones de ventas y apoyo personal, además, que no existe una adecuada planificación para que se realice una actividad de supervisión bien estructurada.

Sobre el tema de supervisión, finalizan los encargados de esta actividad en las preguntas 3 y 5 que ellos supervisan 4 días a la semana y que por esta actividad son incentivados con comisiones. Esto permite observar que si ellos realizan una actividad de supervisión adecuadamente tendrán una mejor remuneración.

Johnston y Marshall (2009), indican que la motivación es la decisión de un individuo para iniciar una acción o tarea, dedicar determinado esfuerzo a esa tarea y mantener el esfuerzo durante un cierto período para los propósitos de esta obra, la motivación se considera como la cantidad de esfuerzo que el vendedor desea dedicar a cada actividad o tarea relacionada con el trabajo. Por otra parte, Kotler, Armstrong y Keller (2010), sostienen que la mayoría de los vendedores necesitan motivación e incentivos especiales. Esto ocurre con mayor frecuencia en el caso de las ventas de campo: los vendedores suelen trabajar solos, el horario que tienen es irregular, y pasan mucho tiempo fuera de casa. Además, compiten con vendedores agresivos, tienen un estatus inferior con respecto al comprador, no poseen la autoridad necesaria para hacer todo lo posible a fin de conseguir una cuenta, y en ocasiones pierden grandes pedidos por los que han trabajado arduamente.

Sobre el aspecto anterior se cuestionó al Gerente de ventas, quien en el Cuadro 1, pregunta 27, indicó que la forma como motiva a la fuerza de ventas es por medio de ejemplos de situaciones cotidianas resueltas de una mejor manera y videos de motivación. Agregando los Supervisores de ventas en el Cuadro 2, pregunta 12, que lo

realizan subiéndoles la autoestima, dando charlas y realizando actividades fuera de la empresa. Finalmente, los vendedores y auxiliares confirmaron estos aspectos, indicando según la gráfica 15 que los motivan a través de charlas y videos motivacionales y por medio de algunas actividades que se realizan fuera de las instalaciones de la empresa. Acá se puede observar que la empresa no aplica reconocimientos ni incentivos varios para mantener motivado al equipo de ventas.

Kotler, Armstrong y Keller (2010), mencionan que para aumentar la motivación de los vendedores, las empresas refuerzan las recompensas intrínsecas y extrínsecas de todo tipo. De las diferentes recompensas, la más valorada es el dinero, seguida de la promoción, el reconocimiento personal y la sensación de haber logrado los objetivos. Las recompensas menos apreciadas son la felicitación y el respeto, la seguridad y el reconocimiento. Se cuestionó sobre los tipos de recompensas que utiliza El Manantial para motivar, respondiendo el Gerente de ventas en la pregunta 28, que la empresa utiliza recompensas monetarias, reconocimientos verbales, asensos, y actividades recreacionales. Información que confirman los Supervisores en la pregunta 13 del Cuadro 2 y los Vendedores y Supervisores en la gráfica 16. Es importante mencionar que aproximadamente la mitad del equipo de ventas indicó las recompensas monetarias, siendo este un aspecto que la empresa podría mejorar para motivar más a los colaboradores.

Johnston y Marshall (2009), establecen que, la evaluación debe ser un proceso que proporcione un foro para el dialogo entre un vendedor y el Gerente de ventas, con el fin de aumentar el entusiasmo por el desarrollo profesional y el éxito en el desempeño futuro. Para realizar exitosamente una evaluación de forma que permita al vendedor afirmarse en las fortalezas y eficiencias actuales, y mejorar el desempeño donde sea necesario. Kotler, Armstrong y Keller (2010), mencionan que, hasta este momento se ha estudiado los aspectos previos de la supervisión de las ventas: cómo la dirección comunica a los vendedores qué deberían hacer y cómo los motiva. Para analizar estos

aspectos de forma adecuada, es necesario tener una buena retroalimentación, es decir información regular sobre los vendedores para evaluar el desempeño. Se cuestionó al Gerente de Ventas sobre aspectos de evaluación que se realizan a la fuerza de ventas, indicando en las preguntas 30,31,32 del Cuadro 1, que esta actividad se realiza de manera mensual y la finalidad de realizarla es retroalimentar a la empresa y monitorear a los Supervisores. Agrega posteriormente que los aspectos que considera necesitan más evaluación son el interés de colaborar con la empresa, motivar y aumentar el amor a la empresa.

Por otra parte, los Supervisores comentan en el Cuadro 2, que la finalidad de evaluar es retroalimentar los procesos y conocer qué tipo de necesidades y trabajo tiene cada colaborador. Coinciden con que las evaluaciones son mensuales, e indican que los aspectos que requieren mayor evaluación son manejo de vehículos, servicio al cliente, bonificaciones y cobertura de rutas. Los vendedores y auxiliares proporcionan información contrastante con este aspecto, ya que la mayoría indica que no los evalúan, esto se puede comprobar en la gráfica 17. De igual manera, en la gráfica 18, se observa discrepancia al observar que una parte indica ser evaluada mensualmente, y otras de manera semanal o cuando esto es necesario. Agregan finalmente en la gráfica 18, que luego de ser evaluados reciben retroalimentación verbal de parte de quien los evaluó.

Se puede observar por las respuestas dadas, que algunos aspectos de evaluación se confunden con supervisión y que no se tiene un plan formal o estructurado para evaluar tanto a Supervisores como a vendedores y auxiliares.

Kotler, Armstrong y Keller (2010), exponen los indicadores que pueden utilizarse para evaluar a la fuerza de ventas: promedio de visitas por vendedor y por día, duración promedio de cada visita, ingresos promedio por visita, costo promedio de cada visita,

tiempo de distracción y el costo por cada visita, porcentaje de pedidos por cada 100 visitas, número de clientes nuevos por periodo, número de clientes perdidos por periodo y costo de la fuerza de ventas como porcentaje de las ventas totales. Sobre este aspecto, indica el Gerente de ventas en respuesta a la pregunta 29 del Cuadro 1, que los indicadores utilizados incluyen alcance de presupuesto y entrevistas a clientes, agregando a esto los Supervisores en respuesta al cuestionamiento 14 del Cuadro 2, rendimiento de vehículos. Con esto se puede observar que a pesar de haber un número elevado de indicadores, la empresa se enfoca en unos pocos y que estos no son suficientes para llevar a cabo una tarea formal de evaluación, constituyéndose este en un aspecto que debe ser reforzado.

## VI. CONCLUSIONES

- De acuerdo a los hallazgos obtenidos en la investigación, se pudo determinar que El Manantial posee un departamento de ventas conformado por un Gerente, 2 Supervisores, 14 Vendedores y 18 Auxiliares de venta. Cuenta con una estructura territorial, que comprende 13 rutas dentro del departamento de Huehuetenango, por medio de las cuales se distribuyen a todos los tipos de intermediarios. Por motivos de control, no se considera suficiente solo este tipo de estructura, debido a que mayoristas y minoristas deben ser trabajados bajo políticas diferentes.
- Se pudo establecer que las actividades del Departamento de ventas y las distintas funciones, no dependen de un Plan de Marketing que sirva de guía, pero sí se cuenta con una planificación que detalla objetivos y metas y que también programa acciones específicas para ésta área. Esta planificación está a cargo del Gerente de Ventas, quien se encarga de comunicarla tanto a los Supervisores como a vendedores y auxiliares de venta.
- Dentro de las tareas de implementación, se determinó que el proceso de reclutamiento y selección de personal de ventas es una de las actividades que mayor deficiencia presenta El Manantial, debido a que no existen procesos formales para realizarla. Se determinó también que no existen programas de capacitación, ya que estas actividades se van realizando conforme los directivos creen que es necesario, utilizando para el efecto pláticas y cursos con diversas temáticas. De igual forma, se pudo establecer que pese a no contar con un programa formal de motivación, los integrantes de la fuerza de ventas son incentivados por medio de menciones por los logros alcanzados y algunas actividades dentro y fuera de la empresa, que incluyen charlas, transmisión de vídeos y recreación, y en menor grado recompensas monetarias. La empresa cuenta con dos Supervisores de ventas, quienes no cuentan con un plan de visitas que muestre cuáles clientes y prospectos hay que visitar, en qué meses y qué actividades hay que efectuar, la tarea consiste básicamente en acompañar a

vendedores y auxiliares durante las respectivas rutas, utilizando como método para supervisar algunos formatos que deben llevar a bordo al momento del acompañamiento. Las actividades que generalmente supervisan incluyen controles de kilometraje, cobertura, cuotas, y servicios brindados.

- Se determinó que pese a que el Gerente de ventas y los Supervisores indicaron sí realizar evaluaciones específicas para el área de comercialización, la mayor parte de vendedores y auxiliares indicó no ser evaluados, agregando que la evaluación se da con frecuencias mensuales o cuando la situación así lo requiere. Los indicadores que se utilizan para realizar esta actividad incluyen rendimiento de vehículos y alcance de las metas establecidas. Agregando el Gerente de área que la motivación, identificación con la empresa y desarrollo de los miembros de la fuerza de ventas son aspectos a los que más habría que darle prioridad en la evaluación.

## VII. RECOMENDACIONES

- Por medio de la investigación se pudo establecer cómo está conformado el Departamento de ventas de El Manantial y las distintas funciones que cada puesto desarrolla. Es importante que se plasmen aspectos relevantes sobre esta área, como lo son los objetivos del departamento, manuales de funciones y perfiles de puestos y que posteriormente estos sean comunicados a cada uno de los integrantes de área, para que tengan conocimientos sobre las actividades y tareas que deben desempeñar. Además es importante que se reforme la fuerza de ventas en dos estructuras diferentes, territorial como se ha venido trabajando y en función del mercado, para que se atienda de forma diferente a mayoristas y minoristas.
- Es importante que la empresa cuente con un plan de mercadeo que guíe las actividades publicitarias, promocionales, de relaciones públicas y de venta personal. Si la empresa no cuenta con una persona encargada del área mercadológica, debe elaborarse un Plan de ventas, que se enfoque específicamente en las actividades de comercialización.
- Se recomienda a la empresa implementar un proceso formal y equitativo de selección y reclutamiento, donde se sigan directrices y procedimientos, involucre tanto al Departamento de Recursos Humanos como al Gerente de ventas, a esto hay que agregar una planificación sobre capacitación, tanto para colaboradores nuevos, como para los que ya se encuentran trabajando actualmente. Es sabido que un colaborador motivado rendirá mejor. Se recomienda a El Manantial, implementar programas formales para mantener a los integrantes de la fuerza de ventas permanentemente motivados, a través de incentivos tanto monetarios, como de otros tipos. De igual forma, se recomienda a El Manantial implementar programas que guíen a los Supervisores a realizar las funciones de manera formal y estructurada.

- La evaluación tiende a visualizarse muchas veces como una actividad negativa, donde si la persona evaluada no cumple con los criterios establecidos puede tener repercusiones que van desde amonestaciones hasta despidos. Se debe evitar utilizar este paradigma y enseñar que la actividad de evaluación busca mejorar y fortalecer aquellos puntos donde se encuentran debilidades. Se recomienda por tanto a la empresa, implementar mecanismos planificados, constantes y más simplificados para evaluar y retroalimentar a los integrantes de la fuerza de ventas.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Anguiluz, M. (2009). Evaluación del proceso administrativo posterior a la transición de pequeña a mediana empresa en cererías de la ciudad capital. Tesis, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Anzuetto, H. (2011). Administración de ventas y su importancia en el proceso de la venta personal. Tesis, Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Artal, M. (2012). Dirección de Ventas: Organización del Departamento de Ventas y gestión de Vendedores. (11<sup>a</sup>. ed.). España: ESIC Editorial.
- Artal, M. (2009). Dirección de Ventas: Organización del Departamento de Ventas y gestión de Vendedores. (8<sup>a</sup>. ed.). España: ESIC Editorial.
- Bassat, L. (2008). Confesiones de un Publicitario. Barcelona: Editorial UOC.
- Bonatti M. (2008). La Aplicación de los Elementos del Proceso Administrativo a un Sistema de Distribución por Ruteo. Tesis, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Bunse, N. (2009, agosto) Artículo 5 estrategias efectivas para motivar a tu equipo en tiempos difíciles. Revista INCAE (En Red) Disponible en <http://www.revistaincae.com/media/pdf/130-5-estrategias-efectivas-para-motivar-a-tu-equipo-en-tiempos-dificiles.pdf>.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3<sup>a</sup>. ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. (7<sup>a</sup>. ed.). México: McGraw Hill.

- Czinkota, M. y Kotabe, M. (2008). Administración de la Mercadotecnia. (4ª. ed.). México: Editorial Thomson.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). Investigación, Fundamentos y Metodología. México: Pearson Education.
- Domínguez, L. (2012). Artículo Estructura de la Fuerza de Ventas. Revista INCAE. Número 12. Vol .2. Costa Rica.
- Gómez, A. (2013). Artículo Funciones de un Gerente de Ventas. El Periódico. Guatemala.
- González, I. (2008). Herramientas y técnicas de planeación y control en la industria de calzado de Santa Catarina Mita, Jutiapa. Tesis, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Héller, W. (2013) Artículo 8 razones para desarrollar un equipo exitoso de ventas. Revista SUMMA (En Red) Disponible en <http://www.revistasumma.com/mercadeo/39694-8-razones-para-desarrollar-un-equipo-exitoso-de-ventras.html>.
- Johnston, M. y Marshall, G. (2009). Administración de Ventas. (9ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Joseph, F., Hair, J., Anderson, R., Garza, M., Metha, R. y Babin, B. (2010). Administración de Ventas. México: Cengage Learning Inc.
- Juárez, C. (2010). Artículo La desmotivación de los Vendedores. Revista Marca. Costa Rica.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial (14ª. ed). México: McGraw Hill.

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Marketing I (2ª. ed.). México: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2010). Marketing. (2ª. ed.). México: Pearson Education.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Marketing. México: Pearson Education.
- Kotler, P., Armstrong, G. y Keller, K. (2010). Marketing 2. (2ª. ed.). México: Pearson Education.
- Kuster, I. y Román, S. (2009). Venta Personal y Dirección de Ventas. (5ª. ed.). México: Editorial Thomson.
- Lemus, M. (2010). La aplicación del proceso administrativo en la pequeña empresa. Tesis, Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Lenderman, M. y Sánchez, R. (2008). Marketing Experiencial. España: ESIC Editorial.
- López, I. (2007). Proceso administrativo en la industria hotelera de la cabecera departamental de Huehuetenango. Tesis, Universidad Rafael Landívar. Huehuetenango, Guatemala.
- Martin, J. (2012). Artículo Como seleccionar con acierto los mejores vendedores. Prensa Libre. Guatemala.
- Munuera, J. y Rodríguez, A. (2009). Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección. España: ESIC Editorial.
- Pérez, W. (2013). Artículo Como compensar, motivar y guiar la fuerza de ventas. Revista INDUSTRIA. Guatemala.

- Ponce, D. (2011). Artículo Las Ventas ¿Caen por el equipo de ventas? Revista Mercados y Tendencias. Guatemala.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2009). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pearson Education.
- Rodríguez, I. (2009). Principios y Estrategias de Marketing. (3ª. ed.). Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez, R. (2010). Artículo ¿Cómo eliminar la rotación de personal y lograr que tu equipo venda más? El Periódico. Guatemala.
- Stanton, W., Buskirk, R. y Spiro, R. (2008). Ventas. Conceptos, Planificación y Estrategias. (10ª. ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Zambrano, J. (2013). Artículo Consejos para mejorar la imagen de nuestros vendedores. Prensa Libre, Mundo Económico. Guatemala.

## **ANEXOS**

Anexo 1, Entrevista dirigida a Gerente de Ventas

Anexo 2, Entrevista dirigida a Supervisores de Ventas

Anexo 3, Boleta de opinión dirigida a Vendedores y Auxiliares de Ventas



### Entrevista dirigida a Gerente de Ventas

Atentamente solicito su colaboración para responder la presente entrevista, misma que servirá para la realización de la tesis titulada: Administración de ventas en la empresa El Manantial, esta información será exclusivamente para fines académicos y totalmente confidencial.

Instrucciones: Responda cada pregunta que se presenta a continuación. Agradezco su claridad y veracidad de los datos proporcionados.

#### I. Parte informativa

a) Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

b) Nivel de escolaridad: \_\_\_\_\_

c) Edad: \_\_\_\_\_

#### II. Parte operativa

1. ¿Cuenta la empresa con un plan de marketing que establezca objetivos o metas para el departamento de ventas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Qué actividades tiene a su cargo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿De qué forma determinó el tamaño óptimo de su equipo de ventas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿De qué manera la empresa despliega a los vendedores?

Geográficamente\_\_ Por categoría de productos \_\_ Por categoría de clientes\_\_

5. ¿Cómo se determinó la distribución o el diseño territorial por vendedor?

---

---

6. ¿Con que frecuencia un representante de ventas visita a los clientes?

---

---

7. ¿Cuáles son los componentes de la retribución del equipo de ventas?

---

---

8. ¿Cómo se manejan las cuentas de gastos del vendedor?

---

---

9. ¿Cuenta con un pronóstico de ventas?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Qué método utiliza para realizar los pronósticos de ventas?

---

---

11. ¿Los vendedores tienen cuotas de ventas establecidas?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

12. ¿Las cuotas establecidas a que periodos se aplican?

Mensuales\_\_\_ Trimestrales\_\_\_ Anuales\_\_\_ Por temporada\_\_\_

13. ¿Qué tipo de cuotas establece?

Volumen de ventas\_\_\_\_ Cumplimiento de actividades de los vendedores\_\_\_\_

Según criterios financieros\_\_\_\_

14. ¿Cuáles son las políticas de reclutamiento y selección de personal?

---

---

15. ¿Quién participa en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal?

---

---

16. ¿Se cuenta con una descripción de los requerimientos de los distintos puestos?

---

---

17. ¿Cuáles son los criterios de selección del personal?

---

---

18. ¿Qué procedimientos de selección se utiliza para evaluar a los solicitantes?

---

---

19. ¿Cuenta con un programa de capacitación para la fuerza de ventas?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

20. ¿Qué métodos utiliza para capacitar a los colaboradores?

---

---

21. ¿Cuáles son los objetivos de las capacitaciones?

---

---

22. ¿Existe un programa de supervisión para la fuerza de ventas?

---

---

23. ¿Qué actividades tienen a su cargo los Supervisores de ventas?

---

---

24. ¿Cuentan con un plan de visitas que muestre cuáles clientes y prospectos hay que visitar, en qué meses y qué actividades hay que efectuar?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

25. ¿Qué aspectos o tareas de la función de ventas se supervisan en la empresa?

---

---

26. ¿Qué herramientas y técnicas de supervisión utilizan?

---

---

27. ¿De qué manera motiva a los colaboradores?

---

---

28. ¿Qué tipo de recompensas utiliza dentro de su motivación?

---

---

29. ¿Qué indicadores utiliza para evaluar la fuerza de ventas?

---

---

30. ¿Cuál es la finalidad de la evaluación?

---

---

31. ¿Con que frecuencia se realizan las evaluaciones?

---

---

32. ¿A su criterio qué aspectos requieren de mayor evaluación?

---

---



### Entrevista dirigida a Supervisores de Ventas

Atentamente solicito su colaboración para responder la presente entrevista, misma que servirá para la realización de la tesis titulada: Administración de ventas en la empresa El Manantial, esta información será exclusivamente para fines académicos y totalmente confidencial.

Instrucciones: Responda cada pregunta que se presenta a continuación. Agradezco su claridad y veracidad de los datos proporcionados.

#### I. Parte informativa

- a) Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_
- b) Nivel de escolaridad: \_\_\_\_\_
- c) Edad: \_\_\_\_\_

#### II. Parte operativa

1. ¿Tiene conocimiento de los objetivos o metas que persigue el departamento de ventas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Qué actividades tiene a su cargo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Con que frecuencia supervisa la visita a los clientes?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cuáles son los componentes de la retribución del equipo de ventas?

---

---

5. ¿Qué tipo de incentivos recibe usted por su labor de supervisión de ventas?

---

---

6. ¿A qué proceso fue sometido antes de su contratación?

---

---

7. ¿La empresa le ofrece un programa de capacitación?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

8. ¿Qué métodos utiliza la empresa para capacitarle?

---

---

9. ¿Cuáles son los objetivos de las capacitaciones?

---

---

10. ¿Cuentan con un plan de visitas que muestre cuáles clientes y prospectos hay que visitar, en qué meses y qué actividades hay que efectuar?

---

---

11. ¿Qué aspectos o tareas de la función de ventas supervisa?

---

---

12. ¿Cuáles son las razones por las que supervisa a la fuerza de ventas?

---

---

13. ¿Qué herramientas y técnicas de supervisión utiliza?

---

---

14. ¿De qué manera motiva a los colaboradores?

---

---

15. ¿Qué tipo de recompensas utiliza la empresa dentro de su motivación?

---

---

16. ¿Qué indicadores utiliza para evaluar la fuerza de ventas?

---

---

17. ¿Cuál es la finalidad de la evaluación?

---

---

18. ¿Con que frecuencia se realizan las evaluaciones?

---

---

19. ¿A su criterio qué aspectos requieren de mayor supervisión?

---

---



**Boleta de opinión dirigida a Vendedores y Auxiliares de Ventas**

Atentamente solicito su colaboración para responder la presente boleta, misma que servirá para la realización de la tesis titulada: Administración de ventas en la empresa El Manantial, esta información será exclusivamente para fines académicos y totalmente confidencial.

Instrucciones: Responda cada pregunta que se presenta a continuación. Agradezco su claridad y veracidad de los datos proporcionados.

I. Parte informativa

- a) Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_
- b) Nivel de escolaridad: \_\_\_\_\_
- c) Edad: 18-28\_\_\_ 29-38\_\_\_ 39-48\_\_\_ 49-58\_\_\_ +58\_\_\_

II. Parte operativa

1. ¿Tiene conocimiento de los objetivos o metas que persigue el departamento de ventas?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

2. ¿Qué actividades tiene a su cargo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Qué tipo de información recopila sobre los clientes?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Con que frecuencia visita a los clientes?

Diariamente	_____	Cada 2 días	_____
Cada 3 días	_____	Una vez por semana	_____
Quincenalmente	_____	Una vez al mes	_____

5. ¿Cuáles son los componentes de la retribución del equipo de ventas?

Sueldo base	_____	Comisiones	_____
Bono	_____	Concursos de ventas	_____
Prestaciones	_____		
Otros, especifique	_____		

6. ¿El Gerente de ventas le informa sobre cuotas de ventas establecidas para su ruta?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7. ¿Las cuotas establecidas a qué periodos se aplican?

Mensuales\_\_\_\_\_ Trimestrales\_\_\_\_\_ Anuales\_\_\_\_\_ Por temporada\_\_\_\_\_

8. ¿A qué proceso fue sometido antes de su contratación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿La empresa le ofrece un programa de capacitación?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. ¿Qué métodos utiliza la empresa para capacitarle?

Charlas	_____	Dramatizaciones	_____
Dinámicas	_____	Uso de cintas de audio	_____
Videos	_____	Películas	_____
Otros, especifique	_____		

11. ¿Cuáles son los objetivos de las capacitaciones?

Enseñanza de habilidades de ventas \_\_\_\_\_

Incremento de la productividad \_\_\_\_\_

Mejora del estado de ánimo \_\_\_\_\_

Optimización de las relaciones con el cliente \_\_\_\_\_

Administración del tiempo y territorio \_\_\_\_\_

Otros, especifique \_\_\_\_\_

12. ¿En qué tema le gustaría que lo capacitara la empresa?

---

---

13. ¿De qué manera lo motivan?

---

---

14. ¿Qué tipo de recompensas utiliza la empresa dentro de su motivación?

---

---

15. ¿Realiza evaluaciones la empresa a los integrantes de la fuerza de ventas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16. ¿Con que frecuencia le realizan las evaluaciones?

---

---

17. ¿Recibe retroalimentación sobre las evaluaciones realizadas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿De qué forma? \_\_\_\_\_

## Propuesta

### Programa de Administración de Ventas para El Manantial

#### 1. Introducción

A continuación se presenta una propuesta que tiene como finalidad brindar las bases para poder administrar de forma más estructurada y forma el área de ventas de El Manantial.

La primera parte de la misma, denominada Parte operativa, contiene los aspectos necesarios para la elaboración del programa, poderlo imprimir y hacer entrega de este a la empresa para la que se diseñó.

La segunda etapa, consiste en el documento impreso y digital que contiene varios puntos y descripción de las distintas actividades que se proponen para el departamento de ventas y los integrantes de este, todo con un enfoque basado en la investigación previa y los aspectos que deben considerarse para el área de comercialización.

#### 2. Justificación

El Manantial se constituye como una de las empresas más importantes del Departamento de Huehuetenango, con más de sesenta años en el mercado y una amplia gama de productos que buscan satisfacer las necesidades y deseos de grandes y pequeños.

La investigación realizada permitió establecer que la empresa cuenta con una estructura formal que permite apreciar los diferentes departamentos que posee. Entre estos se encuentra el Área de ventas, que pese a contar con una organización plasmada en papel, carece de algunos aspectos esenciales, como lo son la descripción y perfiles de los distintos puestos. A esto hay que sumarle que no hay una especificación de actividades y que muchas de las tareas que se realizan no están claramente especificadas, por lo que no hay guías o parámetros a seguir.

Por lo anterior mencionado es necesario implementar un Programa de Administración de ventas que parta de una correcta estructuración y descripción de los distintos puestos y que establezca las distintas funciones y actividades que debe realizar este departamento.

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Presentar a El Manantial un Programa de Administración de ventas que sirva de apoyo a las actividades que actualmente se realizan.

#### 3.2 Objetivos específicos

- a) Realizar una descripción de la estructura del Departamento de Ventas que incluya la organización, descripción y perfiles de puestos.
- b) Establecer los procesos de las distintas actividades que debe realizar el departamento de ventas de la empresa.
- c) Imprimir, empastar y crear una copia digital del programa de Administración de Ventas.
- d) Presentar ante la empresa El Manantial, la propuesta para el área de ventas.

### 4. Operacionalización de la propuesta

#### 4.1 Elaboración del programa de administración de ventas.

- a) Descripción: se elaboró un programa enfocado al área de ventas, tomando como base los resultados de la investigación realizada previamente y adaptado a la situación de El Manantial.
- b) Responsable: Diana Carolina Cardona Ramos.
- c) Fecha: Mayo 2014.

#### 4.2 Impresión, empastado y creación de una copia digital del programa.

- a) Descripción: una vez aprobada la propuesta por la terna designada para la evaluación del trabajo de tesis, será necesario imprimir el documento que contiene el Programa, empastarlo y crear una copia digital en un CD. Para ello, se tiene

contemplado acudir a algún establecimiento donde se realicen impresiones, empastados y quemado e impresión de carátulas de discos compactos.

b) Responsable: Diana Carolina Cardona Ramos.

c) Fecha: junio de 2014.

d) Costo: impresión Q.75.00, empastado Q.25.00, quemado de CD y carátula Q.50.00.

4.3 Presentación del Programa de Administración de Ventas a directivos de El Manantial.

a) Descripción: se pedirá cita para hacer entrega del documento que contiene el programa y se hará una presentación formal a la Junta Directiva de la empresa y al Gerente de Ventas de El Manantial.

b) Responsable: Diana Carolina Cardona Ramos

c) Fecha: junio de 2014.

5. Cronograma de actividades

Actividad	Responsable	Fecha
<b>Elaboración del Programa.</b>	Diana Cardona	Mayo 2014
<b>Impresión, empastado y creación de copia digital del Programa.</b>	Diana Cardona	Junio 2014
<b>Presentación de la propuesta</b>	Diana Cardona	Junio 2014

6. Presupuesto

Actividad	Costo
<b>Elaboración del Programa</b>	-----
<b>Impresión, empastado y creación de copia digital del Programa</b>	Q.150.00
<b>Presentación de la propuesta</b>	-----
<b>Total</b>	Q.150.00

El presupuesto fue establecido para la entrega de un documento que incluye el Programa de Administración de Ventas y una copia digital. La cantidad puede variar. Los costos totales serán cubiertos por la investigadora Diana Carolina Cardona Ramos.

## 7. Evaluación

Actividad	Evaluación
<b>Elaboración del Programa</b>	Se revisó el documento que contiene el programa detalladamente para verificar que contara con todos los elementos necesarios y una buena redacción y ortografía
<b>Impresión, empastado y creación de copia digital del Programa de Administración de Ventas</b>	Se verificará que la impresión de cada una de las hojas del documento que contiene la propuesta sea óptima y que todas las hojas sean incluidas. De igual manera, que el empastado, CD y carátula del mismo se realicen según las especificaciones de la investigadora.
<b>Presentación de la propuesta</b>	Se realizará una presentación en Power Point con cada uno de los elementos de la propuesta, además se llevará un ejemplar del programa adicional, que el Gerente de ventas deberá firmar y sellar como comprobante de recibido.

# PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE VENTAS PARA EL MANANTIAL



**POR: DIANA CAROLINA CARDONA RAMOS.**

HUEHUETENANGO, JUNIO DE 2,014





## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Resumen ejecutivo	1
1. Formulación de la administración de ventas	2
a) Análisis de factores del entorno	3
b) Organización del departamento de ventas	8
c) Guía para elaborar un plan de ventas	20
2. Implementación de la administración de ventas	30
a) Reclutamiento y selección del personal de ventas	31
b) Capacitación	36
c) Supervisión	42
d) Motivación	47
3. Evaluación y control de ventas	54
Anexos	66



## RESUMEN EJECUTIVO

A continuación se presenta un Programa de mejora aplicado al Departamento de Ventas de El Manantial.

El programa se divide en tres etapas, Formulación, que abarca un análisis del entorno, la organización del departamento de ventas y una guía para elaborar un plan de ventas.

Posteriormente, se presenta la etapa de Implementación, que incluye una guía para el reclutamiento y selección de personal de ventas, capacitación, supervisión y motivación para el área comercial de la empresa.

La tercera etapa o paso, se denomina Evaluación y control, y detalla mecanismos cualitativos y cuantitativos para evaluar al personal y el alcance de las metas establecidas para el departamento.

Finalmente, se presenta un presupuesto, que asciende a Q24,150.00 y que se espera cubra sea implementado durante 18 meses.

# 1

## **FORMULACION DE LA ADMINISTRACION DE VENTAS**

**POR: DIANA CAROLINA CARDONA RAMOS**

## a) ANALISIS DE FACTORES DEL ENTORNO



# EL MANANTIAL

designed by freepik.com



## Información general de la Empresa

- **Nombre**  
Embotelladora El Manantial.
- **Dirección**  
4ta. Calle 1-73, zona 2, Huehuetenango.
- **Actividad**  
Elaboración y distribución de refrescos envasados.
- **Cobertura**  
Departamento de Huehuetenango
- **Productos**  
Actualmente la empresa maneja las siguientes líneas:

Frutada

Bomberito

Fruticola

Fruty-Gel

Naranjugo

Jugo de Manzana

Agua Pura



## Misión y Visión

Al representar la misión, la razón de ser de la empresa se decidió enfocarla hacia el fin que persiguen los productos de El Manantial: refrescar y satisfacer la sed, resaltando la calidad, lo saludable y nutritivo de los productos y lo accesibles que son. Además se amplió la cobertura hacia el mercado guatemalteco, considerando los planes de expansión que tiene la empresa.

La visión se constituye como el faro que dirige las actividades de una empresa, puede entenderse como una fotografía del futuro vista en el presente. Por tal razón, esta se enfocó en el reconocimiento que se busca a nivel nacional, la calidad, el compromiso que se tiene socialmente al brindar productos saludables y nutritivos, la generación de empleos y apoyo altruista; finalmente se busca alcanzar la excelencia en servicio y atención brindados por los colaboradores de la empresa.

### Misión

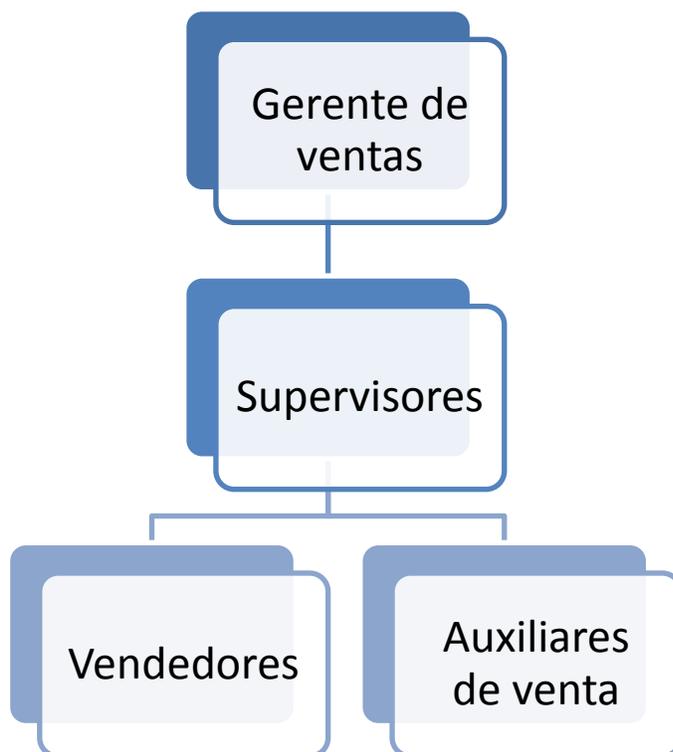
Somos una empresa comprometida con refrescar y satisfacer la sed de los guatemaltecos, por medio de bebidas deliciosas, saludables y accesibles al bolsillo del consumidor.

### Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional por sus altos estándares de calidad, compromiso con la sociedad y el buen servicio y atención de sus colaboradores.



## Organización de la fuerza de ventas



La estructura que se presenta corresponde a la forma como se encuentra actualmente el Departamento de ventas. Esta área está conformada por un Gerente de ventas quien reporta directamente al Gerente General y la Junta Directiva, a la vez, tiene a cargo dos supervisores, quienes están a cargo de los 14 vendedores y los 18 auxiliares de venta.



## Entorno externo

### **Proveedores**

Para El Manantial los proveedores son parte esencial e importante; las materias primas con la que se elabora el producto deben ser de calidad, entregadas oportunamente. Se cuenta con clúster (proveedores alternos comprometidos) para evitar contratiempos y cumplir a cabalidad con los clientes.

### **Competidores**

Los competidores directos con los que la empresa cuenta actualmente, incluyen Industrializadora Del Campo y Ricky Fruty y una variedad de purificadoras informales. A lo largo de la historia, El Manantial ha logrado mantenerse vigente, por medio de la implementación de estrategias que le han permitido hacer frente a los competidores directos.

### **Clientes**

El Manantial se enfoca principalmente a segmentos infantiles y juveniles, aunque varias de las líneas se dirigen también a segmentos más amplios, como el familiar.

### **Intermediarios**

Gran parte del éxito que la empresa ha conseguido en el mercado huehueteco se debe a las alianzas que se han formado con personas que se transforman en distribuidores del producto. La empresa cuenta con un canal de distribución indirecto, apoyándose en mayoristas y detallistas, quienes se encargan de realizar ventas al consumidor final.

# b). ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.



## EL MANANTIAL



El Manantial es una empresa que lleva más de 60 años brindando satisfacción al mercado huehueteco por medio de la producción y comercialización de refrescos envasados.

A lo largo del tiempo, la empresa ha mostrado un notable crecimiento, lo que le permite actualmente llegar a todo el departamento de Huehuetenango con una amplia gama de productos fuertemente posicionados en el mercado, lo que la convierte en una empresa importante, no solo por la actividad económica, sino, por ser una fuente de empleos directos e indirectos.

La empresa se encuentra constituida legalmente y cuenta con todos los departamentos necesarios para realizar las tareas administrativas, de manejo de recursos, producción y comercialización.

Es precisamente en ésta última área, Comercialización o Ventas, donde se encontraron algunas debilidades que son necesarias trabajar para lograr un mayor fortalecimiento de la empresa.

Por esta razón, se presenta una propuesta de la descripción del departamento de



## 1.1 Descripción del departamento

### 1.1.1 Nombre

Departamento de ventas

### 1.1.2 Objetivos

- Suministrar con la mayor eficiencia los productos de la empresa a los distintos intermediarios.
- Conformar un equipo de trabajo fuertemente identificación con la empresa comprometido con las metas, dispuesto a dar siempre más.

### 1.1.2 Actividades

El departamento de ventas se encarga de la distribución y venta de los productos de la empresa y dar seguimiento a las diferentes rutas de venta para garantizar la cobertura total y abastecimiento de los intermediarios. Es el área que prepara pedidos de venta al departamento de producción y apoyar las actividades de lanzamiento de nuevos productos y promociones.

El departamento debe encargarse, junto al área de Recursos Humanos, de contratar vendedores, auxiliares y supervisores y llevar reportes e historiales de ventas.

Este es el departamento prioritario de la empresa, ya que a través de la adecuada gestión la empresa puede vender. Es el departamento encargado de vender, distribuir, buscar nuevos clientes y dar seguimiento a las distintas rutas.



### 1.1.3 Conformación

1 Gerente de Ventas

- Máxima puesto dentro del departamento, es la persona que tiene a su cargo velar porque las actividades de ventas se lleven a cabo de la mejor manera , diseña rutas, establece metas y elabora programas para el buen funcionamiento de toda el área.

2 Supervisores

- Sub alternos del Gerente de ventas, tienen bajo su responsabilidad a vendedores y auxiliares. Tienen a su cargo supervisar y velar porque las rutas sean trabajadas según la planificación, además evaluar y trasladar información de mercados al puesto superior.

14 Vendedores

- Tienen a su cargo la conducción de vehículos , visitar clientes, tomar pedidos, despachar productos, realizar cobros y mantener relaciones a largo plazo con los distintos compradores.

18 Auxiliares

- Acompañan a los vendedores en los vehículos y a los asisten en las visitas a los clientes, toma de pedidos, despacho de productos y mantenimiento relaciones con los compradores.



## 1.2 Descripción y funciones de puestos

### 1.2.1 Gerente de ventas

#### Descripción

El gerente de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar el departamento de ventas.

Debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, tales como la honestidad, ser catalizador, tomar decisiones, y ejecutarlas.

#### Funciones

- **Continuas**

- ✓ Establecer cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- ✓ Compensar, motivar y guiar a los miembros de la fuerza de venta.
- ✓ Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.
- ✓ Monitorear el departamento. Básicamente, debe velar porque todos los procedimientos de ventas, se estén llevando cabo de la forma idónea.

- **Periódicas**

- ✓ Elaborar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar las acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- ✓ Establecer metas y objetivos. Considerando que las metas son a largo plazo, mientras que los objetivos son más precisos y a plazos más cortos.
- ✓ Pronosticar las ventas. Dicho pronóstico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de materia prima y el pago a proveedores.



- **Ocasionales**

- ✓ Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y como debe ser tratado el mismo, es quien está llamado a estructurar el departamento.
- ✓ Participar junto al Departamento de Recursos Humanos en el proceso de Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.

## 1.2.2 Supervisores de ventas

### Descripción

Los supervisores de venta son las personas encargadas de apoyar a la Gerencia de ventas en la consecución de las metas y la realización de las actividades planificadas para el departamento.

### Funciones

- **Continuas**

- ✓ Mantenerse permanentemente actualizado sobre los productos de la empresa para poder brindar información adecuada y capacitar al equipo.
- ✓ Verificar que el equipo de ventas tenga una excelente presentación personal frente a los clientes.
- ✓ Llevar un control diario de las ventas realizadas, elaborando cuadros de seguimiento y otros reportes de gestión que le sean solicitados.
- ✓ Supervisar al equipo en el campo de acción.
- ✓ Hacer cumplir a cabalidad las funciones de los vendedores y auxiliares.

- **Periódicas**

- ✓ Establecer reuniones periódicas para el seguimiento y apoyo del equipo.



### 1.2.3 Vendedores

#### Descripción

El vendedor se constituye como el representante directo de la empresa ante el cliente. Por tanto, es uno de los puestos más importantes.

Debe sentir empatía con el cliente y a la vez compromiso con la empresa. Debe poseer facilidad de palabra, habilidad numérica y de negociación. Debe ser proactivo y contar con conocimientos sobre la empresa, los productos y políticas. Acostumbrado a trabajar bajo metas.

#### Funciones

- **Continuas**

- ✓ Conducir y fungir como responsable del vehículo asignado.
- ✓ Cumplir con la ruta y/o recorridos asignados.
- ✓ Obtener pedidos por parte de los clientes.
- ✓ Despachar productos a los compradores.
- ✓ Buscar nuevos clientes.

- **Periódicas**

- ✓ Elaborar informes de ventas y reportes de vehículos.

- **Ocasionales**

- ✓ Recopilar información de los clientes y trasladarla a los supervisores.



## 1.2.4 Auxiliares de venta

### Descripción

El auxiliar de ventas es la persona que acompaña al vendedor en el vehículo y lo apoya en todas las actividades que realiza.

Ayuda a cargar el producto a los vehículos, despacha a los clientes, apoya en la búsqueda de nuevos clientes y capturar información sobre el mercado.

### Funciones

- **Continuas**

- ✓ Asistir y fungir como co-responsable del vehículo asignado.
- ✓ Cumplir con la ruta y/o recorridos asignados.
- ✓ Obtener pedidos por parte de los clientes.
- ✓ Despachar productos a los compradores.
- ✓ Buscar nuevos clientes.

- **Ocasionales**

- ✓ Recopilar información de los clientes y trasladarla a los supervisores.



### 1.3.1 Gerente de ventas

#### Datos generales

- Cargo: Gerente de Ventas.
- Departamento: Ventas.
- Depende de: Gerente General.
- Dependientes: Supervisores, vendedores y auxiliares de venta.

#### Conocimiento del cargo

- Elaboración de estrategias comerciales.
- Marketing.
- Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales.
- Atención a Clientes.
- Conocimientos básicos en el área contable y estadística.
- Manejo de software y programas de computación.

#### Formación personal

- Estudios en Mercadotecnia, Administración o Carreras afines.

#### ▪ **Requerimientos del puesto**

- Edad entre 30 a 45 años.
- Experiencia mínima de 2 años en el área de administración y ventas.
- Manejo de Personal.
- Excelente presentación personal.
- Movilización propia.
- Disponibilidad para trasladarse a otros municipios del departamento.

#### ▪ **Habilidades o actitudes**

- Trabajo bajo presión.
- Actitud de líder.
- Iniciativa propia.



### 1.3.2 Supervisores de venta

#### Datos generales

- Cargo: Supervisor.
- Departamento: Ventas.
- Depende de: Gerente de Ventas.
- Dependientes: Vendedores y auxiliares de venta.

#### Conocimiento del cargo

- Conocimiento de software y programas de computación
- Estrategias de comercialización.
- Atención a Clientes.
- Conocimientos básicos en las áreas contable y estadística.

#### Formación personal

- Nivel diversificado, con orientación en Mercadotecnia, Administración o Carreras afines.

#### ▪ Requerimientos del puesto

- Edad entre 30 a 45 años.
- Experiencia mínima de 2 años en puesto similar.
- Manejo de Personal.
- Excelente presentación personal.
- Disponibilidad para trasladarse a otros municipios del departamento.

#### ▪ Habilidades o actitudes

- Trabajo bajo presión.
- Proactivo.
- Habilidad numérica.



### 1.3.2 Vendedores

#### Datos generales

- Cargo: Vendedor.
- Departamento: Ventas.
- Depende de: Supervisor de ventas.

#### Conocimiento del cargo

- Técnicas de venta.
- Manejo de vehículos livianos y pesados
- Atención a Clientes.
- Conocimientos básicos en las áreas contable y estadística.

#### Formación personal

- Estudios a Nivel Diversificado, de preferencia con estudios universitarios en el área de marketing.

#### ▪ Requerimientos del puesto

- Edad entre 18 a 35 años.
- Experiencia mínima de 2 años en puesto similar.
- Excelente presentación personal.
- Disponibilidad para trasladarse a otros municipios del departamento.
- Licencia de conducir.

#### ▪ Habilidades o actitudes

- Servicio al cliente
- Trabajo bajo presión.
- Habilidad numérica.



### 1.3.4 Auxiliares

#### Datos generales

- Cargo: Auxiliar de ventas.
- Departamento: Ventas.
- Depende de: Supervisor de ventas.

#### Conocimiento del cargo

- Técnicas de venta.
- Atención a Clientes.

#### Formación personal

- Estudios de nivel Básico y/o Diversificado.

#### ▪ **Requerimientos del puesto**

- Edad entre 18 a 35 años.
- Excelente presentación personal.
- Disponibilidad para trasladarse a otros municipios del departamento.

#### ▪ **Habilidades o actitudes**

- Servicio al cliente
- Trabajo bajo presión.

# c). GUIA PARA ELABORAR UN PLAN DE VENTAS



## EL MANANTIAL



Un Plan de Ventas es un proyecto individual o la parte de un Plan de Marketing de una empresa que concreta cuáles son los objetivos de venta y especifica de qué forma se conseguirán, cuantificándolo en un presupuesto.

En algunos casos, en función de la estructura y los hábitos de la empresa, el plan de ventas comprenderá también un plan de acciones comerciales.

De tal forma, un plan de ventas debe establecer objetivos [ventas totales, anuales, en unidades de producto o unidades monetarias, (cantidad en Quetzales)], especificación del Proceso de ventas, así como la repartición de rutas. Metas por rutas, Presupuesto por rutas y un presupuesto total.

A continuación se presenta un formato con ejemplos y elementos hipotéticos, que facilitarán el posterior diseño de un plan de ventas para la empresa.

# PLAN DE VENTAS EL MANANTIAL

## VENTAS

---

---

---



### INFOGRAPHICS

"Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat."

### INFOGRAPHICS

"Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat."



### INFOGRAPHICS

"Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat."



# PLAN DE VENTAS



## Resumen Ejecutivo

La idea de este primer elemento del plan es presentar de forma rápida y a grandes rasgos a la Junta Directiva los planes que hay para el Departamento de Ventas.

El resumen ejecutivo conlleva:

- Plasmar en dos o tres párrafos una breve descripción de lo que se pretende alcanzar con el plan (objetivo) y el alcance temporal que este tendrá (1 año).
- Especificar las metas anuales y las actividades relacionadas con ventas que se realizarán a lo largo del año.



## 1. Objetivos

### 1.1 Objetivo General

Se detalla un objetivo general que explique lo que se desea realizar a lo largo del año, en función de las ventas proyectadas.

Normalmente una empresa realiza proyecciones de ventas que le van dando la idea de cuál es la cantidad de ventas a realizar al año. A diferencia de un Plan de Marketing, el Plan de ventas no detalla actividades de producto, precio, plaza o promociones, únicamente detalla los volúmenes de ventas y algunas actividades de Venta Personal.

Un Objetivo general de un Plan de ventas podría estar redactado de la siguiente forma:

Lograr para el año 2015 ventas por Q2,000,000.00 dentro del departamento de Huehuetenango.

### 1.2 Objetivos Específicos

Estos objetivos van encaminados a servir de apoyo al Objetivo General, y detallan algunos aspectos para alcanzarlo.

Podría redactarse de la siguiente forma:

- a) Presentar a las diversas rutas la tabla de metas mensuales y anuales de ventas.
- b) Capacitar al personal sobre nuevas técnicas de ventas.
- c) Lograr colaboradores motivados y fuertemente identificados con la empresa.
- d) Implementar un nuevo sistema de compensación para el equipo de ventas.



## 2. Actividades

### 2.1 Meta de ventas para al año 2015

Esta se determina en base al historial de ventas de la empresa o a nuevas proyecciones. Se propone para el efecto utilizar el método de Mínimos cuadrados. (Ver Anexo 1), debido a que se considera uno de los métodos más exactos y confiables.

### 2.2 Metas mensuales y meta anual por ruta

Utilizando el mismo método de las ventas totales de la empresa, se detallan cuadros donde se indiquen las ventas por mes que cada ruta deberá alcanzar, utilizando el siguiente formato:

Ruta 1	
Mes	Ventas Proyectadas
Supervisor	
Vendedor	
Auxiliar	
<b>Enero</b>	
<b>Febrero</b>	
<b>Marzo</b>	
<b>Abril</b>	
<b>Mayo</b>	
. . .	

Instrucciones de llenado e interpretación de formato, ver Anexo 3a.



### 3. Actividades del departamento

Se enlistan las diferentes actividades programadas al año para el departamento, estas pueden incluir:

- ✓ Reuniones mensuales
- ✓ Jornadas de capacitación
- ✓ Actividades motivacionales
- ✓ Viajes, convivios y otras actividades

La idea de ir detallando estas actividades es tener una programación anual de actividades que involucren al área de ventas.

Se debe colocar el nombre de la actividad, explicar en qué consiste y qué se pretende con ella, indicar las posibles fechas en que se realizarán, los responsables y un estimado del costo de cada una.



#### 4. Plan de acción

Consiste básicamente en un cronograma o calendarización de cada una de las actividades a realizarse, indicando, fechas, responsables y costos.

Se puede realizar utilizando un formato como el que se presenta a continuación:

Actividad	Fecha	Responsable	Costo
-----------	-------	-------------	-------

Instrucciones de llenado e interpretación de formato, ver Anexo 3b.



## 5. Presupuesto

Básica hay que realizar un detalle de los gastos en los que se incurrirá para poder llevar a cabo el Plan de ventas, si en el numeral anterior (Plan de acción) ya se han establecido costos, es más fácil trasladar estos a este apartado.

Se propone un formato similar al que se presenta a continuación:

Actividad

Costo

Instrucciones de llenado e interpretación de formato, ver Anexo 3c.



## 6. Evaluación

Cada actividad planificada o propuesta, aparte de contar con un responsable, calendarización y presupuesto, es necesario que esté sujeta a evaluación. Dependiendo de la naturaleza o tipo de actividad, se deberá establecer un mecanismo de evaluación adaptado a este.

En el caso de las metas mensuales y anuales se propone el siguiente formato, que permite determinar las ventas proyectadas (meta), las ventas reales y la diferencia, ya sea positiva o negativa que se tenga.

### Ruta 1

Supervisor

Vendedor

Auxiliar

Mes	Ventas Proyectadas	Ventas Reales	Diferencia
<b>Enero</b>			
<b>Febrero</b>			
<b>Marzo</b>			
<b>Abril</b>			
<b>Mayo</b>			
<b>Junio</b>			
<b>Julio</b>			
<b>Agosto</b>			
<b>Septiembre</b>			
<b>Octubre</b>			
<b>Noviembre</b>			

# 2

## **IMPLEMENTACION DE LA ADMINISTRACION DE VENTAS**

## a) RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL PERSONAL DE VENTAS



**EL MANANTIAL**



La selección y reclutamiento de personal de ventas es uno de los aspectos más importantes para una empresa comercializadora. De lo acertado o erróneo de este proceso dependerán las ventas de la empresa. Por eso es trascendental contar con una secuencia de actividades para seleccionar vendedores, especificar sobre quién cae la responsabilidad de la selección, qué criterios se tomarán en cuenta y qué aspectos se deberán tomar en cuenta.

Un vendedor debe reunir una serie de cualidades, habilidades y requisitos para poder considerarse apropiado para la empresa y debe pasar por una serie de procesos antes de ser seleccionado y contratado.

El proceso generalmente inicia con la captación de aspirante, posteriormente una selección de candidatos tomando en cuenta revisiones de papelería, luego es necesario realizar entrevistas y pruebas para ir realizando una depuración que tiene como finalidad elegir al mejor candidato.

Al haber detectado una debilidad en El Manantial sobre este aspecto, se presenta a continuación una guía sobre cómo realizar de manera sistemática el proceso de selección y reclutamiento de personal.

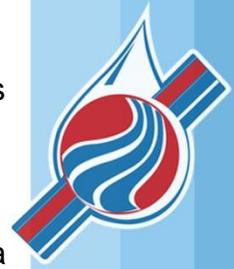


## 2.1 Reclutamiento

Se define como conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto de vendedor. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Los métodos de reclutamiento son muy variados, pero básicamente se distinguen dos tipos: Interno y Externo. Las descripciones de puesto, presentadas anteriormente, constituyen un instrumento esencial, para los encargados de reclutamiento; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones, responsabilidades y habilidades requiere el puesto



Los métodos de reclutamiento son muy variados, pero básicamente se distinguen dos tipos: Interno y Externo.

El primero se realiza cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos. Esta es la forma más rápida y económica de cubrir un puesto disponible. Muchas empresas utilizan este método para motivar a sus colaboradores, debido a que supone ascensos y promociones de beneficio.

El segundo método se da cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Resulta un sistema efectivo para llevar personas nuevas e ideas a la empresa, aunque el proceso es más largo y costoso.

Para El Manantial se sugiere una combinación de métodos de reclutamiento, que básicamente dependería del puesto que quede vacante, lo que, implicaría la utilización de distintos medios de comunicación, se recomienda utilizar el siguiente modelo:

Puesto Vacante	Método de reclutamiento	Medio de comunicación
Gerente de Ventas	Interno o Externo	Afiches, radio, prensa,
Supervisor de Ventas	Interno o Externo	televisión local, fan page
Vendedor	Interno o Externo	de la empresa en
Auxiliar de ventas	Externo	Facebook

Se sugiere colocar los afiches

Los anuncios radiales pod

Los anuncios televisivos p  
que cubren la cabecera de

Los clasificados de prensa  
Huehuetenango.



## 2.2 Selección

Comparar perfil del candidato ideal con el CV de los candidatos. Esto va a permitir obtener candidatos potenciales y eliminar de entrada a un 80-90% de los aspirantes

Realización de entrevista personal. Es una segunda selección que permite eliminar otro 25%.

Pruebas psicotécnicas: de personalidad, de factores de inteligencia. Esta es una tercera selección que reducirá la selección a 3 o 4 candidatos

Entrevista en profundidad. Es la selección definitiva para captar al aspirante

Si todo se ha hecho correctamente este candidato pasará a formar parte del departamento de ventas de la empresa.

Es importante que en El Manantial, el proceso de reclutamiento y selección sea realizado en conjunto por Gerente de ventas y Recursos Humanos. El Gerente de ventas es la persona que sabe específicamente qué es lo que necesita y qué cualidades debe tener el aspirante, por lo tanto, debe participar en la comparación del Perfil de puesto con el CV para realizar la primera depuración. Posteriormente, se debe realizar la entrevista con el Gerente de Recursos Humanos, quien a continuación realizará las pruebas psicotécnicas, según la forma ya establecida de trabajar. Posteriormente, la entrevista a profundidad a cargo del Gerente de ventas, para tomar en conjunto la decisión final.

## **b) CAPACITACION**



**EL MANANTIAL**



La capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a las necesidades de la misma, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas del personal.

En el caso del área de ventas, la capacitación busca perfeccionar al vendedor, en función de las necesidades de la empresa, por medio de un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que un vendedor debería saber para desempeñar las tareas, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados. También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, el aumento de la población con títulos universitarios, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

**Objetivo:**

Brindar herramientas de trabajo para la capacitación y el desarrollo de habilidades para la fuerza de ventas de El Manantial.

**Dirigido a:**

Supervisores, Vendedores y Auxiliares de venta

**Metodología utilizada:**

Este programa se orienta al desarrollo de habilidades de ventas.

Los contenidos propuestos, en base a la solicitud de vendedores y auxiliares de la empresa son:

- ✓ Técnicas de ventas
- ✓ Manejo de competencias
- ✓ Relaciones con los clientes
- ✓ Administración de tiempo y territorio
- ✓ Búsqueda de clientes

Se propone realizar un taller para cada tema, analizar casos y se dé a los participantes la oportunidad de demostrar los conocimientos que posee por medio de una participación activa.

Se pretende que sea un programa práctico y orientado a enseñar técnicas y procesos de ventas profesionales.



### **Beneficios para la empresa:**

Con este programa El Manantial obtiene vendedores formados profesionalmente. Se logra un incremento en el nivel de estos y por ende la efectividad.

### **Beneficios para la fuerza de ventas:**

Para los participantes el principal beneficio es que van a recibir formación técnica con el fin de se puede incrementar el nivel profesional.

### **Características generales del programa:**

- ✓ Modalidad: cerrada, solo para personal de la empresa.
- ✓ Horas de capacitación: 4 o 5 horas por cada tema.
- ✓ Horario: flexible. Se recomienda un tiempo total de 18 meses, trabajando un tema por mes.
- ✓ Material del curso: se debe incluir materiales con el contenido de las definiciones, conceptos y procesos a trabajar y herramientas para el ejercicio laboral.
- ✓ Lugar: se recomienda realizarlo fuera de las instalaciones de la empresa, posiblemente en un restaurant, hotel o centro de convenciones, estar fuera entusiasma más a los colaboradores.
- ✓ Se sugiere que las capacitaciones sean impartidas por personas ajenas a la empresa, por lo que se presenta el siguiente plan proporcionado por el Instituto Técnico de Capacitación INTECAP.

### **Propuesta INTECAP**

Consisten en una serie de seminarios disponibles, para que la empresa pueda elegir los temas concretos y dirigirlos a la fuerza de ventas.

**Metodología:**

Son seminarios que se pueden trabajar en 4 o 5 horas, repartidos en dos sesiones, en el lugar que la empresa considere conveniente.

**Costo:**

INTECAP ofrece programas con un costo de Q.50.00 por participante, con un mínimo de 15 asistentes. Al pagar cuota de INTECAP, El Manantial se hace acreedor a un descuento de 50% por participante, aspecto que debería aprovecharse.

**Temas ofrecidos por INTECAP que podrían trabajarse con la fuerza de ventas:**

1. Servicio al cliente.
2. Trabajo en equipo.
3. Comunicación efectiva
4. Valores y principios.
5. Técnicas de ventas.
6. Manejo de stress.
7. Excelencia en el servicio al cliente.
8. Motivación en el puesto de trabajo.
9. Relaciones humanas
10. Autoestima
11. Cambio de actitud.
12. Técnicas de negociación
13. Administración del tiempo
14. Crear valor con la gente
15. Desarrollo personal
16. Uso efectivo del tiempo
17. Equipos productivos
18. Comunicación efectiva y de negocios

## Formato de evaluación para la capacitación



### REGISTRO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE EVENTO

Fecha:	Evento:	Empresa:							
<b>Leyenda</b>	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo				
<b>Evalúe</b>									
1.	¿Cómo le pareció el manejo del tiempo del evento?								
2.	¿Cómo le pareció el tema expuesto?								
3.	¿Qué opina de la organización e instalaciones donde se realizó el evento?								
4.	¿Cómo califica al conferencista?								

¿Del 1 al 10, cual es su satisfacción del evento?

¿Qué otros temas son de su interés? \_\_\_\_\_

**Comentarios, críticas y sugerencias:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Instrucciones de llenado e interpretación de formato, ver Anexo 3e.

### Costo del programa de capacitación

#### Costo unitario mensual

37 personas a un costo de Q.25.00 por cada una = Q.925.00

#### Costo total por 18 meses

Q.925.00 por 18 capacitaciones = Q.16,650.00

Los costos se podrán reducir en la medida que la empresa descarte temas de capacitación e implemente solo aquellos que considere necesarios.

## c) SUPERVISION



**EL MANANTIAL**



Una de las funciones de la etapa de Implementación de la Administración de ventas incluye la supervisión del equipo vendedores para recompensarlos o para hacer propuestas constructivas de mejoramiento.

El objetivo de la evaluación es corregir actitudes y mejorar los procesos mientras están siendo implementados.

Se sugiere que El Manantial implemente algunos de los siguientes parámetros:

- Volumen de ventas como porcentaje de las cuotas
- Número de pedidos obtenidos
- Uso de los recursos de la empresa
- Conocimiento de la empresa, los productos, los clientes y la competencia.
- Nivel de preparación de las visitas.
- Administración del tiempo.
- Calidad de los informes.
- Relaciones con los clientes.
- Apariencia personal.

### **Responsables de supervisar**

La empresa cuenta dos supervisores, por lo tanto, serán ellos los encargados de supervisar las actividades que realicen tanto los vendedores como los auxiliares de venta.

Se sugiere como primera medida realizar un censo para poder conformar la estructura de supervisión, y poder optar de esta manera también a la supervisión indirecta.



Se propone la implementación de los siguientes formatos de evaluación:

## SUPERVISION ABORDO



Ruta \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Vendedor \_\_\_\_\_ Vehículo \_\_\_\_\_  
Territorio \_\_\_\_\_

Nombre del Cliente/ Tienda	BOMBERITO JR	FRUTADA	FRUTICOLA	FRUTIGEL	AP BOLSA	NJ BOLSA	NARANJUGO	NARANJUGO 1/2	MANZANA 1/2	MIXTO 1/2	NARANJUGO 1/4	MANZANA 1/4	JUGOS MIXTOS	AP BOTELLA	AP PACHON	FRUTADA GRANDE	APTF	FRUTIFEL GRANDE	Combos	AGUA SABORIZADA	Total	Razon	
1																							
2																							
3																							
4																							
5																							
6																							
7																							
8																							
9																							
10																							
11																							
12																							
13																							
14																							
15																							
16																							
17																							
18																							
19																							
20																							
21																							
22																							
23																							
24																							
25																							
26																							
27																							
28																							
29																							
30																							
31																							
32																							
33																							
34																							
35																							
36																							
37																							
38																							
39																							
40																							

Instrucciones de llenado e interpretación de formato, ver Anexo 3f.

# CHECK LIST FLOTA



RUTA		VEHICULO		PLACA	
ENDEADOR:		KILOMETRAJE		FECHA	

## NIVELES

ACEITE		LIQUIDO DE FRENOS	
AGUA		PRESION DE LLANTAS	
DIESEL		LIQUIDO DE CLUTCH	

## COMENTARIOS

## SISTEMA ELECTRICO

LUCES BAJAS		LUCES DEL FURGON	
LUCES ALTAS		TABLERO	
LUCES DE EMERGENCIA		TEMPERATURA	

## COMENTARIOS

## ESTADO DE LLANTAS

DELANTERAS	I	TRASERAS	II	DI
	D		IE	DE

## COMENTARIOS

## ESTADO DE MOTOR

ACELERACION	
RUIDOS	
FILTROS	

## COMENTARIOS

## ESTADO EXTERIOR DEL CAMION

### RETROVISORES

VIDRIOS		BATERIA		WINDSHIELD	
PUERTAS		MANECILLAS		FURGON	
PINTURA		ASCIENTOS		INTERIOR FURGON	

## COMENTARIOS

ENTREGADO

RECIBIDO

Instrucciones de llenado e interpretación de formato, ver Anexo 3g.



# CENSO DE CLIENTES 2014



Nombre de la persona: \_\_\_\_\_

Nombre de la tienda: \_\_\_\_\_

Dirección de la tienda: \_\_\_\_\_

RUTA \_\_\_\_\_ Vendedor \_\_\_\_\_

Puesto:

Propietario

Empleado:

Frecuencia de la visita:

L	M	M	J	V	S	D

semanal

quincenal

mensual

Precio de productos:

Bt Jr.	
Ft	
Ft G	
Fc	
Fg	
Fg G	
Nj Bol	
AP Bol	

AP Bot	
AP Pach	
Nj 1/2	
Mz 1/2	
Mx 1/2	
Nj 1/4	
Mz 1/4	
Mx 1/4	

Nj Vaso	
APTF	

Le deja alguna bonificación:

Bt Jr.	
Ft	
Ft G	
Fc	
Fg	
Fg G	
Nj Bol	
AP Bol	

AP Bot	
AP Pach	
Nj 1/2	
Mz 1/2	
Mx 1/2	
Nj 1/4	
Mz 1/4	
Mx 1/4	

Nj Vaso	
APTF	

Número de teléfono: \_\_\_\_\_ Tigo  Claro  Movistar

Fecha de llamada: \_\_\_\_\_

Cliente de ruta No.: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Instrucciones de llenado e interpretación de formato, ver Anexo 3h.

# d) MOTIVACION



**EL MANANTIAL**



Se puede decir que el principal cliente de una empresa u organización es el propio trabajador. Conseguir que permanezca en ella es un objetivo importante e interesante para las empresas de hoy, por lo que, en muchas ocasiones, habrá que tomar medidas para cuidarlo y mimarlo.

Según la gestión del talento humano, en la actividad empresarial actual, a nivel global, es cada vez más difícil que los vendedores sean leales a la empresa, en cuanto a la permanencia en ella, así que las pocas que lo consiguen serán las llamadas, a medio plazo, a liderar los respectivos mercados.

Aunque es muy difícil determinar cuáles son las claves que hacen que un vendedor decida permanecer en una empresa, a pesar de tener una oferta económica más favorable, la mayoría de los gestores del talento humano señalan cinco aspectos que se suelen tener en cuenta por los vendedores:

- La ilusión por el trabajo que desarrolla en la empresa
- La motivación
- El compromiso mutuo
- Las posibilidades de rotación y cambio

Como se puede ver la motivación ocupa un lugar preeminente, a pesar de que, según la opinión generalizada, la mayoría de las empresas no son capaces de motivar suficientemente a los miembros de las planillas.



Según estudios recientes, en la actualidad, cerca de 70% de los vendedores se sienten frustrados en la empresa donde laboran; más del 50% opina que la empresa no valora las habilidades y capacidades y casi otro 50% no ven expectativas de desarrollo profesional en la empresa donde prestan sus actividades profesionales.

El grado de motivación del trabajador incidirá directamente en esta actitud y estado de ánimo, por lo que la obligación de la empresa es hacer que éste nivel se mantenga siempre por encima de un mínimo recomendable.

### **Programa de motivación, El Manantial**

Según algunos autores la motivación es el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar esa meta, en este caso la meta de todo vendedor sería colocar un pedido al cliente.



## Acciones a seguir

Luego de la investigación se determinó que El Manantial realiza actividades para motivar a la fuerza de ventas, aunque no de forma programada. Por lo tanto, se propone a la empresa implementar un programa que busque personal más motivado y satisfecho con el trabajo, para ello se sugiere considerar los siguientes aspectos:

### a) Establecer motivadores

Está demostrado que una persona motivada trabaja y rinde mejor. Muchas veces se confunde la motivación con la capacitación. Si bien la capacitación permite al vendedor tener nuevos conocimientos que luego aplica en las tareas, no es suficiente para lograr motivación. Para motivar a la fuerza de ventas, una empresa puede combinar una serie de factores:

- ✓ Un buen clima laboral
- ✓ Estabilidad
- ✓ Incentivos económicos (comisiones)
- ✓ Premios
- ✓ Actividades de recreación, etcétera.

### b) Planificar actividades motivacionales

Es importante que una vez elegidos los motivadores, se realice una planificación para la respectiva implementación. Esta debe ser programada de forma anual, de preferencia y que tenga continuidad, es decir, que no se implemente solo un año, sino que sea algo permanente.



### c) Puesta en marcha

Para la consecución de las metas de ventas proyectadas por la empresa se proponen dos estrategias aplicadas a la fuerza de ventas, mismas que se han denominado:

- ✓ Incentivo del Semestre
- ✓ Premio a la Excelencia

#### **Incentivos de Semestre**

**Objetivo:** motivar e incentivar a la fuerza de ventas a lo largo de todo el semestre para que se esfuercen por alcanzar las metas individuales asignadas.

**Actividades:** al final de cada semestre se recompensará a aquellos vendedores/auxiliares que hayan alcanzado las metas semestrales. Este reconocimiento consistente en un Bono de Q.2,000.00 y se dará al final de cada semestre.

Durante el mes de junio se organizará una cena a la cual asistirán todos los miembros del equipo de venta, para que sean partícipes de la premiación, en donde además se les otorgará un diploma de reconocimiento, por el cumplimiento de las metas trazadas.

Durante el mes de diciembre los reconocimientos se realizarán durante el convivio de fin de año que la empresa realiza año tras año.

**Fecha de Implementación:** esta estrategia se estará implementando durante los meses de junio y diciembre.



## Premio a la Excelencia

**Objetivo:** motivar e incentivar a la fuerza de ventas para que a lo largo del año se esfuercen por alcanzar las metas individuales asignadas.

**Actividades:** al final del año premiará a aquellos vendedores que hayan alcanzado o sobrepasado las dos metas semestrales. Si se diera el caso que todos alcanzaran las metas, se premiará a los tres primeros lugares.

El premio a la excelencia consistirá en un a un destino dentro de Guatemala que la empresa elija, para dos personas que incluirá boletos ida y vuelta, hospedaje por dos noche, todas las comidas y un bono especial.

Durante el mes de diciembre los reconocimientos se realizarán durante el convivio de fin de año que la empresa realiza año tras año.

**Fecha de Implementación:** esta incentivo se estaría entregando a fin de año, durante el convivio que anualmente organiza la empresa.



## Presupuesto

<b>Actividades</b>	<b>Costo Individual</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Incentivos del semestre</b>		
Cena para 40 personas (equipo de ventas y Junta directiva)	Q.35.00	Q.1,400.00
Bono (para un vendedor y un auxiliar).	Q.2,000.00	Q.4,000.00
<b>Premio a la excelencia</b>		
Boletos ida y vuelta a posibles destinos	Q.200.00	Q.400.00
Hospedaje por dos noches	Q.550.00	Q.1,100.00
Alimentación	Q.300.00	Q.600.00
Bono especial	Q.1,000.00	Q.2,000.00
<b>Total</b>	<b>Q.4,085.00</b>	<b>Q.9,500.00</b>

Se tiene contemplada la Cena para la entrega del Incentivo del Semestre con la participación de los 35 miembros de la fuerza de ventas y 5 miembros de la Junta Directiva.

El Incentivo del semestre consiste en un Bono especial de Q.2,000.00 que se entregará a un vendedor y a un auxiliar.

El Premio a la Excelencia está estimado para dos personas.

# 3

## **EVALUACION Y CONTROL DE ADMINISTRACION DE VENTAS**

**POR: DIANA CAROLINA CARDONA RAMOS**



Las evaluaciones al personal de ventas deben ser una herramienta que permita un espacio de comunicación entre el Gerente de Ventas y el Vendedor y Auxiliares. Dicho espacio debe traer como conclusión, la generación de entusiasmo para un futuro desarrollo de habilidades que lleven al éxito profesional.

El objetivo de la evaluación de la fuerza de ventas es:

- ✓ Evaluar los puntos fuertes y débiles de cada vendedor: se aprovechan las fortalezas y las debilidades deben ser corregidas a través de la capacitación y de una supervisión más firme. Esto significa que uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es proveer indicaciones para la capacitación y mejora el desempeño de cada vendedor.
- ✓ Evaluar el desempeño de cada vendedor para incentivarlos: significa verificar los méritos de cada vendedor para recompensarlo a través de la remuneración, ya sea concediéndole un premio o un incentivo salarial.

Para la evaluación de los vendedores es posible tomar en cuenta el reporte o informe de ventas de cada vendedor, el desempeño de las ventas (en donde se compara las ventas obtenidas con las esperadas), el informe presentado por los jefes o supervisores, las encuestas realizadas a clientes, las pláticas con otros vendedores, etc.

Y en un nivel más extenso, también es posible evaluar el desempeño de la fuerza de ventas de manera global, por ejemplo, si está logrando los objetivos propuestos, si está trabajando bien con otros equipos de la empresa, si los costos en que incurre compensan los resultados obtenidos, etcétera.



### **Criterios de evaluación**

Independientemente del criterio a usar, este debe ser claro, conocido y aceptado por todo el equipo de ventas. Es recomendable combinar un esquema de evaluación que mida aspectos cualitativos y calidad de resultados para fijar el rendimiento de los vendedores, ya que no se puede indisponer a unos de otros tan solo por el número de venta; ya que si el enfoque fuera puramente cuantitativo, se pierde la perspectiva total del negocio.

Es importante que El Manantial determine una forma adecuada y sobre todo planificada de evaluar a los miembros de la fuerza de ventas, como se mencionó anteriormente, no con la finalidad de fiscalizar o intimidar al equipo, sino de brindar posterior a la evaluación una retroalimentación que permita a los vendedores y auxiliares mejorar su desempeño.

# EVALUACION CUANTITATIVA



## EL MANANTIAL



Las mediciones cuantitativas de desempeño se enfocan en lo que los vendedores hacen. Se relaciona con el tipo de ventas que se realice, el tipo de cliente que se visita o los objetivos que se hayan determinado en el periodo, estos objetivos están relacionados a la cantidad que se produce en las ventas.

Este tipo de evaluaciones constituyen un reconocimiento de todo el proceso de ventas.

Algunos criterios que evalúan cantidad de los resultados son:

- ✓ Número de órdenes de compra por período de tiempo. Evalúa la capacidad de cierre de la venta.
- ✓ Tamaño promedio de las órdenes de compra.
- ✓ Número de clientes o cuentas, evalúa la cobertura de los territorios, y garantiza equidad en la distribución de los mismos.
- ✓ Número de clientes activos.
- ✓ Número de clientes nuevos.
- ✓ Volumen total de ventas
- ✓ Logro de objetivos, resultados del periodo vs, objetivos del periodo anterior
- ✓ Crecimiento; Ventas del periodo / ventas del periodo anterior
- ✓ Cuota del territorio; participación en # de empresas en el mercado total
- ✓ Cumplimiento de promociones; Resultados en promociones vs. objetivos de promociones

Se presenta a continuación un formato que se sugiere para la evaluación cuantitativa, y que considera varios aspectos.



EMBOTELLADORA "EL MANANTIAL"  
 DEPARTAMENTO DE VENTAS  
 FORMATO RESUMEN SEMANAL DETALLADO

DISTRIBUIDORA
SUPERVISOR
RUTA
VENDEDOR

GERENTE
MES
SEMANA
DIAS HABILES

FECHA

	No. De clientes en el Censo	No. Clientes visitados	% de productividad	No clientes a los que se les vendio	% efecacia	Monto Total de venta diaria	promedio de venta por cliente
LUNES							
MARTES							
MIERCOLES							
JUEVES							
VIERNES							
SABADO							
TOTALES							

FIRMA \_\_\_\_\_  
 VENDEDOR

RECIBI \_\_\_\_\_  
 SUPERVISOR

Instrucciones de llenado e interpretación de formato, ver Anexo 3i.



# EVALUACION CUALITATIVA



**EL MANANTIAL**



Las mediciones cualitativas o subjetivas reflejan lo bien que se hacen las cosas por parte del vendedor desde un punto de vista conductista. Con este criterio el vendedor es evaluado desde la perspectiva de las habilidades, compromiso, iniciativa, vocación, etc. Algunos de los aspectos a determinar mediante este tipo de evaluación son:

- Las Ventas: nuevos clientes, desarrollo de toda la línea de productos, desarrollo de nuevos segmentos del mercado.
- El Dominio del puesto: conocer bien el portafolio de la compañía, las políticas internas, precios, etc.
- El Control del territorio: planeación de actividades de ventas, organización de la agenda de visitas, control de gastos, diligenciamiento de informes.
- Relaciones con los clientes: buen trato, afinidad.
- Cualidades personales: iniciativa, liderazgo, presentación personal, lenguaje usado, uso potencial de los recursos a disposición.

A continuación se presentan dos formatos de evaluación que buscan obtener información cualitativa.



### INFORME SEMANAL

SUPERVISOR		SEMANA DEL	AL	
VENDEDOR		VENTA REALIZADA		
RUTA		KILOMETRAJE INICIO		
CUOTA MES		KILOMETRAJE FINAL		
% ALCANZADO		GALONES USADOS		

### ACTIVIDADES DURANTE LA SEMANA

NUMERO DE CLIENTES NUEVOS QUE HIZO EN LA SEMANA  
ADJUNTAR CUADRO DE CLIENTES CON TODOS LOS DATOS LLENOS

CANTIDAD DE MATERIAL PUBLICITARIO COLOCADO

AFICHES		BANDEROLAS		OTROS		
---------	--	------------	--	-------	--	--

NUMERO DE CLIENTES POTENCIALES EN SU RUTA


LUGARES QUE PERTENECEN A SU RUTA


LUGARES QUE NO ESTA ATENDIENDO


MOTIVOS POR LOS QUE NO ESTA ATENDIENDO


Instrucciones de llenado e interpretación de formato, ver Anexo 3j.



FECHA	
-------	--

## INFORMACION DE LA COMPETENCIA

VENDEDOR		RUTA		AUXILIAR	
EMPRESA		PRODUCTO		PRECIO	CONSUMIDOR
EMPRESA		PRODUCTO		PRECIO	CONSUMIDOR
EMPRESA		PRODUCTO		PRECIO	CONSUMIDOR
EMPRESA		PRODUCTO		PRECIO	CONSUMIDOR
EMPRESA		PRODUCTO		PRECIO	CONSUMIDOR
EMPRESA		PRODUCTO		PRECIO	CONSUMIDOR
EMPRESA		PRODUCTO		PRECIO	CONSUMIDOR

ADJUNTAR PRODUCTOS O EMPAQUES.

ACTIVIDADES QUE REALIZO LA COMPETENCIA DURANTE LA SEMANA


SUGERENCIAS O ACTIVIDADES QUE CONSIDERE QUE AL PONERLAS EN PRACTICA AYUDEN A HACER MAS EFICIENTE NUESTRO TRABAJO


APOYO QUE NECESITE


Instrucciones de llenado e interpretación de formato, ver Anexo 3k.



### **Ejecución y retroalimentación**

Las evaluaciones propuestas deben ser realizados por el Gerente de Ventas y los Supervisores, con una frecuencia semanal, para elaborar posteriormente reportes mensuales. Esto con el fin de tener un control de las actividades que la fuerza de ventas realiza.

Posteriormente, en las reuniones que realiza el equipo de ventas se debe realizar la retroalimentación de la evaluación, con la finalidad de establecer nuevas directrices que sirvan para corregir malas prácticas



## Presupuesto

<b>Actividades</b>	<b>Costo</b>
Capacitación	Q.16,650.00
Motivación	Q. 9,500.00
<b>Total</b>	<b>Q.26,150.00</b>

En este presupuesto se incluyen únicamente las actividades que tienen un costo adicional para la empresa. El mismo está proyectado para 18 meses, que sería lo que cubre el plan de capacitación.



# ANEXOS



## Anexo 1, Ejemplo de cómo trabajar proyecciones de ventas por medio de Mínimos cuadrados

Se propone el método denominado Mínimos Cuadrados, por ser un método confiable y práctico para elaborar.

### PRONÓSTICO DE VENTAS MÍNIMOS CUADRADOS

$$Y = A + B \cdot X$$

Dónde:

- “Y” es la Proyección de Ventas Buscadas.
- “A” es una Variable Desconocida.
- “B” es otra Variable Desconocida.
- “X” son los Puntos en el Tiempo.
- “N” el Número de años de Ventas Conocidas

$$A = \frac{\text{Suma Vtas}}{N}$$

$$B = \frac{\text{Suma de "X" por las Vtas}}{\text{Suma de "X" al Cuadrado}}$$

Los pronósticos de ventas con el método de Mínimos Cuadrados pueden utilizarse para proyectar ventas anuales, semestrales, mensuales y en otros rangos de tiempo.

#### Ejemplo:

La empresa tiene registro de sus ventas de la siguiente forma: 2009 Q90,000.00, 2010 Q150,000.00, 2011 Q160,000.00, 2012 Q220,000.00, 2013 Q250,000.00.

#### Paso 1, Elaboración de cédula de datos

Años	X	VENTAS	X <sup>2</sup>	X.VENTAS
2009	-2	90,000	4	-180,000
2010	-1	150,000	1	-150,000
2011	0	160,000	0	0
2012	1	220,000	1	220,000
2013	2	250,000	4	500,000
N = 5	0	<b>870,000</b>	<b>10</b>	<b>390,000</b>



## Paso 2, Determinación de factores

En la fórmula,  $Y = A + B \cdot X$  (el año buscado)

$$A = \frac{\text{Suma Vtas}}{N}$$

$$A = \frac{870,000}{5} = 174,000$$

$$B = \frac{\text{Suma de "X" por las Vtas}}{\text{Suma de "X" al Cuadrado}}$$

$$B = \frac{390,000}{10} = 39,000$$

## Paso 3, Obtención de la proyección

$$Y = 174,000 + 39,000 (3) = \underline{291,000}$$

Estos Q.291,000.00, sería la cantidad proyectada de ventas para el año 2014.



## Anexo 2, Cotización INTECAP

Le envié la información de los seminarios disponibles.

Se puede trabajar en 4 ó 5 horas, en el horario y lugar que usted disponga.

El costo es Q50.00 por persona por seminario con un mínimo de 15 personas.

Si la empresa paga la cuota INTECAP se le da un 50 % de descuento.

Para mayor información no dude en comunicarse conmigo.

Atentamente,



# INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

## CENTRO DE CAPACITACIÓN - HUEHUETENANGO

### LISTADO DE SEMINARIOS

1. SERVICIO AL CLIENTE.
2. TRABAJO EN EQUIPO.
3. COMUNICACIÓN EFECTIVA
4. LIDERAZGO
5. 5 S's.
6. VALORES Y PRINCIPIOS.
7. ÉTICA PROFESIONAL.
8. RELACIONES HUMANAS.
9. ANÁLISIS FINANCIERO.
10. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS FINANCIEROS



11. TÉCNICAS DE VENTAS.
12. MANEJO DE STRESS.
13. INTELIGENCIA EMOCIONAL.
14. VALORES.
15. EVALUACIÓN DE INMUEBLES.
16. CALIDAD
17. TIPS PARA LA ADMINISTRACIÓN.
18. EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE.
19. LA CLAVE DEL ÉXITO EN LOS NEGOCIOS.
20. PLANEACION ADMINISTRATIVA.
21. CREATIVIDAD EMPRESARIAL.
22. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.
23. MOTIVACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO.
24. ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS.
25. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.
26. TIPS SECRETARIALES
27. RELACIONES HUMANAS
28. AUTOESTIMA
29. CAMBIO DE ACTITUD.
30. TECNICAS DE NEGOCIACION
31. ADMINISTRACION DEL TIEMPO
32. CULTURA ORGANIZACIONAL
33. PLANEACION ESTRATEGICA DEL RECURSO HUMANO
34. DISEÑO DE PROYECTOS DE MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL CON EFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD.
35. IMPLEMENTACION DE TABLEROS DE COMANDOS
36. CREAR VALOR CON LA GENTE
37. CLIMA LABORAL
38. EVALUACION DEL DESEMPEÑO
39. SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
40. PLANES DE CARRERA
41. DESARROLLO PERSONAL
42. DISEÑOS DE PROYECTOS
43. ADMINISTRACION DE PROYECTOS
44. GESTION DE PROYECTOS
45. USO EFECTIVO DEL TIEMPO
46. EQUIPOS PRODUCTIVOS
47. COACHING ESTRATEGICO
48. SOCIOLOGIA ORGANIZACIONAL
49. COMUNICACIÓN EFECTIVA Y DE NEGOCIOS
50. DIRECCION Y CONFLICTIVIDAD
51. DISEÑO Y REDISEÑO DE PROCESOS
52. GESTION DE PROCESOS
53. DOCUMENTACION DE PROCESOS
54. ESTRATEGIA DE VIDA
55. COMO LLEGAR AL FIN DE MES
56. MI CAPITAL RELACIONAL
57. MI MAPA DE APTITUDES PREFERENCIALES
58. VENCIENTO EL MIEDO

### Anexo 3, Instrucciones de llenado e interpretación de formatos

#### Anexo 3a, Cuadro de Ventas proyectadas por mes para cada ruta



#### Ruta 1

Supervisor (1)

Vendedor (2)

Auxiliar (3)

Mes	Ventas Proyectadas
<b>Enero</b>	(4)
<b>Febrero</b>	(4)
<b>Marzo</b>	(4)
<b>Abril</b>	(4)
<b>Mayo</b>	(4)
<b>Junio</b>	(4)
<b>Julio</b>	(4)
<b>Agosto</b>	(4)
<b>Septiembre</b>	(4)
<b>Octubre</b>	(4)
<b>Noviembre</b>	(4)
<b>Diciembre</b>	(4)

Este cuadro tiene como finalidad indicar las ventas proyectadas por mes para cada ruta de venta. Debe ser llenado por el Gerentes de Ventas y verificado por el respectivo Supervisor.

Debe ser llenado de la siguiente forma:

Casilla 1: Colocar nombre del supervisor que estará a cargo de la ruta.

Casilla 2: Nombre del vendedor.

### Anexo 3b, Cronograma de actividades a realizarse en el Plan de ventas

Actividad	Fecha	Responsable	Costo
(1)	(2)	(3)	(4)



La finalidad del cronograma del Plan de ventas es presentar de forma resumida las actividades que se realizarán a lo largo del año, las fechas, el responsable y el costo de cada una y de la totalidad de dicho plan. Debe ser elaborado por el Gerente de Ventas, con el visto bueno de la Junta directiva.

Debe ser llenado de la siguiente forma:

**Q. (5)**

Casilla 1: Colocar nombre de cada una de las actividades programadas, por ejemplo, Capacitación sobre Servicio al Cliente.

Casilla 2: Fecha en la que se realizará la actividad, por ejemplo, 23 de marzo.

Casilla 3: Indicar quien será responsable de la actividad, por ejemplo, Gerente de ventas.

**Anexo 3c, Formato de Presupuesto del Plan de ventas**

Actividad

(1)

Costo

(2)



Total

Q. (3)

La finalidad del Presupuesto del Plan de ventas, es presentar de forma resumida los gastos que se tendrán que realizar para llevar a cabo cada actividad planificada. Debe ser elaborado por el Gerente de Ventas, con el visto bueno de la Junta directiva.

Debe ser llenado de la siguiente forma:

Casilla 1: Colocar nombre de cada una de las actividades programadas, por ejemplo, Capacitación sobre Servicio al Cliente.

Casilla 2: Especificar en costo en que se incurrirá para llevar a cabo la actividad, por ejemplo, Q.925.00.

Casilla 3: colocar la sumatoria del costo de todas las actividades programadas.

### Anexo 3d, Formato de Evaluación de metas de ventas del Plan de ventas

Ruta 1



Supervisor (1)

Vendedor (2)

Auxiliar (3)

Mes	Ventas Proyectadas	Ventas Reales	Diferencia
Enero	(4)	(5)	(6)

**Febrero**

**Marzo**

**Abril**

**Mayo**

**Junio**

**Julio**

**Agosto**

**Septiembre**

**Octubre**

**Noviembre**

**Diciembre**

Total (7) (8) (9)

La finalidad de este formato es contar con un control del alcance de las ventas proyectadas para cada una de las rutas de la empresa. Debe ser llenado por el Gerentes de Ventas y verificado por el respectivo Supervisor.

Debe ser llenado de la siguiente forma:

Casilla 1: Colocar nombre del supervisor que estará a cargo de la ruta.

Casilla 2: Nombre del vendedor.

Casilla 3: Nombre del auxiliar que acompaña al vendedor.

Casillas 4: Cantidad monetaria de ventas proyectada para cada mes.

Casillas 5: Cantidad de ventas reales realizadas para cada mes.

Casilla 6: Diferencia, negativa o positiva entre las casillas 4 y 5.

Casilla 7: Total anual de ventas proyectadas.

Casilla 8: Total anual de ventas reales.

Casilla 9: Total de diferencias anuales.

## Anexo 3e, Formato de Evaluación para capacitaciones



### REGISTRO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE EVENTO

Fecha: <b>(1)</b>	Evento: <b>(2)</b>	Empresa: <b>(3)</b>			
<b>Leyenda</b>	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
<b>Evalúe</b>					
1.	¿Cómo le pareció el manejo del tiempo del evento?				
2.	¿Cómo le pareció el tema expuesto?			<b>(4)</b>	
3.	¿Qué opina de la organización e instalaciones donde se realizó el evento?				
4.	¿Cómo califica al conferencista?				

¿Del 1 al 10, cual es su satisfacción del evento?

¿Qué otros temas son de su interés? \_\_\_\_\_ **(5)**

**Comentarios, críticas y sugerencias:**

**(6)**

---



---

La finalidad de este formato es obtener la opinión de los participantes a las distintas capacitaciones programadas. La boleta debe ser tabulada e interpretada por el Gerente de Ventas, quien podrá establecer a través de ella, aspectos a corregir para próximos eventos.

Debe ser llenado de la siguiente forma:

Casilla 1: Colocar la fecha en la que se realizó la capacitación.

Casilla 2: Indicar el nombre de la capacitación recibida.

Casilla 3: Indicar el nombre de la empresa o institución que tuvo a cargo impartir la capacitación.

Casillas 4: Calificar según la percepción del participante.

Casillas 5: Aquí, los participantes podrán indicar los temas en los que les gustaría ser capacitados.

Casilla 6: Colocar sugerencias sobre el tema expuesto o el capacitador.

# Anexo 3f, Formato de Supervisión Abordo



## SUPERVISION ABORDO



Ruta (1)  
 Vendedor (2)  
 Territorio (3)

Fecha (4)  
 Vehículo (5)

	BOMBERITO JR	FRUTADA	FRUTICOLA	FRUITGEL	AP BOLSA	NI BOLSA	NARANJUGO	NARANJUGO 1/2	MANZANA 1/2	MIXTO 1/2	NARANJUGO 1/4	MANZANA 1/4	JUGOS MIXTOS	AP BOTELLA	AP PACHON	FRUTADA GRANDE	APTF	FRUITFEEL GRANDE	Combos	AGUA SABORIZADA	Total	Razon		
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7																								
8																								
9																								
10																								
11																								
12																								
13																								
14																								
15																								
16																								
17																								
18																								
19																								
20																								
21																								
22																								
23																								
24																								
25																								
26																								
27																								
28																								
29																								
30																								
31																								
32																								
33																								
34																								
35																								
36																								
37																								
38																								
39																								
40																								

La finalidad de este formato es recabar información sobre la presencia de los productos en cada una de las tiendas, y así poder determinar el comportamiento de compra, este formato es llenado por los supervisores al momento de ir acompañando en ruta al vendedor.



Debe ser llenada de la siguiente forma:

Casilla 1: Colocar el número de la ruta supervisada.

Casilla 2: Nombre del vendedor.

Casilla 3: Qué territorio está abarcando la ruta.

Casillas 4: Fecha en la que se realizó la supervisión.

Casillas 5: Qué vehículo se está utilizando en la ruta.

Casilla 6: Nombre del cliente y/o tienda.

Casilla 7: Productos que comercializa el establecimiento.

Casilla 8: Total de productos con presencia en la tienda.

Casilla 9: Razones por las cuales no tiene o no compra algún producto.

# Anexo 3g, Formato para Check List Flota



## CHECK LIST FLOTA



RUTA		VEHICULO		PLACA	
ENDEADOR:		KILOMETRAJE		FECHA	

NIVELES

ACEITE		LIQUIDO DE FRENOS	
AGUA		PRESION DE LLANTAS	
DIESEL		LIQUIDO DE CLUTCH	

COMENTARIOS

---



---



---

SISTEMA ELECTRICO

LUCES BAJAS		LUCES DEL FURGON	
LUCES ALTAS		TABLERO	
LUCES DE EMERGENCIA		TEMPERATURA	

COMENTARIOS

---



---



---

ESTADO DE LLANTAS

DELANTERAS	I	TRASERAS	II	DI
	D		IE	DE

COMENTARIOS

---



---



---

ESTADO DE MOTOR

ACELERACION	
RUIDOS	
FILTROS	

COMENTARIOS

---



---



---

ESTADO EXTERIOR DEL CAMION

RETROVISORES

VIDRIOS		BATERIA		WINDSHIELD	
PUERTAS		MANECILLAS		FURGON	
PINTURA		ASCIENTOS		INTERIOR FURGON	

COMENTARIOS

---



---



---



---

ENTREGADO

RECIBIDO



El formato anterior tiene como finalidad revisar que los vehículos se encuentren en óptimas condiciones, previo a iniciar el ruteo correspondiente. Debe ser llenado por supervisores de manera diaria.

Se deben marcar con una “x” las diferentes casillas en señal de estar cumpliendo con el requisito que se piden en el formato. De no ser así, en la sección “Comentarios” se deberá anotar con qué aspectos no se está cumpliendo.

# Anexo 3h, Formato para Censo de Clientes 2014



## CENSO DE CLIENTES 2014



Nombre de la persona: \_\_\_\_\_ (1)

Nombre de la tienda: \_\_\_\_\_ (2)

Dirección de la tienda: \_\_\_\_\_ (3)

RUTA \_\_\_\_\_ (4) Vendedor \_\_\_\_\_ (5)

(6) Puesto: Propietario  Empleado:

Frecuencia de la visita:

(7) 

L	M	M	J	V	S	D

 semanal
  quincenal
  mensual

Precio de productos:

(8) 

Bt Jr.		AP Bot		Nj Vaso	
Ft		AP Pach		APTF	
Ft G		Nj 1/2			
Fc		Mz 1/2			
Fg		Mx 1/2			
Fg G		Nj 1/4			
Nj Bol		Mz 1/4			
AP Bol		Mx 1/4			

Le deja alguna bonificación:

(9) 

Bt Jr.		AP Bot		Nj Vaso	
Ft		AP Pach		APTF	
Ft G		Nj 1/2			
Fc		Mz 1/2			
Fg		Mx 1/2			
Fg G		Nj 1/4			
Nj Bol		Mz 1/4			
AP Bol		Mx 1/4			

Número de teléfono: \_\_\_\_\_ (10) Tigo  Claro  Movistar  (11)

Fecha de llamada: \_\_\_\_\_ (12)

Cliente de ruta No.: \_\_\_\_\_ (13)

Observaciones: \_\_\_\_\_ (14)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Este formato tiene como finalidad obtener un registro actual y detallado de los clientes, determinar en qué categorías están situados, y posteriormente poder darles seguimiento vía telefónica.



Debe ser llenado de la siguiente forma:

Casilla 1: Nombre de la persona que proporciona la información.

Casilla 2: Nombre de la tienda donde se está recabando la información.

Casilla 3: Dirección de la tienda.

Casilla 4: A qué ruta corresponde la tienda.

Casilla 5: Nombre del vendedor que atiende la ruta.

Casilla 6: Marcar con una “x” si la persona a cargo de la tienda es propietaria o empleada.

Casilla 7: Marcar con una “x” la frecuencia de visita a la tienda.

Casilla 8: Anotar el precio al que se están despachando los productos.

Casilla 9: Marcar qué producto le dejan bonificado, si es un cliente que aplica.

Casilla 10: Número de teléfono de la persona a cargo de la tienda.

Casilla 11: Marcar con una “x” de qué compañía es el teléfono.

Casilla 12: Indicar la fecha en la que se efectúa la llamada de verificación de datos, previo a digitalizarlos.

Casilla 13: Número que se le asigna al cliente.

Casilla 14: Espacio para anotaciones especiales, propias de cada tienda.

## Anexo 3i, Formato Resumen Semanal



EMBOTELLADORA "EL MANANTIAL"  
DEPARTAMENTO DE VENTAS  
FORMATO RESUMEN SEMANAL DETALLADO

FECHA (9)

GERENTE (5)  
MES (6)  
SEMANA (7)  
DIAS HABILDES (8)

DISTRIBUIDORA (1)  
SUPERVISOR (2)  
RUTA (3)  
VENDEDOR (4)

	No. De clientes en el Censo	No. Clientes visitados	% de productividad	No clientes a los que se les vendio	% efecacia	Monto Total de venta diaria	promedio de venta por cliente
LUNES							
MARTES							
MIERCOLES							
JUEVES	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
VIERNES							
SABADO							
TOTALES							

FIRMA (17) \_\_\_\_\_  
VENDEDOR

RECIBI (18) \_\_\_\_\_  
SUPERVISOR



Este formato detalla de forma cuantitativa las actividades realizadas durante la semana en cada ruta que tiene establecida la empresa. Debe ser lleno por el vendedor a cargo y entregado al Supervisor y Gerente de ventas.



Debe ser llenado de la siguiente forma:

Casilla 1: Anotar a qué sector pertenece la ruta.

Casilla 2: Nombre del supervisor tiene a cargo la ruta.

Casilla 3: Número de la ruta.

Casilla 4: Nombre del vendedor.

Casilla 5: Nombre del Gerente a quien se le presenta el informe.

Casilla 6: Mes al que corresponde el informe.

Casilla 7: A qué semana corresponde el informe.

Casilla 8: Cuántos días efectivos de ruta hubo.

Casilla 9: Fecha de entrega del informe.

Casilla 10: Colocar cuántos clientes censados fueron visitados o si fueron nuevos en el censo.

Casilla 11: Cuantos clientes fueron visitados.

Casilla 12: El porcentaje de productividad se obtiene dividiendo el total de visitas realizadas, entre el total de vistas programadas multiplicado por cien. Por ejemplo, se tienen programadas 20 visitas, pero solo se visitaron 15:  $15/20 * 100 = 75\%$  de productividad.

Casilla 13: Colocar el número de clientes que efectuaron compra.

Casilla 14: El porcentaje de eficacia se obtiene dividiendo el total de visitas realizadas, entre el total de vistas donde hubo compra, multiplicado por cien. Por ejemplo, se visitaron 20 tiendas, pero solo se realizó venta en 15:  $15/20 * 100 = 75\%$  de eficacia.

Casilla 15: Anotar el total en cantidad monetaria de ventas diarias.

Casilla 16: Anotar el promedio simple de ventas por cliente.

Casilla 17: Firma del vendedor.

Casilla 18: Firma del supervisor.

## Anexo 3j, Formato Informe semanal



### INFORME SEMANAL

SUPERVISOR	(1)	SEMANA DEL	AL	(6)
VENDEDOR	(2)	VENTA REALIZADA		(7)
RUTA	(3)	KILOMETRAJE INICIO		(8)
CUOTA MES	(4)	KILOMETRAJE FINAL		(9)
% ALCANZADO	(5)	GALONES USADOS		(10)

### ACTIVIDADES DURANTE LA SEMANA

NUMERO DE CLIENTES NUEVOS QUE HIZO EN LA SEMANA  
 ADJUNTAR CUADRO DE CLIENTES CON TODOS LOS DATOS LLENOS

CANTIDAD DE MATERIAL PUBLICITARIO COLOCADO

(11)

AFICHES		BANDEROLAS		OTROS		
---------	--	------------	--	-------	--	--

NUMERO DE CLIENTES POTENCIALES EN SU RUTA


LUGARES QUE PERTENECEN A SU RUTA


LUGARES QUE NO ESTA ATENDIENDO (12)


MOTIVOS POR LOS QUE NO ESTA ATENDIENDO




El formato anterior tiene como finalidad brindar un reporte cualitativo de las actividades realizadas durante la semana en cada una de las rutas. Debe ser lleno por el vendedor a cargo de la ruta y presentado al Supervisor y al Gerente de ventas.

Casilla 1: Anotar el nombre del supervisor tiene a cargo la ruta.

Casilla 2: Colocar el nombre del vendedor a cargo.

Casilla 3: Número de la ruta.

Casilla 4: Cuota establecida para la ruta.

Casilla 5: Porcentaje de cuota alcanzada

Casilla 6: Indicar la fecha a la que corresponde el informe.

Casilla 7: Colocar el total de ventas realizado durante la semana.

Casilla 8: Anotar el kilometraje con la que se inicia la semana.

Casilla 9: Anotar el kilometraje con la que se termina la semana.

Casilla 10: Colocar el total de galones de combustible utilizados durante la semana.

Casilla 11: Indicar la cantidad de material publicitario colocado durante la semana.

Casilla 12: Anotar detalladamente los datos que se solicitan en el formato.

## Anexo 3k, Formato Información de la competencia



(1)

FECHA

### INFORMACION DE LA COMPETENCIA

VENDEDOR	(2)	RUTA	(3)	AUXILIAR	(4)
EMPRESA		PRODUCTO		PRECIO	CONSUMIDOR
EMPRESA		PRODUCTO		PRECIO	CONSUMIDOR
EMPRESA		PRODUCTO	(5)	PRECIO	CONSUMIDOR
EMPRESA		PRODUCTO		PRECIO	CONSUMIDOR
EMPRESA		PRODUCTO		PRECIO	CONSUMIDOR
EMPRESA		PRODUCTO		PRECIO	CONSUMIDOR
EMPRESA		PRODUCTO		PRECIO	CONSUMIDOR

ADJUNTAR PRODUCTOS O EMPAQUES.

ACTIVIDADES QUE REALIZO LA COMPETENCIA DURANTE LA SEMANA

(6)

SUGERENCIAS O ACTIVIDADES QUE CONSIDERE QUE AL PONERLAS EN PRACTICA AYUDEN A HACER MAS EFICIENTE NUESTRO TRABAJO

(7)

APOYO QUE NECESITE

(8)

Este formato tiene como objetivo conocer las actividades realizadas por la competencia, así como los productos, precios y mercados a los que se dirige. Debe realizarse de manera semanal.



El formato debe ser lleno por los vendedores y presentado al Supervisor de ventas, quien se encargará de transferirlo al Gerente de ventas.

Instrucciones de llenado:

Casilla 1: Colocar la fecha en la que fue elaborado el informe.

Casilla 2: Anotar el nombre del vendedor a cargo de la ruta.

Casilla 3: Indicar el número de la ruta.

Casilla 4: Anotar el nombre del Auxiliar de venta.

Casilla 5: Colocar el nombre de las diferentes empresas competidoras, los productos que ofrecen, precios y segmentos de mercados a los que se dirigen.

Casilla 6: Anotar las estrategias y actividades que implementó la competencia durante la semana.

Casilla 7: Proponer ideas sobre actividades que el vendedor considere importantes para contrarrestar las actividades de la competencia.

Casilla 8: Indicar aquellos aspectos en los que la empresa podría apoyar para hacer más eficiente el trabajo del vendedor.