

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

*Fundada en 1551*

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
E.A.P. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**Tesis**

**Digitales UNMSM**

**GESTIÓN ESTRATEGICA DEL DPTO. DE VENTAS APLICADA EN UNA  
EMPRESA COMERCIAL - FARMACEUTICA**

**TESINA**

Para optar el Título Profesional de :

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR**

**VEGA SÁNCHEZ, DOLLY GIANNINA**

**LIMA – PERÚ  
2005**

## **INDICE**

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Capitulo I. Reseña de la Empresa Personal Products S.A.</b>	
1.1. Antecedentes y ubicación De La Empresa.....	6
1.2. Estructura organizacional.....	7
1.3. Descripción de Las áreas.....	8
<b>Capitulo II. Aspectos Teóricos: Marketing y Ventas</b>	
2.1. Definición de marketing.....	9
2.2. Plan estratégico de marketing.....	10
2.2.1. Objetivos del plan estratégico de marketing.....	12
2.2.2. Estrategias de marketing.....	12
2.3. Definición de ventas.....	13
2.4. Plan estratégico de ventas.....	14
2.4.1. Estrategia de ventas.....	15
2.4.1.1. Gestión de ventas.....	15
2.4.1.1.1 Perfil de un gerente de ventas.....	16
2.4.1.1.2 Funciones del gerente de ventas....	17
2.4.1.2. Fuerza de ventas.....	19
2.5. El papel de la fuerza de ventas en la estrategia de marketing.....	21
2.6. El papel de los sistemas de información en las ventas.....	23
2.7. El papel de la comunicación en las ventas.....	25
2.8. Vendedores profesionales.....	29
<b>Capitulo III. Aspectos Teóricos: Estructura de la Gestión de Ventas</b>	
3.1. Establecimiento de objetivos de ventas.....	33
3.2. Estructuración de la organización de ventas.....	34
3.2.1. Funciones principales de la fuerza de ventas.....	35
3.2.2. Determinación del tamaño de fuerza de ventas.....	37
3.2.3. Organización del territorio de ventas.....	38
3.2.4. Descripción del puesto de la fuerza de ventas.....	43
3.3. Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas.....	47
3.4. Capacitación de la fuerza de ventas.....	49

3.5. Compensación de la fuerza de ventas .....	51
3.6. Motivación de la fuerza de ventas.....	53
3.7. Supervisión y evaluación de la fuerza de ventas.....	56

#### **Capitulo IV. Gestión Estratégica de Ventas aplicada en la empresa Personal**

##### **Products S.A. Año 2003**

4.1. Bloque de Decisión 01: Planificación y Organización.....	59
4.1.1. Análisis de la empresa y del entorno.....	60
4.1.1.1. Áreas internas de la empresa.....	60
4.1.1.2. Capacidad de respuesta de la empresa.....	64
4.1.1.3. Aspectos macro y micro ambiente.....	67
4.1.1.4. Análisis FODA.....	68
4.1.2. Misión y visión de la empresa.....	69
4.1.3. Establecimiento de objetivos de ventas.....	69
4.1.4. Estructuración de la organización del Dpto. de ventas....	71
4.1.5. Descripción de puestos de la fuerza de ventas.....	80
4.1.6. Determinación del tamaño de la fuerza de ventas.....	91
4.1.7. Organización del territorio de ventas.....	93
4.2. Bloque De Decisión 02: Selección, Formación y Motivación.....	97
4.2.1. Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas.....	97
4.2.2. Entrenamiento y desarrollo la fuerza de ventas.....	100
4.2.3. Compensación de la fuerza de ventas.....	107
4.2.4. Motivación de la fuerza de ventas.....	112
4.3. Bloque de decisión 03: control y evaluación de la fuerza de ventas.....	122
4.4. Comunicación efectiva de las áreas Logística – Comercial.....	127

#### **Capitulo V. Resultados de la Gestión Estratégica de Ventas Aplicada en la Empresa Personal Products S.A. Año 2002-2003**

5.1. Indicadores De Gestión: Comparación De Resultados.....	132
---	-----

#### **Capitulo VI. Conclusiones Y Recomendaciones.....**

<b>Bibliografía.....</b>	<b>139</b>
--------------------------	------------

## INTRODUCCION

*El presente trabajo describe la gestión de ventas en una empresa de productos farmacéuticos.*

*Más allá de conceptos generales, se trata de compartir experiencias que sean de utilidad para futuras generaciones que se encuentren inmersos en el mundo de las ventas.*

*Hoy donde la competencia cada vez es más fuerte y los clientes están dispuestos a cambiar nuestro producto por otro, si éste no está a su disponibilidad, la empresa debe constantemente evaluar sus fortalezas y debilidades y adaptar su organización y filosofía a nuevos cambios que le permitan permanecer en el mercado.*

*La tecnología y la globalización a hecho que existan productos similares en calidad y precio. ¿Entonces que tenemos para diferenciarnos? La diferencia solo se da a través de nuestros recursos humanos.*

*El factor humano es lo que hace que la empresa tenga vida y aportará en la medida que sea gestionado de la manera adecuada.*

*Se ha identificado claramente dos campos importantes que influyen en el desarrollo de la empresa: El Marketing Comercial y la Logística. Ambos deben contar con un nuevo enfoque que es la satisfacción del cliente interno y externo.*

*La empresa vive de las ventas (productos o servicios) pero aún si tuviera las mejores estrategias de marketing y una excelente fuerza de ventas, si el producto no esta disponible en el mercado en el momento oportuno, no hay ventas y si no hay ventas no existe empresa.*

*La sinergia entre ambos (Marketing y Logística) hará que alcancemos competitividad y todo ello a través del factor humano.*

*La finalidad de este trabajo es hacerles partícipes de los nuevos enfoques que están ayudando a desarrollar a medianas empresas y personas.*

*La autora.*

## CAPITULO I.

### BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA PERSONAL PRODUCTS S.A.

#### 1.1 ANTECEDENTES Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Personal Products S.A. nació un 26 de setiembre de 1998. Fue fundado por la estadounidense Sra. Rossy Winner de Brown y su socia la peruana Sra. Maria Pinedo, teniendo como Gerente General al Sr. Joshua David Brown; iniciando sus operaciones en las instalaciones ubicada en calle Los Melones 390 – La Molina.

Empezaron como distribuidores exclusivos en el Perú de las tabletas purificadores de agua **Marca Micropur** de origen suizo. Posterior a ello hicieron un convenio con el **Laboratorio Hofarm** para la elaboración de productos propios para la higiene personal.

Iniciaron la comercialización de sus primeros productos a través de la más grande distribuidora de ese entonces: **Richard O. Custer S.A. (ROCSA)**. Contando con 2 promotoras para realizar ventas directas a boticas y farmacias.

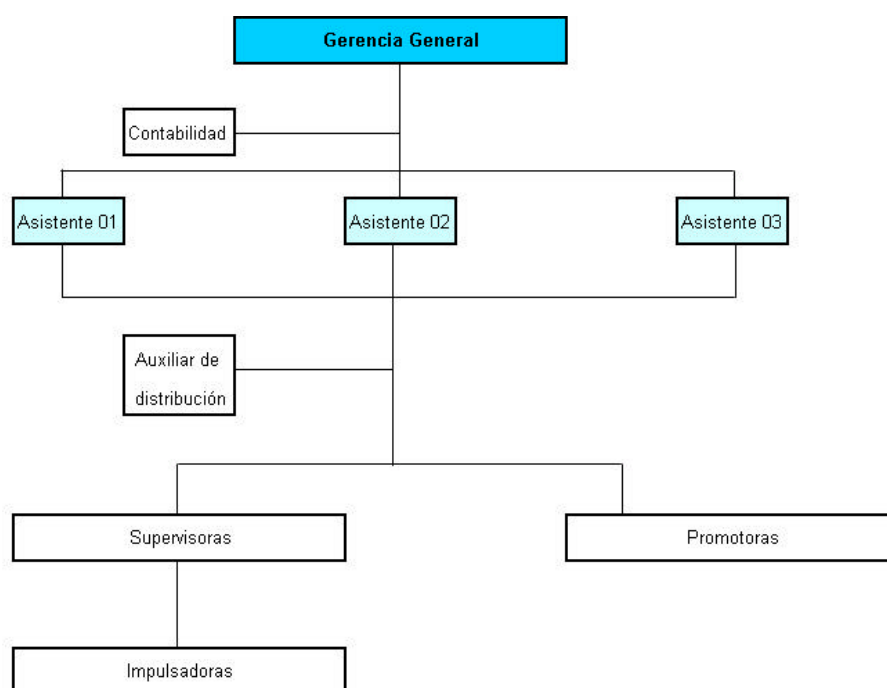
Actualmente **Personal Products S.A.** es una empresa dedicada a la producción, importación y distribución de productos para higiene personal y tratamiento de agua. La empresa tiene el manejo de 9 líneas de productos: Love-Lub (Lubricante personal), Micropur (purificador de agua), Fem-Fresh (higiene íntima femenina), Sana-Pie (Polvo antimicótico para pies), Medi-Lub

(Lubricante para uso médico), Love-Condom (preservativo), Gastrorapid (antiácido), Uncarina Gel (antiinflamatorio muscular), Veetab (sidelnafilo) y próximamente la línea masculina: Personal Men.

Hoy el departamento de ventas cuenta con un promedio de 30 impulsadoras, 5 promotoras, 5 ejecutivas de cuentas como su fuerza de ventas además de contar con un personal administrativo altamente calificado.

## 1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (2002)

En mayo del 2002 la estructura organizacional de la empresa era la siguiente:



Se contaba con una gerencia general y tres asistentes administrativos que apoyaban las labores comerciales y logísticas de la empresa.

### 1.3 DESCRIPCION DE LAS AREAS

Estaban definidas 3 áreas : Comercial, Logístico y Contabilidad.

El **área comercial** era representado por el asistente 02, quien se encargaba de la facturación y toma de pedidos asimismo realizaba la planilla de los vendedores en base a las comisiones por ventas, así como algún otro tramite documentario referente a cartas de presentación para nuestros clientes, listado de precios, promociones, etc.

El **área logística** lo realizaba el asistente 01, quien tenia las actividades de compras de insumos, empaque y la planeación de la producción y control de stock e inventarios así como la planificación de producción. Pero ademas tambien apoyaba a la fuerza de ventas en cuanto a los implementos que estos necesitaban para promocionar y hacer las ventas.

Por su parte el **área contable** representado por el asistente 03, realizaba labores transacciones bancarias, créditos, cobranzas, letras, giros, pago a proveedores, etc.

Sin embargo no existían funciones definidas y no estaban claros los procedimientos y las responsabilidades de cada uno.

Por ello es que existían cuellos de botella y acciones repetitivas en diversas actividades tanto en logística como en el área comercial. Se realizó un análisis de la situación y luego de elaborar una reforma en la gestión, ésta se puso en ejecución de acuerdo a la necesidad que tenia la empresa. (Ver capítulo IV).



## CAPITULO II

### ASPECTOS TEORICOS: MARKETING Y VENTAS

#### 2.1 DEFINICIÓN DE MARKETING

**Marketing** es el proceso social orientado hacia la satisfacción de necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.

Los tres conceptos claves de esta definición son: **necesidad, producto e intercambio.**

La noción de necesidad ponen en juego las motivaciones y comportamiento del comprador, individuo consumidor o cliente organizacional; el concepto de producto remita a los modos de acción, de producción y de organización de los productos; el intercambio ponen en juego el mercado los mecanismos de equilibrio entre la oferta y la demanda.

Como dijo Philips Klotter: ***“El marketing verdadero consiste en hacer un producto o servicio tan preparado para el cliente como para que él venga solo”***. Si no piensa en mejorar constantemente lo que se hace para el cliente, no hace marketing.

El mensaje fundamental del concepto de marketing es que el rendimiento económico de la empresa depende esencialmente de su capacidad de responder con eficiencia a las necesidades del mercado y de redesplegar sus actividades en función de la evolución de las necesidades y de las posibilidades ofrecidas por la tecnología.

Detrás del concepto de marketing se encuentra, por consiguiente, dos dimensiones: una dimensión **“acción”** sobre el mercado y una dimensión **“análisis”** o comprensión de los mercados.

**Marketing** es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos.

## 2.2. PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

Es el proceso donde se establece la dirección de una organización a largo plazo.

Esencialmente, este proceso provee el mecanismo por el cual los gerentes responden a las amenazas y oportunidades que pone el entorno.

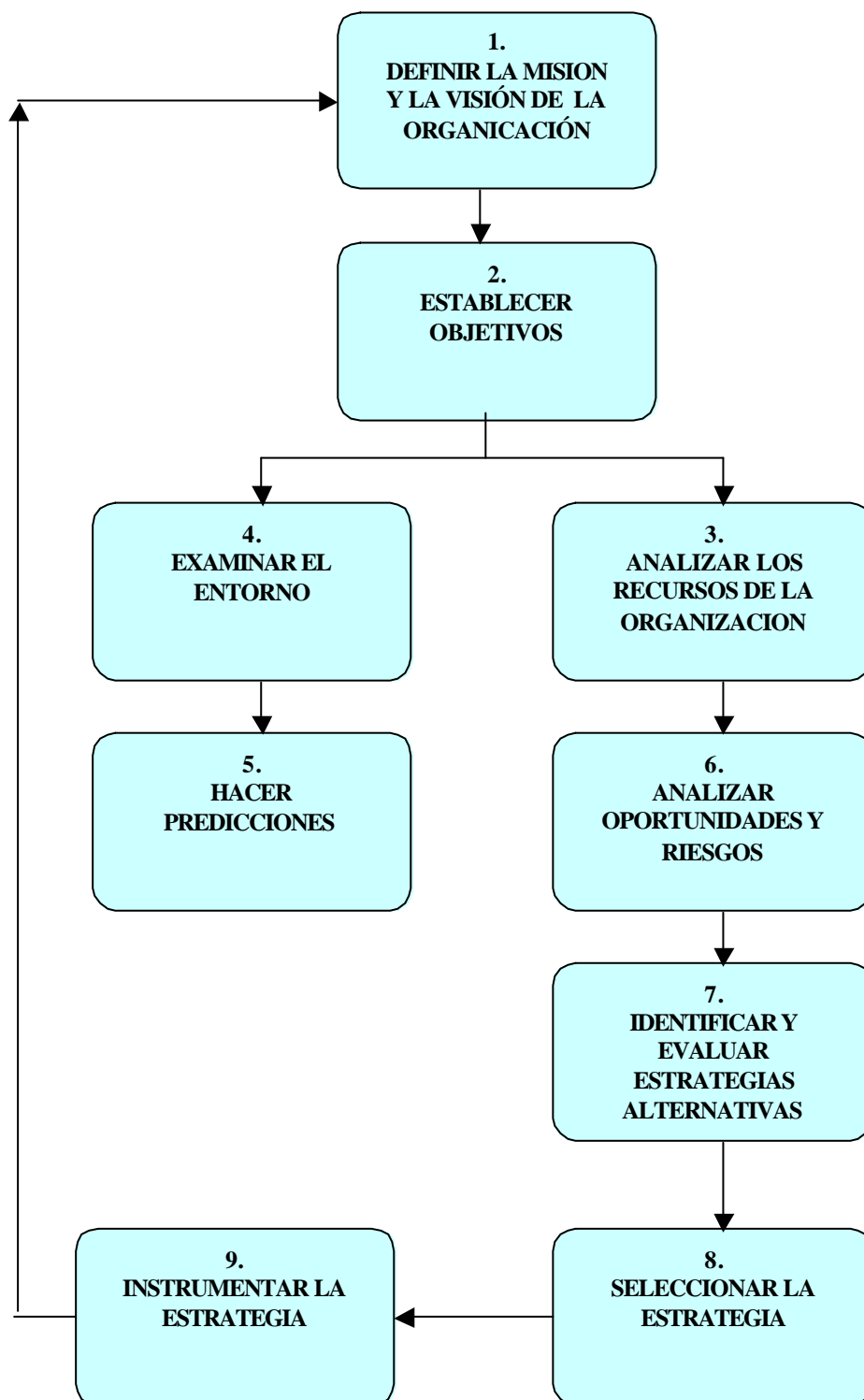
En este nivel la dirección define las misiones de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirla.

Estas metas y estrategias globales se convierten después en el marco de referencia para planear las áreas funcionales que constituyen la organización como producción finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo de marketing.

Este proceso consiste en:

- 1) Definir la misión de la organización.
- 2) Evaluar las unidades estratégicas de negocios.
- 3) Seleccionar las estrategias apropiadas para lograr los objetivos.

*Modelo de planeamiento estratégico de marketing*



*Fuente: Marketing Estrategico- IPAE*

### 2.2.1 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

El plan estratégico de marketing tiene como objetivo primordial el expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo y a las opciones deberán seguidamente traducirse en decisiones y en programas de acción. El **marketing estratégico** tiene como misión orientar y reorientar continuamente las actividades de la empresa hacia los dominios que conlleven un crecimiento y crea rentabilidad.

### 2.2.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing se apoyan de partida en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista de marketing lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, los cuales están a su vez, en un continuo cambio. La función de las estrategias de marketing es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de necesidades y funciones a encontrar. Los productos-mercados identificados representan una oportunidad económica cuyo atractivo de mercado es preciso evaluar. El atractivo de un producto-mercado se mide en términos cuantitativos por la noción de mercado potencial y en términos dinámicos y por la duración de su vida económica, representada por su ciclo vital. Para una empresa determinada, sin embargo, el atractivo de un producto-mercado depende de su competitividad, es decir, de su capacidad para hallar mejor que sus competidores la demanda de los

compradores. Esta competitividad existirá en la medida en que la empresa detecte una ventaja competitiva, ya sea por la presencia de cualidades distintivas que las diferencias de sus rivales, ya sea por una productividad superior.

La función del marketing estratégico es pues, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, adaptadas a sus recursos y a su saber-hacer y que ofrecen un potencial atrayente de crecimiento y de rentabilidad. La gestión de marketing se sitúa en un medio-largo plazo; su objeto es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

Ahora bien, para ser eficaz, una estrategia debe apoyarse en un conocimiento profundo de mercado, y su puesta en acción supone planes coherentes de ataque al mercado, políticas de distribución, precio y promoción, sin los cuales el mejor plan tiene poca posibilidad de éxito.

### **2.3. DEFINICION DE VENTAS**

Es la acción de vender. Es traspasar a otro la propiedad por el precio convenido. Las ventas y el marketing están estrechamente ligados. Las ventas tienen como objetivo vender el producto que la empresa produce (productos o servicios) y el marketing trata de que la empresa tenga lo que el cliente quiere; es decir se encuentra en constante investigación para saber cuales son los requerimientos de los clientes o consumidores finales.

## 2.4. PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS

Vender es cada vez más difícil, los clientes están más preparados y son más exigentes, la competencia es más agresiva, y la velocidad de las innovaciones más rápida.

Mantener y aumentar la cartera de clientes exige del equipo de ventas más esfuerzos, mejor preparación y una planificación exhaustiva de sus actividades.

La herramienta que tiene a su disposición el vendedor ante esta situación es el plan estratégico de ventas. Es la columna vertebral de la estrategia de ventas, que le permite, desarrollar su actividad con un alto grado de exigencia.

La venta es una disciplina y una acción que hay que saber desarrollar para tener éxito. Conseguir volumen de negocio no es suficiente, hay que saber vender para crear una cartera de clientes solventes y duraderos en el tiempo.

No hay mejor forma de hacer las cosas que con “método” y esto es el plan estratégico de ventas.

El plan estratégico de ventas debe seguir ciertas etapas:

- Análisis de mercado y la empresa.
- Definición de los objetivos de ventas.
- Proponer una estrategia de venta.
- Confeccionar un manual de ventas y su argumentario.
- Definir los elementos para consolidar los clientes y garantizar en el largo plazo la actividad de ventas de la empresa.

### 2.4.1. ESTRATEGIA DE VENTAS

Es parte del plan de marketing y suele incluir los objetivos de cada vendedor, material promocional a usar, presupuesto de gastos asignados al departamentos de ventas, promedio de visitas/día a realizar por vendedor, tiempo a dedicar a cada producto, etc.

#### 2.4.1.1. GESTION DE VENTAS

Hay un refrán en los negocios que afirma que no sucede nada sino hasta que se efectúa una venta. Sin ventas no se necesitan contadores, trabajadores de producción, ni siquiera el presidente de la compañía. Las ventas representan el combustible que hace que funciones los motores empresariales.

Por lo tanto, la gestión de ventas es una de las especialidades fundamentales en mercadotecnia. Una gestión efectiva de ventas surge de un personal muy orientado al éxito, que logra cumplir con su misión de manera económica y con eficiencia.

Así como las ventas son una relación personal, la gestión de ventas también lo es. Aunque el trabajo básico del gerente de ventas sea llevar al máximo las ventas a un costo razonable, al mismo tiempo que se logran las mayores utilidades, también tiene a su cargo muchas otras responsabilidades y decisiones importantes.

Según Edward Deming, Padre del concepto de calidad total decía: ***“El vendedor, sea mayorista o minorista, debe ser tratado como un socio no como un cliente.”***

La fuerza de ventas desempeña un papel crucial al decidir el destino de una organización, ya que los ingresos de esta se derivan de las ventas. Por esto la fuerza de ventas se debe administrar con efectividad si va a contribuir al esfuerzo de mercadotecnia general de la organización.

#### 2.4.1.1.1. PERFIL DE UN GERENTE DE VENTAS

Es sumamente importante que el director o gerente de ventas este representado por una persona íntegra, ya que de él depende en su mayor parte el éxito del equipo de ventas. Entre las principales características que debe tener un gerente de ventas es:

1. **Inteligente.**- Debe pensar en forma clara y concisa sobre los negocios y los problemas inherentes al cargo.
  - a) Debe ser decidido y actuar.
  - b) Debe ser amplio de criterio y ver los asuntos de diversos puntos de vista, especialmente de los competidores.
  - c) Debe enterarse de todo lo que pasa en la industria.
  
2. **Ecuánime.**- Un gerente de ventas que tiene en su comportamiento altas y bajas, no puede conducir bien a su fuerza de ventas, ya que sus explosiones emocionales aparte de desconcierta a sus vendedores, dificultarán su propio raciocinio. Si permite que sus sentimientos personales intervengan en el trabajo y allí estallen dinamitará su propia productividad.



**3. Líder.-** Un gerente de ventas debe convertirse en un conductor de sus hombres, evitando mandar como un jefe. Existen diferencias notables entre un líder y un jefe:

- a) El jefe sabe que cosas deben ser hechas, pero el líder enseña como hacerlas
- b) El jefe se apoya en su autoridad, pero el líder cuenta con la buena voluntad de sus vendedores.
- c) El jefe ordena a sus hombres pero el líder convence a hacer las cosas.
- d) El jefe dice "hágase" pero el líder dice "vamos a hacerlo"

**4. Dinámico.-** Un gerente de ventas debe hacerse entender, expresándose con claridad en términos sencillos y fáciles. Por mas complejo que sea el producto, siempre habrá formas de explicar las ventajas, los beneficios o limitaciones del producto o servicio.

**5. Excelente administrador.-** Un buen gerente de ventas debe saber administrar bien su tiempo, sobretodo a él debe alcanzarle el tiempo para atender a sus clientes internos (vendedores) y clientes externos.

#### 2.4.1.1.2. FUNCIONES DEL GERENTE DE VENTAS

1. **Selección de vendedores.**- siempre debe buscar y seleccionar. Todo comienza por aquí. Si Ud. logra conseguir para la compañía a los mejores vendedores habrá obtenido más del 70% de su éxito. Ud debe estar siempre la caza del mejor vendedor, porque si en es momento no lo necesita es posible que el futura si.

**EXITOS: 70% Buenos Vendedores**  
**30% Dirección**

2. **Entrenamiento de vendedores.**- Siempre hay que ver los DETALLES (vestido, limpieza, aliento, etc) de los vendedores. Una vez seleccionado al mejor vendedor por muy bueno que sea siempre necesitará toda la información de los productos, de las técnicas de ventas, de la política e historia de la empresa, de las obligaciones administrativas y de las responsabilidades de sus zonas y clientes. Tambien debe darse entrenamiento sobre elementales normas de relaciones humanas. Recuerde Ud. que el nuevo vendedor, al igual que el antiguo requiere de entrenamiento continuo. "El gerente de ventas es responsable de que sus hombres están bien preparados tanto técnica como comercialmente.

3. **Control y Evaluación de vendedores.**- el gerente de ventas de be de revisar el material que tienen los vendedores, ver como esta su agenda, etc. Esta función es tan primordial del gerente de ventas que incluso debe ser realizada en el territorio con el vendedor para corregir

los errores que pudiera estar cometiendo en la visita diaria a los clientes, este aspecto de la supervisión debe ser perfectamente planeado. Sin un correcto planeamiento aún con el mejor vendedor, con el mejor producto y con las mejores condiciones del mercado, no se puede obtener un MÁXIMO de ventas. Es por ello la necesidad de la correcta planificación y la determinación de objetivos y todo lo que pueda inferir en la constitución de ellos.

**4. Motivación de la fuerza de ventas.-** La motivación podemos definirla como la fuerza que hace mover los deseos internos que determinan todo lo que hacemos. los motivos dan energía a toda acción.

Estos motivos son las necesidades biológicas tales como el hambre, sexo y la salud y otros adquiridos por causas externas como la seguridad, el reconocimiento y expresión de su ego. Por esta razón la sola recompensa en dinero puede pasar desapercibida por el vendedor. El vendedor necesita el reconocimiento y la resaltación de su ego, siempre y cuando ésta sea positiva y no negativa.

#### **2.4.1.2. FUERZA DE VENTAS**

Grupo de empleados de una compañía que se dedican a realizar las ventas. Su función, tarea, formación requerida, movilidad, etc., varía notablemente de empresa a empresa. Según el sector del que se trate los

vendedores pueden requerir una formación universitaria y tener que desplazarse muy a menudo, o por el contrario, tener una educación básica y una gran disponibilidad para viajar, o cualquier otra combinación. El tipo de vendedores es tan amplio como el de empresas en las que trabajan. Las empresas establecen objetivos para sus fuerzas de ventas para lograr el máximo rendimiento.

La fuerza de ventas necesita para cumplir su tarea una definición clara de sus objetivos. Especialmente si se tiene en cuenta que la venta a través de ella es el método más cara del que una compañía dispone para acercarse a sus clientes, aunque también puede ser el más eficaz. Dependiendo de la estrategia de la compañía, y de la situación del mercado, los objetivos variarán. De forma global el vendedor recibe información sobre el potencial de su territorio y las actividades de los competidores y a partir de ahí se le establecen sus objetivos tanto de ventas, como de estrategia de marketing. Por ejemplo, un vendedor en una zona geográfica determinada sabrá cuáles son los objetivos de ventas para cada uno de los productos que lleva en promoción para un período determinado. También conocerá cuáles son las estrategias de la compañía, cuáles debe promocionar y en qué orden. Se le informará también a qué tipo de clientes debe visitar preferentemente. Por ejemplo, los clientes que compran con frecuencia en grandes cantidades son los prioritarios, siendo aquellos que sólo compran de forma esporádica los que menos debe visitar.

## 2.5. EL PAPEL DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING

El papel de la fuerza de ventas en una empresa puede variar desde ser un componente importante de la estrategia de mercadotecnia, hasta ocupar un papel secundario, como en el caso de muchas empresas de productos de consumo. Las funciones de la fuerza de ventas varían desde servir primordialmente como receptores de pedidos hasta el desempeño de actividades importantes como consultores para los clientes.

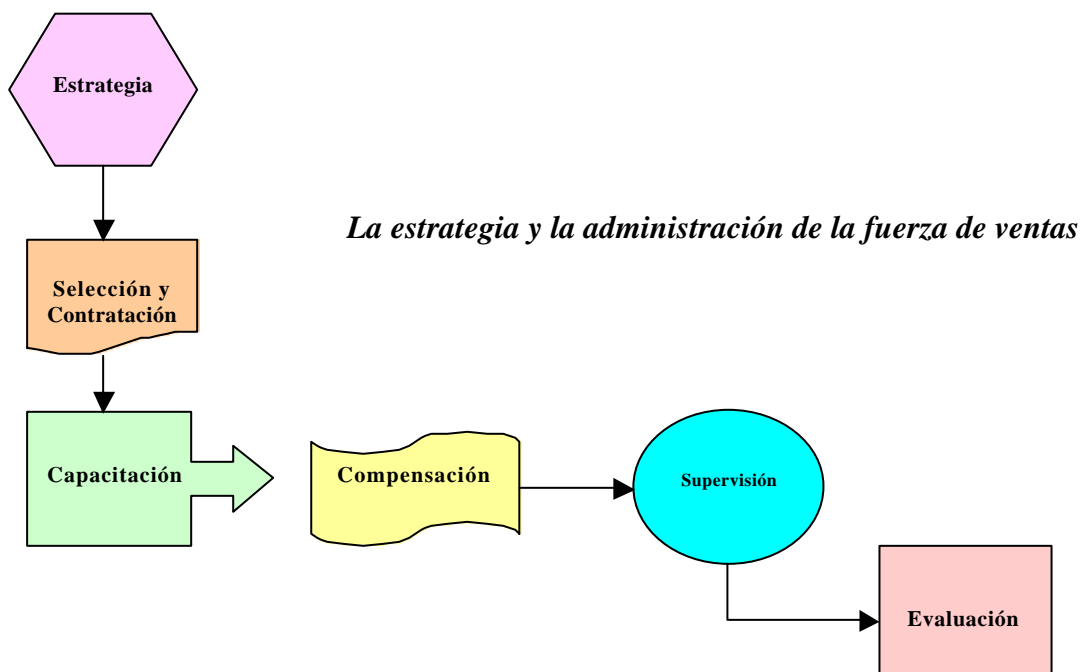
De manera general, el verdadero papel de la fuerza de ventas está, en primer lugar, ligado a la satisfacción de una necesidad de comunicación bidireccional, experimentada por un comprador mejor informado y a menudo más exigente en la adaptación del producto a sus propias necesidades. Desde el punto de vista en la empresa, la nueva eficacia de los vendedores estará más ligada a la habilidad en recoger y en transmitir la información, de manera que aumenta la rapidez de adaptación a los cambios de mercado.

Esta evolución en la concepción del papel de la fuerza de ventas tiende a aumentar la participación directa del vendedor en las estrategias de marketing. La evolución observada en las diferentes funciones estratégicas esta descrita a continuación:

- **Estrategias de comunicación:** el vendedor es un especialista de la comunicación; proporcionada la información sobre los productos y servicios ofrecidos, con el fin de obtener una decisión de compra.
- **Estrategias de persuasión:** el vendedor comprende las necesidades inmediatas del cliente e intenta inducirlo a adaptarse a los diferentes aspectos del producto, superando las objeciones que formula.

- **Estrategias de negociación:** como consecuencia de la percepción de las necesidades del cliente, el producto es adaptado con el fin de responder mejor a sus necesidades.
- **Estrategias de planificación:** el vendedor busca las necesidades a largo plazo de los clientes y actúa como consultor al respecto.
- **Estrategias de dirección:** el vendedor dirige su territorio como una empresa e invierte su tiempo y sus recursos en las oportunidades más rentables.

Esta evolución sugiere que el **vendedor juega un papel importante en el ámbito del marketing estratégico.** en la medida que participa en la elaboración de la política de producto a través de la información que aporta sobre las necesidades de los compradores (ver fig. 01).



**Fig. 01**

*Fuente: Marketing y Ventas- El Comercio*

## 2.6. EL PAPEL DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION EN LAS VENTAS

Debemos procesar la información que traen los vendedores.

Los **sistemas de información** desempeñan un papel importante en la gestión de ventas. Son herramientas analíticas que permiten a un gerente de ventas trazar el progreso semanal de un vendedor. Los sistemas de información están sustituyendo a los archivos con tarjeta de los contactos, a los libros negros de las citas y las carpetas de archivos de los prospectos cercanos. Están forzando a los vendedores a preparar manuscritos de ventas para cada llamada y proporcionar información instantánea al cliente. Incluso algunas están diseñadas para permitir a los vendedores hacer rápidos perfiles psicológicos de los agentes de compra y deducir la mejor manera de venderles.

Sin embargo, existen razones financieras de peso para que las compañías traten de perfeccionar la productividad de la fuerza de ventas.

Según un consultor gerencial, la porción de ventas del día de un vendedor puede incrementarse hasta cincuenta por ciento con una mejor administración. Las computadoras ayudan a reducir el trabajo en papel, ponen al alcance mejor información rápidamente y facilitan la tarea de enfocarse en los principales puntos.

En la actualidad, es **importante** para los vendedores y gerentes de ventas estar bien organizados. Las computadoras y el software especializado están ayudando a perfeccionar la efectividad y la eficiencia de los vendedores ayudándoles en la tarea de organizar el esfuerzo de la venta personal.

Una empresa líder es aquella que conoce el mercado competitivo, el ambiente externo en el que se desempeña y que cuenta con personas capacitadas para el

desarrollo de estrategias. Por todo esto las empresas necesitan estar interconectadas y contar con la información necesaria en el momento oportuno para facilitar la toma de decisiones. Los sistemas de información se deben adaptar las necesidades de cada empresa, sea ésta grande o pequeña, deben ser amigables y flexibles.

Detengámonos un momento para definir algunos conceptos básicos que nos ayudarán a entender cómo funcionan los **SISTEMAS DE INFORMACIÓN (SI)**:

**Sistema.-** Colección de objetos, procedimientos o técnicas que interactúan de manera regulada formando un todo organizado.

**Datos.-** Las empresas cuentan con grandes cantidades de datos que por sí mismos no son información confiable; estos datos requieren un proceso para ser útiles y manejables.

**Información.-** Carece de significado si es que se encuentra aislada y debe ser procesada mediante una clasificación, almacenamiento y relación para que luego pueda realmente informar sobre algún tema. La información es un recurso estratégico y un arma competitiva poderosa.

**Sistemas de Información.-** Se definen como sistemas formales para recopilar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa de la empresa, en forma oportuna, eficaz y eficiente. Un sistema de información gerencial es un sistema útil para la toma de decisiones del personal gerencial de todos los niveles de la organización para llevar a cabo las funciones de gestión inherentes a su cargo.

En la actualidad se usan redes de comunicación para tareas de coordinación, tales como: seguir la pista de pedidos, inventario y cuentas.



Otro efecto es el mayor grado de coordinación entre las áreas. Por ejemplo cuando se necesite realizar un pedido para un faltante de stock de bebidas gaseosas, se hace el pedido al proveedor en conexión en línea, paralelo a esto, se está informando al área de almacén que el día tal a va a ingresar productos a su almacén, al área de contabilidad le llega la guía de remisión y la factura para que salga el pago en fecha x.

Asimismo las telecomunicaciones están compuestas por: computadoras para procesar información, canales de comunicación (línea de teléfono, cables de fibra óptica, cables coaxiales, transmisión inalámbrica).

## **2.7. EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS VENTAS**

Gran parte del trabajo de un vendedor se desarrolla a través de la comunicación interpersonal, ya sea persona a persona o de una persona a un grupo.

Conocer los fundamentos de esta herramienta de trabajo es algo que tarde o temprano todo vendedor debe asumir.

Etimológicamente comunicar proviene de “comunicare” que significa “compartir o poner en común”.

La comunicación comienza con nuestros pensamientos, luego utilizamos la palabra, el tono de voz, y nuestra expresión corporal como medios para transmitir, pero la verdadera comunicación se produce cuando el mensaje llega al otro.

Por lo tanto el mensaje como parte esencial de la comunicación no es lo que nosotros tratamos de comunicar sino lo que entiende nuestro interlocutor.

En un modelo de comunicación personal no parece muy lógico hablar de receptor y de emisor como partes diferentes del propio hecho de comunicarse.

Es más coherente hablar de interlocutores, ya que en la comunicación interpersonal el flujo de mensaje circula permanentemente en ambos sentidos.

En nuestra comunicación interpersonal tendremos que tener en cuenta que nuestro interlocutor pondrá entre nosotros y él una serie de barrera a la interpretación de nuestro mensaje, que suelen ser la generalización y la simplificación. Sin embargo no es menos cierto que estas barreras nos pueden servir para llegar más fácilmente a nuestro interlocutor ¿cómo?:

- Personalidades implícitas: La comunicación del vendedor deberá adaptarse al cliente.
- Etiquetas sociales compartidas: El vendedor deberá seguir escrupulosamente las reglas sociales que marque su cliente.
- Teorías personales sobre la personalidad: La observación nos indicará el tono de nuestra comunicación y el contenido más conveniente.
- Dato único de comportamiento: el lenguaje corporal sincronizado con el cliente evitará que nos juzgue por un dato único.

### **Variable de la persuasión**

En la comunicación comercial persona a persona la persuasión juega un papel importante, y no sólo porque el vendedor pretende persuadir al comprador, sino también porque éste último también pretende persuadir al vendedor.

La comunicación comercial persona a persona podríamos plantearla como un modelo de dos persuasores que negocian un objetivo.

Ambos saben que el otro tiene que ganar también porque si no la relación comercial no existiría como tal, sería un mero engaño o estafa, pero ambos quieren estar seguros de que han conseguido las condiciones más favorables posibles. Por ello consideramos oportuno enumerar las variables de la persuasión:

- La credibilidad de la fuente.
- La predisposición del interlocutor.
- La personalidad propia.
- El contexto.
- La dificultad del motivo.
- La contra argumentación.
- Las consecuencias.
- Las expectativas.
- El canal.
- La actitud.
- Las influencias.
- Roles socialmente prescritos.
- La iteración humana.
- El arbitraje.

## La comunicación no verbal

Si las palabras son el contenido del mensaje, las posturas, gestos, expresiones y tono de voz son el contexto en el que está enmarcado el mensaje y juntos contexto y mensaje dan sentido a nuestra comunicación.

Según determinados estudios el 85% de lo que recuerda una persona al final de su jornada son imágenes, el restante 15% son argumentos. Estas son las razón por la que es muy importante la comunicación para los vendedores ya que su trabajo le exige tener capacidad de persuasión.

Como parte del comportamiento no verbal (que expresa movimiento) tenemos:

- Emblemas (actos no verbales que admiten una traducción oral).
- Ilustradores (sirven para ilustrar b que se dice).
- Muestras de afecto (expresan estados afectivos).
- Reguladores (indican los tiempos de la comunicación).
- Adaptadores (son consecuencia del inconsciente, actos reflejos. Indican hábitos, pueden mostrar estados anímicos).

## ¿Qué recuerda normalmente nuestro interlocutor?

Lenguaje del cuerpo (55%), tono de voz (38%) y palabras (7%).

Directivos y vendedores ocupan más del 75% de su tiempo en comunicarse, sea cual sea la forma de comunicarse, entrevistas, reuniones, presentaciones, etc. De ahí parte la importancia de la comunicación interpersonal.

La venta es un profesión de comunicación, por ello el vendedor deberá dominar la comunicación. Y tan solo el entrenamiento constante y regular permitirán adquirir perfecto control.

### **Canales de comunicación**

- a) Los sentidos.
- b) Los conocimientos.
- c) La afectividad.

#### Los sentidos

1. La observación y la mirada.
2. El contacto personal y con la empresa-producto.

#### Los conocimientos

1. El lenguaje.
2. Los diferentes marcos de referencia.
3. El interés.
4. Prejuicios.
5. El espíritu crítico.

### **Barreras en la comunicación interpersonal**

- Falta de atención.
- Falta de interés.
- Espíritu viajero (falta de concentración).
- Pantalla emocional.
- Mensaje confuso.
- Tendencia a la réplica.
- Dogmatismo (prejuicios).
- Interés único en sus argumentos.
- Espíritu crítico.

## 2.8. VENEDORES PROFESIONALES

Los vendedores profesionales, saben que las ventas que no benefician tanto al cliente como al vendedor no pueden servir de base a la creación de relaciones duraderas entre ellos. No tratan de manipular a los prospectos simplemente por vender. Conocen el producto, están constantemente tratando de mejorar su habilidades de ventas, se adhieren a las normas estrictas de ética y están dispuestos a trabajar más horas, como lo hacen otros profesionales.

### Algunas de las características de los de alto desempeño son:

1. Conocen el producto, tienen conocimiento competitivo, **“habilidades frente a frente”** (como los rasgos de venta/beneficios, manejo de objeciones, etc.).
2. Son algo más que demostradores y expositores de productos. Son fuentes aclaratorias de información, consejeros, creadores de relaciones, resuelven problemas, abogan por los clientes y hacen tratos.
3. Poseen la capacidad necesaria para trabajar tanto con el personal interno como con los clientes. Como los vendedores no tienen subordinados, deben trabajar mediante otros sobre quienes tienen poco o ningún control. Influir a los demás para cambiar sus prioridades e interrumpir sus horarios es una parte importante del trabajo.
4. Reconocen que las habilidades requeridas para dar servicio a una cuenta son distintas a la que se requieren antes de la venta. Por ejemplo, no renuncian a la responsabilidad de instalación, implantación y servicio al personal de apoyo técnico. Continúan manteniendo una relación con el cliente que éste considera valiosa.

## **Funciones de los vendedores profesionales**

Los vendedores profesionales orientados al cliente sirven a sus empleados y clientes funcionando como:

1) gerentes territoriales de mercado, 2) instructores, 3) especialistas en comunicaciones, 4)auxiliares en la resolución de problemas, 5) expertos en relaciones humanas y 6) mecanismos de retroalimentación.

**Gerente territorial de mercado.-** Los vendedores profesionales toman a nivel territorial muchas de las mismas decisiones que los gerentes de mercadotecnia a nivel de la compañía. Aunque no tienen el control directo sobre el volumen de ventas, pueden preparar planes diarios, semanales y mensuales basándose en factores que pueden controlar, como la cantidad y el tipo de visitas de ventas para sus territorios asignados.

**Instructor.-** Muchas de las tareas de los vendedores tienen que ver con la función de la educación. Ellos informan a los prospectos acerca de las características del producto y sus significados. Hacer significativa la información acerca de una nuevo producto altamente técnico puede requerir de una evaluación del nivel educativo del prospecto, así como su conocimiento del producto y su capacidad para aprender. Por eso son importantes la selección de palabras, el uso de material visual y las técnicas de demostración.

**Especialista en comunicaciones.-** Los vendedores profesionales necesitan tener habilidades para obtener y dar información, y para servir de consultor y comunicarse con sus prospectos. El hardware y el software de computadoras está ayudando a que los vendedores hagan un mejor trabajo de manejo de información.

Las habilidades para obtener información son necesarias para hacer que los prospectos hablen en torno a sus problemas, de manera que el vendedor pueda presentar información del producto a partir del marco referencial del prospecto. Esto, por supuesto también requiere de habilidades para dar información. Las habilidades de consultoría son importantes porque a menudo los vendedores actúan como consultores de comunicación para los compradores.

**Auxiliar en la resolución de problemas.**- Los prospectos se ven una situación de resolución de problemas cuando consideran un nuevo producto. Esto se da si ya lo conocen o empiezan a conocerlo como resultado de la visita de un vendedor. Cuando los problemas se relacionan con el producto del vendedor, la tarea es ayudarlo al prospecto a definir la situación claramente y a considerar alternativas. No corresponde al vendedor tomar una decisión por el prospecto. Sólo éste conoce la situación lo suficiente para tomar una decisión.

**Experto en relaciones humanas.**- Los vendedores profesionales requieren de un alto nivel de habilidades de relaciones humanas. De preferencia, la relación entre el vendedor y el prospecto deberá ser cálida, honesta, sincera y confidencial. Esto es en especial importante en épocas de escasez. Cuando una empresa no puede producir lo suficiente para cumplir con la demanda, los vendedores deben trabajar con los clientes de manera que comprendan y sigan siendo clientes. Los vendedores desempeñan un papel importante en la implantación de una estrategia de mercadotecnia.

**Mecanismo de retroalimentación.**- Los vendedores son una parte vital del sistema de información de mercadotecnia en una empresa. Escuchan los problemas que los clientes tienen con los productos de la empresa y pueden dar retroalimentación valiosa a partir de comparaciones de clientes de los productos, precios y servicios de los



rivales así como las modificaciones necesarias en productos existentes, la efectividad de la publicidad masiva y otros esfuerzos promocionales y cambios necesarios en los canales de distribución.

## CAPITULO III

### ASPECTOS TEORICOS: ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN DE VENTA

#### 3.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VENTAS

Como con todos los objetivos de mercadotecnia, los objetivos de la fuerza de ventas deberán estar especificados en términos precisos y mensurables y precisarán un periodo temporal par su cumplimiento. Los objetivos se establecen primero para la fuerza de ventas como un todo y luego se dividen en objetivos para cada vendedor en forma individual. Los objetivos generales de la fuerza de ventas suelen establecer en términos del volumen total monetario o unitario, porción de mercado, o ganancia. Los objetivos para los vendedores individuales, por otro lado, por lo general se expresan en términos monetarios o unitarios.

Algunas empresas tienen objetivos y actividades bien específicas para su fuerza de ventas. Una empresa aconseja a sus vendedores que dediquen 80% de su tiempo a los clientes presentes y 20% a los prospectos, así como un 85% de su tiempo a los productos corrientes y 15% a los nuevos.

Conforme las empresas se perfilan más hacia los mercados, su fuerza de ventas también tendrá que enfocarse más hacia los mercados y los clientes.

Antes se pensaba que los vendedores tenían que preocuparse de las ventas y que la empresa tenía que preocuparse de las utilidades. Sin embargo, una posición más moderna afirma que los vendedores se deben interesar en mucha más que sólo producir ventas; también deben saber cómo lograr la satisfacción de los clientes y las utilidades de la empresa.

### 3.2. ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

La manera en que está estructurada la fuerza de ventas afecta la calidad de la comunicación de la empresa con sus clientes. Hay diferentes enfoques que son apropiados para diversos tipos de empresas que tratan con diferentes tipos de clientes. La clave está en equilibrar la estructura organización con el tipo de comunicación que la empresa necesita. Una fuerza de ventas puede estar organizada de acuerdo a: 1) territorio, 2) producto, 3) tarea y/o 4) mercado meta.

**En la especialización territorial** a cada vendedor se le asigna un territorio y vende todos los productos de la empresa a todos los clientes de esa área. Este tipo de especialización es común entre empresas que tiene un número pequeño de productos no técnicos no relacionados. Permite a la empresa evaluar los costos de hacer negocios en cada territorio y asegura la adaptabilidad para cambiar condiciones en cada uno de ellos. Es también de ayuda para los vendedores en el desarrollo de relaciones de trabajo a largo plazo con los clientes, esto incrementa su credibilidad como fuente de nuevas ideas e información para clientes.

**En la especialización del producto** algunos vendedores venden a los clientes de un territorio uno o algunos productos, mientras que otros pueden vender otros productos de la compañía a los mismos clientes. Por lo tanto, los vendedores llegan a conocer muy bien sus productos. Traslapar territorios, no obstante, resulta un problema para las empresas cuyos productos están muy relacionados. Los clientes pueden confundirse cuando los visitan varios vendedores de la misma empresa. Resulta también costoso par la compañía.

**La especialización de tareas** se encuentra por lo general en grandes empresas. Algunos vendedores pueden servir a clientes establecidos de sus territorios, mientras que un grupo más pequeño desarrolla nuevas cuentas. Las cuentas recién establecidas se transfieren al vendedor en cuyo territorio se localiza la nueva cuenta. Aquí la ventaja es que las habilidades de comunicación que se necesitan para establecer nuevas cuentas difieren de aquéllas que se requieren para mantener las cuentas existentes.

**Con la especialización en un mercado meta**, la fuerza de ventas se divide en base a mercados meta y cada vendedor atiende a sólo un grupo seleccionado. Este planteamiento se utiliza a menudo para productos complejos y técnicos cuyos usos varían de acuerdo al mercado meta.

### **3.2.1. FUNCIONES PRINCIPALES DE LA FUERZA DE VENTA**

Siendo la fuerza de ventas un conjunto de personas encargadas de enlazar a la empresa con el cliente, para lo cuál le dan a éste información acerca del producto, negocian con él y finalmente, cierra el trato. Existen funciones básicas para los vendedores:

- ❖ **Búsqueda permanente de clientes.**- Se debe analizar quienes pueden convertirse en clientes, buscarlos y entablar relación con ellos. Esta tarea es constante y para poder cumplirla el vendedor debe contar con información acerca de las características del público objetivo al cual se dirigirá (cuáles son sus gustos, qué capacidad económica tienen, etc.) En este punto es importante el apoyo de la empresa, pero también la creatividad de los representantes.

- ❖ **Comunicación.**- Mediante el uso adecuado de herramientas de comunicación (folletos, catálogos, entre otros), el vendedor debe informar, educar y convencer al cliente acerca de los beneficios del productos o servicio que ofrece. En este aspecto es de vital importancia la habilidad del vendedor y su entrenamiento constante.
- ❖ **Vender.**- Éste es el aspecto clave, que en el fútbol equivale a meter el gol. El vendedor debe saber acercarse al cliente, presentarse ante él (son muy importante las primera palabras y el aspecto personal), responder adecuadamente a las objeciones, dudas y críticas que éste tenga acerca del producto que se le está ofreciendo y finalmente, cerrar el acercamiento con la venta. Esto se conoce como cierre positivo y es el objetivo final de todo vendedor.
- ❖ **Servicio.**- Los vendedores deben atender constantemente a sus clientes y absolver sus consultas. Asimismo, deben velar porque la empresa le ofrezca al cliente el mayor grado de satisfacción que sea posible.
- ❖ **Información.**- El vendedor es el nexo entre el cliente, el mercado y la empresa. Como su labor implica estar en contacto con los intereses e inquietudes de los potenciales clientes, parte de su tarea es informar a su empresa acerca de las tendencias del mercado que se presenten (cambios en los gustos, críticas, etc.)

### 3.2.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

El tamaño óptimo de la fuerza de ventas de una empresa depende de la manera en que esté estructurada, de la productividad de la fuerza de ventas y de muchos factores. Este tamaño óptimo cambia conforme las condiciones de mercado y los objetivos de marketing de la empresa cambian. Una manera de aproximarse al tamaño requerido de la fuerza de ventas es usando la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la fuerza de ventas} = \frac{\text{Número de cuentas del cliente} \times \text{número requerido de llamadas por cuenta al año}}{\text{Número de llamadas por año que pueda hacer el vendedor promedio}}$$

Al utilizar esta fórmula los comerciantes consideran varios factores. Por ejemplo, los clientes varían en su frecuencia de llamadas requeridas. Las cuentas establecidas y las cuentas en las que los pedidos se hacen por teléfono por lo general requieren de menos llamadas al año que las nuevas cuentas. La fórmula también podría requerir ajustes para permitir la prospección de nuevas cuentas, hacer llamadas no planeadas, etc. Además deberá evaluarse el impacto en las ventas y ganancia al incrementar o reducir el número de llamadas en las cuentas.

Así, el planteamiento de la fórmula también deberá concordar con el juicio gerencial a la luz de los objetivos de la fuerza de ventas y los recursos de la compañía.

Para llegar a una estimación concreta del número de nuevos vendedores a contratar, la dirección debe analizar los factores siguientes:

- ✓ Vendedores necesarios para las expansiones previstas a nuevos territorios, menos vendedores retirados de territorios suprimidos o incluidos en otros territorios.
- ✓ Ascensos del equipo de ventas
- ✓ Jubilaciones previstas dentro del equipo de ventas
- ✓ Movimiento total de vendedores, incluyendo despidos y dimisiones.

**Nuevos territorios- eliminación/ combinación de territorios + Planes estratégicos  
(promociones + jubilaciones)+ despidos/ eliminaciones**

**=**

**Total de nuevos vendedores necesarios**

El Director o Gerente de Ventas debe sumar el número total de cada una de estas categorías para estimar el número de nuevos vendedores que deberá contratar.

### **3.2.3. ORGANIZACIÓN DEL TERRITORIO DE VENTAS**

**Un territorio de ventas**, comprende un cierto número de clientes actuales y potenciales localizados dentro de un área geográfica determinada y asignados a una persona, sucursal o intermediario minorista o mayorista.

Para entender el concepto de territorio de ventas, hay que tener bien claro que un mercado está constituido por personas, no por lugares, personas con dinero para gastar y dispuestas a gastarlos.

**Un mercado se mide** por el número de personas multiplicado por su poder de compra, y no por kilómetros cuadrados de espacio geográfico.

**Un plan para determinar o para rediseñar los territorios** incluyen los seis pasos siguientes:

### **PASO 1. Elegir una unidad de control para las demarcaciones territoriales**

Al diseñar los territorios, el primer paso es elegir una unidad geográfica de control como base territorial, que puede ser por regiones, dptos., provincias, distritos, etc.

### **PASO 2. Determinar la situación y potencial de los clientes**

La dirección determinará la situación y potencial de sus clientes, tanto actuales como prospectivos, dentro de cada una de las unidades de control elegidas.

Los registros de ventas deberían indicar la situación de los clientes actuales en cada unidad de control.

Los clientes prospectivos pueden ser identificados con la ayuda de los representantes de ventas de la empresa juntamente con fuentes externas como son:

- ✓ Directorios comerciales
- ✓ Editores de listas de mailing
- ✓ Listas de suscriptores de revistas comerciales



- ✓ Guías telefónicas clasificadas
- ✓ Empresas de clasificación crediticia

Una vez identificados los clientes, la dirección debería:

- ✓ Evaluar el negocio potencial que puede esperar de cada cuenta
- ✓ Clasificar estas cuentas en varias categorías tomando como base su rentabilidad potencial para el vendedor

### **PASO 3. Determinar los territorios básicos**

El siguiente paso en el diseño de distritos de ventas es establecer un territorio fundamental basado en medidas estadísticas.

Para este fin puede utilizarse:

- ✓ ***El Método de Creación de territorios.***- Con este método se forman los territorios combinando pequeñas áreas geográficas, para las que se toma como base el número de visitas que se espera realice un vendedor. Este método iguala la carga de trabajo del equipo de ventas.
- ✓ ***El Método de División de territorios.***- Este método implica el desglose del conjunto del mercado en segmentos aproximadamente iguales, basados en el potencial de ventas. Por consiguiente, este método iguala el potencial de ventas.

#### **PASO 4. Asignar personal de ventas a los territorios**

Una vez establecidos los territorios de ventas, la dirección puede asignar vendedores individuales a cada distrito. Hasta este punto, una suposición implícita era que el personal de ventas tiene igual capacidad de ventas y que evidentemente, éste no es un supuesto realista.

En un determinado equipo de ventas, los representantes pueden diferir en lo que respecta a su eficacia en las ventas. Difieren también en experiencia, edad, condición física, iniciativa y creatividad.

Un vendedor puede tener éxito en un territorio y fracasar en otro, aún cuando el potencial de ventas y la carga de trabajo sean las mismas en ambos.

El rendimiento en las ventas también puede verse afectado por diferencias en las costumbres locales, en religión y en orígenes étnicos.

Muchas compañías diseñan a propósito algunos territorios de ventas de tal manera que sean desiguales en tamaño, medido por la carga de trabajo del vendedor o por el potencial territorial de ventas.

Estos territorios de tamaño desigual obedecen a un doble propósito:

- ✓ Uno es ajustar entre los vendedores algunas de las diferencias antes señaladas.
- ✓ La otra es proporcionar a los ejecutivos mayor flexibilidad en la dirección de sus equipos de ventas.

### **PASO 5. Elaborar planes de cobertura territorial para el equipo de ventas.**

A medida que las compañías y los mercados van cambiando con el transcurso del tiempo, las estructuras territoriales pueden hacerse obsoletas y necesitan ser revisadas. La revisión de las demarcaciones territoriales es una tarea no exenta de serias dificultades, que no debería realizarse frecuentemente, y en cualquier caso, tras un estudio minucioso.

### **PASO 6. Realizar estudios de ventas y costos territoriales de forma continua.**

Una vez diseñados los territorios y asignados los vendedores a sus distritos correspondientes, la dirección planea la manera en que cada representante cubrirá su territorio.

En realidad, la administración de la cobertura del territorio forma parte de la administración del tiempo del representante de ventas.

La administración del tiempo está cobrando creciente importancia en la década de 1990 a medida que las compañías van buscando la manera de controlar sus costos de ventas en el terreno.

La administración de la cobertura territorial involucra dos tareas principales:

- ✓ ***La elaboración de rutas para el equipo de ventas.***- esto es una actividad directiva en la que se determina una pauta formal que los vendedores han de seguir cuando viajan por sus territorios.

Esta pauta suele señalarse en un mapa o una lista que muestra el orden en que deberá cubrirse cada segmento del territorio.

Aunque suele hacerse referencia a la elaboración de rutas como un actividad directiva, esta actividad no corresponde en exclusiva a los niveles ejecutivos. A menudo, la empresa pide a sus vendedores que elaboren sus propios itinerarios de visitas como parte de su trabajo.

- ✓ **La administración del tiempo y sistemas informáticos de apoyo.**- Cada vez con mayor frecuencia, las compañías están implantando sistemas informatizados de apoyo a las ventas que son de gran ayuda en la planificación, en la ejecución de las visitas de ventas y en la información sobre las mismas. En muchas compañías, los vendedores están provistos de computadoras portátiles que llevan consigo en sus viajes por el territorio.  
  
Estos sistemas tienen como objetivo principal contribuir a que los equipos de ventas hagan el uso más eficiente posible de su tiempo.

#### 3.2.4. DESCRIPCION DE PUESTOS DE LA FUERZA DE VENTAS

Para definir los puestos se deberá evaluar las necesidades de incorporación de miembros a la empresa de acuerdo a las tareas que éstos deberán cumplir. En el caso de la fuerza de ventas, el gerente de ventas deberá definir las funciones que deberá desempeñar el vendedor de acuerdo a la posición que tendrá este en el organigrama y a las posibilidades de línea de carrera que éste tenga dentro de la organización.

Son 3 las tareas a realizar al determinar el tipo de persona que se desea contratar:

### **PASO 1. Análisis del Puesto de Trabajo.**

Antes de iniciar un proceso de selección hay que analizar las causas de la vacante. Las razones pueden ser varias: Crecimiento de fuerza para mayor captación de mercado, promoción del personal, etc.

El análisis del puesto de trabajo es un estudio detallado que identifica con toda claridad todos los aspectos del mismo. Dicho análisis puede estar a cargo del un miembro de la organización de ventas o del departamento de recursos humanos o un experto externo.

La realización de un análisis eficaz de un puesto de trabajo suele demandar mucha observación y numerosas entrevistas. La persona que lo lleve a cabo debe dedicar tiempo a acompañar a varios vendedores en sus visitas sobre el terreno. El analista debe entrevistar también a muchas de las personas que de alguna manera guardan relación con los vendedores cuando éstos realizan su trabajo. Debe empezar por entrevistar a los propios vendedores y luego a los directores de ventas, clientes y otros ejecutivos que intervengan directamente en las actividades de venta de la empresa.

### **PASO 2. Descripción del Puesto de trabajo**

Una vez analizado el puesto de trabajo, la descripción resultante debe plasmarse por escrito. Es imprescindible redactar la descripción del puesto tanto a efectos de la selección, como de la posterior valoración del personal, de la

comprobación del cumplimiento de las tareas asignadas y del conocimiento por parte del interesado de los límites y posibilidades de sus funciones.

La descripción del puesto de trabajo debe incluir:

- ✓ **Denominación.**- Nombre oficial del puesto de trabajo
- ✓ **Objetivo Principal.**- Razón por la que existe el puesto
- ✓ **Objetivos complementarios.**- Describen otras prioridades dentro de las funciones.
- ✓ **Ubicación dentro del Organigrama.**- indica de quien depende el titular del puesto, quiénes dependen de él, y el resto de puestos con los que mantendrá contacto al margen de su línea vertical.
- ✓ **Descripción de las tareas a realizar.**- Por escrito, de forma precisa, sin ambigüedades y especificando las que son permanentes, periódicas y eventuales.
- ✓ **Niveles de autoridad y responsabilidad.**- Derivados de las tareas encomendadas, tanto a nivel comercial como financiero.
- ✓ **Ámbito de trabajo.**- Cobertura territorial, mercado, naturaleza de los productos y servicios, etc. El vendedor debe tener en claro cuales son sus límites de su territorio y a asignación de sus clientes.
- ✓ **Estándares básicos de actuación.**- Aspectos básicos necesarios para alcanzar los objetivos marcados (volumen de ventas, tasa de visitas, presupuesto de gastos). Nosotros le marcamos al vendedor ratios de actividad.

- ✓ **Condiciones.**- Debe incluir toda la oferta de trabajo, es decir , tipo de contrato, salario, primas, comisiones, etc. Y las posibles ventajas suplementarias (coche empresa, seguros, etc.).

### PASO 3. Perfil del Puesto

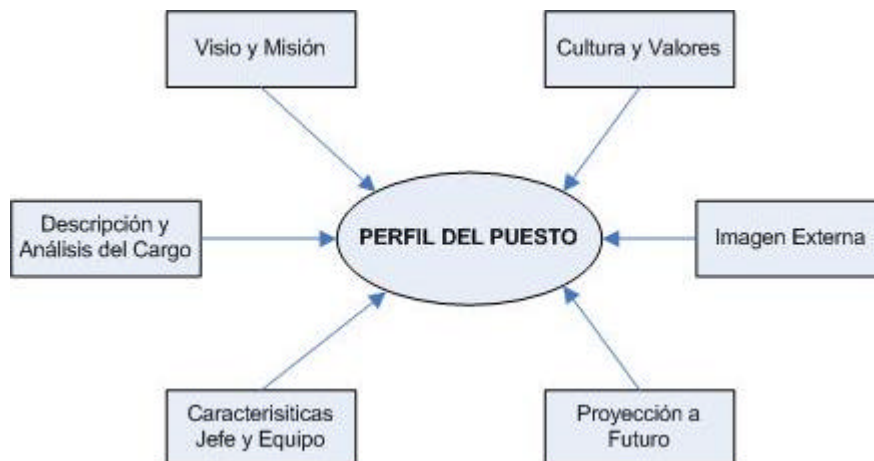
Cada proceso de selección necesita un perfil diferente. Todos los vendedores tienen que tener características comunes a pesar de que la venta es diferente.

Las empresas requieren que la fuerza de ventas esté integrada por vendedores que posean condiciones y cualidades específicas para la venta que van a realizar. La enumeración y descripción de esa relación de condiciones y cualidades idóneas constituye lo que se llama "el perfil del Candidato", es nuestro caso del vendedor.

Entre ellas tenemos:

- ✓ **Características demográficas.**- Edad sexo y características físicas.
- ✓ **Los estudios y la experiencia.**- Utilizados generalmente como criterios de selección de vendedores, aportan también muy poco cuando se trata de explicar el rendimiento de un vendedor.
- ✓ **El historial de la persona.**- antecedentes familiares, nivel de educación, experiencia laboral en general, experiencia en ventas, etc.
- ✓ **Status actual y estilo de vida.**- tales como estabilidad familiar, situación financiera, hábitos de actividad, disponibilidad para viajar, etc.
- ✓ **Características psicológicas y habilidades.**- Elementos de aptitud tales como inteligencia, dotes comerciales, sentido de responsabilidad, liderazgo, sociabilidad y diplomacia, espíritu de servicio, flexibilidad empatía, etc.

### *Características de un Perfil de Puesto*



*Fig. 02*

*Fuente: Gerencia de Ventas- IPAE*

### **3.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**

El reclutamiento es el proceso de atraer solicitantes para posiciones de ventas. Para la mayor parte de las empresas deberá ser un proceso constante, no sólo cuando hay vacantes. Esto ayuda a asegurarse de un número adecuado de reclutados para seleccionar entre ellos. Un método de reclutamiento es buscar referencias de los empleados actuales. Otros métodos incluyen el reclutamiento de palabra, mediante anuncios de periódico, anuncios en publicaciones comerciales, convenciones, agencias de empleo públicas y privadas, reclutamiento vocacional, técnico ya nivel universitario.

En resumen existen tres fuentes de reclutamiento:

- 1. Promoción interna.-** Personal de la propia empresa.
- 2. Las listas de agencias de empleo.-** Empresa o persona de servicios que recluta a gente para otras empresas.



**3. Los anuncios.-** Si se prefiere contratar a un personal externo pero directamente, entonces se colocan anuncios en la prensa.

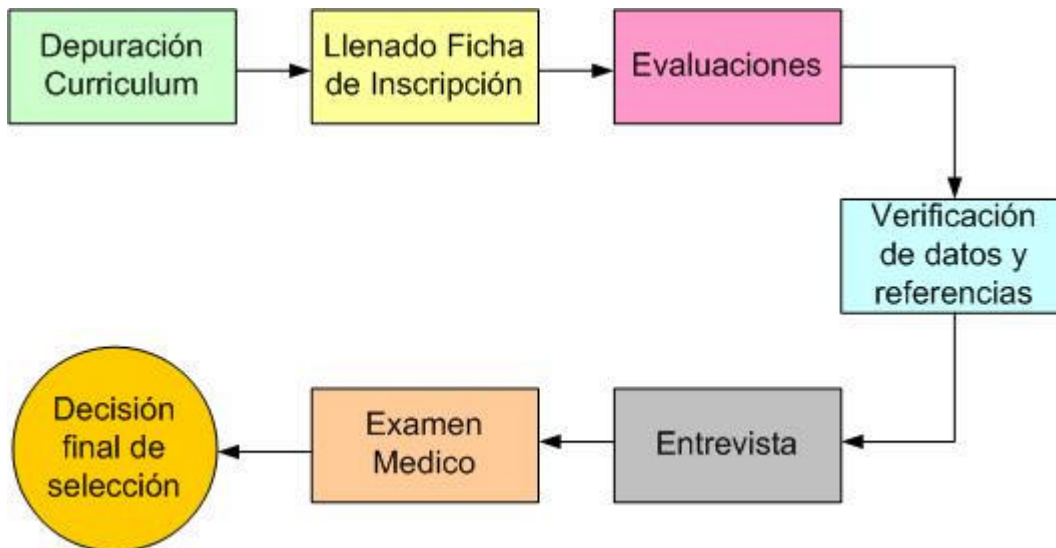
En un cuerpo de vendedores típico, el 30% de los vendedores superiores pueden producir el 60% de las ventas. Por tanto, la selección cuidadosa de los vendedores puede aumentar mucho la actuación general del cuerpo de vendedores.

La elección de vendedores no sería problemática si la empresa supiera qué características buscar. Por ejemplo, si supiera que los vendedores buenos son extrovertidos, agresivos y energéticos, simplemente podría verificar si los solicitantes tienen estas características. Sin embargo, muchos vendedores exitosos son tímidos, correctos y muy tranquilos.

No obstante se continúa buscando la lista mágica de características que asegure la capacidad para las ventas. Una encuesta sugiere que los buenos vendedores tienen mucho entusiasmo, persistencia, iniciativa, confianza en sí mismos y dedicación a su trabajo. Se dedican a las ventas como medio de vida y se inclinan mucho por relacionarse con clientes. Otro estudio sugiere que los buenos vendedores son independientes y autónomos y que son excelentes para escuchar. Otro estudio más aconseja que los vendedores deben ser amigos de los clientes, así como persistentes, entusiastas, atentos y, sobre todo, honrados.

El procedimiento de selección puede ser desde una sola entrevista informal hasta extensas pruebas y entrevistas. Muchas empresas aplican pruebas formales a los solicitantes para ventas. Las pruebas suelen medir la aptitud para las ventas, la capacidad analítica y organizativa, los rasgos de la personalidad y otras características más.

### *Proceso de reclutamiento y selección*



*Fig. 03*

*Fuente: Gerencia de Ventas- IPAE*

### **3.4. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS**

Las compañías deberán considerar a sus vendedores como un recurso estratégico e invertir en el entrenamiento y desarrollo de ese recurso. Esto implica proporcionar información a los nuevos vendedores acerca de la compañía y sus objetivos, planes y políticas. Mientras más conozcan a la compañía podrán estar más preparados para comunicar tanto a clientes actuales como potenciales el mensaje que la compañía quiere que sus clientes oigan. Los vendedores con experiencia deberán también estar al corriente de los cambios en los objetivos, planes y políticas de la empresa. Es por eso que el entrenamiento y desarrollo es necesario tanto para nuevos vendedores como para los veteranos y deberá ser un proceso constante.

### **Áreas de conocimiento incluidas en los programas de entrenamiento.**

Las siguientes áreas de conocimiento por lo general se cubren en los programas modernos de capacitación en ventas.

- Conocimiento del producto.
- Código ético.
- Entendimiento del comportamiento y procesos de decisión del comprador.
- Auto evaluación y autoconocimiento.
- Principios de aprendizaje.
- Teoría de la comunicación.
- Habilidades de relaciones humanas y de entrevista.
- Habilidades de planeación y resolución de problemas.
- Diferentes enfoques de ventas.

Dichos programas asumen que los vendedores emplearán el conocimiento y habilidades que adquieran para desarrollar su propio enfoque de venta individual.

Conocer los rasgos, construcción, aplicaciones, etc., del producto es indispensable para un vendedor. El conocimiento del producto suele también requerir de una noción profunda de las operaciones del cliente seleccionado como meta.

El entrenamiento de ventas también deberá enfocarse a la ética de ventas. La mayor parte de las empresas tiene códigos éticos que atañen a las ventas y deben ser comunicados a los vendedores. Un buen programa de entrenamiento de ventas también proporciona un conocimiento básico del comportamiento del consumidor y los procedimientos relevantes de decisión de compra.

La capacitación en la auto evaluación y auto comprensión contribuye a que los vendedores reconozcan sus fuerza y debilidades personales. También los ayuda a que

sepan arreglárselas con los rechazos y a que desarrollen una autodisciplina. Esto es importante, ya que no suele haber diario un “jefe” afuera viendo sobre el hombre del vendedor. Comprender los principios de aprendizaje, la teoría de la comunicación y las habilidades de relaciones humanas y de entrevistas ayuda a que los vendedores digieran información compleja del producto, sepan hacer entrevistas de ventas y comuniquen y establezcan relaciones duraderas con los clientes. Con la ayuda de las habilidades de planeación y resolución de problemas los vendedores se convierten en buenos gerentes territoriales y consultores que resulten los problemas de sus clientes.

Los programas de capacitación eran un lujo. Para muchas empresas, el programa de capacitación se traducían en un gasto enorme por concepto de instructores, materiales, espacio y sueldo para una persona que no estaba vendiendo aún, así como en pérdida de oportunidades para realizar ventas, porque la persona no está trabajando en la calle.

Sin embargo, los vendedores nuevos de hoy quizá se pasen desde unas cuantas semanas, hasta muchos meses, preparándose.

### **3.5 COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**

Se puede compensar a los vendedores de tres maneras básicas: 1) comisión directa, 2) salario directo y 3) una combinación de salario e incentivo, como comisiones y bonos y otros beneficios. Cada una se usa en diferentes tipos de situaciones de ventas.

**Comisión directa.-** La comisión directa la usan con frecuencia las empresas con recursos limitados o con ventas industriales de marcaje alto, como equipo de

construcción, cuidados para la salud y de laboratorio. A los vendedores de seguros, bienes raíces y de productos de consumo de puerta en puerta se les paga por comisión directa.

Las comisiones se fijan por lo general en un porcentaje exacto de ventas, pero algunas empresas utilizan porcentajes variables que reflejan los diferentes márgenes de ganancia de diversas líneas de productos. La comisión directa recompensa a los vendedores sobre la base de productividad, pero puede ser que no proporcione el esfuerzo de ventas balanceado que quieren la mayor parte de las empresas. Los vendedores tienden a concentrarse en las cuentas mayores, en los artículos de alta comisión y en la venta inmediata en vez de hacerlo en el desarrollo a largo plazo de nuevas cuentas, el servicio y actividades de seguimiento que son tan importantes para un esfuerzo de ventas balanceado. También la productividad llega a ser más alta con este sistema, pues limita los recursos que puede invertir una empresa en la capacitación de vendedores principiantes. También, el gerente de ventas tiene menor control sobre el personal porque no reciben salario.

**Salario directo.** - El salario directo le da al gerente de ventas mayor control sobre su personal. También crea voluntad por parte de los vendedores para que dediquen tiempo a las actividades que no tienen que ver con las ventas, y sin embargo son necesarias para un esfuerzo balanceado, ya que se les paga en base al tiempo. A estos vendedores les interesa menos un pago inmediato que el desarrollo a largo plazo de buenas relaciones de trabajo con los clientes meta.

Pero aparte de los incrementos periódicos meritorios y el mantenimiento de sus trabajos, el salario directo no es tan efectivo para motivar a la fuerza de ventas a un esfuerzo máximo.

**Planes combinados.-** Los planes combinados de salario, comisión y otros beneficios es la forma más usada de compensación entre las empresa que tienen una fuerza de ventas profesional. Aunque varían mucho en los detalles, la mayor parte de los planes incluyen un salario que cubre los gastos de subsistencia del vendedor profesional. Esto los libera de la preocupación de tener dinero para pagar las cuentas de hipotecas, alimentos y servicios. Las comisiones usualmente se sacan por un porcentaje de ventas sobre contribución. Otros beneficios pueden ser un auto de la compañía, gastos, seguros médicos y de vida, concursos, premios y bonos por logros especiales.

Los planes combinados liberan al vendedor de la ansiedad por los gastos diarios de subsistencia, ofrecen incentivos directamente relacionados con la productividad, proporcionan beneficios que no son renta gravable y animan a los vendedores a que realicen las actividades de no venta que conducen a un esfuerzo de ventas balanceado.

En conclusión tenemos que plasmar la definición de la **Administración de Recursos Humanos**. Es el proceso que mediante el empleo de las herramientas de la ciencia administrativa logra captar, seleccionar, evaluar, retener y capacitar a los miembros de la organización dotándolos de las condiciones necesarias para que todos contribuyan al logro de las metas; es decir, este proceso consiste en la planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos y capacidades de su colaboradores. (Ver Fig. 04)

*Administración de los Recursos Humanos*



*Fig. 04*

*Fuente: Marketing y Ventas- El Comercio.*

### 3.6 MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Algunos vendedores realizarán su mayor esfuerzo sin ninguna presión especial de la gerencia. Para ellos, las ventas pueden ser la tarea más fascinante del mundo.

Pero las ventas también pueden ser frustrantes. Los vendedores suelen trabajar solos y, en ocasiones, deben viajar a gran distancia de sus hogares. Pueden enfrentarse a clientes y vendedores de competencia agresivos y difíciles. En ocasiones carecen de facultades para hacer lo necesario para conseguir una venta y, por tanto, pueden perder grandes pedidos que les ha costado mucho trabajo conseguir. Por eso, con frecuencia, los vendedores necesitan un ambiente especial para hacer un buen trabajo. La gerencia puede elevar el ánimo y la actuación del cuerpo de vendedores por medio del clima de la organización, las cuotas de ventas y los incentivos positivos.

#### **El clima de la organización**

El clima de la organización se refiere a la opinión que tienen los vendedores en cuanto a las oportunidades, el valor y las recompensas para el buen rendimiento dentro de la empresa. Algunas empresas tratan a los vendedores como si no fueran muy importantes. Otras empresas tratan a sus vendedores como motores primordiales y les brindan oportunidades sin límite para obtener ingresos y ascensos. No es extraño que la actitud que adopta la empresa ante sus vendedores afecte su comportamiento. Cuando los vendedores no merecen gran estima, existe gran rotación y poco rendimiento. Si merecen gran estima, existe menor rotación y mayor rendimiento.

El trato que reciben los vendedores, de parte de su supervisor inmediato, tienen especial importancia. Un buen gerente de ventas está siempre en contacto con su cuerpo de vendedores por medio de cartas y llamadas telefónicas, visitas de campo y



sesiones de evaluación en la oficina matriz. Según el momento, el gerente de ventas actúa como jefe, compañero, entrenador y confesor del vendedor.

### **Las cuotas de ventas.**

Muchas empresas establecen cuotas de ventas para los vendedores; es decir parámetros que indican la cantidad que debe vender y la forma y la forma en que las ventas se deben dividir entre los productos de la empresa. Con frecuencia la remuneración guarda relación con la medida en que los vendedores alcanzan sus cuotas.

Las cuotas de ventas se establecen cuando se prepara el plan anual de mercadotecnia. La empresa primero hace un pronóstico de ventas que resulta razonablemente viable. Con base en este pronóstico, la gerencia proyecta la producción, la cantidad de trabajadores y las necesidades financieras. A continuación, establece cuotas de ventas por sus regiones y territorios. En general, las cuotas de ventas se establecen en un punto más alto que el pronóstico de ventas, con objeto de fomentar que los gerentes y los vendedores hagan su mejor esfuerzo. En caso de que no lleguen a cumplir sus cuotas, la empresa puede hacer su pronóstico de ventas.

### **Los incentivos positivos**

Las empresas también recurren a los incentivos para aumentar el esfuerzo del cuerpo de vendedores. Las juntas de ventas representan actos sociales, cambios en la rutina, posibilidad de reunirse y hablar con los “grandes de la empresa”, así como la oportunidad para ventilar sentimientos y para identificarse con el grupo en general. Las empresas también promueven los concursos de ventas para alentar al cuerpo de

vendedores a que haga un esfuerzo por vender más allá de lo que cabría esperar normalmente. Otros incentivos serían los reconocimientos, los premios en mercancía o metálico, los viajes y los planes de repartición de utilidades.

### **3.7 SUPERVISIÓN Y EVALUACION DE LA FUERZA DE VENTAS**

La tarea principal de un gerente de ventas es brindar un clima de apoyo y proporcionar los recursos necesarios para crear efectividad en el vendedor.

Entre dichos recursos están el entrenamiento adicional, consejos personales, ayuda de problemas determinantes y dar soluciones, asistencia técnica, apoyo adicional con otros elementos de la mezcla promocional y apoyo emocional. Los gerentes de ventas están evaluando continuamente el desempeño de su personal para identificar y proporcionar soluciones a problemas y mantener así un esfuerzo de ventas balanceado. Los reportes de actividades y las líneas abiertas de comunicación ayudan a los gerentes a recopilar la información que necesitan para el proceso de evaluación. Se evalúan los aspectos de desempeño en ventas tanto cuantitativo (por ejemplo, volumen de ventas por producto y cantidad de nuevas cuentas) como cualitativo (por ejemplo, el conocimiento del producto y la calidad de prospección).

El propósito del gerente de ventas es ayudar a que el vendedor haga un mejor trabajo de venta.

La gerencia tiene información sobre sus vendedores de diversas maneras. La fuente más importante es el informe de ventas. También se pueden obtener información de la observación personal, de las cartas y las quejas de los clientes, de encuestas de clientes y de charlas con otros vendedores.

Los informes de ventas se dividen en planes de actividades futuras y explicaciones de actividades terminadas. El mejor ejemplo del primer caso sería un plan de trabajo que los vendedores entregan con una semana o un mes de anticipación. El plan describe las visitas que se piensan hacer y las rutas. Con base en este informe, el cuerpo de vendedores proyecta y programa sus actividades. Asimismo, permite a la gerencia saber dónde andan los vendedores y ofrece una base para comparar los planes y el desempeño.

Los vendedores escriben las actividades que han realizado en los informes de visitas. Los informes de las visitas mantienen a los gerentes de ventas informados de las actividades de los vendedores, les muestran qué está pasando con la cuenta de cada cliente y les proporcionan información que puede resultar útil para visitas posteriores. Los vendedores también entregan informes de gastos que se les deben reembolsar, en su totalidad o en parte. Algunas empresas también piden informes sobre negocios nuevos, negocios perdidos, así como negocios y situación económica locales.

Estos informes proporcionan los datos escuetos para que la gerencia pueda evaluar la actuación de la fuerza de ventas.

La gerencia de ventas, usando los informes de los vendedores y otros datos, puede evaluar, de manera formal, a los miembros del cuerpo de vendedores. La evaluación formal tiene cuatro ventajas. En primer lugar, la gerencia debe preparar y comunicar parámetros claros para juzgar la actuación. En segundo, la gerencia debe reunir información bien fundamentada sobre cada vendedor. En tercero, los vendedores reciben retroinformación constructiva que les sirve para mejorar su actuación futura.

Por último, los vendedores tienen motivos para rendir mucho, puesto que saben que, una mañana, tendrán que reunirse con su gerente de ventas y explicarle su actuación.

Un tipo de evaluación compara y clasifica la actuación de diferentes vendedores en cuanto a las ventas. Sin embargo, estas comparaciones pueden conducir a error. Los vendedores pueden rendir en grados diferentes en razón de diferencias del potencial del territorio, la carga de trabajo, el grado de competencia, las actividades promotoras de la empresa y otros factores. Es más, por regla general, las ventas no son el mejor indicador del rendimiento. La gerencia más bien debe estar interesada en la cantidad con la que cada vendedor contribuye a la utilidad neta, punto que requiere que se analicen los gastos y la mezcla de ventas de cada vendedor.

Otro tipo de evaluación consiste en comparar la actuación corriente del vendedor con su actuación pasada. Esta comparación debe señalar, directamente, el avance del personal.

La evaluación cualitativa suele analizar cuánto sabe la persona sobre la empresa, los productos, los clientes, la competencia, el territorio y las tareas. Los rasgos personales, el modo, el aspecto, la expresión y el temperamento, se pueden calificar. El gerente de ventas también puede revisar problemas en la motivación o el cumplimiento. Cada empresa debe decidir que elementos sería más conveniente conocer. Debe comunicar estos criterios a los vendedores para que éstos sepan cómo se evalúa su actuación y para que puedan hacer un esfuerzo por mejorarla.

## CAPITULO IV.

### GESTION ESTRATEGICA DE VENTAS APLICADA EN LA EMPRESA

#### PERSONAL PRODUCTS S.A. AÑO 2003

Para una buena gestión comercial nos basamos en **Tres Bloques Básicos De Decisiones Interrelacionadas:**

- ✓ La formulación del plan estratégico de ventas, que incluye la **PLANIFICACION y ORGANIZACIÓN** de los esfuerzos de venta para integrarlos con los restantes elementos de la estrategia de marketing de la empresa.
- ✓ La importancia del programa de ventas que incluye la **SELECCIÓN, FORMACION y MOTIVACION** del personal de ventas adecuado para alcanzar los objetivos deseados.
- ✓ La **EVALUACION y CONTROL** del rendimiento del personal de ventas, que posibilite llevar a cabo los ajustes necesarios ante cualquier desviación de resultados que se produzca.

#### 4.1. BLOQUE DE DECISION 01: LA PLANIFICACION Y LA ORGANIZACIÓN

Para poder establecer una gestión estratégica adecuada, se necesita de información. Por lo tanto el primer paso es **RECOPIRAR** información de los factores tanto internos como externos que influyen en nuestras actividades, tales como la estructura de la organización, los recursos con que se cuentan, el aspecto demográfico, la competencia, factores sociales, culturales y otros.

Segundo, se deberá **EVALUAR** todos estos factores y poder ver el panorama general en que se encuentra la empresa. A partir de allí se empieza a **PLANIFICAR** las estrategias que nos permitirán tener éxito en la gestión.

#### **4.1.1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DEL ENTORNO**

##### **4.1.1.1. ÁREAS INTERNAS DE LA EMPRESA**

Se debe evaluar cada área que se interrelaciona con las ventas y que afectan directa o indirectamente a ésta.

En Personal Products S.A. no se contaba con áreas definidas sobre todo en la parte administrativa, sin embargo para el análisis inicial se decidió agrupar las funciones que realizaban las asistentes. Hay que mencionar que la fuerza de ventas estaba conformada básicamente por tres niveles:

**Promotoras.-** Aquellas que contaban con un determinado territorio y realizaban venta directa a las boticas y farmacias de los distritos.

**Ejecutivas de Ventas.-** Son las que se encargaban de coordinar con las grandes cadenas de boticas (FASA, BTL, INKAFARMA, Tiendas WONG Y METRO, etc.) la programación de impulsación, la salida a algún tipo de promoción o encartes. Así como levantar el pedido y velar por el ingreso del mismo a los almacenes de sus clientes. Tenían una relación estrecha con el área de compras, marketing, almacén y tesorería de los clientes que tenían con su cargo.

**Impulsadoras.-** Fuerza de venta que tenía la función de impulsar en los diferentes puntos de ventas programados mes a mes por las ejecutivas o promotoras.

*Análisis de las Áreas Internas de la Empresa.*

AREA O SECCION	FORTALEZAS	DEBILIDADES
COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos únicos en el mercado y con gran aceptación por parte del público final.</li> <li>• Contábamos con puntos estratégicos de venta, por ende mayor salida de los productos.</li> <li>• Buenas relaciones con las cadenas de boticas (principales clientes) como BTL, FASA, INKAFARMA.</li> <li>• Al contar con una fuerza directa se promocionaba los productos constantemente a través de nuestras promotoras, creando una barrera de entrada a la posible competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de una fuerza de ventas constante para los puntos de venta.</li> <li>• No se podía estimar las ventas reales por que la facturación era manual y no se registraba en algún sistema.</li> <li>• Falta de herramientas para la promoción de los productos (muestras, volantes, etc.).</li> <li>• Falta de análisis de los costos de los productos para poder realizar promociones para la fuerza horizontal (promotoras).</li> <li>• Estructura deficiente de la fuerza de ventas y administrativo comercial.</li> <li>• Mala zonificación de territorios (Límites no detallados, peso desiguales), creando conflictos entre promotoras.</li> <li>• Falta de una adecuada política de promociones y descuentos a los</li> </ul>

		<p>clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración no atractiva al personal de ventas</li> <li>• Falta de control de ingresos y salidas de mercaderías otorgado a los promotores.</li> </ul>
LOGISTICA ALMACEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercanía del centro de producción a las oficina administrativa y de despacho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un programa de control de las operaciones de compras y procesos.</li> <li>• Existencias en desuso y sobre -stock de algunas materias primas que no se utilizaban con frecuencia.</li> <li>• El almacén de transito no tenía un adecuado control de inventario. (no se identificaba los lugares donde estaban los productos terminados y de que línea).</li> </ul>
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad por parte de la fuerza de ventas, para el desarrollo de promociones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un Plan anual de Marketing y ventas.</li> <li>• Falta de indicadores para la publicidad realizada y ver el impacto en nuestras ventas.</li> <li>• Falta de presupuesto para mayores efectos de publicidad y promoción</li> </ul>
CAPACIDAD FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones con diferentes bancos. Realización de transacciones sin inconvenientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mayor nivel de créditos en algunos bancos.</li> </ul>
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal administrativo era competente. (tenían habilidades y aptitudes adecuadas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar de que el personal administrativo era competente</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal de ventas de mando medio (promotoras y ejecutivas) se identificaban con la empresa.</li> </ul>	<p>duplicaban las funciones que realizaban pues no existía un manual de funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No existía capacitación adecuada para el personal de impulsación sobre la empresa, productos, técnicas de venta, etc.</li> <li>Rotación constante del personal de impulsación.</li> <li>Falta de identificación del personal de impulsación con la empresa.</li> <li>Falta de una política e premios e incentivos a la fuerza de ventas y administrativa.</li> <li>Sueldos y comisiones poco atractivas.</li> <li>No existía motivación por parte de la gerencia.</li> </ul>
<p>PRODUCCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contábamos con la buena imagen de nuestra laboratorio HOFARM, quien fabricaba y/o acondicionada productos con todas las normas de calidad para grandes empresas como PFIZER, QUIMICA ANDREU, PROCTER &amp; GAMBLE, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existía flexibilidad cuando eran pedidos especiales.</li> <li>Los costos por acondicionado y Alquiler de Almacén encarecían considerablemente nuestros productos.</li> <li>Los Batch de producción era demasiado pequeños. teniendo que pagar mayores costos de análisis varios batch de un mismo producto.</li> </ul>

#### 4.1.1.2. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA

Después de evaluar todas las variables que afectan nuestro desempeño, se deberá tener en cuenta la capacidad de respuesta de la empresa. Para ello se analizó: **Que restricciones tenemos, cuales son recursos con que cuenta la empresa, que ventajas competitivas existen.**

RESTRICCIONES	RECURSOS	VENTAJAS
<p><b>Macro ambiente:</b> El poder adquisitivo de las personas para poder comprar productos que no son de primera necesidad.</p> <p><b>Internas:</b> Falta de presupuesto en lo que respecta publicidad y promoción de nuestros productos.</p>	<p><b>El personal:</b> Existe un dinamismo muy bien desarrollado en nuestro personal de ventas. Posibilidad de llegar al consumidor final a través de nuestras impulsadoras realizando publicidad directa.</p>	<p><b>Operaciones Comerciales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de respuesta rápida a nivel operativo y comercial, ya que es una estructura flexible a comparación de las grandes empresas que para aceptar un nuevo producto tienen que consultar a la matriz y pasar por todo el nivel jerárquico existente.</li> <li>• Aplicación de estrategias orientado a resultados y metas trazadas de acuerdo a nuestros recursos tanto personal como financiero.</li> </ul>

**Asimismo nos hicimos las siguientes preguntas:**

**1. ¿A que tipo de clientes está vinculada nuestra empresa?**

Contamos con tres tipos de clientes:

- **Cadenas.**- Empresas en su mayoría extranjera (Boticas Fasa, Boticas Torres de Limatambo, Boticas Inkafarma, Boticas y Salud, Boticas Arcángel, etc.) que cuentan entre 40 y 90 puntos de venta a nivel nacional. También se considera cadena a las Tiendas Wong y Metro.
- **Grupos.**- Asociación de boticas que surgen para responder mejor a la competencia que son las cadenas extranjeras. (Novafarma, Milenium, Farmacón, Farbo, etc.)
- **Boticas Independientes.**- Pequeño comerciante propietario de una botica o farmacia en algún punto de Lima o provincia.

A cada uno de ellos se les trata de manera diferente, de acuerdo a sus políticas y necesidades, por lo cual también nuestra fuerza de ventas estará distribuida de acuerdo al tipo de cliente: **Ejecutivas de Cuentas**, aquellas que atienden a las **Cadenas** y **Promotoras** que son las que atenderán a los **Grupos** y realizarán ventas directas en las **Boticas Independientes**. (Léase 4.1.4 Organización de la Fuerza de Ventas)

## 2. ¿Nuestro sector, es de rápido cambio tecnológico?

No tanto, pues básicamente a cada tratamiento los medicamentos tienen los mismos componentes y solo varían en presentación o uno que otro aditivo que le hace mas atrayente.

Además los estudios e investigaciones en Salud y Belleza se demoran mucho más que cualquier otro tipo de investigación.

## 3. ¿El grado de rivalidad, es alto o bajo?

Alto en el sentido que existen muchos laboratorios que van sacando al mercado igual o similares productos que te hacen la competencia y que tienen mayores recursos financieros, con el cual pueden promocionar sus productos.

## 4. ¿De todas las variables cual es la que influye en mi demanda de productos?

Básicamente el papel de la mujer en la actualidad es favorable para nosotros ya que cada vez mas es la tendencia de las mujeres trabajar fuera del hogar y por ende tienen la necesidad de mejorar su imagen.

La que influye negativamente (por así decirlo) son las normas actuales de la DIGEMID para registrar un producto ya que se demoran demasiado para dar el visto bueno.

### En conclusión:

La empresa a pesar de tener restricciones, puede jugar con los recursos con que cuenta porque a pesar de que a su fuerza de ventas le falta mayor capacitación y motivación, tienen las habilidades necesarias que hacen que actúen de manera rápida y eficaz ante un problema externo. Hay flexibilidad en tomar y ejecutar decisiones en comparación de la competencia que tienen una estructura más rígida.

#### 4.1.1.3. ASPECTOS MACRO Y MICRO-AMBIENTE

##### *Análisis del entorno externo de la empresa*

MACRO AMBIENTE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DEMOGRAFÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Edad:</b> Nuestros productos pueden ser usados a cualquier edad por lo que la edad de nuestros clientes no nos limita.</li> <li>• <b>Sexo:</b> De acuerdo al tipo de línea de nuestros productos algunos son consumidos mayormente por mujeres y otros por hombres, por lo tanto abarcamos ambos sexos.</li> <li>• <b>Población:</b> La mayoría de nuestros productos tienen mayor aceptación en los niveles socio económicos A y B.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Población:</b> No llegamos a sector C (a pesar de que nuestros productos son mas económicos que la competencia, porque éstos no compran en Cadenas de farmacia donde esta nuestra fuerza de impulsación).</li> </ul>
SOCIO CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Papel de la mujer:</b> El aumento de mujeres que trabajan fuera de la casa, hace que requieran de mejorar su imagen y al contar con dinero propio, pueden comprar lo que beneficie a su salud y belleza.</li> </ul>	
POLÍTICO LEGAL		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las normas y burocracia existentes hacen que sean sumamente lento e improductivo el ingreso de nuevos productos al mercado. (se demoran de 6 meses a un año la aceptación de algún producto)</li> <li>• El ingreso de medicinas genéricas ha afectado al sector farmacéutico.</li> <li>•</li> </ul>

MICRO AMBIENTE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las compras de materia prima eran locales en un 80% por lo que se puede disponer en cualquier momento.</li> <li>Se cuenta con proveedores que entregan al tiempo señalado.</li> <li>La forma de pago era con crédito a 60 días.</li> <li>Los materias de empaque como envases eran traídos de Chile por lo que teníamos un arancel especial y menor costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existían algunos insumos difíciles de encontrar en el mercado local por lo que demandaba importarlas a pesar de que solo se necesitaba un cantidad mínima.</li> <li>En caso se terminara algún producto importado, éste solo se reponía con un mínimo de tres meses.</li> </ul>
CLIENTELA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buenas relaciones con las principales Cadenas de farmacias. Con ellas tenemos los mejores puntos de ventas.</li> </ul>	
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los consumidores conocen a nuestros productos como líderes en el mercado. Por lo que esta posicionado en la mente de nuestros clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tenemos un acuerdo comercial con los Grupos de Farmacias, que son Asociaciones de farmacias que surgen para responder mejor a la competencia que son las cadenas extranjeras. Por lo cual la competencia si tiene mayor llegada.</li> <li>Los consumidores potenciales que no conocen todavía nuestro producto y prueben primero a la competencia.</li> </ul>

#### 4.1.1.4. ANÁLISIS FODA (Ver Pág. Siguiente)

#### 4.1.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

Una vez evaluados todas las variables que afectaban nuestra organización comercial, decidimos tener una dirección, hacia donde queremos ir, como queremos ser reconocidos, cual va a ser nuestra línea de producción, que vamos a ofrecer, etc. Por ello se plasmó la siguiente Misión y Visión:

**Misión** "Ofrecer productos innovadores de alta calidad para el cuidado de la salud y belleza corporal a un costo razonable."

**Visión** "Ser los innovadores en los productos que satisfagan la necesidad de la salud y la belleza"

Es partir de esto que se tendrán objetivos específicos en nuestro planes de venta, marketing, estructura organizacional, etc.

#### 4.1.3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE VENTAS

**Objetivo principal:**

"Incrementar las ventas un 50% con respecto al año anterior disminuyendo nuestros costos actuales y realizando inversiones en herramientas necesarias para llegar al objetivo. "

**Objetivos secundarios:**

- ✓ Se realizará campañas promocionales que se requieran para el mayor conocimiento de nuestros productos en provincias, incrementando en un 200% como mínimo nuestras visitas con respecto al año anterior.
- ✓ La fuerza de ventas estará avocada para este año a realizar visitas a hospitales y centros médicos con la finalidad de que nuestros productos sean recomendados por éstos a consumidores finales. Visitas periódicas de introducción. (10% de su tiempo mensual).
- ✓ Para no descuidar el mercado ya ganado a través de las cadenas, se implementará mejor material para las impulsadoras como la entrega de un fólder con nuestros productos, fuente y caramelos.
- ✓ Las promotoras incrementarán sus visitas y ventas efectivas en un 33%, pues se contará con la entrega de productos y no tendrán que realizar esta operación salvo excepciones.



#### 4.1.4. ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL DPTO DE VENTAS

Realmente en Personal Products S.A. no existía estructura organizacional, ya que no se contaba con cargos y áreas definidas, tal como se mostró en el capítulo I (véase 1.2 Estructura Organizacional).

Por ello evaluando las necesidades que teníamos se decidió lo siguiente:

- ✓ La organización no deberá ser estática y sino flexible mas aún cuando es una empresa comercial donde los cambios se realizan con mayor rapidez que en las empresas industriales.
- ✓ La organización irá va orientado al cliente, por eso Personal Products S.A., tendrá una organización en base a las actividades, al giro comercial que tiene y no en las personas que las llevan a cabo.
- ✓ Se definirá en el manual de funciones claramente las responsabilidades y otorgando la suficiente autoridad para hacerlas cumplirlas.
- ✓ Las áreas interrelacionadas, tendrán una comunicación adecuada a través de manual de procedimientos, para que todos estén conscientes de su INTERDEPENDENCIA.
- ✓ Asimismo el número de subordinados deberá ser pequeño inicialmente, para tener un adecuado control y buen resultado ya que la información acerca del mercado deberá ser ágil y oportuno.

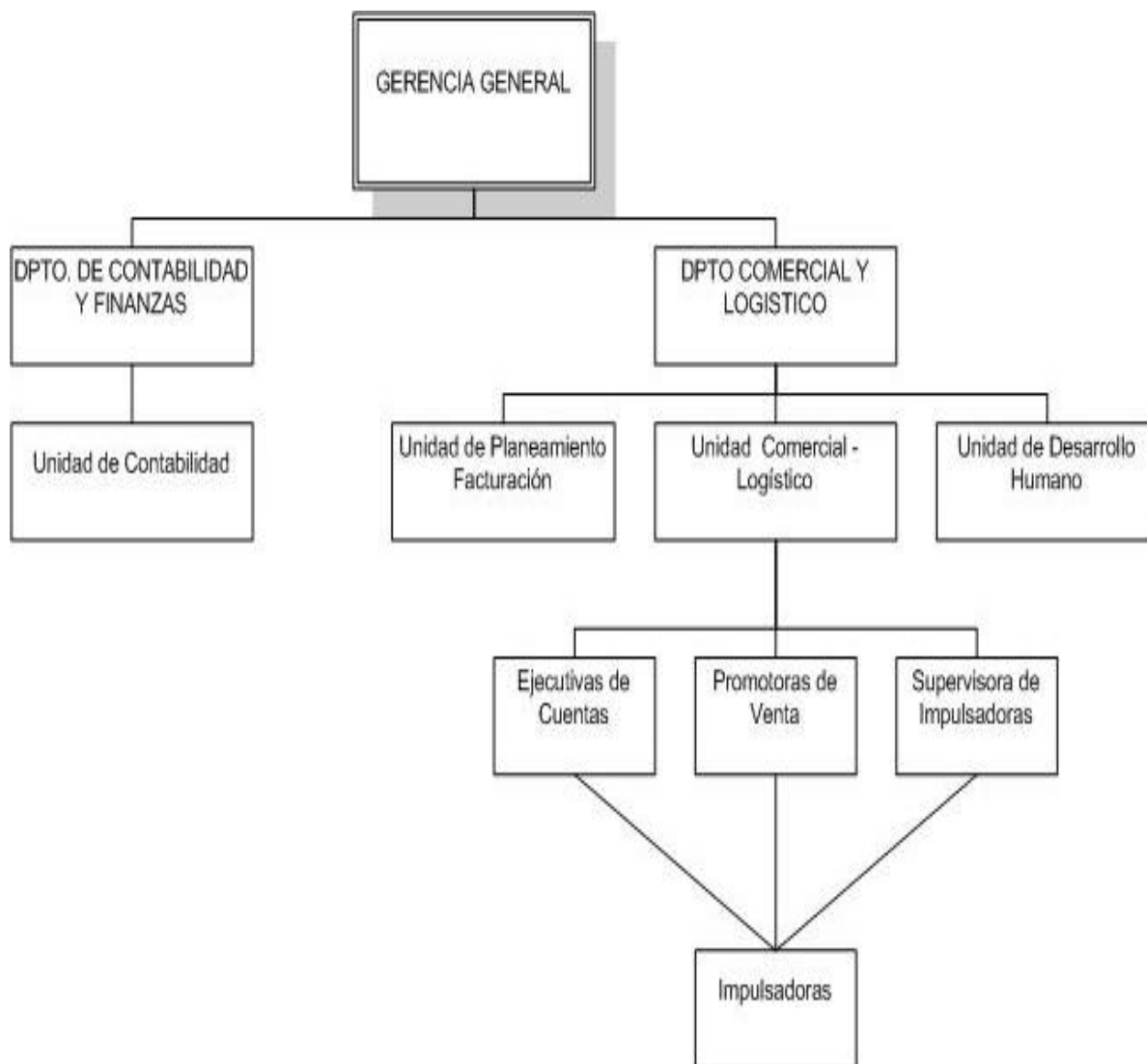
- ✓ Asimismo periódicamente se reunirán las áreas involucradas para evaluar si es necesario cambios o mejoras.

Contar con una organización formal, permite que nuestra fuerza de ventas tenga idea de la posición en que se encuentran y la jerarquía que existen en la empresa, motivando también las posibilidades de ascenso.

En nuestra compañía, se estructuró una organización funcional, flexible al mercado actual. Una vez definida la estructura organizacional, empezamos a orientar nuestros esfuerzos a los objetivos de la empresa.

(Ver Fig. 05)

*Organigrama lineal y funcional de Personal Products S.A. Año 2003*



**Fig. 05**

*Fuente: Dpto Comercial- Personal Products S.A.*

Explicamos brevemente el nombre de los Departamentos y Unidades:

**1. Gerencia General.-** Conformado por el Gerente General.

**2. Dpto. de Contabilidad y Finanzas.-** Conformado por la Contadora General, quien tiene a su cargo la contabilidad y las finanzas. A su vez tiene en línea a la Unidad de Contabilidad.

- **Unidad de Contabilidad.-**, que se encarga de realizar el seguimiento de las compras y ventas a través de facturas, así como también el ingreso de letras por pagar y cobrar a los bancos. También se encarga por la caja chica de la empresa y de las cobranzas realizadas por las promotoras (hay que mencionar que las promotoras hacen ventas directas en efectivo.)

**3. Dpto. Comercial Logístico.-** Este es un departamento especial, porque se ha fusionado el área Logística y el área Comercial. Y es que parte clave de un buen desarrollo comercial se debe a la aplicación de una logística adecuada. Por ello la gerencia del Dpto. Comercial-Logístico, analiza y evalúa ambos campos. Sin embargo existen unidades de apoyo que tienen funciones específicas:

- **Unidad Planeamiento Facturación.**- Unidad que realiza la facturación de las cadenas, grupos y promotoras. Analiza las ventas por cliente y producto y estima las futuras ventas, así como planifica la producción de los productos nacionales e importados con el laboratorio HOFARM.
  
- **Unidad Comercial Logístico.**- Coordina los promociones para cadenas y promotoras, negocia los acuerdos comerciales con los diferentes clientes. Programa al Personal de venta para diferentes campañas, realiza premios de incentivos y cuotas de venta. Analiza los costos de productos a nivel de proveedores, alquiler de almacén, costos de fabricación. Realiza estudio de mercado y realiza planes de marketing para el ingreso de los nuevos productos. Planifica el ingreso de productos terminados a los almacenes de tránsito. Realiza un control de stock de productos terminados, materia prima y empaques.
  
- **Unidad de Desarrollo Humano.**- Tiene a su cargo velar por el material de promoción del personal de Ventas para un buen desempeño. Coordina con la Supervisora y la unidad Comercial las capacitaciones y entrenamiento del personal de venta. Realiza cuadros comparativos de ventas por impulsadoras y esta a cargo de la entrega de memos, premios e incentivos que se realizan periódicamente.

## EQUIPOS DE TRABAJO COMERCIAL- LOGISTICO

La Unidad Comercial Logístico, quien tiene a su cargo la fuerza de ventas, en cual lo describiremos como equipos de trabajo, por a pesar de tener una jerarquía son interdependientes para cumplir sus funciones a cabalidad.

- **Ejecutivas de cuentas.-** Son representantes de ventas, cuyo función principal es velar por la cadena que le corresponde. Realizar visitas a todos sus puntos promocionando y fortaleciendo las relaciones comerciales con ellos. Asimismo coordinarán con su cliente la entrega de pedidos y de la participación de nuestros productos en algún encarte o actividad promocional.
- **Promotoras de Venta.-** Tendrán territorios establecidos debidamente equitativos, para la promoción y venta de nuestros productos a las boticas y farmacias de Lima y Provincias. Tendrán a su cargo algún Grupo de Farmacia con el que deberán coordinar la entrega de pedidos y promociones especiales.
- **Supervisora de impulsadoras.-** Personal encargado de velar por el rendimiento adecuado de las impulsadoras, así como el cumplimiento de las normas que establecen cada cliente en sus puntos de ventas.

- **Impulsadoras.-** Personal que realiza venta a través de algún punto de venta programado por las Ejecutivas o Promotoras.

Cabe mencionar que las Ejecutivas, Promotoras y Supervisoras tienen el mismo rango dentro del organigrama, pero en caso de existir una convocatoria interna, es preferible que las impulsadoras pasen primero a Promotoras (pues esto les da mayor experiencia y las prepara mejor en el campo) y luego a Ejecutivas o Supervisoras.

## **ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS DEL EQUIPO DE VENTAS**

A pesar que tener un organigrama formal, la fuerza de ventas tenía una **“organización informal”**, es decir como parte de nuestra estrategia el equipo de ventas se agrupaba de tal manera que optimizaba sus recursos con el fin de llegar a los objetivos de la empresa.

### **1. ESTRATEGIA POR CLIENTE:**

El equipo conformado por las ejecutivas de cuentas analizaban cada cliente en forma conjunta, y es que tratar con las grandes cuentas tiene una enorme importancia para la empresa por el volumen de las ventas que éstas representan.

Por ello las estrategias se estudiaban de tal manera que se forme sincronizadamente para que todos los clientes queden satisfechos, (hay

que tener en cuenta que las cadenas son “sensibles” si nuestra empresa participa con alguna competencia suya y no con ellos). La comunicación directa entre el equipo de ejecutivas y el Dpto. Comercial hacían que fluyera las acciones de manera rápida y eficaz.

No obstante las promotoras estaban informadas de las promociones para las cadenas, para que no se sorprendan y sepan responder a sus clientes (en este caso las boticas y farmacias independientes). Asimismo para que exista un equilibrio en el mercado se elaboran promociones que sean atractivas para las farmacias y boticas y éstas no se sientan en desventaja frente a las cadenas.

## **2. ESTRATEGIA POR EQUIPOS**

Sirve para alcanzar objetivos por ventas, así que también sirve para ofrecer incentivos por el trabajo grupal. En este caso cada mes se realizaban reuniones con Promotoras y ejecutivas ya que ellas realizaban el 90% de las ventas. También existían reuniones con las impulsadoras, pero dado que ellas no realizaban venta directa (sino a través de un cliente) solo hacíamos un examen evaluativo del mes.

## **3. ESTRATEGIA TELEFONICA**

Nuestra fuerza de ventas horizontal establecido por promotoras, tienen clientes ya fijos y que periódicamente hacen sus reposiciones de stock dependiendo de la rotación de los mismos.



Para el comprador de una botica o farmacia independiente les es más cómodo formular pedidos rutinarios por teléfono que atender una visita personal de una promotora, pues lo último le demanda más tiempo.

Además el uso del teléfono para ventas rutinarias, permite que nuestro equipo de ventas de campo dedique más tiempo a ventas de desarrollo, a captar nuevos clientes y a realizar actividades mas rentables.

Nuestras promotoras cuentan con celulares y a través de ellas levantan pedidos a sus clientes.

Esta estrategia no ha sustituido a la venta directa, sino que se emplea para complementarla de algún modo.

#### **4. ESTRATEGIA LOS CORREDORES**

Los corredores son una especie de agente independiente que hace el nexo entre la empresa y los compradores y que representa ha varios laboratorios, pues vende productos variados.

En nuestro caso para el abastecimiento del centro comercial mayorista mas importante en lo que respecta al rubro farmacéutico **Capón Center**, utilizamos una corredora que se encarga de abastecer los puestos de dicho centro y éstos a su vez venden a las boticas y farmacias minoristas.

Al contar con una corredora también nos facilita mucha información sobre precios, productos y condiciones del mercado.

## DECISION DE CONTAR CON VENDEDORES INDEPENDIENTES O PROPIOS

Nosotros hemos establecido contar con personal propio y también contar con apoyo de independientes. Para ello se analizó los siguientes puntos:

- Al contar con vendedores independientes nos permite tener menores costos.
- La supervisión a los vendedores es mas controlada.
- Al mezclar nos permite optimizar nuestros recursos y alcanzar los objetivos.

### 4.1.5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA FUERZA DE VENTAS

#### 1. Análisis del puesto de trabajo.

El **analizar y describir el puesto de trabajo** son los primeros pasos para poder hacer una selección de vendedores.

En el **perfil del puesto** sirve para describir las características personales que debe contar el vendedor que va ha estar en determinado puesto.

Asimismo sirve de ayuda al personal ingresante, pues con ello sabrá cuales son sus obligaciones, quienes son sus superiores y que es lo que debe de aprender.

Para contar con una buena labor de ventas, debemos de contar con buenos vendedores.

## **2. Perfil del vendedor Personal Products S.A.**

El atributo mas sobresaliente del vendedor Personal Products es probablemente una aspiración constante de perfección.

Estudian constantemente para aumentar su eficiencia y para hallar nuevos métodos de resolver problemas y superar obstáculos. Saben que todo lo que aprendan será útil con el tiempo, para completar una transacción con éxito.

Nuestros vendedores deben estar orgullosos de sus trabajos, un orgullo basado en muchos factores: su sentido de responsabilidad como representante de la empresa, como el que brinda servicio al cliente, un convencimiento de la importancia del aspecto comercial en nuestra empresa.

Siempre tendrá ideas, métodos elaborados por ellos mismos e iniciativa y habilidad para cumplir las tareas que se le designen.

Combina además firmeza de carácter y los conocimientos con la inteligencia y usa sus habilidades para ayudarse a convertirse en un profesional creativo.

En resumen, nuestros vendedores cuentan con las siguientes características:

- Autodisciplina
- Inteligencia
- Integridad
- Dominio de técnica de venta
- Autoexigente.
- Conocimientos.

### **3. Descripción del puesto.**

Una vez analizado el puesto, se procedió a plasmar por escrito. A continuación estarán la descripción de puestos de: Ejecutivas, Promotoras, Supervisora de Impulsadoras. (ver siguientes páginas en azul)

*Descripción del puesto de trabajo de la fuerza de ventas*

<b>EJECUTIVAS DE CUENTAS CLAVES</b>	<b>Fecha</b>	<b>Aprobado</b>
	Jul-2002	
	<b>Código</b>	<b>Páginas</b>
	EJC-001	3

**1. IDENTIFICACION**

- 1.1 Título del puesto : Ejecutiva de Cuentas Claves  
1.2 Área : Comercial

**2. ORGANIZACIÓN**

- 2.1 Jefe Superior : Jefe del Dpto. Comercial- Gerente General  
2.2 Puestos que le reportan al puesto descrito : Ninguno

**3. PERFIL DEL PUESTO**

La ejecutiva deberá trabajar al cumplimiento de objetivos, tener iniciativa y disposición para innovar, alta capacidad de trabajo en equipo, disposición para el trabajo de campo.

Deberán tener empuje y para asumir los retos que se les traza.

**3.1 Requerimientos:**

- I : Indispensable  
D : Deseable

ESPECIFICACION	CARACTERISTICA	REQUERIMIENTO
Nivel de Estudios	Técnica o Superior	I
Idioma	Español	I
Computación	MS Office- Internet	D
Conocimientos	Cursos de Marketing- Manejo de Power Point.	I
Experiencia	En ventas, promociones y negociaciones	I
Habilidades Personales	Capacidad para negociar, dinámica, carismática, responsable, honesta.	I
Edad	20-40 años	D
Sexo	Femenino	I

#### 4. OBJETIVO DEL PUESTO

El objetivo del puesto es manejar de manera eficaz las cuentas claves que inciden en el desarrollo de la organización.

#### 5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

**5.1 Responsabilidad.-** La ejecutiva de cuentas es responsable directa de las ventas por cada cuenta que tenga a su cargo, asimismo de las promociones, exhibiciones y campañas que se realicen. De ser necesario realizará viajes al interior en calidad de promotora, según indique gerencia o el Dpto. Comercial.

**5.2 Autoridad.-** Ninguna.

#### 6. FUNCIONES

##### Investigación

- Realizará investigación permanente sobre la evolución del mercado y de la competencia.
- Mantendrá al tanto a la oficina de las promociones que realicen la competencia (paquetes, comisión diferenciada, descuentos especiales, etc.)
- Será responsable de los resultados de las ventas por cada cuenta que manejan.
- Será responsable de las cuotas asignadas por la empresa, y el crecimiento de cada cuenta.
- Reporta al Dpto. Comercial los avances y objetivos alcanzados al término de cada mes.

##### Compras

- Será responsable de levantar órdenes de compra.
- Negociará los posibles descuentos especiales que se pueda otorgar.

##### Encartes

- Informará a la cadena el precio mínimo sugerido de cada producto que salga en encarte.
- Responsable de la presentación adecuada de nuestros productos en los encartes.
- Realización de promociones, campañas o participación en programas especiales de las cadenas, inauguraciones, etc.
- Deberá coordinar el cronograma de impulsación con la Supervisora de Impulsadoras y el Dpto. Comercial.

##### Tiendas de las Cadenas

- Realizará las visitas a las tiendas para promover el producto, verificar el stock de los productos y la rotación de éstos.
- Será responsable de las exhibiciones en todas las tiendas.
- Informará de nuestros productos a los nuevos químicos farmacéuticos y personal dependiente.

- Clasificará a sus tiendas de acuerdo a su potencial en A, B, C de acuerdo la fluencia de público, precio, ubicación y otros parámetros indicados por ellas.

#### **Promociones en Provincia**

- Realizará viajes en provincia cuando se requiera y según gerencia indique.
- Será Promotora de Ventas en casos especiales cuando la gerencia lo indique.

#### **Eventos Promocionales**

- Según indique el Dpto. Comercial participará en eventos como ferias, shows, aniversarios, seminarios, etc. Para fomentar la venta de los productos.

\*\*Tendrá apoyo de impulsadoras, para rotar sus productos.

### **7. CONTACTOS**

**7.1 Interno:** Jefe Inmediato- Jefe Comercial- Gerente General

**7.2 Externo:** Jefe de Compras, de Marketing o cargos similares

### **8. EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Se determinará de manera cuantificable los resultados de la labor de de puesto. En este caso se evaluará el desempeño cada mes a través de las ventas, los objetivos y metas que realizará la ejecutiva, que será calificada por el Dpto. Comercial.

### **9. RECONOCIMIENTO Y BONIFICACIONES**

De acuerdo a los objetivos alcanzados, la empresa otorgará bonificaciones y premios, y dando un reconocimiento general por la labor realizada.

## LA ADMINISTRACION

<b>PROMOTORA DE VENTAS</b>	<b>Fecha</b>	<b>Aprobado</b>
	Jul-2002	
	<b>Código</b>	<b>Páginas</b>
	PDV-001	3

### 1. IDENTIFICACION

- 1.1 Título del puesto : Promotora de Ventas  
1.2 Área : Comercial

### 2. ORGANIZACIÓN

- 2.1 Jefe Superior : Gerente General  
2.2 Jefe Inmediato : Jefe del Dpto. Comercial  
2.3 Puestos que le reportan al puesto descrito : Ninguno

### 3. PERFIL DEL PUESTO

La promotora deberá trabajar al cumplimiento de objetivos, alta capacidad de trabajo en equipo y mucha disposición para el trabajo de campo. Deberán tener empuje y para asumir los retos que se les traza.

#### 3.1 Requerimientos:

- I : Indispensable  
D : Deseable

ESPECIFICACION	CARACTERISTICA	REQUERIMIENTO
Nivel de Estudios	Técnica o Superior	I
Idioma	Español	I
Computación	MS Office- Internet	D
Conocimientos	Cursos de Marketing y Ventas	I
Experiencia	En ventas, promociones y negociaciones	I
Habilidades Personales	Capacidad para negociar, dinámica, carismática, responsable, honesta.	I
Edad	20-45 años	D
Sexo	Femenino	I



#### 4. OBJETIVO DEL PUESTO

El objetivo del puesto es promocionar todas nuestras líneas a través de nuestros canales de distribución para el posicionamiento e incremento de las ventas.

#### 5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

**5.1 Responsabilidad.** - La promotora será responsable de las promociones asignadas por la empresa, así como el stock de productos y material promocional que tenga a su cargo. Levantará pedidos de las boticas y farmacias. Realizará viajes a provincia según indique gerencia o el Dpto. Comercial.

**5.2 Autoridad.** - Ninguna.

#### 6. FUNCIONES

##### Investigación

- Realizará una permanente investigación sobre la evolución del mercado y de la competencia.
- Mantendrá al tanto de las promociones que realicen la competencia (paquetes, descuentos especiales, etc.)
- Será responsable de los resultados de las ventas por cada zona que manejan.
- Será responsable de las cuotas asignadas por la empresa, y el crecimiento de las ventas.
- Reporta al Dpto. Comercial los avances y objetivos alcanzados al término de cada mes.

##### Pedidos

- Será responsable de levantar pedidos u órdenes de compra de las boticas y farmacia.
- Realizará ventas DIRECTAS- CONTRAENTREGA.
- Realizará un seguimiento de la realización de los pedidos por cada cliente que este a su cargo.
- Clasificará a sus boticas de acuerdo a su potencial en A, B, C (buenas, regulares, malas).
- Realizará una base de datos de todos sus clientes para visitarlos periódicamente tanto en Lima como en Provincia.

##### Promociones en Lima y Provincias

- Será responsable del Stock de productos de promoción, folletería, afiches, muestritas, caramelos, etc.
- Realizará viajes en provincia cuando se requiera y según gerencia indique.
- Será responsable del stock de mercadería cuando viaje a provincia.

##### Eventos Promocionales

- Según indique el Dpto. Comercial participará en eventos como ferias, shows, aniversarios, seminarios, etc. Para fomentar la venta de los productos.

## 7. CONTACTOS

7.1 **Interno:** Jefe Comercial- Gerente General

7.2 **Externo:** Químicos y dependientes de las boticas y farmacias.

## 8. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Se determinará de manera cuantificable los resultados de la labor de puesto. En este caso se evaluará el desempeño cada mes a través de las ventas, los objetivos y metas alcanzadas por la promotora, que será calificada por el Dpto. Comercial.

## 9. RECONOCIMIENTO Y BONIFICACIONES

De acuerdo a los objetivos alcanzados, la empresa otorgará bonificaciones y premios, dando un reconocimiento general por la labor realizada.

## LA ADMINISTRACION

<b>SUPERVISORA DE IMPULSADORAS</b>	<b>Fecha</b>	<b>Aprobado</b>
	Jul-2002	
	<b>Código</b>	<b>Páginas</b>
	SDI-001	3

### 1. IDENTIFICACION

- 1.1 Título del puesto : Supervisora de Impulsadoras  
1.2 Área : Comercial

### 2. ORGANIZACIÓN

- 2.1 Jefe Superior : Gerente General  
2.2 Jefe Inmediato : Jefe del Dpto. Comercial  
2.3 Puestos que le reportan al puesto descrito : Impulsadoras

### 3. PERFIL DEL PUESTO

La Supervisora deberá trabajar orientada al cumplimiento de objetivos, tener iniciativa y disposición para innovar, alta capacidad de trabajo en equipo, disposición para el trabajo de campo, facilidad para liderar y motivar a su personal con ética profesional, respeto a las personas y a la empresa actuando de una manera justa e imparcial teniendo además un método de trabajo organizado. Deberán tener empuje y para asumir los retos que se les traza.

#### 3.1 Requerimientos:

- I : Indispensable  
D : Deseable

ESPECIFICACION	CARACTERISTICA	REQUERIMIENTO
Nivel de Estudios	Técnica o Superior	I
Idioma	Español	I
Computación	MS Office- Internet	D
Conocimientos	Cursos de Marketing- Recursos Humanos	I
Experiencia	En ventas, promociones y negociaciones	I
Habilidades Personales	Capacidad para manejar y seleccionar personal, dinámica, carismática, responsable, honesta y muy justa.	I
Edad	20-45 años	D
Sexo	Femenino	I

#### 4. OBJETIVO DEL PUESTO

El objetivo del puesto es manejar la adecuadamente el personal de impulsación, para el incremento de las ventas y movimiento de los productos en los diferentes puntos de venta. Fomentar un buen clima laboral y el desarrollo del personal así como la identificación de ellas con la empresa.

#### 5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

**5.1 Responsabilidad.-** La Supervisora es responsable directa de las ventas obtenidas por cada impulsadora, asimismo en la selección y evaluación de personal adecuado para la impulsación de los productos. Capacitará constantemente al personal para su óptimo desempeño.

**5.2 Autoridad.-** A todas las impulsadoras.

#### 6. FUNCIONES

##### Investigación

- Realizará investigación permanente sobre la evolución del mercado y de la competencia.
- Mantendrá al tanto a la oficina de las promociones que realicen la competencia.
- Será responsable de los resultados de las ventas por cada cuenta que manejan.

##### Control del Personal de Impulsación

- Realizará la inspección del desenvolvimiento de las impulsadoras in situ.
- Revisará las tarjetas de control y reportes de ventas de las impulsadoras.
- Será responsable del cuidado de los uniformes de las impulsadoras, así como el respectivo control de las unidades.
- Será responsable de proporcionar el material de impulsación tales como volantes, muestritas, caramelos, fuentes, etc.
- Coordinará con el Dpto. Comercial la participación del personal de impulsación en eventos promocionales como ferias, inauguraciones u otros.
- Es responsable del nivel de ventas alcanzado por las impulsadoras.
- Coordinará los viajes a provincias de las impulsadoras con el Dpto. Comercial o con la Ejecutiva de Cuenta correspondiente.
- Verificará que las ventas obtenidas por las impulsadoras serán menores o iguales a los reportes que nos otorgan las cadenas.
- Será responsable del cumplimiento de los deberes de las impulsadoras.

##### Selección, evaluación y capacitación

- Realizará convocatorias para la selección del personal de impulsación.
- Evaluará y seleccionará personal adecuado para la impulsación de nuestros productos.
- Diseñará, preparará y mantendrá un efectivo proceso de inducción del personal nuevo.

- Diseñará e implementará diagnósticos anuales de capacitación en coordinación con el Dpto. Comercial.
- Planificará, organizará, ejecutará y evaluará el plan anual de capacitación. Involucrará a los expertos internos, especialistas, líderes de áreas.
- Realizará dinámicas grupales y/o actividades que incentiven un agradable clima laboral. Motivación de personal.

#### **Productos en Encartes**

- Al tener conocimiento de la salida de ciertos productos en encartes deberá coordinar con las ejecutivas de cuentas para el abastecimiento de éstos en los locales de impulsación.
- Proporcionará con mayor material publicitario del producto que salga en encarte.

#### **Tiendas de las Cadenas**

- Realizará las visitas a las tiendas donde esta su fuerza de ventas, verificar el stock de los productos y la rotación de éstos.
- Clasificará a sus tiendas de acuerdo a su potencial en A, B, C de acuerdo la fluencia de público, precio, ubicación y otros parámetros indicados por ellas.

#### **Promociones en Provincia**

- Realizará viajes a provincia cuando se requiera y según gerencia indique.
- Será Promotora de Ventas en casos especiales cuando la gerencia lo indique.
- En coordinación con el Dpto. Comercial se enviará personal de impulsación a provincias.

### **7. CONTACTOS**

**7.1 Interno:** Ejecutivas de Cuentas- Jefe Comercial- Gerente General

**7.2 Externo:** Químicos farmacéuticos, dependientes, etc.

### **8. EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Se determinará de manera cuantificable los resultados de la labor de de puesto. En este caso se evaluará el desempeño cada mes a través del reporte de las ventas que nos otorgan las cadenas del incremento de ventas en tiendas con impulsadoras, asimismo los objetivos y metas alcanzadas por la Supervisora, que será calificada por el Dpto. Comercial y Gerencia.

### **9. RECONOCIMIENTO Y BONIFICACIONES**

De acuerdo a los objetivos alcanzados, la empresa otorgará bonificaciones y premios, y dando un reconocimiento general por la labor realizada.

### **LA ADMINISTRACION**

#### 4.1.6. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Para poder establecer la cantidad de vendedores determinamos los siguientes factores:

- 1. Tipo de cliente a tratar:** En nuestro caso empezamos a dividir por el tipo de cliente: **las Cadenas** serán atendidas por las ejecutivas, **Boticas** que serán atendidas por las promotoras , **Capón Center** que será atendida a través de un agente independiente (corredor).
- 2. Tamaño del territorio de ventas:** La división de territorios se da en el caso de las promotoras que realizan venta directa en los diferentes distritos de Lima y provincia. (ver 4.1.7. Organización del territorio de ventas).
- 3. Ascensos de vendedores:** Aunque los cargos de promotoras y ejecutivas es estable, se evaluará periódicamente al personal de impulsación para prever posibles retiros y/o ascensos.
- 4. Movimiento total de vendedores ingresos y despidos (por campañas):** Este se básicamente en el personal de impulsación que varía constantemente ya sea por evaluación (despidos, ascensos) o por campañas.

#### 4.1.7. ORGANIZACIÓN DEL TERRITORIO DE VENTAS

El objetivo de organizar el territorio de ventas (sólo se da en el caso de promotoras), es lograr que todos los distritos sean iguales tanto en potencial de ventas como en carga de trabajo para los representantes de ventas, así es más fácil valorar y comparar los rendimientos de los mismos, la igualdad de oportunidades también hace que disminuyan los conflictos entre la dirección y el equipo de ventas y tiende a elevar la moral de los empleados.

Para poder organizar nuestro territorio se analizó los siguientes factores:

1. Demarcar a los distritos como unidades de control
2. Determinar la situación y el potencial de los clientes en cada distrito. (poder adquisitivo, estilo de vida).
3. Determinar la cantidad de clientes por distritos.

Solicitamos a la Digemid una base de datos de todas las boticas y farmacias en Lima, con ello pudimos dividir equitativamente las zonas de trabajo, esto no significa en partes iguales sino estas distribuidas de acuerdo al poder adquisitivo de las personas y el estilo de vida que éstas tienen así como la cantidad de boticas que existen. Por ejemplo: Surco tiene mayor poder adquisitivo y por el estilo de vida que tienen, rotan productos como purificadores de agua, productos para la higiene íntima femenina, etc. En cambio si visitamos el distrito de Lima (centro) lo que más sale son productos para el placer sexual como lubricantes, condones, pastillas para la disfunción eréctil, etc.

Para el caso de las Ejecutivas se determinó la cantidad de puntos de ventas que tenían cada cadena, así como el potencial de compra de éstos, de tal manera que pudiéramos calcular el número de Ejecutivas necesarios.

En el Caso de Capón Center, se observó que se trabaja mejor con una agente corredor, pues era innecesario colocar un vendedor para un solo centro comercial.

## **1. Determinar las frecuencias óptimas de visitas.**

### **a) Para las Promotoras:**

Se determinó que la frecuencia promedio de rotación de nuestros productos en general era de una vez por mes. Asimismo la tendencia de los clientes es comprar cada fin de semana.

### **b) Para las Ejecutivas:**

Elas tienen puntos de ventas establecidos por el cliente. Siendo la frecuencia de sus visitas dos veces por punto de venta.

## **2. Determinar la capacidad de carga de trabajo**

### **a) Para las Promotoras:**

Hay que tener en cuenta que el número de visitas de una promotora depende de los siguientes factores:

- Tiempo de desplazamiento
- Tiempo transcurrido con el cliente
- Horas de trabajo



**Por ejemplo en el caso de las promotoras:**

- Horas de trabajo: **8 horas**
- Tiempo promedio de visita por cliente: **20 min**
- Tiempo de desplazamiento: **5 min**

$$\text{N}^\circ \text{ Visitas} = \frac{\text{Horas trabajadas por Día}}{\text{Tiempo con el Cliente} + \text{Tiempo de Desplazamiento}}$$

$$\text{N}^\circ \text{ Visitas} = 8 \text{ Horas} / (20 \text{ min} + 5 \text{ min}) = 8 \text{ hras} / 0.417 \text{ hras} = 19 \text{ visitas diarias}$$

**b) Para las Ejecutivas:**

- Horas de trabajo: **8 horas**
- Tiempo promedio de visita por cliente: **20 min**
- Tiempo de desplazamiento: **15 min**

$$\text{N}^\circ \text{ Visitas} = 8 \text{ Horas} / (20 \text{ min} + 15 \text{ min}) = 8 \text{ hras} / 0.583 \text{ hras} = 14 \text{ visitas diarias}$$

**3. Determinación del Número de promotoras por territorios.**

**a) Para las Promotoras:**

Una vez determinado la cantidad de visitas diarias, y sabiendo el potencial de cada distrito, se decide dividir el territorio de tal manera que queden cerca para optimizar el tiempo y sean equitativamente potenciales.

$$\text{N}^\circ \text{ Promotoras} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes potenciales y reales} \times \text{Frecuencia de Visita}}{\text{N}^\circ \text{ Visitas diarias} \times \text{Días Trabaados al año}}$$

$$\text{N}^\circ \text{ Promotoras} = 6000 \times 3(19 \times 252) = 3.75 \text{ Promotoras}$$

De acuerdo a la carga de trabajo por territorio se concluyó que deberían ser 4 promotoras que pueden cubrir satisfactoriamente la zona de Lima y algunas provincias.

**b) Para las Ejecutivas:**

$$\text{N}^\circ \text{ Ejecutivas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes potenciales y reales} \times \text{Frecuencia de Visita}}{\text{N}^\circ \text{ Visitas diarias} \times \text{Días Trabaados al año}}$$

$$\text{N}^\circ \text{ Ejecutivas} = 500 \times 18(14 \times 252) = 2.55 \text{ Ejecutivas}$$

Para nuestra organización solo es necesario 3 ejecutivas, para la atención de las cadenas.

## 4.2. BLOQUE DE DECISIÓN 02: SELECCIÓN, FORMACION Y MOTIVACION

### 4.2.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Para reclutar a nuestro personal aplicamos dos modalidades:

1. Ascenso del propio personal de la empresa
2. Los anuncios en los periódicos, bolsas de trabajo, etc.

Nuestra empresa tiene la filosofía de promover a cargos mayores al mismo personal de la empresa. Para ello pasan constantemente por evaluaciones y solo en caso de que no tengan los requisitos necesarios pasamos a Anunciar el puesto en el Periódico.

#### 1. Convocatoria Interna para un puesto vacante:

Evaluamos lo siguiente:

- ✓ Mínimo de permanencia 6 meses dentro de la empresa.
- ✓ Se colocan como puntos en contra el total de tardanzas, faltas y/o amonestaciones que haya tenido.
- ✓ Como puntos a favor el desempeño en las ventas, el grado de colaboración y el grado de interrelación con sus demás compañeras y sus superiores.

## 2. Convocatoria Externa - elaboración del anuncio:

De acuerdo a nuestras posibilidades, normalmente el anuncio es de 2 x 1 publicados los días domingos en el Diario el Comercio (por ser el más leído los domingos).

Nuestros anuncios tienen la siguiente estructura:

- ✓ Una cabecera llamativa para atraer la atención.
- ✓ Descripción del puesto
- ✓ Descripción del candidato.
- ✓ Donde debe ser enviado su C.V.

### *Ejemplos de convocatoria externa para un puesto de trabajo*

Empresa Comercial requiere:

### Ejecutiva de Cuentas Clave

- ✓ Persona con formación técnica o universitaria en Administración, Marketing o afines.
- ✓ Experiencia no menor de 2 años en ventas en cadenas farmacéuticas y autoservicios.
- ✓ Buena presencia. No mayor de 35 años.
- ✓ Buen trato, con método de trabajo organizado y analítica.
- ✓ Conocimiento de MS Office nivel usuario.

Enviar Curriculum Vitae (Word) con FOTO RECIENTE e indicando PRETENSIONES SALARIALES al E-mail: [pp@terra.com.pe](mailto:pp@terra.com.pe) hasta el 10/11/02.

*Fuente: Dpto RR.HH- Personal Products S.A.*

**EMPRESA FARMACÉUTICA  
SOLICITA SEÑORITAS IMPULSADORAS PARA SU STAFF**

Requisitos:

- De 17 a 25 años.
- Facilidad de palabra
- Responsable y disciplinada.
- Gran disponibilidad para el trabajo.
- Orientada a metas.

Se ofrece:

- Agradable ambiente laboral.
- Oportunidad de crecimiento profesional.
- Capacitaciones periódicas.
- Premios, bonificaciones y reconocimientos según desempeño.

Las interesadas presentarse con CV con foto reciente, los días Lunes 13 y Miércoles 15 de enero de 9 am a 1 pm, en Calle Los Melones 390 Urb. Residencial Monterrico La Molina (alt. Cuadra 56 Av. Javier Prado Este). Telf: 434-1752

*Fuente: Dpto RR.HH- Personal Products S.A.*

### **3. Proceso de Selección:**

El vendedor profesional está marcado por un orgullo profundo y consciente en su profesión, un orgullo basado en muchos factores: su sentido de responsabilidad como representante personal de la compañía en que trabaja, el concepto de ventas como servicio.

Por ello sea una convocatoria interna o externa, los postulantes pasan por una entrevista personal con el Departamento Comercial y la Gerencia General y finalmente se decide por la persona idónea para el puesto vacante.

## 4.2.2. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS

### 1. ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE VENTAS

Siempre hay que contar con un programa de entrenamiento pues éste nos da:

- ✓ Mejor atención al cliente
- ✓ Mayor capacidad de responder
- ✓ Mejor conocimiento del producto y estrategias
- ✓ Mejor comprensión de la política de la empresa.

#### 1.1 Al entrenar al personal nos ayuda a penetrar la mente de los trabajadores:

Hay que ser simples hay que colocar ideas de desarrollo en los vendedores, haciéndoles ver sus defectos y cualidades y lo que pueden lograr alcanzar.

Hay que posicionar en la mente de los vendedores que el Gerente de Ventas es su guía y que somos un equipo que tiene una dirección y un objetivo.

Hay que hacer que el lanzamiento de productos nuevos origine entusiasmo en los vendedores por la novedad.

Las reuniones son herramientas motivadoras para llevar con entusiasmo el plan de ventas.

Para poder realizar todas estas cosas se realiza un plan de capacitación programado de tal manera que optimice el desenvolvimiento de los vendedores.

### **1.2 El plan de capacitación**

Personal Products sabe que los vendedores deben contar con ciertas características de acuerdo a los productos que comercializa la empresa, es por esta razón que se elabora un plan de Capacitación Anual para la Fuerza de Ventas tal como se muestra en la pagina siguiente:

## PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS 2003

### **I. OBJETIVO GENERAL:**

Exponer nuestra filosofía organizacional y dotar de herramientas teóricas a nuestro personal de ventas para conseguir incrementar el grado de identificación y satisfacción laboral de nuestros empleados y revalorar el trabajo orientado a metas.

### **II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Transmitir técnicas de venta útiles para su gestión diaria.
- Transmitir técnicas de marketing personal que complementarán su trabajo de ventas.
- Aprendan contenidos y técnicas que sirvan para incrementar su capacidad de comunicación y negociación
- Internalicen estos conocimientos y herramientas y los incorporen a su realidad en forma duradera.
- Sean capaces de aplicarlos a la venta
- Estén motivados y mantengan esta motivación alta durante todo el año.
- Mejoren su rendimiento real.

#### **Tópicos a tratar:**

- Organización.
- Marketing.
- Recursos humanos.

### **III. PUBLICO OBJETIVO:**

- Ejecutivas de Cuentas
- Supervisora de impulsadoras.
- Promotoras de Ventas

### **IV. DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS / PRACTICOS**

#### **1. Organización**

- Misión y Visión de la empresa
- Filosofía de la empresa
- Políticas de la empresa

#### **2. Desarrollar temas de marketing**

- Tipos de cliente
- Estrategias de ventas



- Negociaciones.
- Trabajo en equipo
- Fuerza de ventas- importancia.
- Palabras técnicas de marketing
- Creatividad.
- Investigación de mercado
- Merchandising
- Competencias. FODA

### 3. Desarrollar temas matemáticas/ financieras

- Desarrollo matemático, razonamiento.
- Escala de descuentos: Simple- Compuesto.
- Estadísticas de Ventas
- Realización de Presupuestos
- Que es una letra
- Que es una factura.
- Que es una boleta/ guía de remisión
- Que es un agente de Retención.
- Modos de pago: factura a 30 días, letra, cheque, etc.

### 4. Desarrollo personal

- Imagen personal.
- Valores
- Conciencia Nacional
- Liderazgo

## V. PROGRAMACIÓN

TEMA A TRATAR	Ene	Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Organización	X				X				X			
Marketing	X		X		X		X		X		X	
Finanzas	X						X					X
Desarrollo Personal	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*

Lugar : In House.

Expositor : De acuerdo al tema, podrá ser un expositor externo o la gerencia Comercial

Fechas : De acuerdo al tema a Tratar.

Duración :

**X:** Puede ser de un día a una semana.

**X\*:** cada fin de mes se entrega temas que se desarrollan y se conversan en equipo.

Servicios : De acuerdo a las horas estimadas, se tendrá un break con algunos aperitivos (gaseosas, café y sancwich) proporcionada por la empresa

Reconocimiento: Certificado para los participantes que terminan el curso con éxito.

Actividades Complementarias:

Cuando la comunidad comercial se percata de las ventajas que reporta una formación profesional, presenta sus propias solicitudes con temas que puedan servir para incrementar su rendimiento.

TODO ESTO ES EVALUATIVO PARA EL ASCENSO DE PUESTO Y PERMANENCIA COMO PERSONAL CALIFICADO DENTRO DE LA EMPRESA

#### PREGUNTAS A PROMOTORAS Y EJECUTIVAS

1. ¿Cual es su motivación y planes en los próximos 5 años?
2. ¿Que experiencias positivas ha sacado del trabajo?
3. ¿Indique los logros más importantes, en cualquier área de su vida: familiar, profesional, sentimental, etc.?
4. ¿Como le gustaría que sea tratada en el trabajo?
5. ¿Como trata a sus compañeros de trabajo?
6. ¿Disponibilidad para movilizarse por cualquier sector de lima y evaluar nichos de mercados?
7. ¿Cuantas personas a tenido a su cargo?
8. ¿Cales son sus expectativas económicas?
9. ¿Cuales son sus expectativas de desarrollo profesional?
10. ¿Cuál es su opinión acerca de los temas tratados?

LA ADMINISTRACIÓN

### **1.3 Simulación de ventas:**

Es una técnica actoral. Su efecto es muy recomendable pues corrige al vendedor viéndose como en un laboratorio. La desventaja de este método es que el vendedor la considera evaluativo y su capacidad real disminuye en un 50% en la simulación.

En Personal Products S.A. se hacen entrenamientos a través de simulación de ventas sobre todo para el Personal de Impulsación, ya que el promedio de ingreso de personal nuevo en el equipo de impulsadoras es cada trimestre.

### **1.4 Imagen Personal:**

La primera impresión favorable no solo es importante sino crucial para el éxito de una venta. Antes de comprar un producto, un cliente potencial debe aceptar primero al vendedor. Si se crea una primer impresión deficiente, la actitud del cliente potencial hacia nuestra empresa y a nuestros productos se verá AFECTADA.

Es por ello muy importante la imagen que proyectan pues esa será la imagen de la empresa.

Es el aspecto el que transmite que no son agradables, no son honestos, no son confiables, ni siquiera sinceros.

Entre los detalles que destacamos en nuestro personal de ventas son:

- Trajes limpios y tradicionales.

- Maquillaje y peinado adecuados.
- Se agradable.
- No fumar ni mascar chicle.

### **1.5 Manejo de Objeciones:**

Las objeciones son parte natural del ciclo de ventas, por lo tanto no deben verse como un problema. En realidad se podría decir que las objeciones representan oportunidades de venta, pues ya se captó el interés del cliente.

Para manejar las objeciones, nuestros vendedores deben estar concientes que los clientes, tienen miedos e intereses. En muchos casos las objeciones son en realidad solicitudes disfrazadas, para recibir información adicional. Por lo general indican que el cliente potencial tiene al menos interés en el producto, es una oportunidad para que nuestros vendedores estimulen más el interés del cliente potencial. Por ello los capacitamos constantemente.

### **1.6 Seguimiento:**

Nuestros vendedores, tienen en mente que el proceso de venta no se termina en la venta. Ellos hacen un seguimientos de las ventas que han realizado con la finalidad de que los clientes estén satisfechos en caso de que tengan alguna duda del producto.

Básicamente esta etapa se puede realizar con nuestras ejecutivas y promotoras, ya que en el nivel de impulsores los clientes se desplazan.

#### 4.2.3. COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Para una empresa comercial es muy importante tener un adecuado sistema de remuneraciones, donde se busque retribuir el valor que aportan los empleados dentro de la organización, sea a través de retribuciones monetarias o no, directas o indirectas, de acuerdo a la capacidad de pago, cultura y estrategia establecida por la organización.

En Personal Products S.A. aplicamos una remuneración mixta es decir:

Sueldo Base: que es de una remuneración monetaria, de naturaleza fija.

Comisión Variable: se aplica con respecto a las ventas, a los objetivos, resultados dados o nuevos clientes encontrados.

Asimismo podemos decir que no tan solo se le otorga al trabajador una remuneración monetaria, también tenemos la remuneración no monetaria que puede ser: Por Bienes (artefactos), por servicios (viajes), o un reconocimiento que tiene un valor para quien lo recibe (véase 4.2.4 Motivación de la fuerza de ventas).

En el caso de las promotoras el promedio de sueldo oscilaba entre S/. 1,000 a S/. 1,700 y en algunos casos S/. 2,500 nuevos soles.

En el caso de las Ejecutivas el sueldo promedio estaba en el rango de S/. 1,350 a S/. 2,500 y en algunos casos llegaban a S/. 3,500 nuevos soles

Y con respecto a la Supervisora del Personal de Impulsación obtenía entre S/. 1,500 hasta S/ 2,500. (esto se debe a que existían épocas de campaña y se contaba con mayores impulsadoras y la supervisora gana de acuerdo al rendimiento de ellas, claro que cuanto mas cantidad de imputadoras mayor es la carga de trabajo y las horas extras).

## REMUNERACION

PDV002-03

Fecha : Enero-Febrero-Marzo 2003  
Para : Srtas. Promotoras de Ventas  
Ref. : REMUNERACION

Mediante la presente se les informa que su remuneración será calculada de la siguiente manera:

### SUELDO Y COMISIONES:

- Sueldo básico de S/. 350.00 nuevos soles.  
El porcentaje de comisión, será de acuerdo al tipo de venta realizada:

TIPO DE VENTA	COMISION	CUOTA
- Ventas Directas/ Contra- entrega	8 %	MÍNIMO S/. 7,500
- Ventas Directas/ Contra- entrega	10%	S/. 9,000-S/. 12,000
- Ventas Directas/ Contra- entrega	12%	MAYOR A S/. 12,000

### MOVILIDAD:

- Para realizar de forma óptima sus actividades diarias se otorgará **S/. 300.00** (trescientos y 00/100 nuevos soles) para su movilidad.

### CONCURSOS Y BONIFICACIONES:

Periódicamente habrá concursos donde podrán participar todas las promotoras y llevar premios y bonificaciones.

Atentamente,

LA ADMINISTRACIÓN

## REMUNERACION

REMU EJC001-2003

Fecha : Enero-Febrero-Marzo 2003  
Para : Srtas. Ejecutivas de Cuentas Claves  
Ref. : REMUNERACION

Mediante la presente se les informa que su remuneración será calculada de la siguiente manera:

### SUELDO:

- El sueldo Base es de **S/.350.00** (trescientos cincuenta y 00/100 nuevos soles)

### Del personal ingresante:

- En caso de ser nueva se le pondrá un mes a prueba con un sueldo básico de **S/.700** (seiscientos y 00/100 nuevos soles) y si es calificada para obtendrá su sueldo como se menciona en los ítems siguientes.

### MOVILIDAD:

- Para realizar de forma óptima sus actividades diaria se otorgará **S/.300.00** (trescientos y 00/100 nuevos soles) para su movilidad.

### COMISIONES:

- Deberán llegar a sus cuotas según el tipo de cadena que tengan a su cargo para poder obtener 100% de sus comisiones. Asimismo el porcentaje de comisión variará de acuerdo al producto:

CADENA	CUOTA	COMISIÓN		O/C Mínima
		Producto con C.D.	Producto sin C.D.	
Boticas y Salud	100% (Mayor o igual a ) S/. 15,000		3.0%	S/.10,000
Inkafarma	S/. 45,000	2.2%	3.0%	S/. 35,000
Boticas Fasa	S/. 60,000	2.2%	3.0%	S/. 40,000
BTL	S/. 40,000	2.2%	3.0%	S/. 30,000
Arcángel	S/.7,500 (en prueba)		3.0%	En prueba
Wong yMetro	S/. 15,000		3.0%	S/. 12,000

Atentamente,

**LA ADMINISTRACIÓN**



## REMUNERACION

SDI001-2003

Fecha : Enero-Febrero- Marzo  
Para : Srta. Supervisora de Impulsadoras  
Ref. : REMUNERACION

Mediante la presente se le informa que su remuneración será calculada de la siguiente manera:

### SUELDO:

- El sueldo Base es de **S/.800.00** (Ochocientos y 00/100 nuevos soles)

### Del personal Ingresante:

- Se le pondrá un mes a prueba con un sueldo básico de **S/.800.00** (ochocientos 00/100nuevos soles), y si es calificada obtendrá su sueldo como se menciona en los items siguientes.

### MOVILIDAD:

- Para realizar de forma óptima sus actividades diaria se otorgará **S/. 300.00** (trescientos y 00/100 nuevos soles) para su movilidad.

### COMISIONES:

- Las comisiones serán de acuerdo al puntaje acumulado de las impulsadoras y el promedio de éstas. Asimismo por la cantidad de impulsadoras que tenga a su cargo y el incremento de las O/C de las cadenas.

### POR CANTIDAD DE IMPULS.

### COMISIÓN

Menor de 14 personas	S/. 100.00
15 a 24 personas	S/. 200.00
25 a más+++	S/. 250.00

### POR PUNTAJE PROMEDIO POR IMPULS

### COMISIÓN

Mayor a 7.00 ptos *	S/.45.00 por chica que pertenezca al rango
5.00 a 6.99 ptos *	S/30.00 por chica que pertenezca al rango
Menor a 5.00 ptos*	S/20.00 por chica que pertenezca al rango

- Se ha establecido que por cada impulsadora que tenga mayor o igual a un mes trabajando y este por debajo del promedio de 5.00 ptos, se le disminuirá en su comisión S/25.00 por cada una de ellas. No se disminuirá nada si la chica la chica tiene menor a un mes.
- Por cada impulsadora que se retire más de 1 vez al mes tendrá Ud. una multa de S/20.00.
- Por cada impulsadora que llegue tarde más de 3 veces al mes (sin justificación) Ud. tendrá una multa S/20.00.

Atentamente,  
**LA ADMINISTRACIÓN**

#### 4.2.4. MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Para motivar a nuestro personal hemos desarrollado las siguientes talleres e incentivos:

##### 1. Talleres de Mejora Personal:

Tenemos como filosofía tener más que trabajadores tener mejores personas, por ello se les deja lecturas de desarrollo de valores haciendo que la persona reflexione y expongan el mensaje de cada lectura la siguiente una siguiente reunión (es una vez por mes).

##### 2. Talleres para mejorar la capacidad de liderazgo:

En estos talleres sirven para motivar en cada integrante la capacidad de liderar. Es decir nosotros tenemos la idea de que toda persona tiene una semilla de líder, y son determinadas circunstancias las que hacen que estos crezcan y se desarrollen.

Como gestor de un grupo de personas, es necesario realizar estas pautas para poder desarrollar a capacidad de liderazgo en el equipo:

##### 2.1 Revisar la Misión:

Periódicamente cada integrante deberá revisar su misión personal y el de la organización y establecer en que medida ésta, nos genera ilusión, expectativa y en que medida logra movilizar nuestras energías y los recursos con los que contamos y si no es así,

### 3. Incentivos monetarios y no monetarios

Los que conforman nuestra fuerza de ventas son personas que por su naturaleza les encanta la competencia y tratan e tener un reconocimiento monetario y no monetario.

Por ello el Gestor Comercial de Personal Products deberá evaluar que beneficios puede obtener al realizar concursos teniendo como objetivos principales: **La motivación del vendedor y el incremento de venta a través de él.**

Algunos ejemplos de motivación:

<u>CONCURSO PROMOTORAS</u>	
<b>"LA PROMOTORA PRIMAVERA 2003"</b>	
Las bases para ingresar a este concurso son:	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Sólo se cuentan las venta contraentrega (No Grupos)</li><li>- Los meses contados serán Agosto-Septiembre-Octubre-Noviembre y Diciembre</li><li>- Deberán recorrer todos los distritos asignados.</li></ul>	
El puntaje se dará de la siguiente manera:	
Venta Contraentrega	70 pts
Recorrido de todas las zonas asignadas	30 pts
<b>TOTAL</b>	<b>100 pts</b>
<b>Premios:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Una bonificación especial de <b>S/. 500.00 NUEVOS SOLES</b></li><li>• Un Certificado de Reconocimiento como <b>"La Promotora Primavera 2003"</b></li><li>• Un obsequio especial otorgada por la <b>Gerencia General</b></li></ul>	
<i>....quién será la promotora del año?</i>	

*Fuente: Dpto Comercial- Personal Products S.A.*



Recuerden

siempre.....

Que nuestra Empresa tiene como **Misión** el brindar productos de alta calidad y bajo precio a las personas que más lo necesitan. Su **Objetivo** es incrementar en un 80% su productividad para llegar a consolidarse como una Empresa Farmacéutica Líder, tanto en calidad como en el trato directo con nuestros clientes a través de nuestras impulsadoras.

Por tal motivo se hace necesaria la presencia de cada una de **Ustedes** queridas colaboradoras.

- **Ustedes** que con su esfuerzo diario y constante ayudan a que los productos que comercializamos ingresen al mercado.
- **Ustedes** que con su dedicación permiten que nuestra empresa crezca día a día.
- **Ustedes** que con su alegría y tenacidad personifican a nuestra empresa.
- **Ustedes** que con su jovialidad y entusiasmo luchan por cumplir sus objetivos que también son los nuestros.

A **Ustedes** queremos expresarles nuestro profundo agradecimiento por ser las **"IMPULSADORAS DEL CRECIMIENTO DE NUESTRA CASA."**

Atentamente,

**Dpto. Comercial**  
**Personal Products S.A.**

*Fuente: Dpto Comercial- Personal Products S.A.*

### CONCURSO PROMOTORAS

#### **"LA PROMOTORA VEETAB 50mg 2004"**

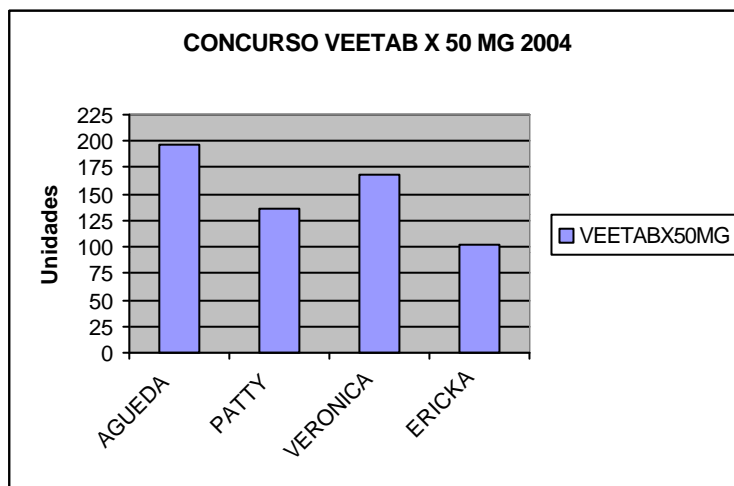
Las bases para ingresar a este concurso son:

- Sólo se cuentan las venta contra entrega (No Grupos)
- Los meses contados serán Octubre - Noviembre y Diciembre (1ª quincena)
- Deberán pasar los 250 unidades durante el periodo de concurso

#### Premios:

- Para cada promotora que llegue o pase los 250 unidades, recibirá una bonificación especial de **S/. 100.00 NUEVOS SOLES**
- La promotora que haya pasado los 250 unidades y la que más a vendido recibirá otra bonificación adicional de **S/. 100.00 NUEVOS SOLES, es decir obtendría S/. 200.00 NUEVOS SOLES.**
- Un Certificado de Reconocimiento como **"La Promotora Veetab 50 mg 2004"**

#### **PUNTAJE ACTUAL**



PROMOTORA	VEETABX50MG
AGUEDA	197
PATTY	136
VERONICA	168
ERICKA	103

*A Chamber se ha dicho.....!!*



*La Molina, 22 de Diciembre de 2004*



*Srta. Cindy Peña:*

*Queremos hacerle llegar mediante la presente nuestras más sinceras felicitaciones por haber obtenido el **PREMIO DE LA LAVADORA AUTOMÁTICA**, demostrado a la empresa su buen desempeño y constancia durante el periodo del concurso Agosto –Diciembre 2004.*

*Atentamente;*

*J. David Brown  
Gerente General  
Personal Products S.A.*

#### 4. El trabajo en equipo

Un buen gestor, debe ser como un entrenador calificado, que debe ser capaz de conjugar el talento de todos y enseñarles a jugar en equipo, complementando los puntos fuertes y débiles de unos y de otros. De similar forma en un ambiente de trabajo, los resultados, rara vez son el producto del talento de un solo individuo.

Cada persona esta influida por la actitud y la acción de los colaboradores y administradores. Si la influencia del ambiente es positiva, una persona tiende a ser mas productiva.

Cuando la influencia es positiva, tanto los individuos como el conjunto, tienden a ser más eficiente y ese el objetivo del Dpto. comercial de Personal Products S.A.

El potencial de un grupo humano que trabaja en forma coordinada, logra una mayor inteligencia.

Como jefe de la fuerza de ventas se debe actuar como líder, por lo tanto debe ser conocedor de los recursos humanos con que cuenta y estar en capacidad de construir sobre sus fortalezas así como eliminar o minimizar puntos débiles.

Por otro lado también es parte de la función de un gestor comercial propiciar que sus liderados tengan un sentido de propiedad y de compromiso con las metas, que sean conscientes, que ellos también contribuyen al éxito de la organización, logrando los objetivos y que por tanto debemos involucrarlos muchas veces en el rediseño de las labores a ejecutar.

Al trabajar en equipo llegamos a obtener las siguientes ventajas:

- En las reuniones de equipo lográbamos una integración de la información del mercado
- Al hacer planes en conjunto el gestor con su fuerza de ventas, todos se sentían importantes y como consecuencia de ella todos adquirirían una mayor seguridad y existía optimización del rendimiento.
- Cada miembro del equipo dispone de una estructura informativa individual, la que unida a una percepción diferente, a otras capacidades, conocimientos y maneras de pensar distintas, nos posibilitó decisiones más acertadas.
- Se consiguió que los miembros del equipo entiendan las prioridades de los demás apoyen y ayuden cuando surjan dificultades.



## 5. Actividades de Integración

Hay que tener en cuenta que pasamos 1/3 de nuestras vidas trabajando (asumiendo 8 horas de trabajo), por lo tanto si tuviéramos 60 años, hemos dedicado 20 años de nuestras vidas a un centro de trabajo. Entonces nos preguntamos: ¿No sería entonces nuestro segundo hogar? ¿Y por ello no deberíamos integrarnos como una familia?

Cada miembro es especial por el aporte a la empresa, por ello la integración entre todos es fundamental para un buen desenvolvimiento de las funciones.

Así celebramos cumpleaños, fechas conmemorativas, salidas anti- stress, fiesta por logros obtenidos, aniversario de la empresa, etc.

En Personal Products por ejemplo celebramos nuestra mejor época del año que es el verano, por ello cada marzo salimos toda la empresa a cualquier lugar que sea relajante y que además pueden participar la familia de los empresa.



## "Despidiendo el Verano"

**Personal Products S.A.** invita a todo su personal a compartir un día agradable en el Club **"Paraíso del Sur"** el miércoles 03 de marzo, donde participaremos en divertidos juegos y concursos (Futsal, Volley, Jala Soga, etc).

Estamos seguros de contar con tu presencia.

Punto de encuentro: Oficina  
Hora Salida : 9:00 a.m.  
(Exacto)  
Hora de Llegada : 5:00 p.m.

Agradeceremos tu puntualidad para la salida del ómnibus.

- ❖ **Habrá piqueos y almuerzo de camaradería.**



*Fuente: Dpto. Comercial- Personal Products S.A*

### 4.3. BLOQUE DE DECISIÓN 03: CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

El control de las ventas es importante. Los análisis de venta, son estudios pormenorizados de los registros de ventas, y aportan importante información sobre todo la primera vez que se lleva a cabo. En nuestro caso nos mantiene en contacto con lo que ocurre dentro del mercado. Además los análisis sistemáticos de ventas preparados cada semana, mes o año muestran las tendencias y permiten a los Gerentes Comerciales verificar su hipótesis y suposiciones.

El Dpto. Comercial de Personal Products S.A. realiza trimestralmente su control de ventas. Para ello primero lo que se hace es clasificar la información:

- Por región geográfica, es decir por distrito (todavía provincia no se esta haciendo un monitoreo por que escasas veces se viaja).
- Por producto o líneas de producto.
- Cliente por volumen de compra
- Por tipo de cliente (cadenas, autoservicios, mayoristas, boticas independientes)

Asimismo utilizamos técnicas **cuantitativas y cualitativas**.

Dentro de las **técnicas cuantitativas** tenemos:

## 1. Por territorio de ventas

En nuestro caso al analizar los territorios podemos observar si estos tienen igual carga de trabajo o tienen igual potencial. Por ejemplo el cuadro de análisis hecho en los meses de Julio y agosto del 2002:

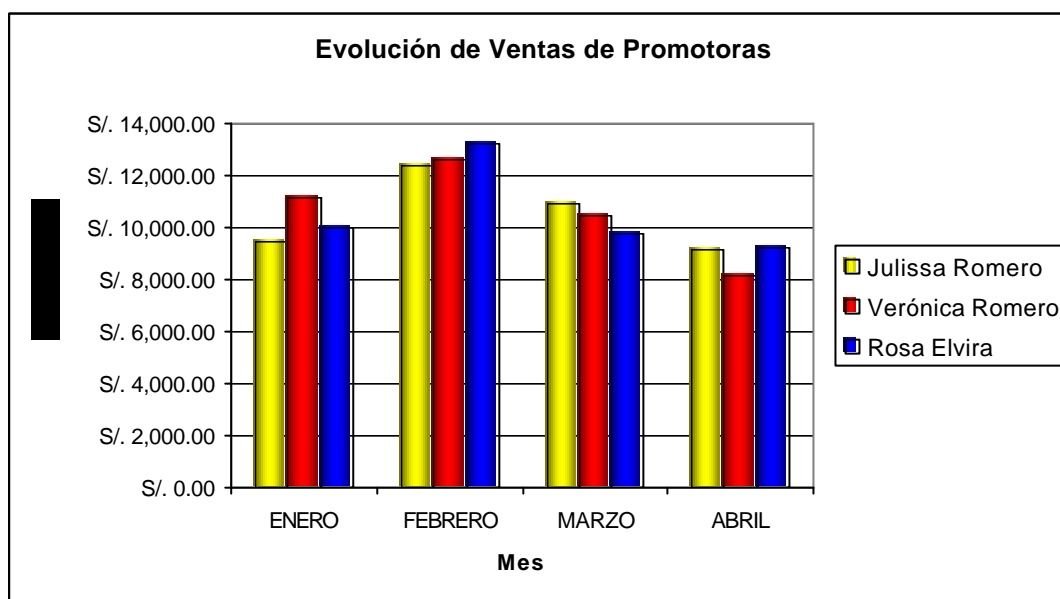
MES: JULIO				
TERRITORIO	CUOTA	REAL	DIFERENCIA	Real / Cuota %
Territorio 01	7,500	8,000	+500	107%
Territorio 02	7,500	7,000	-500	93%
Territorio 03	7,500	6,000	-1,500	80%
Territorio 04	7,500	7,800	+300	104%
TOTAL	30,000	28,800	-1,200	96%

MES: AGOSTO				
TERRITORIO	CUOTA	REAL	DIFERENCIA	Real / Cuota %
Territorio 01	7,500	8,400	+900	112%
Territorio 02	7,500	6,850	-650	91%
Territorio 03	7,500	6,750	-750	90%
Territorio 04	7,500	8,350	+850	111%
TOTAL	30,000	30,350	+350	101.2%

Observamos que existen problemas para llegar a su cuota los territorios 02 y 03 en ambos meses. Incluso si nosotros no hiciéramos este desdoble por territorio pensaríamos que hemos sobrepasado la meta en el mes de Agosto. ¿Pero realmente todos tienen el mismo potencial? Siendo competentes los vendedores entonces porque no están llegando a su cuota los que tienen los territorios 01 y 04. Al parecer después de hacer una serie de análisis se dio por conclusión que los territorios no eran equitativos en carga y potencial, por ello al percatarnos de esto se hizo la respectiva corrección y en los periodos siguientes se observó una mejor congruencia en las ventas por territorio.

## 2. Por Volumen de Ventas por cada vendedor.

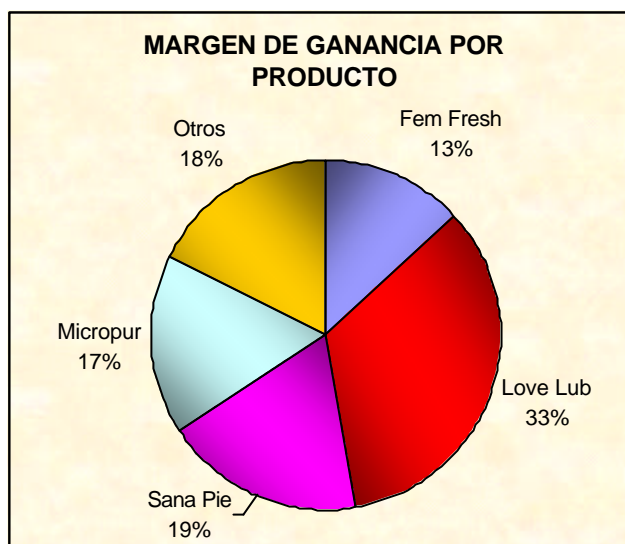
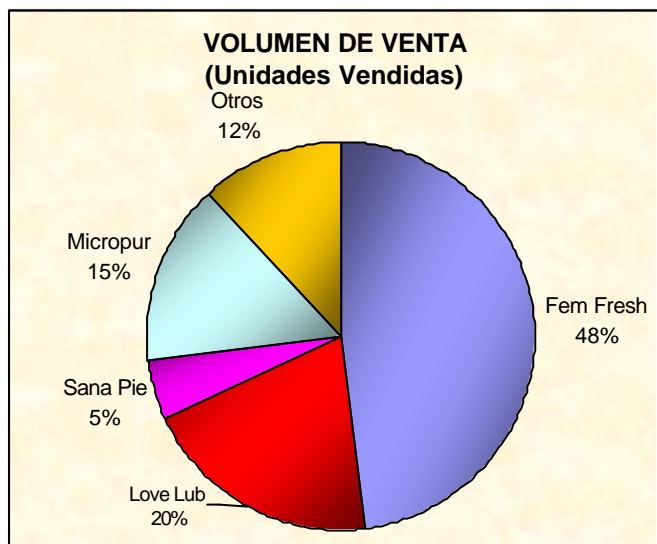
Para esto hay que tener en cuenta que los territorios asignados a cada promotora deben tener el mismo potencial de ventas, para que no exista desigualdades, y se pueda evaluar el desempeño del vendedor.



Fuente: Dpto Comercial- Personal Products S.A.

## 3. Margen de contribución

Asimismo se hace una evaluación de los productos que nos proporcionan mayores beneficios. Por ejemplo la línea Love Lub genera un 33% de rentabilidad, sin embargo ocupa el segundo lugar en el listado de productos que mas se ha vendido en unidades.



Fuente: Dpto Comercial- Personal Products S.A.

#### 4. Tasa de visitas a clientes

Hoy en día un cliente no se puede descuidar, por lo tanto debe existir un nivel optimo de visitas a los clientes actuales como potenciales eso sí sin llegar a saturar al cliente ya que estaríamos incomodándolos y a la vez estaríamos perdiendo oportunidad de visitar clientes potenciales.

RESUMEN DE MONITOREO A PROMOTORAS				
MES: ABRIL SEMANA:01				
PROMOTORA	VISITAS	ZONA	PEDIDOS	NUEVOS CLIENTES

En cuanto a la **evaluación cualitativa** podemos decir que el Dpto. Comercial ha desarrollado un método para analizar a la fuerza de ventas.

A través de **cuestionarios** podemos conocer cuanto sabe la persona, sobre la empresa, los productos, sus clientes, la competencia, el territorio, etc.

Otra forma de evaluar es a través de **entrevistas informales** a los colegas de éste, los clientes y las áreas con que se interrelacionan básicamente conocer los rasgos personales, el modo, el aspecto, la expresión, la capacidad de relacionarse, el temperamento, etc.

### CUESTIONARIO EVALUATIVO

#### **NOMBRES Y APELLIDOS**

#### **Grupo:**

1. Cada persona tienes objetivos y metas en su vida. Define tus objetivos personales y tus objetivos profesionales.
2. ¿Como te defines como persona?
3. ¿Cuales son tus fortalezas (habilidades) y debilidades (defectos) que crees tener?
4. En cuanto a ventas: ¿Qué es para ti un CLIENTE?
5. ¿Como haces para cerrar una venta?
6. Existe diferente tipos de clientes. Podrías clasificarlas según tu parecer.
7. ¿Como haces para motivarte y vender?
8. ¿Que esperas de la empresa?
9. En la cadena que te encuentras: ¿Que has podido observar en cuanto a la competencia, en cuanto al trato de los técnicos, el estilo de trabajo?
10. ¿Que entiendes por PUBLICIDAD? Cite un ejemplo.
11. ¿Que entiendes por PROMOCIONES? Cite un ejemplo.
12. Según tu parecer: ¿Qué cualidades debe tener una Supervisora?
13. ¿Si tú fueras ascendida a Supervisora que tipo de cambios harías para mejorar?

*Fuente: Dpto Comercial- Personal Products S.A.*

#### 4.4 COMUNICACIÓN EFECTIVA DE LAS AREAS LOGISTICA- COMERCIAL

Algo que se ha identificado claramente para una buena administración de la empresa son dos grandes campos: MARKETING Y LOGISTICA. Básicamente la logística cumple con las necesidades de marketing; y marketing define el negocio. Dentro de estos dos campos hay muchos sectores involucrados en cada empresa, pero lo común y lo actual en ambos es su enfoque hacia la **satisfacción del cliente**.

Podemos decir que logística es el proceso de administrar estratégicamente el abastecimiento, el movimiento y almacenamiento de los materiales, el inventario del producto terminado (y los flujos de información relacionados) a través de la organización y sus canales de distribución, de forma tal que la actual y futura rentabilidad sean maximizadas a través del cumplimiento efectivo de los requerimientos.

En las empresas tradicionales no hay **una dirección funcional de logística**, las funciones logísticas están **descentralizadas y dispersas**, son funciones individuales que operan separadamente, y no hay una coordinación por productos o divisiones de productos, salvo algún enlace a nivel de staff. En estos casos son comunes las siguientes situaciones:



- ?? Aumento excesivo de los inventarios en los depósitos regionales, por temor del Departamento Comercial de no atender plenamente la demanda.
- ?? Compras de transporte y almacenamiento mal programadas.
- ?? Ausencia de coordinación entre la producción y los inventarios de productos terminados.

Como sabemos una de las funciones básicas de la logística es la provisión de la Disponibilidad. Sin embargo, en la práctica, nos es frecuente observar que la integración entre marketing y planeamiento de la producción, lo cual es necesario para alcanzar competitividad; **es pobre.**

Nosotros hemos creado el Departamento Logístico – comercial porque hemos querido tener una **Dirección funcional de Logística**, dado que al encargarse de todas las operaciones necesarias para llevar los productos terminados desde las unidades de producción hasta los consumidores, controla no sólo todas las operaciones de transporte y almacenamiento en la red de distribución y asegura la preparación de pedidos y la gestión de inventarios, sino que frecuentemente, al integrar las funciones del Area Marketing Comercial, interviene en la planificación de la producción y en la programación de los aprovisionamientos.

Mientras la competencia entre las empresas continúan creciendo y con esto agregando nuevas complejidades para el management, se reconoce en

este contexto que esto también impacta sobre la función logística y en forma considerable. En efecto, dentro de los problemas estratégicos a resolver que se confrontan para la gerencia en la actualidad. Quizás los más desafiantes, están en el área de la logística. Puntualmente podemos decir que son:

La implicancia del servicio al cliente

La consideración del tiempo

La globalización de la industria

La integración de organizaciones

Una de las características más visible de los recientes años, ha sido el camino en el cual el **TIEMPO** se ha convertido en uno de los factores críticos de la GESTION. Los ciclos de vida de los productos son mas cortos que nunca, los clientes industriales y distribuidores requieren entrega "Just – In- Time" y los clientes finales están mas que nunca dispuestos a reemplazar nuestro producto por otro en su primera elección si no está disponible en el momento que son requeridos.

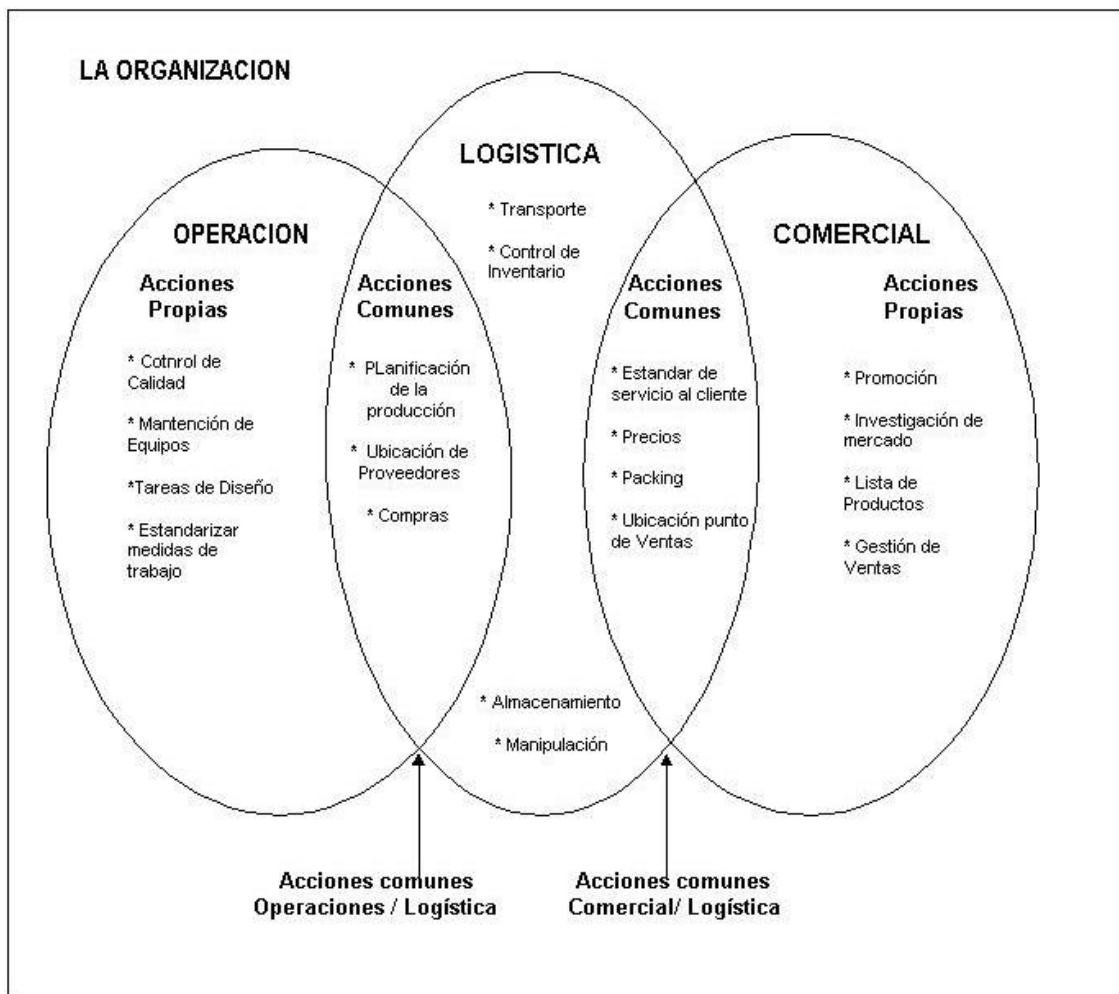
### **Actividades comunes entre logística, comercial y operaciones**

La logística es un punto de enlace entre el área comercial y el área de producción y debe encargarse de coordinarlas para logra un único objetivo y es entregar el producto o servicio en el lugar y momento adecuados y al mejor para la empresa y el cliente, con el mínimo de esfuerzo económico.

**(Ver fig. 06)**

La Gestión Logística (en nuestro caso de llamará Logística Comercial) de una empresa consiste en una visión transversal, sin aislar sus funciones con el objeto de optimizar los costos totales y al mismo tiempo satisfacer los requerimientos de tiempo y lugar de los clientes. **En resumen la logística agrega valor de tiempo y lugar.**

Como punto de partida para diseñar un sistema logístico fueron los requerimientos de los clientes (tanto interno como externo). La empresa definió e identificó a sus clientes, su ubicación geográfica, las expectativas de servicio de entrega y otras variables de servicio. A partir de lo anterior, se decidieron las estrategias de almacenamiento, transporte y producción junto a las políticas de aprovisionamiento y distribución.



*Actividades en común Operación, Logística, Comercial*

**Fig. 06**

**Fuente:** Dpto Comercial- Personal Products S.A.

El Dpto. de Ventas es de importancia fundamental para la empresa, puesto que desarrolla los ingresos que son el jugo vital del negocio. Sin embargo, puede necesitarse que sea frenado. Las modificaciones especiales a los productos, los precios reducidos, velocidades de entrega desusadas, condiciones fáciles de crédito, el mantenimiento de un grande inventario y amplias líneas de productos con muchos modelos, quizá conducirían a ventas pico, pero lo lucrativo de la empresa podría estar amenazado.

## CAPITULO V.

### RESULTADOS DE LA GESTION ESTRATEGICA DE VENTAS APLICADA EN LA EMPRESA PERSONAL PRODUCTS S.A. AÑO 2002-2003

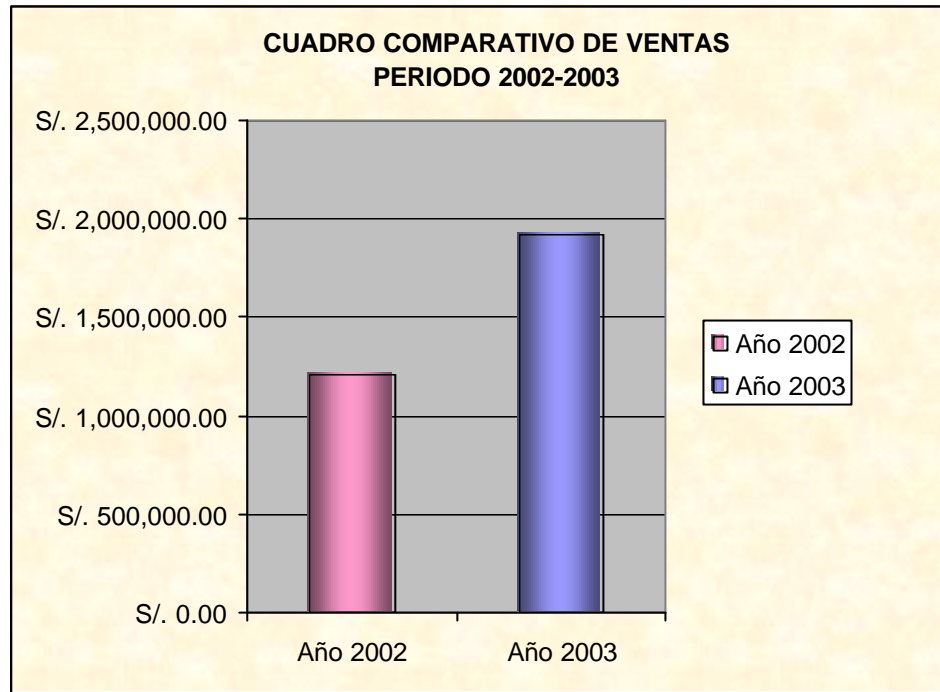
#### 5.1 INDICADORES DE GESTION: COMPARACION DE RESULTADOS

Como se recordará, las funciones de la administración son planeación, organización y dotación de personal, dirección y control. En consecuencia EL CONTROL, es el paso vital final en la secuencia de las actividades administrativas. Su propósito es asegurar que el desempeño se conforme a los planes.

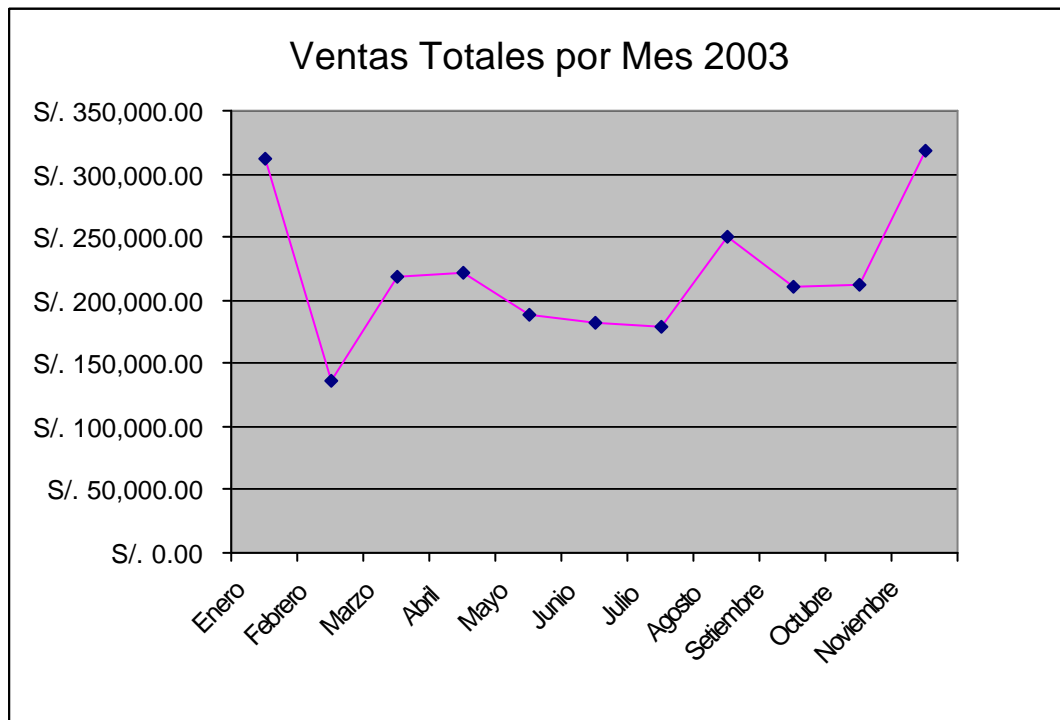
PRIMERO, necesitan fijarse los estándares para el desempeño de las ventas o los resultados de las operaciones planeadas. SEGUNDO, debe compararse el desempeño real con lo planeado. Y TERCERO, si se presentan variaciones, está indicada la revisión de los planes o una acción correctiva.

Los puntos estratégicos de control son las áreas de desempeño medibles que son de importancia para la operación en total.

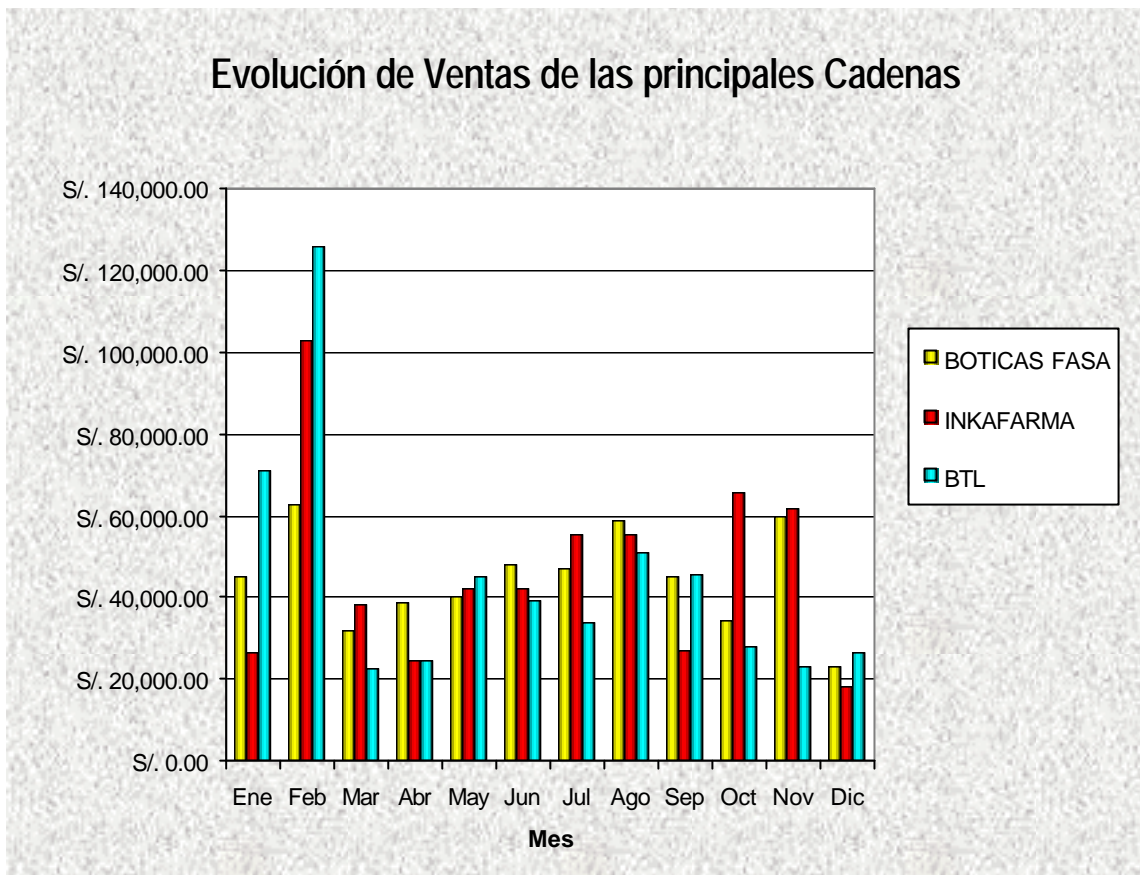
El evaluar el desempeño de las ventas, un punto clave es que estas herramientas necesitan usarse sobre una base corriente y continua si se desea que proporcionen retroalimentación sobre cómo marcha en realidad el negocio.



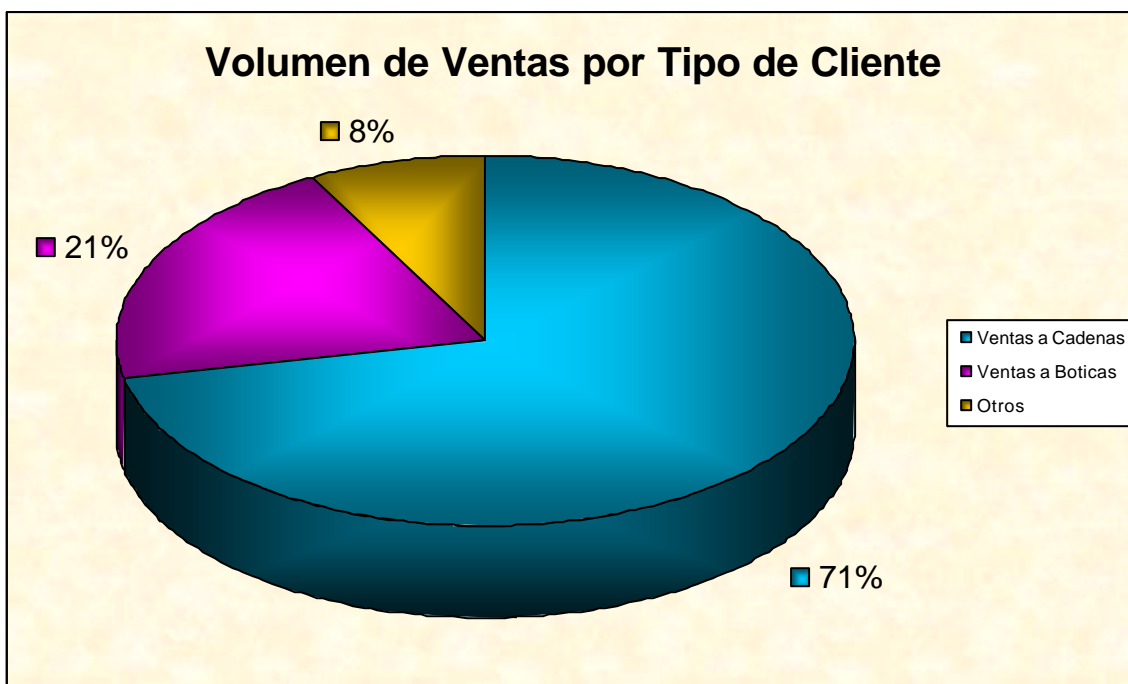
Fuente: Dpto Comercial – Personal Products S.A.



Fuente: Dpto Comercial – Personal Products S.A.

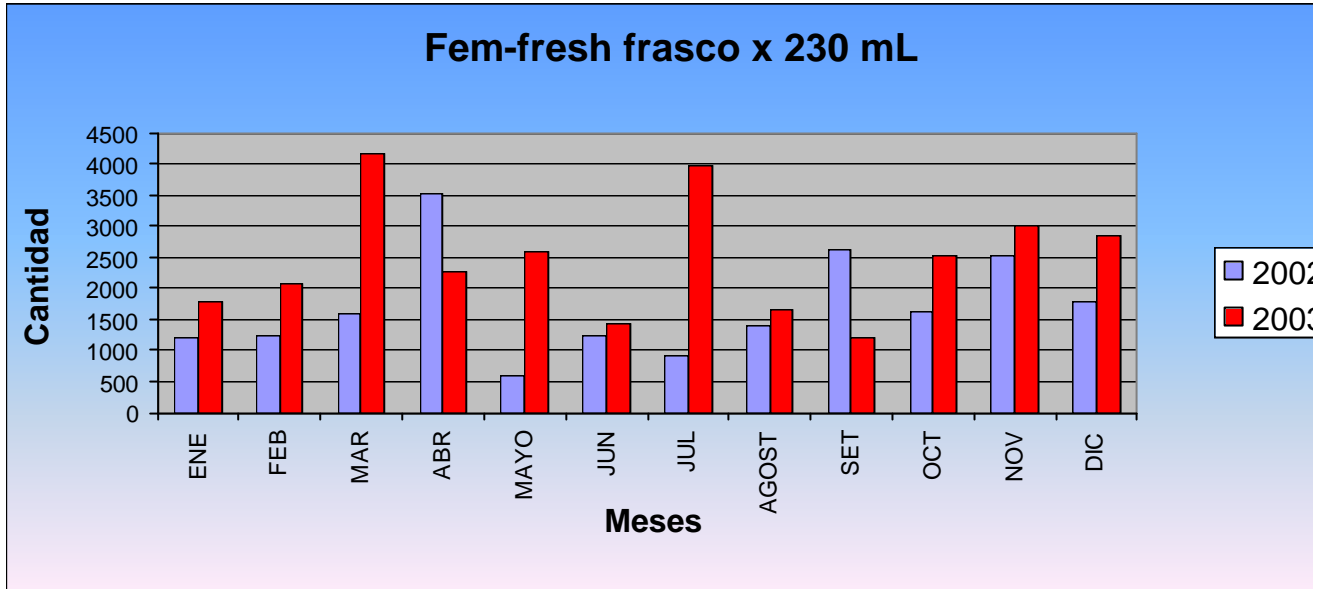


Fuente: Dpto Comercial – Personal Products S.A.

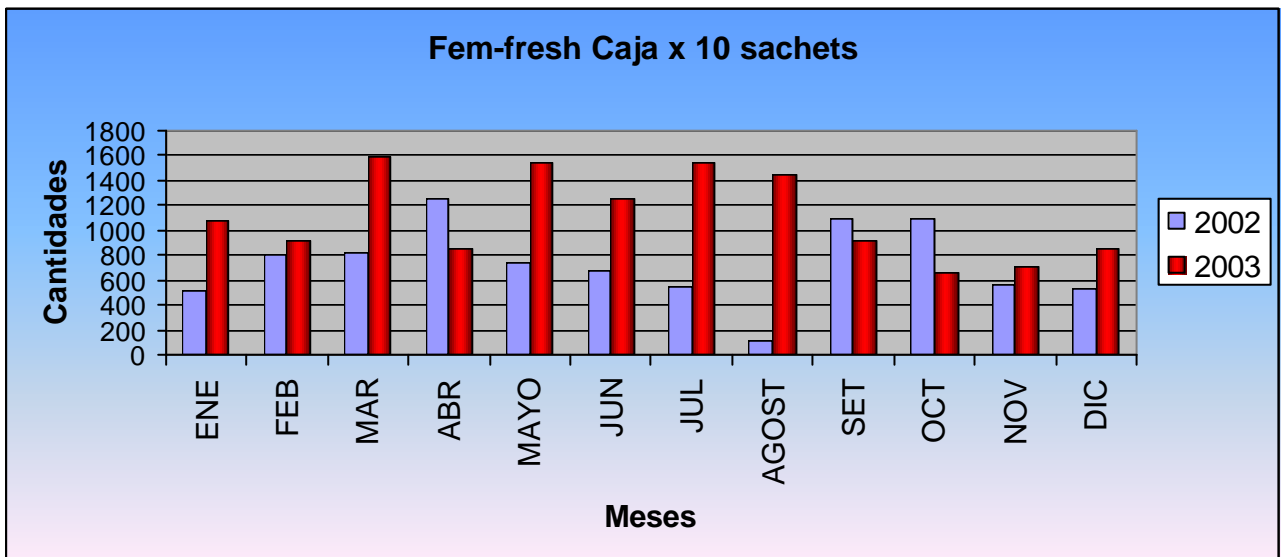


Fuente: Dpto Comercial- Personal Products S.A.

Fuente: Dpto Comercial – Personal Products S.A.



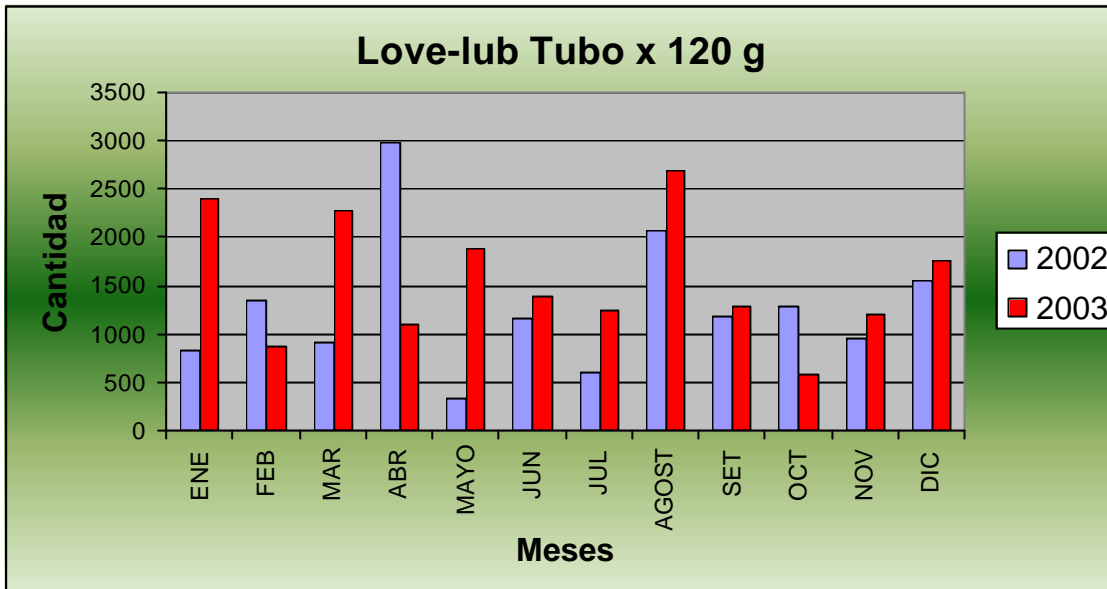
Unidades vendidas de cada producto en los años 2002-2003



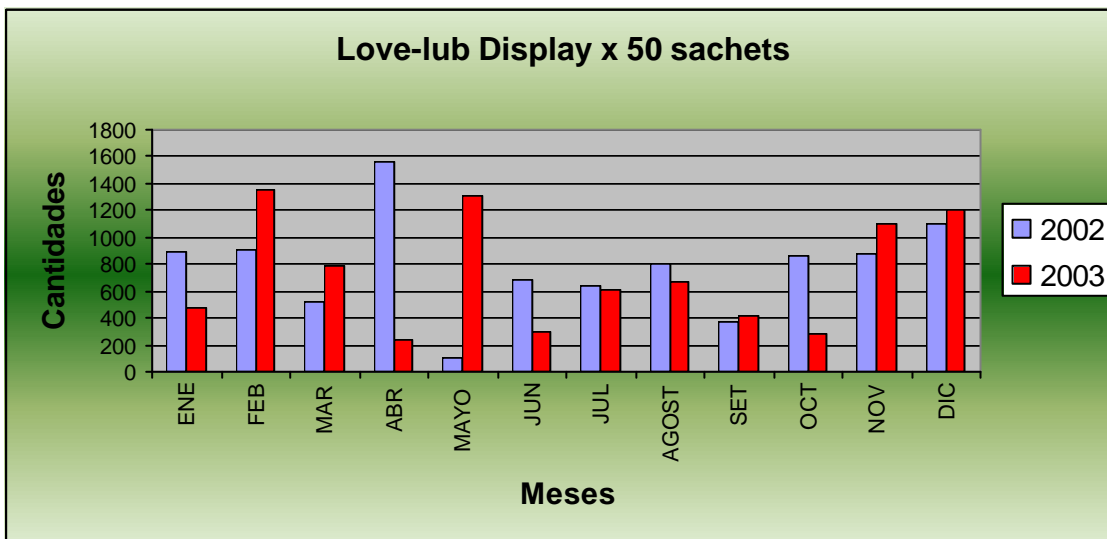
Fuente: Dpto Comercial – Personal Products S.A.



*Unidades vendidas de cada producto en los años 2002-2003*



Fuente: Dpto Comercial – Personal Products S.A.



Fuente: Dpto Comercial – Personal Products S.A.

## CAPITULO VI.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se ha dicho siempre que en una empresa sino no vende no existe. De nada sirve contar con un buen producto, la mejor tecnología, un sistema de producción, si no hay ventas. Es por eso que esta área es de mucha importancia para el desarrollo y existencia de la empresa.

Gestionar un departamento de ventas no es algo aislado de los demás áreas, por el contrario parte del éxito de ésta se debe a la buena interrelación que tenga con los demás.

Hoy en día las empresas deben tener una organización flexible que le permita accionar de manera rápida y eficazmente ante de los cambios constantes del mercado.

El hombre ha existido en el mundo gracias a su adaptación a los cambios que ha habido en la tierra a comparación de otros seres que se han extinguido para siempre por la falta de ello. De igual manera sucede con las empresas, sólo sobreviven las que se adaptan.

Ser un gerente comercial definitivamente necesita ser un líder, pues trabaja con personas y tiene que saber encauzarlos a la dirección que quiere llegar.

Como responsable del área debe tener en cuenta dos cosas: Su gente y la Empresa.

La fuerza de ventas esta conformado por personas que tienen necesidades profesionales y personales, así como la empresa para la que trabaja tiene sus objetivos de crecimiento. El gerente deberá satisfacer a los clientes internos y externos. A través de una buena organización y política motivará a sus empleados a identificarse con la empresa y direccionarán sus fuerzas a conseguir los objetivos de la empresa por que sentirán parte de ella como suyos.

A pesar de que las ventas son vitales, sus resultados dependen en gran parte de la logística. La disponibilidad de los productos o servicios que ofrezcamos deben ser en el tiempo exacto para nuestros clientes cada vez más exigentes. Por ello la relación comercial-logística debe ser coordinada actuando empáticamente.

Siempre hay que estar preparados para cualquier contingencia y sólo se podrá hacer ello si constantemente monitoreamos todas las acciones que estemos realizando y con adecuadas herramientas de gestión podremos ver si estamos yendo por el camino correcto o no.

Finalmente podemos decir que las ventas son un mundo fascinante donde puedes aplicar diversos campos como la psicología, ingeniería, marketing, desarrollo de recursos humanos, costos y operaciones, logística, proyecciones, tecnología, liderazgo, etc., y lograr un desarrollo profesional y personal.

## BIBLIOGRAFIA

- |   |  |  |
|---|--|--|
| ??GESTION PRACTICA DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL   | Arthur Laurence  | Empresa Editora El Comercio S.A, 2002        |
| ??PLAN DE MARKETING   | William A. Cohen   | Empresa Editora El Comercio S.A , 2002       |
| ??MARKETING, VENTAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA UNA MEDIANA EMPRESA<br><i>(Colección: Gestión competitiva para una mediana y pequeña empresa Tomo 4)</i> | Dr. Pablo Neira Aguirre<br>Lic. Diego Fernández Espinoza | Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A. |
| ??GESTIONANDO UNA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA<br><i>(Colección: Gestión competitiva para una mediana y pequeña empresa Tomo 5)</i>                            | Dr. Pablo Neira Aguirre<br>Lic. Diego Fernández Espinoza | Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A. |
| ??TU PROPIO NEGOCIO: GUÍA PRACTICA PARA CREAR TU PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  | El Comercio  | Empresa Editora El Comercio S.A , 2002       |
| ??SEPARATA: "COMO LOGRAR EQUIPOS DE VENTA ALTAMENTE EXITOSOS"   | AM BUSSINESS   | 2004   |
| ??GERENCIA DE VENTAS  | IPAE   | 2004   |
| ??MARKETING ESTRATEGICO   | IPAE   | 2003   |

### **Sitios d interés:**

[www.mercadeando.com](http://www.mercadeando.com)  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com)  
[www.soyempreendedoras.com](http://www.soyempreendedoras.com)  
[www.entreperneur.com](http://www.entreperneur.com)