



308902

33

24.

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

**"MEDIOS Y ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LA ACEPTACIÓN Y  
CONVENCIMIENTO POR PARTE DEL CONSUMIDOR DE LOS MUEBLES  
ENSAMBLABLES DE MADERA."**

Trabajo que como resultado del Seminario de Investigación  
presenta como Tesis

**DUNIA ZEGAIB BAJJANI**

Para optar por el título de:  
**Licenciado en Administración**

Director de tesis:  
**Lic. Luis Bonner de la Mora**

**MEXICO, D.F.**

**Junio 1998**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

259145



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Con especial dedicatoria a:**

Dios por permitirme poder amar a todos y a todo lo que me rodea, principalmente a mi familia de quienes estoy muy orgullosa y a quienes les debo grandes momentos de satisfacción, apoyo y dedicación; sin excluir así a ese gran hombre que ha sido el motor para que yo culmine con este gran paso en mi vida.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<i>ESTRATEGIA COMERCIAL.....</i>	<i>5</i>
<i>EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL.....</i>	<i>5</i>
<i>MARCO DE EJECUCIÓN.....</i>	<i>6</i>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>9</b>
1.1 <i>INDIVIDUALIDAD DE LAS PERSONAS.....</i>	<i>9</i>
1.2 <i>COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....</i>	<i>10</i>
1.3 <i>CARACTERÍSTICAS DE NUESTRO CONSUMIDOR.....</i>	<i>11</i>
1.4 <i>PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR.....</i>	<i>12</i>
1.5 <i>DESEO SIN COMPRA.....</i>	<i>13</i>
1.6 <i>MOTIVOS QUE DETERMINAN LAS COMPRAS.....</i>	<i>14</i>
1.7 <i>SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....</i>	<i>19</i>
1.7.1 <i>SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA.....</i>	<i>19</i>
1.7.2 <i>SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA.....</i>	<i>20</i>
1.7.3 <i>SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA.....</i>	<i>20</i>
1.7.4 <i>SEGMENTACIÓN POR LA CONDUCTA.....</i>	<i>21</i>
1.8 <i>FACTORES SOCIALES DETERMINANTES PARA EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....</i>	<i>22</i>
1.8.1 <i>LA FAMILIA EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....</i>	<i>22</i>
1.8.2 <i>GRUPOS DE REFERENCIA.....</i>	<i>23</i>

1.9 FACTORES PERSONALES DETERMINANTES PARA EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	23
1.9.1 ETAPAS DEL CICLO DE VIDA FAMILIAR.....	23
1.9.2 ROLES.....	25
1.9.3 OCUPACIÓN .....	26
1.9.4 ESTILO DE VIDA.....	26
1.9.5 PERSONALIDAD .....	27
1.10 ALGUNAS TEORÍAS PSICOANALISTAS.....	27
1.10.1 TEORÍAS SOCIALES.....	28
1.10.2 TEORÍAS DE LOS RASGOS Y FACTORES.....	29
1.11 FACTORES CULTURALES DETERMINANTES PARA EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	30
1.11.1 CULTURA.....	30
1.11.2 SUBCULTURA.....	30
1.11.3 CLASE SOCIAL .....	31
1.12 FACTORES PSICOLÓGICOS DETERMINANTES PARA EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	31
1.12.1 MOTIVACIÓN .....	31
1.12.2 PERCEPCIÓN .....	32
1.12.3 APRENDIZAJE .....	32
1.12.4 CREENCIAS Y ACTITUDES.....	33
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>34</b>
2.1 ¿Qué es Vender? .....	34

2.2 ERAS HISTÓRICAS DE LAS VENTAS.....	35
2.3 LAS MUJERES EN LAS VENTAS.....	36
2.3.1 PREOCUPACIONES RELACIONADAS CON LAS MUJERES VENDEDORAS ..	37
2.4 TIPOS DE VENDEDORES QUE EXISTEN.....	38
2.5. CUALIDADES PERSONALES QUE DEBE DE POSEER UN BUEN VENDEDOR.....	40
2.6 POSIBLES CANDIDATOS A VENDEDORES.....	44
2.7 PROCESO DE VENTA.....	45
2.8 LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS .....	47
<b>ANEXO I.....</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>52</b>
3.1 Evolución de los programas de capacitación en ventas.....	52
3.2 Diseño del programa de capacitación en ventas.....	53
3.3 Métodos de capacitación grupal.....	55
3.4 Métodos de capacitación individual.....	55
3.5 Ventajas y desventajas de los métodos de compensación .....	56
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>60</b>
4.1 ESTUDIO DEL CASO .....	60
4.1.1 ANTECEDENTES .....	60
4.2 SUPER MUEBLES S.A DE C.V.....	62
4.2.1 DESCRIPCIÓN DEL CASO .....	62
4.3 PROCESO DE VENTA.....	64

4.4 PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN.....	67
<b>4.5 SOLUCIÓN PRACTICA.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO 3.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO 4.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO 5.....</b>	<b>73</b>
<i>DESCRIPCIÓN DE LAS AREAS FUNCIONALES DE SUPER MUEBLES S.A</i> <i>DE C.V.....</i>	<i>73</i>
<b>FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN .....</b>	<b>73</b>
<b>FUNCIONES DE LA GERENCIA DE VENTAS .....</b>	<b>73</b>
<b>FUNCIONES DE LA GERENCIA DE FABRICACIÓN .....</b>	<b>74</b>
<b>FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA Y PAGOS .....</b>	<b>74</b>
<b>FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS .....</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>76</b>
<b>CONCLUSIONES PARTICULARES.....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>81</b>

# INTRODUCCIÓN

---

## ***ESTRATEGIA COMERCIAL***

Para los directivos resulta de mayor utilidad diseñar las estrategias adecuadas a la situación y exigencias de los mercados, entendiéndose por “estrategia comercial” los objetivos a alcanzar los cuales orientan las actividades comerciales.

La ejecución comercial va muy relacionada con la estrategia comercial y tienen que darse para que se logren los objetivos deseados, siendo esta los “Actos concretos a realizar para lograr alcanzar dichos objetivos.”

Casi todas las acciones comerciales están afectadas por las relaciones clave, con los clientes y con los canales de distribución, habiendo una intersección entre la empresa, los canales de distribución y la clientela final.

La ejecución va a afectar a la estrategia por lo que resulta difícil distinguir si un problema tiene su origen en una mala estrategia o una mala ejecución..

- Buena estrategia, buena ejecución se asegura el éxito
- Buena estrategia, mala ejecución e inadecuada nos resulta el fracaso.

El fracaso continúa si se sigue intentando encontrar maneras distintas de ejecutar mal la estrategia.

## ***EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL***

Se debe de establecer una lista o inventarios de problemas y para poder analizar los éxitos alcanzados, el éxito de una buena ejecución va a depender de la interrelación entre el nivel que se desarrolla y las habilidades de quienes la llevan a cabo.



El nivel inferior está compuesto por “las acciones”, es decir, elementos o subfunciones del plan Comercial como serían las ventas, promociones o gestión de los canales de distribución.

“Los programas”, el directivo agrupa o mezcla las distintas acciones o elementos básicos como las ventas, fijación de precios, desarrollo de la gama de productos, estos fallarán sino se es capaz de desarrollar las acciones básica.

Nivel “Sistemas comerciales” compuesto por la organización formal de la empresa, medios de seguimiento, presupuesto y otros mecanismos que pueden facilitar o dificultar la ejecución de las tareas comerciales.

“Políticas comerciales”, las cuales pueden ser tan banales como las de reclutamiento y selección, y tan difíciles como el tema y la calidad de liderazgo.

Para una buena práctica comercial existen las “Políticas de identidad”, las cuales ayudan a los directivos a comprender quienes somos o cómo hacemos las cosas en esta empresa, siendo las más importantes la cultura comercial y el tema comercial, “Las políticas de dirección” ayudan a los directivos a mantener cierto sentido hacia dónde vamos.

## ***MARCO DE EJECUCIÓN***

Toda la práctica comercial está limitada por el “tema comercial” que consiste en lo que la dirección entiende que es y en qué consiste la función comercial.

“La cultura”, esta hace referencia a las tradiciones y a los hábitos, los problemas de ejecución más agudos y difíciles de resolver suelen ir acompañados de una falta de políticas claras y de la falta de un tema claro y de un liderazgo fuerte.

Las habilidades que influyen en cada uno de los niveles de la ejecución son la “interacción” que consiste en influir en los demás, tanto con personas internas como externas a la empresa como agencias de publicidad, canales de publicidad.

“Asignación de recursos” como los precios, personas y tiempo.

Las habilidades de "seguimiento" implican la construcción y mantenimiento de mecanismos de retroalimentación a menudo informales como serían tableros de control y la última de las habilidades "La organización" que hace referencia a la capacidad de los directivos de comercialización para crear unas estructuras comerciales informales como serían creando redes o reorganización.

Los programas comerciales según Thomas V. Bonama se definen como la combinación de todos los elementos y subfunciones comerciales, enfocadas a la satisfacción de las necesidades de un segmento concreto de consumidores, o a la comercialización de un producto.

Por lo tanto podemos definir la "**Estrategia comercial**" como el conjunto de resultados deseados, o de objetivos a alcanzar para una empresa, como fruto de su actividad.

Lo esencial de una estrategia es su sentido de dirección, el lograr un objetivo o resultado deseable y lo esencial de la ejecución son los "actos".

Para determinar si hay una mala estrategia o una mala ejecución se puede lograr a través de la matriz de diagnóstico de los problemas comerciales

	ESTRATEGIA	EJECUCIÓN
PROBLEMAS DE DIAGNOSTICO		
PROBLEMAS DE ACCIÓN		

La "Productividad comercial" se refiere al valor añadido por las aportaciones características de la comercialización a las tareas de dirección, tales como la gestión de los clientes y la gestión de los canales de distribución.

La "Productividad de ventas" se refiere a las transacciones económicas a corto plazo entre una empresa y sus clientes. Para medir la productividad comercial consiste

en identificar y obtener información sobre la actuación y resultados alcanzados por el mejor equipo comercial del sector y comportarnos con ellos.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> IPADE, Thomas V. Bonama, Harvard University

# **CAPITULO I**

---

## **1.1 INDIVIDUALIDAD DE LAS PERSONAS**

No todos los clientes son iguales ni reaccionan de la misma manera al mismo estímulo, de modo que poseen diferentes valores, estas diferencias básicas son aspectos permanentes de la personalidad del comprador, Influyen en la conducta en casi todo lo que hacemos, e incluyen ciertas tendencias como el ser conservador o radical, optimista o pesimista, y guían nuestras acciones.

Las personas son diferentes entre sí, pero también la misma persona es diferente bajo condiciones distintas, esto es debido a:

- \*Factores físicos ambientales como la temperatura
- \*Estados fisiológicos generales como la fatiga o el hambre
- \*Condiciones específicas provocadas por la ingestión de productos químico, como el alcohol.
- \*Acontecimientos previos que han condicionado la mente como la perdida del trabajo, una multa de tránsito.
- \*Incentivos y motivos como elogios, reprobación.

Se debe analizar al cliente en perspectiva para determinar cuál sería la reacción probable ante ciertos estímulos en un momento determinado.

El cliente nunca muestra un comportamiento normal frente al vendedor, también existen factores de inhibición que deben considerarse.

El vendedor aprende a observar y analizar qué es lo que produce su actuación en forma favorable ante una sugerencia y qué es lo que provoca que la rechace.

El impulso es un factor motivador de la personalidad, como el deseo, algunos son fisiológicos como el hambre, la sed, el sexo.<sup>2</sup>

## **1.2 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

Se define según David L. y Albert J. como “el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes y servicios.”

A los consumidores se les ha definido en términos de bienes y servicios económicos, sosteniendo que los consumidores son compradores potenciales de productos y servicios que se ofrecen en venta de promoción.<sup>3</sup>

También encontramos como comportamiento del consumidor según Philip Kotler “Como el comportamiento que observan los consumidores finales cuando compran; es decir, las personas y los hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal”. La suma de todos estos consumidores finales constituyen el MERCADO DE CONSUMO.<sup>4</sup>

Por tanto se puede definir el comportamiento del consumidor “como todos aquellos factores tanto interna como externamente que hacen que el consumidor tenga determinado comportamiento hacia la compra o adquisición de productos, bienes o servicios que usan o consumen”.

Se puede entender como una “compra” la acción de adquirir dinero por la propiedad de una cosa.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Cfr., Frederick A. Russel, “Ventas”, Pp. 94-96

<sup>3</sup> David Loudon, “Comportamiento del Consumidor”, p.5

<sup>4</sup> Philip Kotler, “Mercadotecnia”, p.159

<sup>5</sup> “Pequeño Larousse Ilustrado”

Pueden existir los “compradores individuales” quienes realizan una compra con poca o mala influencia de los demás, o simplemente el comprador se limita a adquirir un producto para alguien que le ha pedido un artículo.

El “consumidor final” son aquellos que compran para el consumo individual, de una familia o de un grupo más numeroso.<sup>6</sup>

### **1.3 CARACTERÍSTICAS DE NUESTRO CONSUMIDOR**

Según Juan O’Shaughnessy la compra es una actividad intencional, motivada y dirigida por la creencia de que las consecuencias de la compra será una vida mucho más feliz.

Los sistemas de valores distintos originan estilos de vida distintos. Pero la adopción de cualquier estilo de vida impone al consumidor la renuncia a lo que le hubiera proporcionado el modo de vida rechazado.

Cuando la gente no puede decidirse sobre sus objetivos, es porque todavía está decidiendo las prioridades, sin embargo, cuando los consumidores sólo están motivados por un sentido general de objetivos y tienen un sistema de valores flexible, están abiertos a la persuasión sobre qué productos comprar.

- De acuerdo a sus **necesidades**, si los consumidores tienen libertad de elección, elegirán sólo lo que les hace falta o lo que les puede hacer falta, muchas veces los consumidores saben lo que no quieren, pero aparte de eso siguen abiertos a la persuasión.
- El consumidor no siempre es consciente de sus deseos hasta que algún estímulo, como la publicidad.

---

<sup>6</sup> op. cit., D. Loudon, p. 6

- Puede el consumidor comprar algún producto antes de que le haga falta. Los consumidores pueden desear algo que no necesitan como serían los cigarrillos, pero también pueden necesitar algo que no desean.
- Puede el consumidor descartar necesidades porque no entran en su presupuesto, es por eso que es importante que el vendedor facilite la consecución de las necesidades como sería mediante la provisión de crédito.
- El consumidor puede querer algo que no creen conscientemente necesitar. A la inversa, los consumidores pueden pensar que necesitan algo que de hacerlo no desean.

Los actos de compra concuerdan y están en armonía con los objetivos y las necesidades del consumidor.

“Por lo que podremos decir que las razones de contemplar la compra pueden expresarse siempre en términos de necesidades y creencias, por tanto deseo proporciona el motivo, las creencias dirigen la realización del acto de compra”.<sup>7</sup>

## **1.4 PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR**

Muchas oficinas en todos los niveles gubernamentales intervienen en la regulación de las prácticas de los negocios, a fin de proteger el bienestar del consumidor. Algunos programas están diseñados para alentar ciertas acciones del consumidor, esto es observable en el empleo de los cinturones de seguridad en los automóviles y para desalentar otras como sería en el exceso de velocidad, o abuso de drogas.

---

<sup>7</sup> cfr., John O'Shaughnessy, "Por que compra la gente", Pp. 9

El comportamiento del consumidor y “Demarketing” según nos dice David Loudon “Se refiere al tipo de esfuerzos por estimular al consumidor para que reduzca el consumo de determinado producto o servicio.”

Existe el llamado “consumidorismo”, siendo un movimiento organizado de ciudadanos y del gobierno para proteger los derechos de los compradores y reforzar su poder ante los vendedores.<sup>8</sup>

### **1.5 DESEO SIN COMPRA**

Los consumidores desean muchas cosas que no pretenden comprar nunca, un deseo puede permanecer “latente” cuando los consumidores no son conscientes de la relación entre el producto y lo que éste puede hacer por ellos, o cubrir sus objetivos, este se despierta concientizando a los consumidores sobre lo que el producto puede hacer por ellos.

Un deseo “pasivo” se da cuando los consumidores se abstienen de comprar porque les parece que el precio no compensa las ventajas, este se despierta refutando las objeciones del consumidor.

Hay factores que invitan a acercarse a la compra, y factores disuasorios, que inhiben totalmente la compra o, por lo menos, reducen el entusiasmo por la compra. Cuando se inhibe la compra se dice que el deseo del producto es pasivo.

Los factores disuasorios incluyen aspectos como:

- Precio, porque el precio es superior a lo que el consumidor quiere gastar.
- Falsas creencias: al consumidor el precio le puede parecer alto en relación con las ventajas, como el caso de desear un ordenador personal, pero se cree que es demasiado difícil aprender a utilizarlo.

---

<sup>8</sup> op. cit., D. Loudon, p. 18



- La solución es demostrar la falsedad de la creencia.
- Creencias ciertas: un consumidor puede abstenerse de comprar debido a creencias ciertas sobre los pros y los contras de la compra
- Dudas sobre las afirmaciones: abundan las dudas sobre las afirmaciones de los anuncios, los consumidores con frecuencia dudan que los productos multiusos funcionen tan bien en cada uso individual.
- Normas sociales: un consumidor puede desear o incluso necesitar algo, pero las normas sociales pueden proscribirlo. Como ejemplo vemos la venta de audífonos ha sido inferior a la que se anticipó en vista de su verdadera necesidad, el desarrollo de audífonos menos visibles ha impulsado las ventas, o la venta de cosméticos para hombres.

Los deseos "descartados" en donde las razones excluyentes para no comprar un producto no tienen nada que ver con los objetivos de compra, aquí podemos encontrar los factores basados en una promesa de prometer no comprar un producto concreto como sería los adolescentes prometen a sus papas el no comprarse una moto, o bien el consumidor puede sufrir una incapacidad que le impida utilizar el producto, o puede carecer de facilidades complementarias como sería el caso de comprar una lavadora automática y no tener luz en casa.<sup>9</sup>

## **1.6 MOTIVOS QUE DETERMINAN LAS COMPRAS**

Si nos hiciéramos la pregunta de ¿Por qué compra la gente? la respuesta según D. Loudon sería porque necesitan comprar algo, los motivos sociales y personales influyen en este tipo de actividades.

- Motivos personales:

---

<sup>9</sup> op. cit., John O'Shaughnessy, Pp. 25-35

- **Representación de papeles**, se esperan o aceptan como parte de la posición o papel, un ejemplo sería el papel de madre o de ama de casa.
- **Diversión**: puede ser una diversión que rompe con la rutina o la vida diaria.
- **Autogratificación**; los estados de ánimo pueden explicar el por qué una persona va de compras.
- **Enterarse de nuevas tendencias**; las compras suministran al público información sobre las tendencias, movimientos y símbolos de productos que reflejan actitudes y estilos de vida.
- **Actividad física**
- **Estimulación sensorial**; como serían observar y manejar la mercancía, escuchar sonidos, oler aromas.
- **Motivos Sociales:**
- **Experiencia social fuera del hogar**; brinda la oportunidad de buscar nuevas amistades, ver a la gente
- **Comunicación con personas que tienen intereses parecidos**
- **Atracción por el comportamiento del grupo**; algunas tiendas ofrecen un lugar donde pueden reunirse los grupos de referencia o preferencia.
- **Estatus y autoridad**; las compras dan la oportunidad de experimentar la sensación de estatus y poder de ser atendido.
- **Placer del regateo**; se disfruta obtener un precio más bajo mediante el regateo, comprar con amigos o conocer ofertas especiales.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> op. cit., D. Loudon, p. 573

Para John O'Shaughnessy<sup>11</sup> las creencias sobre las diversas marcas consideradas, constituyen los motivos para comprar una marca concreta, se argumenta que siempre que el consumidor actúa movido por sus motivos, sus actos son intencionales y planificados, cuando los consumidores actúan movidos por razones, actúan como si siguieran reglas, partiendo de que estas son instrucciones seguidas de forma consciente o inconsciente, que dice lo que hay que hacer para conseguir el fin pretendido. Tiene sentido diferenciar entre formas buenas y malas de elegir los productos que se compran, el proceso de identificación de reglas consiste en demostrar que los actos de compra son el resultado de las razones y después en explicar las palabras o conceptos clave empleados en dichas razones para identificar las reglas que implican, es por eso incluso cuando los consumidores parecen actuar al azar, pueden estar siguiendo una regla, por ejemplo: "Si no hay ninguna diferencia entre las marcas, cojo cualquiera de ellas".

El comportamiento de comprar es intencional y racional, el acto intencional es voluntario. Sus motivos para comprar comprenden "cualquier consideración que les induzca, incline, empuje o decida a comprar.

Las teorías que tratan de explicar los motivos que determinan las compras y que parecen ser los más útiles para el personal de ventas son:

#### 1) ENFOQUE EMOCIONAL-RACIONAL TRADICIONAL

Motivos racionales:

Precio, costo, durabilidad, servicio, confianza, periodo de duración útil, y en general, cualquier consideración para el comprador que influya en el costo total del artículo a largo plazo.

Muchas veces el problema del vendedor consiste en seleccionar las motivaciones que estimulen más efectivamente los motivos racionales, aún cuando el

---

<sup>11</sup> op. cit., John O'Shaughnessy, p.39

cliente en perspectiva haya decidido comprar para satisfacer sus impulsos emocionales.

**Motivos emocionales:**

- Como seguridad, confort, ego, emulación, orgullo, sexo, recreación y muchos otros, algunos motivos emocionales más comunes son:
- Placer físico y la comodidad evitan el esfuerzo, como sería compra de un automóvil de fácil manejo, colchón suave, secadora de ropa, elevadores.
- Juego y descanso. Disneylandia no gana dinero con los niños; es sólo una excusa de hombres y mujeres que quieren escapar de la realidad de sus vidas o trabajos , buscando el juego como forma de aliviar sus frustraciones, presiones e inhibiciones.
- Placer estético, Impacto que produce la belleza sobre nuestros sentidos y emociones, se señala al cliente aspectos como ¿No le parece precioso?
- Autoestima, orgullo, gratificación del ego, poder, posición (estatus); buscamos que nos estimen, que nos gratifiquen y sentimos importantes, además que los demás lo reconozcan.
- Imitación o emulación, porque imitamos a aquellos que en nuestra opinión son más importantes que nosotros.
- Ganar dinero, se ha convertido en un fin en sí, esto no constituye una conducta racional. La atención del comprador se centra en lo que planea hacer después con el dinero que gane o ahorre, sus emociones pueden desempeñar una parte importante en la decisión, si espera satisfacer algún impulso emocional con la compra.
- Impulsos románticos y sexuales; deseo de estar con otros, este motiva la compra de muchas cosas además de las obvias, como cosméticos, ropa,

viajes, peinados y boletos para ir a bailar o al cine, novelas, obras de teatro.

- Temor o cuidado, las personas compran seguros, casas, acciones o ponen dinero en el banco porque quieren asegurar su futuro o malas épocas.

## 2) ENFOQUE DE SOLUCION DE PROBLEMAS

El vendedor no debe olvidar que lo que se vende al cliente son soluciones a sus problemas, uno no vende productos, sino beneficios al consumidor.

## 3) TEORÍA DEL AUTOCONCEPTO

Esta teoría está muy relacionada al motivo emocional de la satisfacción del ego, en términos de las percepciones de sí mismos.

El "yo real" es lo que usted piensa en realidad de sí mismo, propias habilidades, personalidad, carácter y otros factores que conforman su total existencia.

El "yo ideal" es lo que le gustaría ser

El "otro yo real", es su percepción del como lo ven los demás, lo que piensan de sus habilidades y de su personalidad, esta teoría del autoconcepto se basa en cómo usted de percibe a sí mismo y lo que usted cree que los demás piensan de usted.

El "otro yo ideal" es el como quisiera usted que los demás lo vieran.

El otro yo ideal y el yo ideal no coinciden completamente, pueden diferir en forma significativa.

Las personas proyectan su imagen hacia los demás y a sí mismos con los bienes y servicios que compran, como también a través de actitudes que no implican consumo. Usted puede llegar a conocer su autoconcepto sólo con la experiencia, ésta

nos dice lo que podemos o no hacer bien; una persona joven tiene dificultades con la teoría del autoconcepto porque sus conceptos no están formados con claridad.<sup>12</sup>

## **1.7 SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Según Philip Kotler, consiste en dividir un mercado en grupos distintos de compradores que pudieran necesitar productos o mezclas de mercadotecnia diferentes.<sup>13</sup>

Para la mayoría de los vendedores, no tendría caso hacer sus productos a la medida de cada comprador específico. En vez de ello, el vendedor identifica clases amplias de compradores que dieran en sus requerimientos de producto o en sus respuestas de mercadotecnia.

- Con los criterios utilizados para poder segmentar nuestro producto se busca detectar características que nos señalen los motivos que tienen para comprar los consumidores, y para saber que tan atractivo puede ser desde el punto de vista de interés comercial o económico; al considerar una mayor utilización de variables de segmentación nos brindará una mayor exactitud en cuanto al perfil del consumidor, reduciendo cada vez más nuestro tamaño de segmento.

Se debe de considerar en gran importancia el ingreso y la edad, los cuales pueden influir en la conducta del comprador hacia el producto.

---

<sup>12</sup> cfr., op. cit., Frederick A. Russel, p.97

<sup>13</sup> Philip Kottler, "Mercadotecnia", p. 254

### **1.7.1 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA**

Consiste en la división del mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios, prestando atención a variaciones en las necesidades y preferencias geográficas.

### **1.7.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA**

Esta se va a encargar de dividir el mercado en grupos con base en variables demográficas como la edad, sexo, tamaño de la familia, el ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Estas variables son la forma más popular para distinguir entre grupos de consumidores: Una razón es que los deseos, preferencias y las tasas de uso, con frecuencia están muy asociados con variables demográficas, siendo más fáciles de medir que la mayoría de los otros tipos de variables.

Los deseos y las capacidades del consumidor cambian con la edad, sin embargo estas variables pueden ser engañosas como ejemplo encontramos que el Mustang inicialmente estaba diseñado para atraer a personas jóvenes que querían un auto deportivo económico, pero la Ford comprendió entonces que su mercado meta no eran los consumidores físicamente jóvenes, sino los psicológicamente jóvenes.

Los ingresos no siempre pueden pronosticar a los consumidores para un producto dado.

### **1.7.3 SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA**

Estas se encuentran clasificadas en base a la clase social, estilo de vida o las características de personalidad.

"Las clases sociales son divisiones relativamente homogéneas y estables en una sociedad; están ordenadas jerárquicamente y sus miembros comparten valores, intereses y conductas similares".<sup>14</sup>

Personalidad: Si bien la personalidad podría definirnos de forma precisa los motivos de compra del consumidor, en la práctica resulta poco útil debido a la dificultad para medir aspectos tan cualitativos respecto a una persona. Lo cierto es que muchas compañías de diversos productos y servicios utilizan aspectos de la personalidad exaltando rasgos tales como independencia, agresividad, ganador, seguros de la atracción que éstos ejercerán sobre el consumidor.<sup>15</sup>

#### **1.7.4 SEGMENTACIÓN POR LA CONDUCTA**

Los compradores se dividen en grupos con base en sus conocimientos, actitud, uso o respuesta a un producto. Muchos mercadólogos creen que las variables de la conducta son el mejor punto de partida para construir segmentos de mercado.

Los compradores pueden distinguirse de acuerdo con las ocasiones cuando tienen la idea, cuando hacen una compra o cuando usan un producto, esto se puede observar en los viajes aéreos que se activan en ocasiones relacionadas con los negocios, vacaciones o la familia, también se pueden clasificar a los compradores de acuerdo a los diferentes beneficios que buscan del producto, o bien en usuarios, exusuarios, usuarios potenciales, usuarios por primera vez y usuarios regulares de un producto. Las compañías con una porción elevada de mercado están interesadas particularmente por atraer usuarios potenciales, mientras que las firmas más pequeñas sólo intentarán atraer usuarios regulares a su marca.

Existe la llamada tasa de uso los cuales nos van a dar cuenta del porcentaje de uso, pueden ser usuarios pequeños, medianos o grandes.

---

<sup>14</sup> ibidem, p. 160

<sup>15</sup> Nestor P. Braidot, "Marketing Total", p.111



- Si tomamos en consideración cuantos compradores compran nuestra marca podríamos hacer una clasificación en:
- Compradores fieles, aquellos consumidores que compran una marca todo el tiempo, llevan un patrón de compra de A, A, A, A
- Compradores de lealtad compartida, consumidores que son leales a dos o tres marcas, siendo el patrón de compra A,A,B,B,A,B
- Compradores de lealtad cambiante, aquellos cuya preferencia se desplaza de una marca a otra, siendo el patrón de compra A,A,A,B,B,B
- Compradores sin preferencia alguna, estos compradores no van a demostrar lealtad a ninguna marca, su patrón de compra es A,C,E,B,D,B

Existen diferentes actitudes que puede tomar un consumidor como serían actitudes entusiastas, positivas, indiferente, negativa y hostil.<sup>16</sup>

## ***1.8 FACTORES SOCIALES DETERMINANTES PARA EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR***

### **1.8.1 LA FAMILIA EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

La familia desempeña directamente la función del consumo final, así opera como una unidad económica, ganando y gastando dinero, al hacer esto, los miembros de la familia se ven obligados a establecer prioridades individuales y colectivas de consumo, seleccionar los productos y marcas que satisfacen sus necesidades y también dónde se comprarán y cómo se utilizarán para cumplir las metas de los miembros de la familia.

Según D. Loudon "unidad social" incluye a los parientes y a todos los no parientes que ocupan una unidad habitacional, el término "familia" designa un grupo de

---

<sup>16</sup> op. cit., Philip Kotler, Pp. 256-264

dos o más personas con vínculos de parentesco, matrimonio o adopción que viven juntos como un núcleo familiar.

Las "no familias" son núcleos de una sola persona

Tanto la unidad social como la familia constituyen el fundamento o marco de referencia de gran parte de la toma de decisiones y comportamiento de compra del consumidor.<sup>17</sup>

### **1.8.2 GRUPOS DE REFERENCIA**

Tienen influencia directa o indirecta en las actitudes o conducta de la persona, aquellas que influyen directamente se llaman "grupos de membresías" siendo aquellos con los que se tienen interacción. Algunos de ellos son "grupos primarios" con los que la interacción es definitivamente continua, como son la familia, amigos, vecinos y los "grupos secundarios" tienden a ser más formales y cuya interacción continua es menor, aquí incluimos a los religiosos; los profesionales y las asociaciones comerciales; pero a los que le gustaría pertenecer se denominan "grupos aspiracionales".<sup>18</sup>

## **1.9 FACTORES PERSONALES DETERMINANTES PARA EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

### **1.9.1 ETAPAS DEL CICLO DE VIDA FAMILIAR**

"Ciclo de vida" indica el paso por etapas que los individuos y las familias viven a lo largo del tiempo, encontrándose:

Etapa de soltero- Los ingresos son relativamente bajos, debe cumplir con compromisos económicos, generalmente se encuentra orientado a las diversiones, a

---

<sup>17</sup> op. cit., D. Loudon, p. 241

<sup>18</sup> Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia", p.187

seguir el liderazgo en la moda elegante y los patrones de compra se centran en vacaciones, automóviles.

**Matrimonios recientes-** Casi siempre ambos cónyuges trabajan, por lo que su vida financiera es más sana, las mayores compras por medio de bienes duraderos, especialmente de muebles y electrodomésticos, también invierten mucho en automóviles, ropa y vacaciones.

**Nido Lleno 1- Matrimonio joven cuyo hijo más pequeño tiene menos de 6 años.**

Cuando nace el primogénito, muchas esposas acostumbran a dejar de trabajar, lo cual aminora el ingreso familiar, necesitarán más espacio, compra del mobiliario para el cuarto del niño y otros muebles, gastos relacionados con el hijo.

**Nido Lleno 2- Matrimonios jóvenes cuyo hijo más pequeño tiene más de 6 años.**

La posición económica ha mejorado al progresar el esposo en su carrera profesional, las familias siguen orientadas hacia los productos nuevos, productos que más se adquieren son muchos tipos de alimentos, bicicletas.

**Nido Lleno 3-Matrimonios maduro con hijos dependientes de ellos.** El ingreso de la familia sigue aumentando, las esposas suelen retomar al trabajo y a veces hasta los niños trabajan, tiene alto gasto promedio en bienes duraderos, fundamentalmente por la necesidad de reemplazar productos viejos, viajan más e invierten más en servicios dentales y revista.

**Nido vacío 1- Matrimonios maduros sin hijos que vivan con ellos.** Muy satisfecha con su situación económica y con los ahorros acumulados, requieren de inversiones para mejorar la casa, siguen manifestando interés por los viajes, diversiones y autodidactismo.

**Nido Vacío 2- Matrimonios maduros sin hijos que vivan con ellos y el jefe de casa está jubilado.** El ingreso de la familia se reduce drásticamente, pasan más tiempo en casa e invierten más en aparatos médicos, atención médica y productos para conservar la salud.

Supervivientes solitarios- Si siguen activos su ingreso seguramente será todavía bueno, lo más probable es que vendan la casa e inviertan en vacaciones, diversiones, los que están jubilados verán disminuir muchísimo sus ingresos, pero continuará teniendo las mismas necesidades médicas.

Conociendo el ciclo de vida de la familia se les anima a los vendedores a que identifique en qué etapa del ciclo se encuentra el cliente, a fin de que les vendan los productos a los prospectos idóneos, permitiendo al profesional del marketing lograr un conocimiento más completo del mercado.

Una importante cuestión relacionada con el concepto de ciclo de vida familiar es el grado en que la influencia familiar incide durante su vida de adultos en el comportamiento de consumidores de los hijos, no sólo los padres influyen en sus hijos, sino que también éstos tienen oportunidad de influir en las decisiones de compra de sus padres.

### **1.9.2 ROLES**

Hay varios roles que desempeñan cada uno de los miembros de la familia en su relación con el proceso de decisión de compra de consumo, los cuales nos servirá para planear y desarrollar mejor el producto, para crear mensajes promocionales, establecer las decisiones de distribución.

Uno u otro miembro de la familia puede ser el “iniciador”, quien reconoce la necesidad de un artículo, se sugiere, un segundo rol es el del “influenciador”, o sea la persona que informa a los otros o los convence en una situación de compra, puede ser así mismo un líder de opinión en el sentido de que ejerce una influencia sobre el resto de la familia.

Un tercer rol, es el de “recopilador de información” obteniendo información relacionada con las compras, el rol de “encargado de la toma de decisiones “ supone tener autoridad para adoptar la decisión de compra.

El rol de "comprador" consiste en la acción de la compra por un miembro de la familia, el último rol es el de "guardián" que son las influencias de compra que ejercen los hijos sobre sus padres, quienes controlan el flujo de este producto hacia el hogar.

En una familia matriarcal, la mujer desempeña el rol dominante y toma casi todas las decisiones; en cambio, en la familia igualitaria, ambos cónyuges comparten por igual este aspecto de la vida familiar, mientras que una familia patriarcal al padre se le tiene por el miembro dominante.

En algunos productos, las esposas participan más activamente que sus maridos en las etapas de iniciación, búsqueda de información y compra, pero, en otras, se observa una mayor tendencia de los maridos a intervenir en el proceso de compra, sobre todo cuando el producto cuesta mucho y es complejo desde el punto de vista técnico o mecánico.<sup>19</sup>

La decisión de un consumidor se va a encontrar influenciado por la ocupación.

### **1.9.3 OCUPACIÓN**

De acuerdo a la actividad realizada se va a requerir diferentes productos como podrían ser diferentes equipos de computadoras para ingenieros, abogados, médicos etc, otro factor importante a considerar para la elección del producto va a ser las circunstancias "económicas de la gente", que van a ir relacionada con su ingreso gastable suficiente.

### **1.9.4 ESTILO DE VIDA**

El Estilo de vida de una persona retrata completamente a la persona en interacción con su ambiente y refleja algo que va más allá de la clase social a la que corresponda, haciendo el perfil de la forma de ser o actuar en el mundo de una

---

<sup>19</sup> cfr., op. cit., D. Loudon, Pp. 241-262

persona, estos se pueden medir observando las actividades que realizan, sus intereses, opiniones y características como se podría observar aquí.<sup>20</sup>

(AIO)

Actividad	Intereses	Opiniones	Características
Trabajo	Familia	Ellos mismos	Edad
Afiliación a un club	Moda	Educación	Habitación

### 1.9.5 PERSONALIDAD

La gente siempre ha hecho juicios sobre la personalidad de los otros, clasificándolos por su grado de agresividad, atrevimiento, sociabilidad, carisma y otros atributos, suele considerarse que la personalidad incluye las interacciones de los estados de ánimo de un individuo, sus actitudes, motivos y métodos habituales de responder frente a las situaciones.

Entre algunos métodos de medición de la personalidad encontramos:

- **MÉTODOS VALORATIVOS**, la evaluación se funda en una entrevista informal con el sujeto, realizándose la observación en un ambiente destinado específicamente para tal fin o bien puede efectuarse en alguna parte de su ambiente habitual, como sería en su casa o tienda.
- **TESTS SITUACIONALES**, se diseña una situación que se asemeje lo más posible a una situación común de la vida real, se les ofrece un tema o un escenario como tema de discusión, y después se observan y se miden sus conductas como serían los tests de estrés.

---

<sup>20</sup> cfr., op. cit., Philip Kotler, p. 190

- **TÉCNICAS PROYECTIVAS**, casi siempre al sujeto se le muestra una imagen visual ambigua y se le pide que la explique o que diga qué relación tiene su significado con él.

### **1.10 ALGUNAS TEORÍAS PSICOANALISTAS**

Freud padre de la teoría analítica, dijo que la personalidad del hombre es el producto de la lucha entre tres fuerzas en interacción: el ello (id), el yo (ego), y el superyó (superego).

Según el id es la fuente de fuertes impulsos y deseos innatos, como la agresividad y el sexo, se rige por el principio del placer, es decir, evita las tensiones y busca el placer inmediato. El ego surge a causa de las limitaciones del ello en sus interacciones con el mundo real, con el aprendizaje y la experiencia el individuo desarrolla las capacidades del pensamiento realista y la capacidad de adaptarse al ambiente, como ejemplos se puede observar que aunque el ello del hambriento los estimule a quitarle la comida a su amigo, su yo razonará que, si se la pide, quizá se tarde más tiempo pero a cambio obtendrá una porción mayor.

El superego es el tercer elemento de la personalidad, constituye la parte moral de la estructura psiquiátrica, pues internaliza los valores de la sociedad, al definir lo bueno y lo malo, influyendo además en la búsqueda de la perfección

Algunas veces los mercadólogos han utilizado la teoría psicoanalítica de Freud como base de sus intentos de influir en los consumidores, una de las aplicaciones de la teoría psicoanalítica consiste en estimular la fantasía, la cual interviene de manera importante en el principio del placer del id. La ha usado en promociones de varios productos como el perfume Chanel No. 5, Levis, Nike.

Se dice que los estímulos dirigidos al id, pero disfrazados bajo un velado estímulo del superego dan origen a una situación que puede resolver satisfactoriamente el ego, se puede observar un anuncio con unos anillos que parecen ser de matrimonio que se ven a la izquierda de ambos modelos para satisfacer las

preocupaciones morales del superego. El ego razona entonces que el sexo es una conducta socialmente aceptable dentro del matrimonio y, por tanto, resulta aceptable la sugestión sexual del anuncio, en publicidad a esta técnica se le llama “mensaje triple”, porque el ello es estimulado sexualmente y se permite que tenga fantasías eróticas, a la vez que se cumple con los requisitos morales del superyó. El ego juzga la aceptabilidad de esas dos formas de expresión entre ambos elementos de la personalidad.

### **1.10.1 TEORÍAS SOCIALES**

Basados en la escuela neofreudiana, suponen que los individuos luchan por superar los sentimientos e inferioridad y buscan los medios de lograr el amor, la seguridad y la hermandad, suponen que las experiencias infantiles en el trato con la gente genera sentimientos de inferioridad, inseguridad y falta de amor.

El primer estudio importante del comportamiento del consumidor, basado en el enfoque neofreudiano hechas por Karen Homey basado en las necesidades que el individuo adquiere cuando intenta hallar una solución a sus problemas al desarrollar su personalidad y al relacionarse con los otros en un ambiente social.

**Modelo llamado CAD (Complaint, aggressive, detached)**

1) Orientación condescendiente- La muestran los que buscan a la gente y subrayan la necesidades amor, aprobación, modestia y afecto mostrándolo con un alto grado de empatía, humildad y altruismo.

2) Orientación agresiva- Aquellos que muestran agresividad y subrayan la necesidad de poder, fuerza y la capacidad de manipular a los demás.

3) Orientación de indiferencia- Quienes se alejan de la gente, subrayan la necesidad de independencia, libertad y seguridad en sí mismo al tratar con la gente, en este caso no surgen vínculos emocionales fuertes entre ellos y los demás.



## **1.10.2 TEORÍAS DE LOS RASGOS Y FACTORES**

Los conceptos de personalidad que más se emplean en el comportamiento del consumidor han sido estos. Los rasgos se basan en que las personas poseen tendencias conductuales relativamente estables, difieren en el grado en que las poseen y cuando se miden las tendencias las diferencias relativas entre los individuos sirven para caracterizar su personalidad e influyen en las tendencias del comportamiento.

Sobre las teorías de los factores se basan en la técnica cuantitativa del análisis factorial, que examina la interrelación de varias medidas de personalidad entre muchos individuos.<sup>21</sup>

Estas teoría aunque las mas usadas en la administración han tenido escaso éxito en su capacidad de predecir o explicar el comportamiento del consumidor, en lugar de utilizarse solo los rasgos de la personalidad se combinan con información acerca de actividades, intereses y opiniones, y otras medidas para hacer el perfil de los consumidores y su comportamiento y no para predecirlos.<sup>22</sup>

### **1.11 FACTORES CULTURALES DETERMINANTES PARA EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

Existen también factores "Culturales y psicológicos" que van a influenciar en la conducta del consumidor.

#### **1.11.1 CULTURA**

Es el determinante fundamental de los deseos y conducta de una persona, pero va a existir una subcultura.

#### **1.11.2 SUBCULTURA**

---

<sup>21</sup> op. cit., D. Loudon, Pp 323

<sup>22</sup> cfr., idem

Dentro de las grandes comunidades se encuentran grupos de nacionalidad que muestran diferentes inclinaciones étnicas, como son grupos de católicos, judíos, mormones, etc, o grupos sociales como los negros y los orientales, que tienen diferentes actitudes y estilos culturales, a demás de las zonas geográficas.

### **1.11.3 CLASE SOCIAL**

Se va a encontrar indicada por diversas variables, como ocupación, ingresos, riqueza, educación y orientación de los valores, pudiéndose mover de una clase social a otra, estas muestran distintas preferencias de producto y de marca en vestido, mobiliario u otros.

Siendo estas la Clase alta superior, Clase alta inferior, Clase media alta, Clase media, Clase trabajadora, Clase baja superior y Clase baja.

## **1.12 FACTORES PSICOLÓGICOS DETERMINANTES PARA EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

### **1.12.1 MOTIVACIÓN**

En factores psicológicos, la motivación juega un papel muy importante, según la clasificación establecida por Maslow encontramos que la gente es inducida por necesidades prioritarias de:

- a) Necesidades fisiológicas (hambre, sed)
- b) Necesidades de seguridad (seguridad, protección)
- c) Necesidades sociales (sentido de pertenencia, amor)
- d) Necesidades de estimación (autoestimación, aceptación, estatus)
- e) Necesidades de autorrealización, ubicándose por encima de la pirámide (autodesarrollo y realización), conforme se vayan satisfaciendo las primeras se continúa con las siguientes hasta llegar a la satisfacción de las necesidades de

autorrealización, esta pirámide es utilizada en el comportamiento del consumidor para ver porque la gente compra ciertos productos o servicios de acuerdo a sus necesidades inmediatas.

Según las teorías de motivación de Federic Herzberg hace una distinción entre los insatisfactorios y los satisfactorios, un ejemplo de esto sería el comprar una computadora con garantía sería un satisfactor o motivador de la compra.

Lo que el vendedor debe hacer es hacer todo lo posible para evitar insatisfactores como una mala póliza de servicio que no le ayude a vender la computadora.

### **1.12.2 PERCEPCIÓN**

La percepción influye en la forma de actuar de una persona motivada, dos personas en el mismo estado de motivación y en la misma situación objetiva, pueden actuar en forma muy diferente, debido a que difieren en su percepción de la situación, esto se hace mediante las sensaciones oído, vista, olfato, tacto y gusto, cada uno de nosotros interpreta estos datos sensorial en forma individual; la percepción va a depender del ambiente que nos rodea y de las condiciones internas del individuo.

La atención selectiva es un factor importante dentro de la percepción, esta motiva la compra de un individuo, ya que cualquier persona puede estar expuesta a más de mil quinientos anuncios al día, en los cuales la mayor parte se borran, mientras que la distorsión selectiva describe la tendencia de la gente a tergiversar la información, de acuerdo con sus propias ideas, la gente olvidará mucho de lo que aprendió, tenderá a retener la información que apoya sus actitudes y creencias para las alternativas seleccionadas.

### **1.12.3 APRENDIZAJE**

El aprendizaje va a describir los cambios en la conducta de un individuo, surgidos de la experiencia.

## **CREENCIAS Y ACTITUDES**

La gente las adquiere a través del aprendizaje e influyen es su conducta de compra, los cuales forman imágenes del producto y de la marca.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> cfr., op. cit., D. Loudon, Pp. 194-199

## CAPITULO 2

---

### 2.1 *¿Qué es Vender?*

Vender no es una vocación unitaria en donde el individuo comienza en un nivel básico de trabajo y automáticamente supera etapas hasta llegar a actividades de ventas más complejas y de distinto tipo.

La gente compra porque le permite a los vendedores trazar un plan para lograr que ellos mismos, su compañía y sus productos resulten de interés para cada uno de sus clientes, en la sociedad primitiva vemos que el hombre tomaba medidas para satisfacer sus necesidades básicas sencillamente para sobrevivir como alimentarse, resguardarse, vestirse y reproducirse, en la actualidad estas necesidades básicas se manifiestan de muchas maneras.

En la mayoría de las situaciones de ventas participan dos personas: Un cliente con necesidades y un vendedor que tiene los productos o servicios. Los clientes nunca compran los productos o servicios que el vendedor ofrece, sino lo que esos productos o servicios pueden hacer para satisfacer sus necesidades.<sup>24</sup>

Si definiéramos VENDER tomando en consideración los factores que involucran esta actividad y las personas que participan en ello, se haría como la comunicación personal, individual, persuasiva y de doble vía, diseñada para conseguir unos objetivos de ventas previamente determinados.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> John Lidston, "Capacitación a vendedores", p.20

<sup>25</sup> Cfr., op. cit, J. Lidstone p.22

Podríamos definir **Ventas** según Loudon como “la orientación administrativa que sostiene que los consumidores no comprarán el volumen suficiente de productos de la empresa, a no ser que ésta emprenda un gran esfuerzo de promoción y ventas”<sup>26</sup>

## **2.2 ERAS HISTÓRICAS DE LAS VENTAS**

Las VENTAS durante una era temprana se centraba en las ventas sociales por parte de vendedores extrovertidos que conocían el territorio, que vendían por sus personalidades extravagantes y sus contactos personales en el territorio. Los antiguos vendedores y comerciantes no gozaban de mucha estima. La palabra latina con que se designa al vendedor significa “estafador”; el protector de los comerciantes y mercaderes romanos era Mercurio, el dios del trueque y símbolo de la astucia.

La compra y venta de mercancía floreció con el paso de los años, centrándose paulatinamente en los emporios comerciales. Los buhoneros yanquis llevaban su mercancía a los hogares de los posibles clientes siendo los primeros en Estados Unidos llevando los artículos para el hogar y las noticias en mula desde los centros industriales de la costa este hasta los colonizadores que vivían en el lejano oeste, comerciando también con los indios.

A principios del siglo XIX algunos comenzaron a usar carretones tirados por caballos y a almacenar en depósitos mercancías como las pieles, relojes, platos, armas y municiones, estableciéndose en el oeste, abriendo allí las primeras tiendas y factorías.

Los grandes detallistas iban una o dos veces por año a la ciudad más cercana para reabastecerse, con el tiempo los mayoristas y fabricantes comenzaron a contratar a representantes y viajeros que invitaban a minoristas a las exposiciones, saliendo a encontrarse con los trenes y barcos para adelantarse a sus rivales.

---

<sup>26</sup>op. Cit, Loudon

Los métodos modernos de venta y de administración de ventas los perfeccionó John Henry Patterson (1844-1922), considerándolo como el padre de este arte. El método más eficaz fue impreso en un manual de ventas y distribuido a todos los vendedores de la empresa para que lo aplicaran al pie de la letra, Patterson les asignó territorios exclusivos y cuotas para intensificar su esfuerzo.

Entre las guerras mundiales, los vendedores comenzaron a diferenciarse conociendo muy a fondo sus líneas de productos y comunicando las características y los beneficios de los productos a los clientes potenciales.

En otra era de las ventas se resaltaban los mensajes de ventas programados en pasos fáciles para tener éxito en la venta como sería el plan de AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción). En la actualidad se coloca en la identificación y en la solución de los problemas del cliente mediante la venta consultiva, constituyendo un derivado del concepto de marketing, donde los vendedores actúan como consultores que ayudan a los clientes a alcanzar objetivos personales y a mejorar sus ganancias, recomendándoles las mejores soluciones a los problemas de los clientes.<sup>27</sup>

### **2.3 LAS MUJERES EN LAS VENTAS**

Las mujeres todavía representan un porcentaje relativamente pequeño de la fuerza de ventas, algunas de las razones son porque los trabajos en ventas son demasiado duros para ellas, los clientes prefieren tratar con hombres, las mujeres son poco confiables debido al matrimonio, al embarazo y a otros problemas relacionados con los sexos, a demás de que se dice que las mujeres no pueden vender tan bien como los hombres.

Entre las ventajas que se pueden encontrar para una vendedora es que

- 1) Las mujeres poseen novedad y habilidades sociales mejor desarrollada

---

<sup>27</sup> Paul Herman "Conquest by man", Frederic Russell, Frank Beach y Richard Buskirk, "Textbook of Salesmanship".

2) A las mujeres se les recuerda con mayor facilidad

3) Las mujeres son mejor escuchadas que los hombres y esto es esencial para una venta exitosa.

Como desventajas se encuentra las dificultades como todos los vendedores encontrando largos e irregulares horarios de trabajo, muchos viajes y ser anfitriona, clientes ocasionalmente difíciles y rechazos tajantes, pueden encontrarse con proposiciones sexuales de clientes que se niegan a hablarles.

### **2.3.1 PREOCUPACIONES RELACIONADAS CON LAS MUJERES VENDEDORAS**

- Mantener el interés y la credibilidad durante la visita de ventas
- Manejar equipaje pesado y cajas con muestras
- Enfrentar descomposturas del automóvil o perderse en la noche
- Llevar clientes hombres casados a cenar
- Enfrentarse a gerentes de ventas que consideran que el lugar de la mujer es la casa
- Planear viajes familiares adaptados a los planes familiares
- Enfrentarse a insinuaciones molestas del hombre
- Tratar con sus maridos cuando tienen un trabajo más exitoso que ellos.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Cfr., op.cit, Anderson, p. 50



## **2.4 TIPOS DE VENDEDORES QUE EXISTEN**

Se podrían clasificar principalmente en cinco categorías.

1) Representantes del fabricante en los cuales se incluye los que suelen venderles a los mayoristas, distribuidores y concesionarios, los que venden al consumidor final y los que venden a compañías industriales.

Los que trabajan para los fabricantes y que venden a DISTRIBUIDORES incluyen a los que distribuyen para un nuevo producto, quienes se encargan de tratar de convencer a los mayoristas, distribuidores y concesionarios para que trabajen con el producto o línea del fabricante, estos vendedores requieren seguridad en sí mismo, ser hábil e imaginativo, siendo las remuneraciones muy altas, también existen los representantes de ventas que sirven a las distribuidores, quienes no necesitan ser tan seguros de sí mismos ni imaginativos, visitan al comerciante establecido para poder recibir nuevos pedidos y asegurar el establecimiento de los productos, requiriendo entusiasmo y una personalidad amistosa, existiendo una mayor seguridad, y por último los promotores de ventas quienes van a recoger información de lo que sucede en el mercado, y orientan a los asesores, pocas veces reciben un pedido, este tipo de vendedores a menudo son llamados comercializadores, detallistas o misionarios.

2) El representante de ventas del mayorista, es el intermediario entre el fabricante y el detallista o el consumidor industrial al tener miles de artículos en un depósito y de donde los comerciantes pueden adquirirlos con rapidez.

3) El representante de ventas al minorista, dentro de estos encontramos al dependiente que trabaja dentro de la tienda y el vendedor que va a su casa u oficina y trata de venderle algo, este vendedor puede ejercitar la perspicacia, imaginación e ingenuidad para descubrir necesidades adicionales del consumidor y persuadirlo para que compre el producto adecuado para satisfacerlas.

4) El vendedor de especialidades consiste en crear una necesidad que el cliente en perspectiva no sabe que existe, o bien vende productos industriales, materiales o

servicios a ejecutivos, agentes de compra y profesionales como es el caso de la Xerox en el ámbito de copiadoras.

5) El ingeniero de ventas ocupa un alto nivel en la jerarquía de ventas, ya que posee un alto conocimiento técnico, además las remuneraciones son muy altas, no vende un producto sino más bien la solución al problema del cliente en perspectiva.<sup>29</sup>

Durante 1970's Darmon identificó varios tipos de vendedores y siguen siendo vigentes en la actualidad, el gerente de ventas debe identificar estos tipos básicos de vendedores y diseñar un paquete de compensaciones que maximice el total de los esfuerzos de la fuerza de ventas.

1) Criaturas de hábitos quienes intentan conservar su estándar de vida al ganar una predeterminada cantidad de dinero.

2) Individuos orientados a las metas tienden a estar orientados por su cuota de ventas, donde el dinero sirve principalmente como un producto derivado del logro.

3) Satisfactores, se desempeñan lo suficientemente bien como para mantener sus trabajos

4) Negociadores, aquellos que asignan su tiempo de acuerdo con una proporción determinada personalmente de trabajo y tiempo libre a la que no afectan las oportunidades de mayores ganancias.

5) Individuos orientados por el dinero, buscan maximizar sus ganancias, estas personas pueden sacrificar sus relaciones familiares, placeres personales e incluso su salud para aumentar sus ingresos.<sup>30</sup>

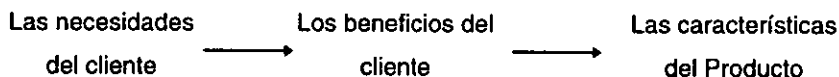
---

<sup>29</sup> "Manual Practico", Pp. 36-45

<sup>30</sup> R. Anderson, "Administración de ventas", p. 411

## **2.5 CUALIDADES PERSONALES QUE DEBE DE POSEER UN BUEN VENDEDOR**

Para tener éxito, el vendedor debe poder ver las cosas desde la perspectiva del cliente y demostrarlo con sus palabras y sus actos. La capacidad para hacerlo depende de una combinación de características de la personalidad y del conocimiento adquirido, observándose el conocimiento como sigue.<sup>31</sup>



Es importante mencionar que no existe una personalidad ideal de ventas, pero se podrían mencionar algunas de estas cualidades requeridas.

- Apariencia física, esto no quiere decir que el éxito radica en la perfección de la figura o los rasgos, sin embargo, las personas conscientes hacen un esfuerzo para causar una buena impresión en los clientes en perspectiva. El vendedor que sabe que su presentación es intachable irradia una seguridad en sí mismo que no la tiene la persona que sabe que los ojos de los compradores se han fijado en un detalle descuidado de su atuendo.
- El vestuario debe de ser adecuado a la ocasión, un atuendo muy llamativo atrae demasiada atención y distrae el mensaje que usted quiere transmitir, muchos vendedores usan ropa poco común creyendo que así los recordarán siempre, pero no cuando quieren causar una buena impresión inicial.

---

<sup>31</sup> J. Lidstone, "Capacitación de los vendedores", p.26

- La voz y los hábitos de conversación, muchas personas sufren alguna deficiencia al hablar pero estos pueden mejorar en su enunciación, tono, timbre, maneras desagradables, tartamudez, charlatanería y otras formas desagradables al hablar , muchas personas usan una grabadora para saber cómo se escuchan sus voces, algunas de estas carecen de calidad, personalidad y amabilidad, los tonos más bajos tienen sonidos más vivos que los altos, poseen un timbre más rico. Elevar la voz cuando se quiere enfatizar un punto, pero la voz a medida que se eleva se hace mas chillona, menos impresionante y se debilita. Eso indica que está bajo una gran tensión y el cliente debe de estar tranquilo.
- Entre los problemas encontrados esta la forma de hablar entre dientes, monótona o demasiado rápida, mala pronunciación, excesivo uso del argot y tono deslucido.
- Educación y buenos modales a través del cliente en perspectiva, esto se observa si la persona sabe escuchar o interrumpe constantemente, si habla con poco respeto de sus jefes, empresa o amigos, si su forma de hablar es vulgar, si es natural o siempre está en pose, o si parece tranquila, nerviosa, tensa o desequilibrada.
- Las personas que fuman deben recordar que sólo está permitido hacerlo en presencia de un cliente en perspectiva cuando éste invita. Las personas que no fuman resienten la falta de consideración de los que lo hacen en su presencia.

Entre los elementos útiles de la personalidad podemos considerar

- La inteligencia, ya que el vendedor necesita ser rápido, lúcido, capaz de pensar con agilidad, decir y hacer lo correcto en una situación determinada facilitando la relación social entre las partes. Una persona con tacto tiene la habilidad de poner a los demás en su lugar sin hacer o decir algo que pueda herir su sensibilidad.

- Seriedad, esta es básica, no se puede prometer una entrega para una determinada fecha y no cumplir con el acometido, tendrá entonces que transportarla usted mismo o conducir toda la noche para lograrlo.
- Reír en el momento oportuno, esto implica reírse con los demás cuando ellos quieren que se ría, esto alimenta su ego y gustan de usted por eso.
- Seguridad, al cliente debe de permitírsele hablar la mayor parte del tiempo, habla sobre lo que el vendedor desea saber, y éste mantiene el control. Muchas personas confunden la seguridad con una a personalidad agresiva, dominante y autoritario, pero son diferentes, en ventas se determina por la manera en que usted domina su área de competencia y sabe de qué está hablando.
- Confianza en sí mismo, esta se va adquiriendo a medida que se adquiere experiencia, se pueden tener opiniones muy firmes pero no es necesario expresarlas en forma arrogante.
- Vocabulario, es evidente que los vendedores deben de expresarse con claridad y efectividad, cuanto más alto sea el nivel de ventas, más importante será esta cualidad, esto permite mantener una conversación más inteligente y que se realiza a través de las palabras.
- Imaginación para poder visualizar los problemas a través de los ojos del cliente y determinar los medios de resolverlos.
- Determinación del logro, de hacer bien una cosa
- Autocontrol, en ventas no se trabaja sobre una estrecha supervisión y debe ser capaz de dirigirse a sí mismo, al no saber administrar su tiempo
- Responsabilidad

Las personas no son perfectas y existen algunas características y hábitos que deben de evitarse como el criticar a los demás, discutir, torpeza en el manejo del

humor en el cual no se debe de destruir el ego de una persona, sino por el contrario agrandárselo, y la pereza que puede llevarte al fracaso.<sup>32</sup>

Según Rolph Anderson existen dos rasgos de personalidad que debe de poseer un vendedor, los cuales no se encuentran definidos en una lista ideal.

1) La Empatía, la define como "la capacidad para sentir lo que siente la otra persona", así se proporciona retroalimentación del cliente, lo que le permite al vendedor ajustar el mensaje de ventas y hacer todo lo que sea necesario para cerrar la venta.

2) El impulso del ego hace que el vendedor quiera y necesite hacer la venta y que no sea ésta sólo por el dinero sino también por el ego. Se buscan reclutas de ventas con confianza en sí mismos, compromisos con el trabajo, persistencia e iniciativa para resolver problemas, recopilar información y hacer preguntas directas.

En estudios recientes se han observado a los SUPERVENDEDORES, tienen un gusto inherente para ganarse la aceptación de los demás, pero muchos pueden haber fallado en crecer emocionalmente e intentan constantemente obtener aceptación y afecto: 6 atributos se han encontrado en estos vendedores exitosos mencionados a continuación.

Un alto nivel de energía, confianza en sí mismos, un hambre constante de dinero, capacidad para trabajar duro sin supervisión estrecha, el hábito de la perseverancia y una tendencia natural a ser competitivos.

- Para poder determinar la clase de persona que se buscará para el puesto de ventas, el gerente de ventas debe recordar algunas características de ventas y de los vendedores.
- Viajes a veces prolongados

---

<sup>32</sup> Cfr., op. cit. "Manual practico", Pp.54-64

- Supervisión, los vendedores son su propio jefe, pues determinan en qué momento levantarse en la mañana y empezar a trabajar. Un vendedor debe de tener iniciativa y mucha autodisciplina.
- Poca experiencia de trabajo, pues es muy difícil predecir su éxito en el puesto
- Elevada rotación, una elevada rotación de los empleados es típica en las ventas, saliendo de la profesión de ventas después de un corto periodo.<sup>33</sup>

## **2.6 POSIBLES CANDIDATOS A VENDEDORES**

La actitud del candidato es muy importante para los reclutadores, ellos se interesan en su capacidad, las actitudes que demuestran. Más aún los psicólogos han comentado que los reclutadores se equivocan cuando anteponen la inteligencia sobre la personalidad al evaluar a un candidato para un puesto de ventas.

La ropa que un candidato usa es otro factor importante para los reclutadores como se mencionó anteriormente pero lo cierto es que las mujeres tenemos más libertad que los hombres cuanto se trata de ver lo que usan para una entrevista de ventas, pero tanto para ambos sexos, cuando se hace referencia al atuendo, discreción y modestia deben ser sus reglas de guía.

La mayoría de los reclutadores prefieren candidatos que tienen confianza y madurez para controlar una entrevista.

Se recomienda no mostrar sus sentimientos durante una situación profesional.

---

<sup>33</sup> op. cit. R. Anderson, p. 222

## **2.7 PROCESO DE VENTA**

1) La preparación es saber utilizar el historial de los clientes, sobre las necesidades, hábitos y las idiosincrasias de los clientes y posibles clientes, al haber sido identificados se debe determinar su capacidad financiera y su autoridad para comprar.

2) La apertura, la primera impresión puede ser definitiva, esto incluye el

- Crear una buena impresión, ya sea observando los gestos, actitud y forma de vestir del vendedor,
- Ganarse la atención del cliente tratando de que el cliente escuche por gusto y no por obligación,
- Explorar las necesidades del cliente, esto se hace formulando preguntas abiertas y muy explícitas que lo induzcan a hablar en lugar de responder con monosílabos, las preguntas que comienzan con cómo, qué, dónde, cuándo, quién, por qué o cuál invitan al cliente a hacer un comentario.

3) La presentación se observa cuando el vendedor logra establecer las necesidades de una persona o identificar su problema.

4) Manejo de objeciones, en la mayoría de las entrevistas los clientes tarde o temprano expresan alguna objeción, y los vendedores deben tener una respuesta. Ante todo es necesario saber si el vendedor es consciente de que existen emociones que acompañan a toda objeción, y si hace algo para alejar o reducir las emociones desfavorables escuchando la objeción sin interrumpir o dando el contragolpe haciendo planes para refutarla.

5) Cierre de la venta, esto equivale a hacer realidad el objetivo predeterminado de la visita de ventas, el vendedor debe de tratar de cerrar la venta cuando perciba que el cliente ha aceptado su idea, la forma de pago, sus efectos colaterales, características de funcionamiento.



Lo importante es que el vendedor debe cerrar la venta con claridad, confianza y persuasión.

6) Continuación, la mayoría de las firmas reconocen que el éxito en sus operaciones dependen de clientes satisfechos que vuelvan a comprar, no todos los contactos resultan en ventas. El promedio de bateo puede variar de uno a tres a uno en veinte o más, el vendedor debe saber que de una venta no realizada puede resultar una venta algún tiempo después, una actividad resentida o insolente quizá destruya cualquier probabilidad futura.

Se puede sugerir hacer las siguientes preguntas después de una entrevista que no tuvo éxito:

¿Hice contacto con la persona adecuada?

¿Fue efectiva la forma de abordar?

¿Tuve confianza durante mi aproximación?

¿Hablé mucho o demasiado rápido?

¿Entendió el lenguaje o utilicé palabras muy técnicas?

¿Discutí en vez de vender?

¿Fue efectiva la explicación?

¿Ofendí a mi prospecto con alguna descortesía?

¿Me faltó prestancia durante la entrevista y por lo tanto disminuí la efectividad de mi razonamiento?

Los conceptos relativos a la comunicación, percepción, aprendizaje, objetivos, estilo de vida, influencias sociales, y muchos otros aspectos del comportamiento del consumidor, tienen aplicación en la situación de venta.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Hartley, "Administración de ventas", Pp. 46-50

Se perderán algunos clientes. Quizá sus necesidades hayan cambiado; pueden haber quedado inconformes porque los asuntos sobre los cuales el vendedor tiene poco control, tal como la lentitud en las entregas o la falta de partes de repuesto, o un competidor más persuasivo o quizá alguien tenga mejor mercancía, pero esto no debe de persuadir a uno de continuar con los contactos personales y con los intentos para volverlos a recuperar y tomarse en cuenta para minimizar estas posibilidades con otros clientes.<sup>35</sup>

## *2.8 LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS*

La ética es una de las preocupaciones más importantes en el mundo de los negocios de hoy en día y sin embargo es una de las menos estudiadas. Usualmente se hace referencia a moral para definir ética, y esto implica que hay una relación cercana entre los dos. La MORAL se refiere a la práctica de una conducta buena, mientras que la ÉTICA pertenece a la teoría de esa buena conducta, está relacionada con la forma de hacer las cosas -

Pero tan pronto como una persona se convierte en vendedora o gerente de ventas, tiene que preguntarse lo que también es bueno para la compañía, puede ser que las metas de la organización en cuanto a las ganancias, el crecimiento o la sobrevivencia estén por encima de la ética individual.

La ética profesional difiere de la individual al enfatizar el punto de vista colectivo y las prácticas aceptadas por los miembros de tal profesión. Difiere de la ética organizacional al dar una mayor importancia a las normas o a los valores de la profesión en lugar de a los valores de la organización, como base de autoridad.

La ética profesional se puede aplicar en la investigación de mercados, ventas o publicidad, cuando la organización trata de justificar alguna acción no ética como solo

---

<sup>35</sup> Cfr. Hartley, "Administración de ventas"

hacer lo que otras compañías están haciendo. La ética organizacional al darle importancia a la ganancia y al crecimiento.

La ética individual de una persona puede oponerse a cualquier control excesivo organizacional o profesional que pueda violar estándares personales, persuadir a los vendedores de ofrecer soborno a clientes importantes con el fin de obtener un negocio. (Ver Anexo I).

La mayoría de los ejecutivos de ventas podrán admitir que en ocasiones han torcido las reglas sin intención.

El mal uso de los activos de la compañía, incrementar las cuentas de gastos, tomar existencias o equipo de la empresa para uso personal, hacer llamadas personales en los teléfonos de la compañía, utilizar el tiempo de trabajo para llevar a cabo negocios personales, quedarse con premios o con artículos promocionales que son para los clientes y conducir un automóvil de la compañía en viajes personales de negocios no autorizados.

Hacer trampa en los concursos de ventas como falsificar reportes de ventas, e inventar en sus reportes respecto del número de visitas de ventas, de servicios o del envío de correo promocional.

Tener dos empleos a la vez, tentados de aceptar trabajos de medio tiempo en las horas en las que deberían supuestamente estar trabajando para su patrón principal.

#### Respecto al trato con los condiscípulos

Tomar clientes de otros vendedores

Subestimar a los otros vendedores como por ejemplo el querer cubrir su propio error diciendo que una secretaria no dió un mensaje telefónico.

### Respecto al trato con los clientes

Sobreprometer, algunos vendedores prometen mucho más de lo que de una manera razonable saben que van a entregar y creen que el cliente va a aceptar una posible excusa más tarde.

Distorsionar la verdad, si un vendedor trata de encubrir los problemas de los productos o de los servicios de la empresa, o si miente acerca de los problemas de los productos de la competencia, está distorsionando la verdad al mentir deliberadamente con el propósito de ganar una venta.

Sobrevender, el vendedor no ético tratará de persuadirlos de comprar de más.

Revelar información confidencial

Dar Regalos, ofrecer sobornos o comisiones por debajo del agua y retribuciones es completamente ilegal.

### Tratar con competidores

Menospreciar a la competencia haciendo comentarios exagerados o negativos acerca de los productos de los competidores.

Desordenar los exhibidores de productos de la competencia dañando los muestrarios o exhibidores de la competencia.

Espiarse a los competidores para obtener información competitivamente útil

Los altos ejecutivos tienen que tratar éticamente a los vendedores y no solo al revés.

Compensar a sus empleados

Asignar zonas de venta y avisarles de los cambios previos, dándoles oportunidad de negociar también sus zonas.

Presionar a los vendedores estableciendo metas irreales para los vendedores y constante presión para que vendan.

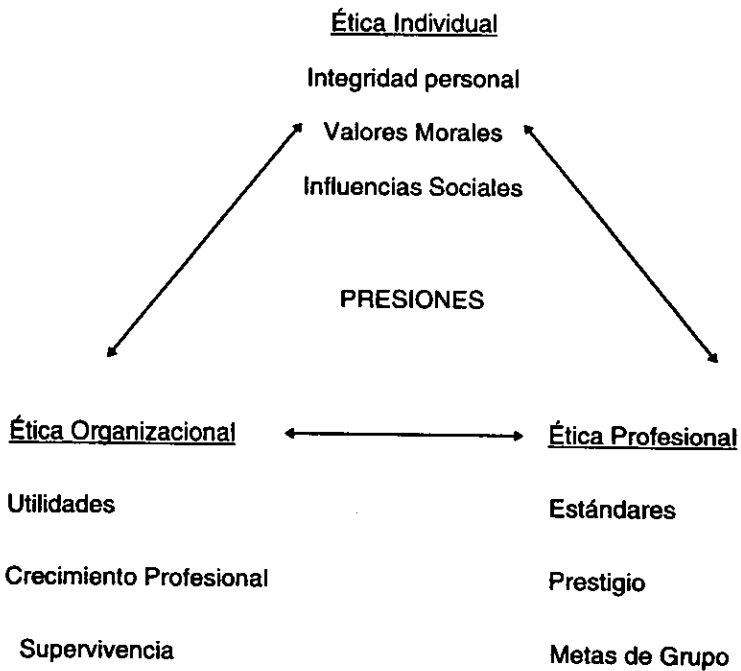
Contratar, promover y despedir, prohibiéndose la discriminación con excepción de que exista un criterio claramente basado en el desempeño, racismo, la discriminación sexual o por edad pueden influir en las decisiones de la gerencia a la hora de contratar, promover y despedir a los empleados<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Cfr. Hartley, "Administración de Ventas", p. 599

# ANEXO I

## ÉTICA: BALANCE ENTRE LOS VALORES INDIVIDUALES, PROFESIONALES Y ORGANIZACIONALES



## **CAPITULO 3**

---

### *3.1 Evolución de los programas de capacitación en ventas*

La opinión general era que los buenos vendedores nacen, no se hacen, y la organización era la que debía encargarse de reclutar y seleccionar a los mejores productores de ventas según se pensaba antiguamente, y que aprendieran de la experiencia.

Según nos dice R. Anderson uno debe conocer los productos, las técnicas de ventas, los procedimientos administrativos y los aspectos técnicos del trabajo.

Los gerentes de ventas deben recibir la orientación de las metas y de los objetivos corporativos, identificándose siete principales preocupaciones.

- 1) Identificación de la misión de ventas y su relación con la misión corporativa.
- 2) Fijación de objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y ligados al tiempo.
- 3) Debe de abarcar sus necesidades, deseos, aspiraciones, intereses y metas personales y profesionales.
- 4) Compartir la información de la organización con el entendimiento claro de las fuerzas, debilidades, problemas y potenciales de la empresa durante la capacitación en ventas.
- 5) Establecimientos de objetivos a corto plazo, si los objetivos para el programa de capacitación en ventas son a largo plazo, los nuevos vendedores pueden frustrarse debido a la falta de retroalimentación.
- 6) Participación de la fuerza de ventas

7) Control de los objetivos para obtener resultados. El gerente de ventas y el capacitador deben supervisar los resultados del programa de capacitación.

Se ha encontrado un patrón que indica que el 20% de la fuerza de ventas calificada produce aproximadamente el 40% de las ventas totales, el 60% de los vendedores promedio, casi el 50% y el 20% restante de vendedores, el 10% de las ventas.

Resulta muy importante que la administración decida quién se encarga de la capacitación en sí. Esta responsabilidad se puede delegar a los ejecutivos de línea, a los capacitadores staff o a especialistas externos.

### *3.2 Diseño del programa de capacitación en ventas*

El principal aspecto es que los programas se deben desarrollar con base en las habilidades y la experiencia de los vendedores, identificar los huecos entre las habilidades de la fuerza de ventas y los objetivos de la firma.

Básicamente existen dos clases de programas de capacitación.

Uno es el programa inicial de capacitación en ventas, que se ha diseñado para el vendedor de reciente contratación, dura de tres a seis meses y es muy completo.

El segundo tipo es el programa continuo de capacitación e ventas, al que a menudo se denomina capacitación recordatoria, es para vendedores experimentados y en general es más corto y más intensivo.

- Ambos van a cubrir las áreas de objetivos de capacitación, contenido de los programas, métodos de capacitación, instrumentación y evaluación.
- Objetivos de capacitación, es decidir lo que se desea alcanzar con el programa, en términos realistas y cuantificables respecto a un periodo específico, por escrito. Pero los programas de capacitación recordatoria se han diseñado para mantener a toda la fuerza de ventas informada acerca de los cambios en los productos, los mercados, la competencia,



las políticas de la empresa, las estrategias de comercialización y las tendencias de la industria.

La capacitación de ventas deben determinarse mediante el análisis de los requerimientos del trabajo de ventas, los antecedentes y experiencias pasadas de los aprendices y las políticas de comercialización, además debe de considerarse la manera en que los vendedores asignan su tiempo, los deberes de ventas que requieren la mayor proporción de tiempo de ventas.

En muchas organizaciones de gran tamaño esto no es posible debido a tiempos y costos. En tales casos, debe someterse a todos los vendedores a programas idénticos de capacitación, ya que en todas las organizaciones, grandes o pequeñas se debe primero determinar las necesidades reales de capacitación de los nuevos vendedores.

- Las políticas de comercialización deben de incluir a los productos, mercados, promoción, precio y distribución para que tengan un impacto sobre los objetivos del programa inicial de capacitación.
- Contenido de los programas de capacitación, aquí se debe de incluir

a) El conocimiento de la empresa acerca de las políticas generales de la organización y las políticas específicas de ventas, entre estos cuentan con cheque de salario, cuenta de gastos y canales de comunicación.

b) El conocimiento del producto, una vez que se comunica a todos los vendedores cuáles son los productos y cuáles son sus usos, se les debe permitir verlos o utilizarlos para que obtengan tanto entendimiento técnico de los mismos como sea posible.

c) El conocimiento de los competidores y de la industria, concientizándose a los aprendices de ventas de las tendencias de la industria y las tácticas de la competencia, deben saber casi tanto acerca de los productos de la competencia como saben de los propios, comparar marcas y superar las objeciones de los clientes respecto a la compra de una marca sobre otra.

d) El conocimiento de los clientes y del mercado, en la década de 1990, los clientes están muy bien informados y son profesionales, además de que tienen mayores demandas y expectativas que en el pasado.

e) El Conocimiento del proceso de venta el cual ya fue mencionado en el capítulo anterior.

### *3.3 Métodos de capacitación grupal*

Cuando existe un grupo de vendedores en entrenamiento lo común es utilizar conferencias, discusiones en grupo para resolver problemas que se mencionan en el caso, dando a los aprendices la oportunidad de comentar sus propios problemas de venta, dramatizaciones con la oportunidad de trabajar con sus vendedores en entrenamiento en su voz, hábitos, vocabulario y movimientos, los nuevos vendedores pueden concientizarse sobre sus puntos débiles, telecapitación surge al elevarse los costos de viaje, este implica relacionar los lugares remotos (oficina de ventas) con la oficina local otra instalación mediante una línea telefónica y un enlace de video vía satélite, los vendedores de diferentes localidades pueden hablarse o verse entre sí, las cintas de video permiten a los consultores externos y a la dirección ejecutiva pregrabar mensajes de capacitación. Como no se pueden formular preguntas directamente al capacitador, el gerente de ventas u otro individuo conocedor debe estar disponible para responder a las dudas de los vendedores, las presentaciones con diapositivas presentan gráficas y materiales forma de diagramas, los juegos de simulación se observan cuando los aprendices deben tomar decisiones acerca de la oportunidad y del tamaño de los pedidos, de los pronósticos de ventas, de la publicidad, de la fijación de precios y de cosas semejantes.

### *3.4 Métodos de capacitación individual*

Entre los que se encuentran la capacitación en el trabajo cuando se asigna un vendedor experimentado a un aprendiz para enseñarle todo acerca del trabajo y acerca de cómo vender, acompaña al novato a sus visitas, se consume mucho tiempo

y es muy costosa, las conferencias personales en las que el capacitador y el aprendiz comentan y analizan problemas de ventas, existen también los cursos por correspondencia, métodos de combinación utilizado para poder alcanzar un nivel óptimo de eficacia en el aprendizaje, se deben utilizar combinaciones de métodos individuales y grupales de capacitación usados éstos en los programas formales de capacitación y los primeros en los informales.

### *3.5 Ventajas y desventajas de los métodos de compensación*

Cuando se otorga solamente el, muchos rechazarán cualquier plan que origine grandes variaciones en sus ingresos, esto se vuelve incluso más importante cuando las ventas son poco frecuentes y de temporada.

Las ventajas que se ofrecen son:

- Proporcionar seguridad a los vendedores, puesto que saben que sus gastos básicos de vida estarán cubiertos.
- Ayuda a desarrollar un sentido de lealtad hacia la empresa
- Aumenta la flexibilidad en las asignaciones territoriales puesto que es menos probable que los vendedores se apeguen a determinados clientes y territorios de ventas
- Proporciona un mayor grado de control sobre las actividades de los vendedores
- Resulta sencillo de administrar.

Desventajas

- No suministra incentivos financieros para poner esfuerzos adicionales
- Puede aumentar los costos de venta puesto que los salarios continúan cuando las ventas no se realizan

- a menudo conduce a inequidades en los ingresos, puesto que los vendedores menos productivos tienden a recibir mayor paga que la que corresponde y los más productivos reciben menos
- Conduce a un desempeño adecuado, pero no superior.

Quando se otorga solamente comisión proporcionan fuertes incentivos más que seguridad, y tienden a resultar en un aumento en la productividad y en los niveles de ganancias para los vendedores que lo que sucede con los planes de salario y comisiones en organizaciones similares tales como bienes raíces, ventas de muebles, ventas de puerta en puerta.

Si los vendedores no reciben su comisión sino hasta que el pedido se embarca, con toda probabilidad presionarán a los gerentes de planta a que lo hagan con rapidez. Esto significa que las relaciones con el cliente mejoran al mismo tiempo que los vendedores ven por ellos mismos.

Los anticipos sobre ventas futuras pueden incluir un anticipo, el cual es una suma del dinero que se paga contra las comisiones futuras, un anticipo garantizado es aquel que el vendedor no tiene que pagar nuevamente si gana comisiones insuficientes. Un adelanto contra las comisiones futuras es una manera de dar a los vendedores la seguridad de un ingreso fijo a la vez que se les da un incentivo para mayor productividad.

Las ventajas que ofrece esta forma son:

- Las comisiones son fáciles de calcular, por lo que los vendedores pueden llevar la cuenta de sus ganancias
- No hay un límite para las ganancias potenciales
- El dinero no se encuentra ligado a los sueldos, ya que solo se pagan cuando se generan ingresos
- Los vendedores tienen libertad máxima en el trabajo

- El ingreso se basa estrictamente en los logros, no en las evaluaciones subjetivas de los gerentes de ventas.

#### Las desventajas

- Los vendedores tienen poca lealtad hacia la empresa
- Genera mucha incertidumbre para muchos vendedores acerca de cubrir los gastos de la vida diaria de sus familias
- Los vendedores pueden sobrecargar a los clientes con inventario
- Es posible que se ponga un énfasis excesivo en el volumen de ventas y no en las ventas con utilidades.

Para los planes de compensación por bonos, la mayoría de las empresas paga a los vendedores ganancias por incentivos en forma anual, pero las hay que pagan los incentivos en forma semestral, trimestral o mensual. Generalmente es mejor que los bonos se paguen tan pronto como sea posible una vez que se les ha ganado. Deben asignarse de acuerdo con las contribuciones individuales al logro de las metas de tal manera que quienes contribuyeron en forma marginal no reciban la misma recompensa que hicieron grandes contribuciones.

#### Planes de combinación de compensaciones

Incorporan dos o tres de los métodos básicos de compensación, en general, las comisiones y los bonos se utilizan para alcanzar metas de volumen o de utilidades, mientras que el salario ayuda a alcanzar metas menos cuantificables, tales como servicio al cliente, control de gastos y desarrollo de las ventas a largo plazo, el 92% de las personas encuestadas en un estudio utilizaba un plan de este tipo; 46% pagaban un sueldo y un bono y otro 46% pagaban un sueldo y una comisión; 3% pagaba solo comisiones y 5% solo sueldo.

El sueldo mas comisiones funciona mejor cuando la administración desea obtener ventas elevadas sin sacrificar el servicio al cliente, es bueno para los nuevos vendedores.

El sueldo más bono para alcanzar objetivos a largo plazo o alcanzar una mezcla deseada de clientes.

El sueldo más comisión más bono es mejor para las ventas de temporada, cuando existen frecuentes desequilibrios en el inventario.

La comisión más bono en las cuales algunos vendedores visitan a los compradores centrales o a los comités de compra mientras que otros visitan a los gerentes de tiendas.

Las ventajas para la combinación de compensaciones son:

- Proporciona la mayor flexibilidad y control sobre los vendedores
- Proporciona seguridad e incentivos
- Permite reforzamiento e inmediato del comportamiento deseado de ventas

Las desventajas son:

- Es difícil de comprender
- Puede resultar claro de administrar, sobre todo si no está computarizado
- Quizá fracase en el logro de objetivos administrativos, si no se le concibe con cuidado.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Cfr. op.cit., J.Anderson,280, 420

## **CAPITULO 4**

---

### **4.1 ESTUDIO DEL CASO**

#### **4.1.1 ANTECEDENTES**

La empresa inicia sus actividades a principios de febrero de 1987, con la compraventa e importación de aparatos eléctricos para el hogar como hornos de microondas, televisores, licuadoras, entre otros.

A fines de 1988 cambia su giro a la venta de artículos para campismo.

Esta empresa comienza como negocio familiar en la que contaba con un total de diez empleados.

Para el año de 1988, la empresa establece contacto con una fábrica de muebles, lo que motiva el cambio de giro, por la compra-venta e importación de muebles, actividad con la cual inicia un importante despegue de sus operaciones.

A principios de los 90's, la empresa ofrece sus productos a través de dos nuevas cadenas de tiendas a nivel nacional. Por la necesidad de ofrecer mejor servicio a sus clientes se renta un local para el almacenamiento de la mercancía, y se compra un nuevo equipo de transporte con 3 camionetas de 3.5 toneladas.

Para 1991 se contaba con un total de 65 empleados, existía un jefe y un contador.

En 1993 se crea el departamento de Subdirección y reorganiza a la empresa dando forma a los distintos departamentos como son el de cobranza y pagos, contabilidad, distribución e inician la administración por objetivos.

En 1994 el número de empleados asciende a cien, creándose el departamento de recursos humanos que funcionaba como un staff.

Posterior a la devaluación de 1994 la empresa esperó una mejora en el mercado de México pero las ventas decayeron y se decidió producir los muebles en el país e instalar la planta con insumos nacionales.

Actualmente se cuenta con 140 empleados, constando 90 personas en la planta, 10 personas en el área financiero y el resto establecidas creándose el área de ventas (Ver Anexo 2).



## **4.2 SUPER MUEBLES S.A DE C.V**

### **4.2.1 DESCRIPCIÓN DEL CASO**

La fabricación de muebles ensamblables en una empresa mediana (Para ver Balance y Estado de Resultados ver Anexos 3 y 4), ubicada en Tizayuca, Hidalgo. Cuya industria pertenece a un tipo de mercado agroindustrial, ya que son productos derivados del bosque.

La empresa en sus primeros diez meses como productora ocupó el primer lugar a nivel nacional, encontrándose solo dos competidores muy fuertes en su segmento.

Entre sus principales clientes encontramos las Cadenas Comerciales, utilizando una tecnología semiautomática o bien una tecnología no computarizada.

Los muebles básicos para ensamblar que fabrican son:

Centros de entretenimiento, bureaux de mesas, escritorios y libreros entre otros, pretendiéndose instruir mejoras de calidad como cambio cultural para lograr esa mejora, utilizando la técnica norteamericana de Crosby.

Estos muebles son gran utilidad y muy requeridos por las características que los mismos nos ofrecen, por lo que nuestros principales clientes son parejas de sacionivel económico Medio, Medio Bajo y Medio Alto con un total del 70% del total de las ventas realizadas de los muebles ensamblables, principalmente en parejas entre 25 y 40 años de edad, y jóvenes que requieren de espacio y compran este tipo de muebles ya sea para su recámara o estudio y oscilan entre 18 y 25 años aproximadamente.

Este tipo de mercado lo integran personas muy creativas, modernas e ingeniosas y prácticas para armar los muebles.

Se manejan actualmente materias primas como son los tableros, cerrajes, cajas, y otros insumos, los cuales son obtenidos por medio de 18 proveedores, quienes se encargan de abastecer mediante las ordenes de remesas que se destinan a

producción para la fabricación de cualquiera de los 18 modelos de muebles con los que se cuentan.

Las ordenes de remesa y los productos son colocados según los tiempos de entrega preestablecidos, negociándose los plazos en cada uno de ellos.

Las mercancías deben ser entregadas en planta, y en el momento que llegan estas son sujetas a un control de calidad a través de una revisión por muestreos, esto es con la finalidad de que se reduzcan las posibilidades de la devolución de la mercancía.

### **4.3 PROCESO DE VENTA**

El área de ventas se encarga de levantar los pedidos realizándose la facturación respectiva a ese pedido, posteriormente se hace la entrega de la mercancía con la garantía correspondiente a cada producto por dos años y estableciéndose control a los vendedores.

Por lo general se otorgan un máximo de 60 días de crédito a los clientes, las ventas se realizan con la técnica que llaman VENTA DE PISO; esta se maneja a través de vendedores de la fábrica quienes se encargan de tratar directamente con el cliente, y ver cuales son sus necesidades, y en base a estas necesidades se hacen los pedidos por lo que no va a existir un costo de almacenamiento por parte de las cadenas comerciales.

Los vendedores perciben un sueldo base y una comisión que está establecida por la empresa, en la cual por cada venta que realizan se les otorga un comisión de 1.5%, esto es con el fin de motivarlos y dar un mejor trato a la clientela actuando sobre pedido.

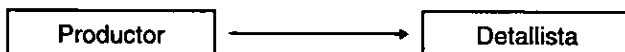
Se suelen otorgar gratificaciones por puntualidad y asistencia. Los sueldos establecidos junto con las comisiones están determinadas en función de la empresa y no de la competencia.

Debido a que la empresa no cuenta con recursos suficientes no existe un presupuesto destinado para asignar viajes u otro tipo de gratificaciones por el número de ventas realizado durante un periodo.

Se establecen objetivos de ventas mensuales, que son cuotas de acuerdo al potencial de ventas o historial que posea cada cadena o tienda, los vendedores se rotan en cada tienda en un promedio de cada 2 meses, realizándose menos rotación en Wal-mart e ISSSTE.

Estas cuotas son fijadas sobre la base de unidades vendidas en base a estadísticas de cada tienda colocándose como mejor vendedor el Wal-mart de Rojo Gómez.

La DISTRIBUCIÓN es considerada directa o detallista, pasando por el canal de distribución



La mercancía es transportada de la fábrica al detalle por camiones mudanceros y camionetas a lugares céntricos de distribución de la Ciudad.

Según el tipo de Cadena la distribución se puede realizar a centros de acopio o también llamados cruce de andén, estos son utilizados para distribuir a centros de naves grandes y posteriormente la cadena se encarga de transportarla con cargo a nuestro flete.

Se consideran mejores épocas de ventas las siguientes:

Febrero y marzo; esto es por que se hacen reposiciones de inventario por las ventas realizadas en diciembre.

Mayo; por el día de las madres

Octubre, Noviembre y Diciembre; debido a las festividades de fin de año.

Super muebles S.A de C.V no suele vender directamente al público en fábrica, realizando sus ventas solo a las cadenas comerciales preestablecidas, esto se debe a que les resulta más barato, pudiendo disminuir su costo administrativo, otorgando descuentos por pronto pago a clientes y además tratan de evitar cobros al detalle mejorando su cobranza con clientes que son de tipo AAA y AA en mayoreo (entendiéndose por tipo AAA las cadenas que tienen mayor porcentaje de ventas y así sucesivamente en importancia), la desventaja es que no se pueden manejar el

factoraje, pero se evitan problemas realizando cobros a caja y disminuyendo también el financiamiento.

Las Cadenas Comerciales a las que venden actualmente son:

Wal-mart, Almacenes, Aurrera, Bodega Aurrera, Chedraoui, ISSSTE, Gigante, encontrándose en desarrollo para venderles a la Comercial Mexicana, Kmart y Soriana.

Las ventas en estas cadenas se realizan a nivel Nacional, además de cubrir el Distrito Federal.

Su fuerza de ventas está integrada por 60 personas, un Gerente General de Ventas, dos Gerentes regionales siendo en el área foránea y metropolitana, cinco supervisores de zona, promotores y un vendedor fijo en cada tienda en el ISSSTE y Wal-mart, mientras que en los almacenes, Bodegas y Gigante se manejan un vendedor por cada cuatro tiendas realizando una visita semanal respectivamente.

En las tiendas Chedraoui se realizan visitas por parte del supervisor una vez por mes a nivel nacional haciéndose el recorrido siguiendo la costa del Golfo desde el Centro del país al Este de México.

Se pretende incrementar para 1997 en Super Muebles S.A de C.V. un 20% en producción aproximadamente, por lo que se planean vender 4,000 muebles mensuales con un costo promedio de \$400.00, este 20% es un requerimiento mínimo de las cadenas comerciales para Super Muebles.

Si se considera que la maquinaria que se posee, tiene una capacidad de producción de 5,000 muebles mensuales, se ve la posibilidad de expansión de la capacidad de la fábrica para los siguientes años proyectados.

Super Muebles S.A de C.V. ofrece a su fuerza de ventas una capacitación en la cual se indica como se lleva acabo la fabricación, características que posee el producto y las ventajas que ofrece en relación con la competencia.

Esta capacitación se realiza a través de videos, retroproyectors y apuntes.

#### **4.4 PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN**

- La función de ventas se limita solo como tomapedidos sin prestar la suficiente atención a su estrategia comercial o impulsar las ventas a través de diversas promociones o publicidad necesaria.
- Hay insuficiencia en la capacitación de personal del área de ventas, se limitan a la producción de muebles de clientes ya preestablecidos, prestando menos atención a la expansión de mercado.
- Se presentan problemas de insatisfacción por parte del personal de ventas respecto a la mejora de prestaciones, fondos de ahorro y gratificaciones.
- Alta rotación de personal como promotores y obreros no calificados.

## **4.5 SOLUCIÓN PRACTICA**

Ante el problema de limitarse a ser solo tomapedidos sin prestar suficiente atención a su estrategia comercial, pudiéndose encontrar que esta produce solo lo que pide el mercado y poder impulsar las ventas a través de promociones o publicidad encontramos que se podría realizar una planeación estratégica comercial adecuada a los objetivos y metas a realizar asegurándose que se tenga bien definida la misión de la empresa y que haya un seguimiento, retroalimentación y fuerte liderazgo.

Es importante que esta estrategia se de a conocer a todos los niveles de la empresa y se lleguen a describir todos los puntos que se deben llevar acabo en cada área.

En la planeación se deben señalar las funciones de cada área, definir las metas y verificar que el personal con el que se cuenta este lo suficientemente capacitado para realizar sus labores (Ver Anexo 5).

Se podrían ejecutar mejores planes de promoción de los productos, como sería ofreciendo el servicio de armado del mueble al cliente que lo adquiere, así como detectar las necesidades del consumidor final, que puede ser realizado por medio de los promotores, pues ellos son los que tienen relación directa con los consumidores.

Se deben detectar las necesidades de nuestro consumidor para conocer que es lo que desea y poder detectar deficiencias de producción, preestableciendo las rutas adecuadas de distribución o visitas más frecuentes para poder expandirse y abarcar mas mercado.

Los problemas de insatisfacción del personal de Super Muebles S.A. de C.V. pueden mejorarse mediante:

- Establecimiento de grupos de trabajo o pequeños comités
- Elección de un representante por equipo de trabajo, capacitados con objetivos y tareas bien definidas, quienes puedan detectar personal

desmotivado, y quien sea el encargado de realizarles el trabajo más dinámico, aprovechando las potencialidades y habilidades de cada integrante.

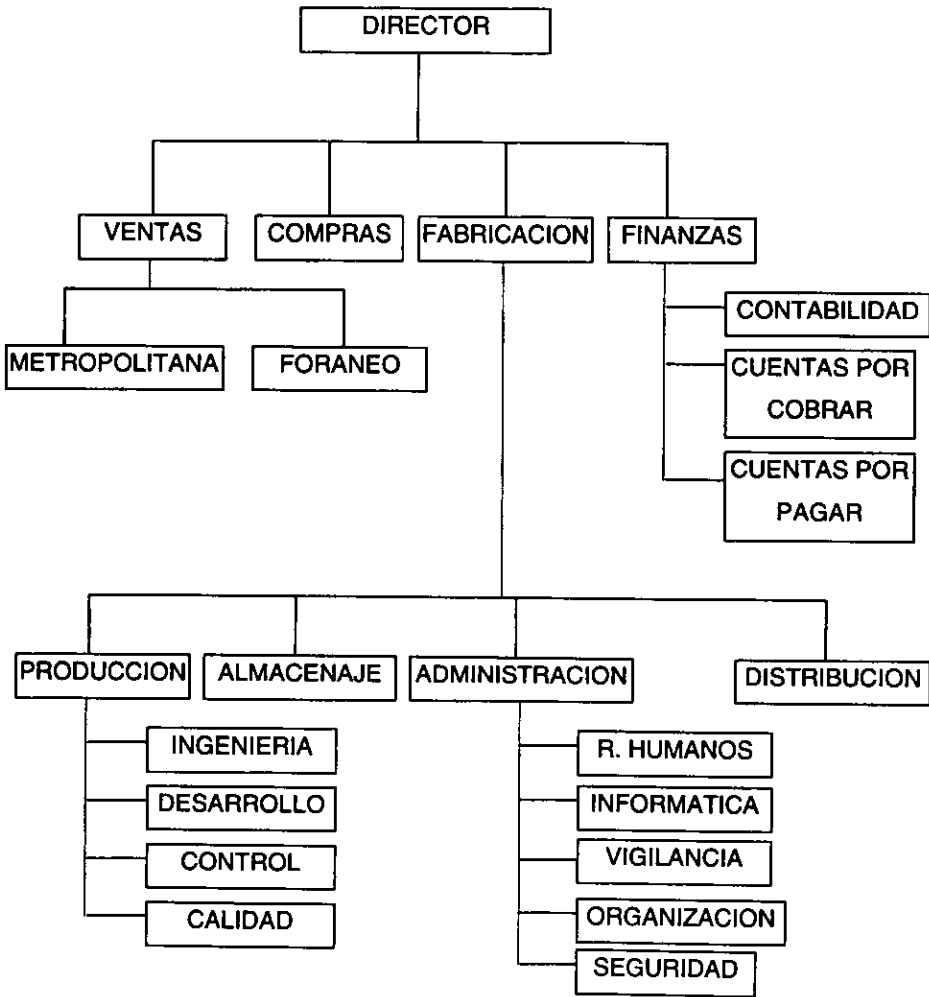
Premios adicionales o motivacionales al equipo con mejor desempeño a corto plazo, ya sea trimestral o semestralmente, como podrían ser los premios de asistencia y puntualidad, obsequio de muebles, rifa de pavos en época navideña, o bien el otorgamiento de un día libre de trabajo ya sea el día de su cumpleaños, un día adicional o bien ambos.

Respecto a la alta rotación del personal en el caso de promotores y obreros no calificados, se puede reducir en gran porcentaje de la siguiente manera:

- Aumento de comisiones
- Mejores promociones en tiendas de menos porcentaje de ventas.
- Anuncios publicitarios, pancartas dentro de las Cadenas Comerciales y realizando un "merchandising" principalmente en épocas de estacionalidad.



## ANEXO 2



## ANEXO 3

### SUPER MUEBLES S.A DE C.V BALANCES GENERALES DE 1995 A 1996

	1995	%	1996	%
<b>ACTIVO</b>				
<b>CIRCULANTE</b>				
CAJA Y BANCOS	61,392	0	1,266,740	2.56
CUENTAS POR COBRAR	7,832,083	16	10,828,420	22
INVENTARIOS	7,965,342	17	7,419,000	15
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>15,858,817</b>	<b>33</b>	<b>19,514,160</b>	<b>40</b>
<b>FIJO</b>	<b>25,312,957</b>	<b>53</b>	<b>23,953,470</b>	<b>48</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>6,481,438</b>	<b>14</b>	<b>6,001,720</b>	<b>12</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>47,653,202</b>	<b>10</b>	<b>49,469,350</b>	<b>100</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>CORTO PLAZO</b>				
PRESTAMOS BANCARIOS			70,910	0
DOCUMENTOS POR PAGAR	1,211,221	5	2,040,680	8
PROVEEDORES	634,212	2	610,580	2
ACREEDORES	5,426,314	2	889,910	3
IMPUESTO POR PAGAR	628,561	3	3,240,200	12
	2,011,511	8	1,533,000	6
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>9,911,819</b>	<b>38</b>	<b>8,385,280</b>	<b>31</b>
<b>PRESTAMOS BANCARIOS</b>	<b>1,922,177</b>	<b>62</b>	<b>18,347,110</b>	<b>69</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>25,833,996</b>	<b>10</b>	<b>26,732,390</b>	<b>100</b>
<b>CAPITAL</b>				
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>27,899,873</b>	<b>12</b>	<b>28,352,817</b>	<b>125</b>
UTILIDADES RETENIDAS	-4,102,219	-19	-6,080,657	-27
UTILIDADES DEL EJERCICIO	-1,978,438	-9	464,800	2
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>21,819,216</b>	<b>10</b>	<b>22,736,960</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>47,653,212</b>		<b>49,469,350</b>	

## ANEXO 4

### SUPER MUEBLES S.A. DE C.V. ESTADO DE RESULTADOS DE 1995 A 1996

	1995	%	1996	%
VENTAS NETAS	29,970,919	100	41,418,080	100
COSTO DE VENTAS	-16,828,859	-56	-22,919,090	-55
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>13,142,060</b>	<b>44</b>	<b>18,498,990</b>	<b>45</b>
GASTOS DE VENTA	-1,489,156	-5	-2,419,120	-6
GASTOS DE ADMINISTRACION	-8,376,311	-28	-5,375,200	-13
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	<b>3,276,593</b>	<b>11</b>	<b>10,704,670</b>	<b>26</b>
GASTOS FINANCIEROS	-4,784,023	-16	-7,879,630	-19
OTROS IUNGRESOS Y GASTOS	-428,627	-1	-2,000,240	-5
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>-1,936,057</b>	<b>-7</b>	<b>824,800</b>	<b>2</b>
IMPUESTO AL ACTIVO O ISR	-42,381	0	-360,000	-1
<b>UTILIDAD O PERDIDA NETA</b>	<b>-1,978,438</b>	<b>-7</b>	<b>464,800</b>	<b>1</b>

## **ANEXO 5**

### *DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE SUPER MUEBLES S.A DE C.V*

#### **FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN**

Realizar entrevistas para la selección de personal reclutado, para su selección; realizar el análisis y descripción de los distintos puestos dentro de la compañía; determinar los salarios y beneficios sociales, además de su planeación junto con la Dirección y el Departamento de Organización y Sistemas; intervenir en los programas de capacitación de la empresa, capacitar a los trabajadores de la misma, establecer o modificar políticas junto con la Dirección, tomar decisiones en la selección o despido de empleados, celebrar juntas de trabajo con sus gerentes y jefes de área, realizar visitas periódicas de inspección a las gerencias y departamentos, celebrar juntas con la Dirección con el fin de ponerse al tanto de la situación general de la empresa.

eAsimismo, la organización cuenta con dos gerencias que son: la Gerencia de Ventas y la de Distribución.

#### **FUNCIONES DE LA GERENCIA DE VENTAS**

Mantener comunicación constante con los diversos clientes de la empresa, autorizar concesiones de créditos, descuentos y bonificaciones a clientes, programar las entregas, dar aviso de altas y bajas de clientes, revisar y actualizar los documento y programas de trabajo vigilar, los costos generales y por regiones, impartir cursos de adiestramiento para los agentes de venta, reportar a la Dirección General, asistir a juntas requeridas por la Dirección.

Se deben elaborar los reportes estadísticos de metas por zonas y consumo por cadenas, analizar y evaluar las metas, realizar la recepción y procesamiento de reportes de monitoreos realizados en tiendas, reportar las faltas, gratificaciones y

comisiones para el cálculo de nómina, preparar los reportes de precios al público, costos, acumulados anuales de ventas por cadenas de tiendas y por modelos.

### **FUNCIONES DE LA GERENCIA DE FABRICACIÓN**

En Distribución se deben de establecer las rutas de reparto de conformidad con la programación semanal convenida, despachar la salida de camiones con mercancía en el menor tiempo posible, solucionar los problemas de las entregas, recibir documentación y novedades de rutas, optimar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales con el apoyo del auxiliar administrativo, mantener una adecuada comunicación con la Dirección, Gerencia de Ventas, Departamentos de Compras, Contabilidad y Administrativo de Ventas, realizar su presupuesto de gastos, informar al Directos en sus visitas, sobre novedades y áreas de oportunidad para mejorar la operación del almacén, cuidar que se capacite a una cuadrilla para la prevención y combate a incendios, supervisar que los reportes que genera el almacén se elaboren y envíen oportunamente, cumplir mensualmente con la realización de inventarios físicos, asistir a juntas que sean requeridas por la Dirección.

### **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA Y PAGOS**

Analizar la cartera de cuentas por cobrar en cuanto a la antigüedad de los saldos, revisar y autorizar el programa de pagos y de cobros, realizar visitas personales a clientes morosos, pronosticar la cobranza, revisar reportes de cobros, enviar cuentas de difícil cobro al departamento jurídico, realizar el presupuesto de gastos del departamento, asistir a juntas que le sean requeridas por la Dirección, reportar a la Dirección manteniéndola informada de sus actividades.

### **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

- Dirigir las actividades de abastecimiento, asegurando las mejoras prácticas de compra, conseguir cotizaciones preliminares para los presupuestos, conforme se necesiten, determinando las mejores condiciones de compra y las cantidades que son conveniente comprar,

procediendo a efectuar los requerimientos correspondientes, colaborar en la formulación de proposiciones de nuevas políticas y en el mantenimiento de las políticas de compra de la empresa total, investigar o solicitar investigaciones sobre los proveedores a modo de evaluar a su personal, equipo, productos, responsabilidad financiera, seguridad, verificación de referencias, determinación de proveedores que han de incluirse en la lista de proveedores aprobados, ejecución de órdenes de compra, rendir reporte mensual al contador, asistir a juntas, reportar a la dirección.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

1) Si consideramos que todos los clientes no son iguales, ni reaccionan de la misma manera ante el mismo estímulo, y aún así cada persona reacciona diferente ante condiciones distintas como los factores ambientales, fisiológicos, motivos, e incentivos.

2) La respuesta de nuestro cliente ante una compra varía según sus necesidades, deseos, impulsos, este puede darse ya sea por motivos personales, sociales considerándose el segmento de mercado en el que se pretende posicionarse de acuerdo a las características de nuestro consumidor.

3) La familia es un factor clave para determinar la venta, ya que se le ha considerado como un núcleo social y económico, según el ciclo de vida de la familia van a variar sus necesidades, así mismo pueden influir en otras personas como serían los amigos o parientes.

4) La percepción juega un papel importante en el comportamiento de compra haciéndose en forma diferente a través de las sensaciones del oído, vista, olfato y gusto, dándose el aprendizaje por medio de la experiencia formándose una imagen del producto y de la marca.

5) Para que se lleve a cabo una venta se requiere que estén involucrados dos personas: un cliente con necesidades y un vendedor con los productos o servicios, en donde no se compran los productos o servicios, sino los que esos productos o servicios pueden hacer para satisfacer sus necesidades.

6) El trabajo de ventas es realizado en menor proporción por las mujeres, pero esto no significa que no pueda ser realizado por ellas con menos eficacia, esto es debido a que los trabajos en ventas son demasiado duro para ellas, los

clientes prefieren la mayoría de las veces tratar con hombres y las mujeres son menos confiables debido al matrimonio o embarazo.

7) Los vendedores se pueden clasificar en diferentes categorías:

Representante del fabricante, representante de ventas del mayorista, representante de ventas del minorista, vendedor de especialidades, ingenieros de ventas.

8) Para que un vendedor logre el éxito deseado debe ver las cosas desde la perspectiva del cliente, su capacidad va a depender de características de la personalidad y del conocimiento adquirido.

9) Existen factores determinantes para lograr una venta, estas incluyen el aspecto físico del vendedor, su vestuario, la voz y hábitos de conversación, buenos modales y elementos de personalidad como la inteligencia, seguridad, seriedad, confianza en sí mismo, vocabulario, imaginación, responsabilidad, autocontrol.

10) El proceso de venta se realiza desde la preparación acerca del historial del cliente, la apertura que consiste en la primera impresión que tiene el cliente del vendedor, la presentación, el manejo de objeciones, cierre de la venta y la continuidad.

11) La ética juega un papel importante porque difiere de la ética individual respecto a lo que es también bueno para la Compañía, incluye el trato con los discípulos, con competidores, y hacia los vendedores.

12) Los vendedores nacen, no se hacen por lo que es necesario que la Compañía reclute y seleccione a los mejores productores de ventas, orientándose los gerentes de ventas a las metas y objetivos corporativos. Para desarrollar los programas de ventas se deben desarrollar con base a las habilidades y experiencia de los vendedores, incluyendo en los programas los



objetivos de capacitación, las políticas de comercialización, contenido del programa, conocimiento de la empresa, conocimiento del producto, del competidor y de los clientes.

## CONCLUSIONES PARTICULARES

1) Si se utiliza el método de compensación va a proporcionar seguridad a los vendedores con sus gastos de vida cubiertos, desarrollan sentido de lealtad hacia la empresa, mayor grado de control sobre las actividades de los vendedores pero puede ocurrir como lo que sucedió en Super Muebles en donde el personal de ventas no ponía esfuerzos adicionales, y los costos continúan aún cuando las ventas son escasas, conduciendo a un desempeño adecuado, pero no superior.

2) Con la comisión se pretendía dar fuertes incentivos más que seguridad y junto con el sueldo base proporcionaba seguridad, se pretende alcanzar metas de volumen y utilidad, mientras que el salario ayuda a alcanzar metas menos cuantificables y es el más adecuado debido a la alta rotación de personal que se presenta en la Compañía, siendo de gran utilidad para los nuevos vendedores.

3) Se pretende dar un mayor control sobre los vendedores proporcionando seguridad y dar mejor reforzamiento, pero el problema radicó en que fue difícil de comprender por parte del personal.

No se conoce la estrategia comercial a todos los niveles, por ello es necesario el establecimiento de los grupos de trabajo.

4) La falta de motivación del personal no permite que se lleve adecuadamente la estrategia comercial y propicie el impulso de compra de acuerdo a las necesidades, gustos o estilos de vida del cliente, además de una escasa publicidad y promoción necesaria y por consiguiente un crecimiento y desarrollo inadecuado.

5) Mediante un debido involucramiento en la estrategia en todos los niveles de la organización, mejoramiento de sus promociones y publicidad mas eficiente, dando incentivos adicionales como los propuestos en el modelo,

carentes en la actualidad y mejorando la capacitación se pueden lograr los resultados esperados en ventas, pudiendo así satisfacer las necesidades de nuestro clientes y persuadir a la compra de los muebles ensamblables.

## BIBLIOGRAFÍA

- BRAIDOT, Nestor, "Marketing Total", 3a. ed., México, Ed. Mc Graw Hill, 1992, 409p.
- BOBICHON, Guy , "¿Cómo conquistar y mantener la fidelidad de sus clientes?", Madrid 1920, Ed. Díaz Santos, 124p.
- BONAMA V, Thomas, IPADE, Harvard University, 1996
- E. ANDERSON Rolph , F.MAIRr Joseph, BUSH Alan, "Administración de Ventas", 2a. ed, México, Ed. Mc Graw Hill, 1995, 688p.
- ERNEST W. John, "Técnicas básicas de Ventas", México, Ed. Mc Graw Hill, 1978, 124 p.
- ERNEST W. John, "El vendedor creativo", México, Ed. Mac Graw Hill, 1973,124p.
- F. HARTLEY, Robert, "Administración de Ventas", décima segunda edición, México, Ed. Continental, 1996, 528 p.
- FISHER, Roger y URY William, "Obtenga el SI", 2a. ed., México, Ed. Continental, 1995, 182 p.
- GINEBRA Joan y ARANA Rafael, "Dirección por Servicio", México, Ed. Mc Graw Hill, 1993, 239 p.

- GSCHWANDTNER Laura, "Super Vendedores", Bogotá, Ed. Norma, 1988, 201p.
- R. HAMPTON David, "Administración", México, Ed. Mc Graw Hill, 1990
- KOTLER Philip, "Dirección de la Mercadotecnia", México, Ed. Mc Graw Hill, 1993
- KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, "Mercadotecnia", 6a. ed., México, Ed. Mc Graw Hill, 1996.
- L. LOUDON, David y J. DELLA Bitta, Albert, "Comportamiento del Consumidor", 4a. ed, México, Ed. Mc Graw Hill, 1995, 834p.
- O'SHAUGHNESSY, John, "Por que compra la gente" , Madrid, Ed. Díaz Santos, 1987, 201p.
- PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO, Larousse, Méxcio 1985
- G. POPPE, Fred, "50 Reglas para mantener contento a su cliente", México, Ed. Mc Graw Hill, 1988, 72p.
- Don SHEEHAN, "Cállese y Venda", México, Ed. Norma, 1984, 179p.
- A. RUSSELL, Frederick, "Ventas: Manual Práctico", México, Ed. Mc Graw Hill, 1984-1985, 247p.
- SPENCER Johnson y WILSON Larry, "El Vendedor al minuto", México, Ed. Grijalvo, 1985,162p.

-LEON G. Schiffman y LAZAR Kamur, Leslie, 5a. de., México, De. Prentice Hall,  
1997, 684 p.