

872702

27



Universidad Don Vasco, A. C.

---INCORPORACIÓN No. 8727-02---
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

"El Análisis de la Estructura Administrativa de la Fuerza de Ventas como un factor determinante en el servicio al cliente de la Empresa Super Papelera S.A. de C.V. de la ciudad de Uruapan, Mich."

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Juana Georgina Tapia Moreno



Uruapan, Michoacán, Octubre 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

A DIOS

POR OTORGARME VOLUNTAD, LIBERTAD Y
CONSCIENCIA PARA DECIDIR EL SENDERO DE
MI VIDA.

A MI MADRE

POR SER UN EJEMPLO DE FORTALEZA Y
PERSEVERANCIA.

A MIS HERMANOS

POR CONFIAR EN MI.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MIS AMIGOS

LES AGRADEZCO CADA MOMENTO QUE
COMPARTIMOS, YA QUE LLENAMOS DE
ALEGRÍAS Y ESPERANZAS EL TIEMPO
TRANSCURRIDO EN NUESTRA PREPARACION
ACADÉMICA; CONSOLIDANDO UNA SINCERA
AMISTAD.

A MIS MAESTROS

A CADA UNO DE ELLOS
AGRADEZCO POR OFRECERME LA
OPORTUNIDAD DE APRENDER Y
TENER OTRA PERSPECTIVA DE LA
VIDA.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO PRIMERO	
LA MERCADOTECNIA	
1.1. Definición y Concepto de Mercadotecnia.	11
1.2. Importancia de la Mercadotecnia en la Empresa.	13
1.3. Objetivos de la Mercadotecnia.	15
1.3.1. Objetivo Social	15
1.3.2. Objetivo Económico	15
1.3.3. Objetivo de Servicio.	15
1.4. Las Filosofías de la Administración de Mercadotecnia.	15
1.5. El Proceso de la Mercadotecnia	17
1.6. Segmentación de Mercados.	18
1.7. Canales de Distribución	21
1.7.1. Diseño de Canales de Distribución	21
1.7.2. Clasificación de los Canales de Distribución	21
1.7.2.1. Canales para Productos de Consumo	21
1.7.2.2. Canales para Productos Industriales	22
1.7.3. Criterios para la Selección de los Canales de Distribución	22
1.7.4. Mercado de Revendedores	23
1.7.4.1. Intermediarios	23
1.7.4.2. Tipos de Intermediarios	23
1.7.4.2.1. Intermediarios Comerciantes	23
1.7.4.3. Tipos de Intermediarios Mayoreo	24
1.7.4.4. Tipos de Intermediarios Menudeo	25

CAPÍTULO SEGUNDO

LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

2.1.	Aspectos a considerar en la organización de la fuerza de ventas.	29
2.2.	Razones para establecer estructura de ventas.	31
2.3.	Orientaciones para las decisiones sobre las áreas de cobertura.	32
2.4.	Procedimiento para dividir las áreas de cobertura o territorio de venta.	34
2.5.	Fuerza de Ventas.	37
2.6.	Propósito de la Venta.	38
2.7.	Tipos de Venta	38
2.7.1.	Desde el Punto de Vista del Fabricante	38
2.7.2.	Desde el Punto de Vista del Cliente	39
2.7.3.	Clasificación por Situación de Venta	40
2.8.	Objetivos de la Fuerza de Ventas.	41
2.9.	Diseño de las Estrategias de la Fuerza de Ventas.	41
2.10.	Estructura de la Fuerza de ventas.	42
2.10.1.	Estructura Territorial	42
2.10.2.	Estructura por Producto	43
2.10.3.	Estructura por Cliente	43
2.10.4.	Estructuras Complejas	43
2.11.	El reclutamiento, selección y capacitación de la fuerza de ventas.	44
2.11.1.	Reclutamiento	44
2.11.2.	Selección de los vendedores	44
2.11.3.	Capacitación de vendedores	46
2.11.3.1.	Tipos de capacitación	46

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.11.3.2.	Aspectos importantes de la Capacitación	46
2.12.	La Supervisión a los Vendedores.	46
2.13.	La Motivación a los Vendedores.	47
2.13.1.	Necesidades racionales contra las emocionales	48
2.13.1.1.	Necesidades de tarea o racionales	48
2.13.1.2.	Necesidades personales o emocionales	49
2.13.2.	Determinación del desempeño	50
2.13.3.	Recompensas alternativas	50
2.13.4.	Remuneración a los vendedores	50
2.14.	La Evaluación a los Vendedores.	51
2.15.	Pasos del proceso de Venta.	52
2.15.1.	Prospección y calificación	52
2.15.2.	Contactos y principios	53
2.15.3.	Presentación	53
2.15.4.	Manejo de las objeciones y de la resistencia a la venta	53
2.15.5.	Cierre de la venta	53
2.15.6.	Continuación	54
CAPÍTULO TERCERO		
EL SERVICIO AL CLIENTE		
3.1.	¿Quiénes son los Clientes?	55
3.2.	Comportamiento de los clientes	56
3.3.	Motivos de compra de los clientes	56
3.4.	Que es el mercado de Consumo	57
3.5.	Las necesidades de los clientes	58

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.5.1. Identificación de necesidades y deseos	58
3.5.2. Determinación de las necesidades por atender	58
3.5.3. Satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes	58
3.6. El proceso de compra	59
3.6.1. Consideraciones de los clientes para la realización de la compra	59
3.6.2. Etapas del proceso de compra	59
3.7. Servicio al cliente	60
3.8. Tipos de servicio al cliente	61
3.8.1. Reducción de riesgos	61
3.8.2. Mejoramiento del funcionamiento	61
3.8.3. Ayudas para las operaciones del cliente	62
3.8.4. Servicios intangibles de los clientes	62
3.9. Medición de la satisfacción del cliente	62
CAPÍTULO CUARTO	
4. CASO PRÁCTICO	
4.1. Metodología Empleada	68
4.2. Antecedentes de la Empresa.	70
4.3. Análisis de la Estructura Administrativa de la Fuerza de Ventas.	72
4.4. Análisis a la Fuerza de Ventas	76
4.5. Análisis del Servicio al Cliente	82
Conclusiones	87
Bibliografía	90
Anexos	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

El creciente desarrollo ocurrido en los últimos años, los cambios económicos y culturales, son factores a los que las empresas modernas se enfrentan. La globalización abre nuevas fronteras para los países subdesarrollados. México se enfrenta a una reorganización, no sólo en su estructura política, sino cultural. El pueblo mexicano ha demostrado su deseo de participar conjuntamente en los problemas a los que se enfrenta.

Para la organización mexicana, cada día representa un reto, ya que tiene que mantener sus productos en el mercado con incertidumbre, es decir, las fluctuaciones económicas son motivo de atención para los empresarios.

Por consiguiente, la fuerza de ventas debe tener una atención continua, ya que representa la imagen de la organización. La fuerza de ventas representa a la empresa con su medio ambiente, de tal manera que su análisis y mejoramiento continuo son la clave para que una organización siempre esté vigente en el gusto de sus clientes.

Todo esto, nos lleva a realizar una investigación para determinar el análisis de la estructura administrativa de la fuerza de ventas, de una empresa dedicada a la comercialización al mayoreo, de artículos de papelería y artículos de oficina que opera en la ciudad de Uruapan, Mich.

Así como detectar cuales son las operaciones que se vienen llevando en dicha empresa y si están cumpliendo con los objetivos planteados por la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La investigación se realizará con la finalidad de analizar las actividades que desarrollan los vendedores de la empresa, además de determinar la estructura administrativa, con el propósito de identificar la eficacia de ésta, en la satisfacción al cliente.

La fuerza de ventas, es uno de los elementos determinantes para el éxito de la empresa, la situación actual de la empresa exige que para lograr la supervivencia se realicen negocios rentables.

Las bajas en los promedios de ventas y las inconformidades que manifiestan los clientes por el mal trato de los vendedores, por la falta de dedicación en la realización de la venta y el seguimiento de la misma, la falta de oportunidad para satisfacer las necesidades que presentan los clientes, son la causa de la pérdida de oportunidades de venta y el desarrollo de la investigación.

En el capítulo primero se tratan aspectos de la mercadotecnia en general como los objetivos mercadotécnicos que deberán cumplirse en el desarrollo de dicha actividad, además de las diferentes filosofías administrativas de la mercadotecnia, el proceso de mercadotecnia y las variables mercadotecnicas que permitirán tener un desarrollo eficiente de la función de ventas de la empresa. Analizaremos los canales de distribución que permiten tener una delimitación clara, proporcionando a la empresa las herramientas necesarias para el mejor establecimiento de las actividades de la fuerza de ventas.

En el capítulo segundo se mencionan la importancia de la fuerza de ventas, los tipos de ventas y el propósito de ventas que las empresas deben de considerar; se tratan también los objetivos de la fuerza de ventas y el diseño que se deberá realizar al determinar la estructura administrativa de los vendedores conforme a las

necesidades de la organización y los aspectos tales como el reclutamiento, selección y contratación de los vendedores de la empresa, el tipo de supervisión y la motivación que tiene que llevar al realizar la actividad de dirección de los vendedores, y los métodos de evaluación.

En el capítulo tercero se describe quién es el cliente y el comportamiento que éste guarda en el proceso de venta, sus necesidades y el proceso de compra que éste realiza; para la empresa es importante la determinación del servicio al cliente y el tipo de servicio que se le brindará, de acuerdo el cliente con el que se está entablando la actividad de comercialización, y la forma de medición de la satisfacción del cliente.

En el capítulo cuarto, se habla sobre los aspectos generales de la empresa en donde se realizó el estudio de investigación dando una descripción general del tipo de administración, estructura orgánica y el giro de la misma; además se analiza la información obtenida por medio de la investigación, la cual consistió primeramente en la aplicación de la técnica de observación de las actividades realizadas en el departamento de ventas de la empresa Super Papelera, S.A. de C.V., de la ciudad de Uruapan, Mich. ; posteriormente se realizó una entrevista a la gerencia de la empresa con la finalidad de determinar el tipo de la estructura administrativa de la fuerza de ventas de la empresa y entrevistas realizadas a los agentes de venta de la empresa, con la finalidad de establecer su respuesta al tipo de estructura administrativa del área de ventas de la empresa y una encuesta a los clientes de la misma, pretendiendo analizar la satisfacción que ellos tienen por el servicio que se les es brindado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con el desarrollo de esta investigación, se pretende llegar al objetivo planteado, determinando la importancia de contar con una estructura administrativa de la fuerza de ventas, como factor determinante en el servicio que se le brinda al cliente y aportar los resultados que permita un mejor desempeño de la actividad administrativa de la fuerza de ventas de la empresa Super Papelera, S.A. de C.V.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO PRIMERO

LA MERCADOTECNIA

La mercadotecnia se ha desarrollado ya no como el sólo concepto de vender, sino que consiste en un sistema que busca la satisfacción del cliente. Las compañías con éxito, se centran en la satisfacción del cliente, por lo que el estudio de la mercadotecnia, se enfoca a pulsar, servir y satisfacer necesidades de los clientes mediante un adecuado conocimiento del mercado.

Dentro de la mercadotecnia, como el proceso que se genera para lograr la satisfacción del mercado meta, existe aspectos importantes a considerar, como su definición, los objetivos que se persiguen, su importancia y los enfoques que se han dado a través del tiempo. En años recientes la mercadotecnia social, es la filosofía que se aplica a las organizaciones, la cual permite tener un conocimiento de las necesidades del mercado, ya no como un ente aislado, sino como un organismo que forma parte de un sistema integral.

El proceso de mercadotecnia nos permite determinar el mercado o al consumidor meta. La segmentación de mercados ha sido una labor ardua para las empresas, ya que tienen que buscar aquellos segmentos de mercados, dentro de los cuales ellos puedan ser competitivos, fragmentando el mercado total con la finalidad de obtener un mercado meta claramente definido, este proceso se puede realizar atendiendo a la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica o conductual; dependiendo del tipo de producto que se vaya a comercializar, por lo que se tiene que analizar el tipo de distribución más conveniente, valorando las ventajas de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

realizar un correcto diseño de los canales de distribución; motivo por el cual se analizarán a continuación cada uno de los aspectos antes mencionados.

1.1. DEFINICION DE MERCADOTECNIA

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y requieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros. (Kotler 1996:5)

Para Kotler el concepto de mercadotecnia, significa trabajar con los mercados a efecto de propiciar intercambios cuyo propósito es satisfacer las necesidades y los anhelos de los humanos.

Mercadotecnia es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. (American Marketing Association citado por Fischer, 1985:7)

Mercadotecnia consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor. (Boon y Kurtz citado por Fischer, 1985:7)

Para Cravens y Woodruff la mercadotecnia puede definirse desde tres perspectivas: la social, la del consumidor y la gerencial.

Perspectiva Social o Macroeconomía: Es el proceso total de comercialización en la sociedad, que vincula la oferta y la demanda de los bienes y servicios producidos en la economía; así, esta perspectiva social enfoca todo el sistema o red en el cual se interrelaciona la empresa y no como una organización específica de comercialización, supresión de la regulación industrial, inocuidad del producto, contaminación ambiental e información al consumidor. (Cravens y Woodruff 1991:13)

Perspectiva Gerencial: Prevalece en el nivel micro o de la organización. Así esta perspectiva considera a la mercadotecnia dentro de una organización específica y la administración de sus actividades de comercialización, la mercadotecnia abarca todas las decisiones que se toman y ejecutan para obtener una respuesta favorable de los clientes señalados como su objetivo. (IBID)

Perspectiva del Consumidor: Desde la perspectiva del consumidor la mercadotecnia comprende las actividades encaminadas a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio. Los compradores están interesados en emplear sus recursos para obtener el mayor provecho posible de los bienes y servicios que adquieren. La visión mercadotecnica del consumidor, enfoca las actividades que se realizan para alcanzar esa meta de satisfacción. (IBID)

El concepto de mercadotecnia se compone de tres requisitos lógicos:

- 1) Examinar las necesidades y deseos de la gente como base para decidir lo que debe de hacer la empresa.
- 2) Elegir la mejor forma de satisfacer las necesidades del consumidor señaladas como objetivos de la compañía.
- 3) Alcanzar los objetivos de desempeño de la organización atendiendo satisfactoriamente las necesidades.

Laura Fischer opina que la mercadotecnia empieza con las necesidades de los clientes reales y potenciales de la empresa, realizar un plan coordinado de producto y programas para satisfacer tales necesidades, y sus utilidades se derivan de la satisfacción del cliente. (Fischer 1996: 8)

Por lo que el concepto de mercadotecnia es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades,

deseos y valores de un mercado meta a fin de adaptar la organización al suministro de las mismas de un modo más eficiente y adecuado que los competidores.

Para William J. Stanton la mercadotecnia es un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales.

El concepto de Stanton sobre la mercadotecnia se basa en dos creencias fundamentales. Primero: toda planificación, política y funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente; Segundo: la meta de una empresa debe ser un volumen de ventas lucrativo. En un sentido más pleno, el concepto de mercadotecnia es una filosofía de los negocios que determina que la satisfacción de deseos de los clientes, es la justificación económica y social de una empresa.

Analizando las definiciones y conceptos anteriores se concluye que:

Es una actividad empresarial que está orientada a satisfacer las necesidades de los consumidores, por lo que es un proceso dinámico de integración de la empresa que requiere de gran creatividad e innovación para poder ser capaz de cubrir las necesidades del mercado al cual se está dirigido. Se requiere de una visión a largo plazo, determinando las variaciones que pudieran afectar el proceso de interacción entre consumidores y empresa.

La mercadotecnia es un proceso que permite alcanzar la satisfacción de los consumidores potenciales de la empresa, logrando cubrir sus necesidades, deseos o carencias con la finalidad de que el producto o servicio permanezca en el gusto de los consumidores, generando beneficios para la empresa y clientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2. IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA EN LA EMPRESA

La mercadotecnia ha adquirido gran relevancia en el desarrollo de los negocios a causa de las necesidades generadas en el medio ambiente, el crecimiento económico del país; lo que origina que las empresas constituidas dentro de él se vayan adaptando a los cambios, obligándolas a generar nuevas alternativas de satisfacción o adaptando su estructura a dichos cambios; lo que contribuye a que exista una gran cantidad de opciones para satisfacer necesidades de los consumidores, es decir, mayor competencia.

Las empresas tienen que estar al tanto de las necesidades de su mercado meta, determinar cuáles son sus preferencias y si éstas han ido modificándose, determinando y analizando las causas del cambio de actitud o satisfacción para con el producto.

La empresa, es una unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos humanos, materiales y técnicos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos. (Fernández 1977:31)

En una economía altamente competitiva la mercadotecnia es la que permite obtener una ventaja sobre mi competencia, ésta es una razón de peso en la importancia de la mercadotecnia para la empresa, ya que si no logra obtener una ventaja competitiva no podría cumplir el objetivo para el cual fue creada.

La empresa está constituida por áreas funcionales que le permiten obtener un desarrollo en sus actividades como organismo, dichas áreas están determinadas según las necesidades de la empresa, una de las áreas de mayor importancia para la empresa es el área comercial o mercadotecnica, encargada de la comercialización de los bienes y servicios ofrecidos por ella en el mercado. Su

objetivo principal es proporcionar los bienes o servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Como variables de la mercadotecnia se conocen dos tipos: las controlables y las no controlables. Las variables no controlables: se refieren a las fuerzas que limitan las decisiones a las que puede llegar la organización; estas variables existen fuera de la empresa, es decir, en su entorno. Las variables controlables: son el análisis general y detallado de las seis funciones de la mercadotecnia, las cuales proporcionan en conjunto el método de la mercadotecnia.

Funciones de la mercadotecnia:

1. Investigación de mercado: Implica conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales.
2. Decisiones sobre el producto o precio: Se refiere al diseño del producto que deberá analizarse para cubrir las necesidades del grupo para el que fue creado. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.
3. Distribución: Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor.
4. Promoción: Es dar a conocer el producto al consumidor, se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades.
5. Ventas: Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio.
6. Posventa: Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades del producto. "Lo importante no es vender una vez sino permanecer en el mercado".

(Fischer 1988:9)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3. OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA

Para obtener una administración de la mercadotecnia sana se deben definir los objetivos que se pretenden alcanzar mediante las operaciones de mercado.

Un objetivo primordial de las operaciones de mercadotecnia en una empresa es ejercer un impacto en el mercado a través de la creación de transacciones aceptables del cliente. (Lipson y Darling 1986: 39)

Lo que le permite establecer a la organización una relación permanente con su mercado meta, logrando la satisfacción del mismo.

La mercadotecnia debe cumplir con un objetivo social, económico y de servicio:

1.3.1. Objetivo Social:

Proporcionar al consumidor los bienes y servicios requeridos para cubrir las necesidades insatisfechas ofreciéndole diferentes alternativas de compra (Participación en el mercado).

1.3.2. Objetivo Económico:

Buscar la obtención de una remuneración a través de cubrir las necesidades del consumidor, ofreciendo una ganancia a la empresa y un beneficio al consumidor (Contribución en las utilidades).

1.3.3. Objetivo de Servicio:

Cubrir las necesidades de los consumidores ofreciendo productos o servicios de calidad, proporcionándolos oportunamente (Volumen de ventas).

1.4. FILOSOFÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN MERCADOTECNICA

Para poder satisfacer las necesidades del cliente se tiene que lograr los intercambios deseados en los mercados meta, es decir, que se necesita determinar el enfoque sobre el cual se realizará la labor mercadotecnica, bajo que filosofía se va a

sustentar las actividades de mercado; lo cual nos lleva a analizar las diferentes posturas tomadas por las organizaciones para su realización.

Philip Kotler menciona cinco alternativas, según las cuales las organizaciones desarrollan sus actividades mercadotécnicas.

A) Filosofía de Producción:

Sostiene que los consumidores optarán por los productos disponibles que sean asequibles y, por consiguiente, sostiene que la administración se debe enfocar a mejorar la eficiencia de la producción y de la distribución. (Kotler 1996:13)

B) Filosofía de Producto:

Sostiene que los consumidores prefieren aquellos productos que ofrezcan gran calidad, rendimiento e innovación y, por consiguiente, que las organizaciones deben realizar un esfuerzo constante para mejorar los productos. (Kotler 1996:14)

C) Filosofía de Ventas:

Sostiene que los consumidores no comprarán bastante cantidad de productos de una organización, salvo que ésta, realice ventas y promociones a gran escala; el concepto se aplica a bienes no buscados o campos de actividades lucrativas. (Kotler 1996:14)

D) Filosofía de Mercadotecnia:

Sostiene que para alcanzar las metas de la organización se debe definir las necesidades y los anhelos de los mercados metas, a los cuales se les deben proporcionar las satisfacciones requeridas con mayor eficacia y eficiencia que la competencia, este concepto adopta una perspectiva del exterior al interior. (Kotler 1996:14)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

E) Filosofía de Mercadotecnia Social:

Sostiene que la organización debe determinar las necesidades, los anhelos y los intereses de los mercados que sean su meta. Existen tres consideraciones que son la base del concepto de la mercadotecnia social:

Sociedad (Bienestar Humano).



Consumidores (Satisfacción de anhelos)

Empresa (Utilidades). (Kotler

1996:16)

1.5. EL PROCESO DE MERCADOTECNIA

El proceso de mercadotecnia busca analizar oportunidades de mercado, seleccionar los mercados meta, desarrollando una mezcla de mercadotecnia que permita la satisfacción de las necesidades del consumidor, administrando las actividades mercadotécnicas que permitan cumplir con el objetivo de la organización.

Este proceso consta de cuatro pasos:

A) Consumidores Meta

La empresa tendrá que realizar un análisis cuidadoso de los consumidores a los cuales está dirigiendo la función mercadotecnia.

B) Medición y Pronóstico de la Demanda

La empresa tendrá que estimar el tamaño actual del mercado, identificar productos de competencia, estimar las ventas presentes de esos productos y determinar si el mercado es lo suficientemente rentable para la empresa.

C) Segmentación del Mercado:

La empresa tendrá que determinar cual mercado le ofrece mayor oportunidad para alcanzar sus objetivos y definir claramente las características del mismo.

D) Selección de un Mercado

Consisten en una evaluación de aquellos segmentos de mercado más atractivos, la empresa seleccionará el segmento que le permita satisfacer más eficientemente a los clientes y sostenerse por un cierto tiempo en dicho segmento con éxito.

E) Posicionamiento del Mercado:

Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto, en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. La empresa tiene que lograr que sus productos tengan un lugar claro, distintivo y deseable con relación a los productos de la competencia, identificar sus ventajas competitivas y darlas a conocer a sus consumidores. (Kotler 1996: 50-52)

1.6. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

A) ¿Qué es un Mercado?

Para efectos de la mercadotecnia un mercado son los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio. (Fisher 1993:64)

Para que se cumpla la finalidad del mercado deben existir, uno o varios individuos con necesidades y deseos, un producto que cubra las necesidades de los individuos y la presencia de personas que pongan los productos a disposición de los individuos con necesidades a cambio de una remuneración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B) Tipos de Mercado

- Mercado del Consumidor:

En este tipo de mercado los bienes y servicios son rentados o comprados por individuos para su uso personal, no para ser comercializados. En el mercado del consumidor las personas compran con mucha frecuencia pequeñas cantidades de producto y no hacen grandes estudios para decidir la compra. (Fischer 1993: 66-69)

- Mercado del productor o Industrial

Está formado por individuos y organizaciones que adquieren productos, materia prima y servicios para la producción de otros bienes y servicios. (IBID)

- Mercado del Revendedor (Distribuidores o Comerciales)

Está formado por individuos y organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios a otros. Las características principales son: El producto no sufre ninguna transformación, sus fines son de lucro y existe una planeación de compra. (IBID)

- Mercado de Gobierno.

Está formado por las instituciones del gobierno o del sector público que adquieren bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones. (IBID)

C) Concepto de Segmentación de Mercado.

Es un proceso mediante el cual se identifican o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra, y requerimientos de los consumidores. (Fischer 1993: 75)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La segmentación de mercado exige que se divida a este en grupos homogéneos de compradores y se establezcan programas específicos de mercadotecnia para satisfacer las necesidades de ese grupo. (Kenneth 1988:89)

D) Proceso de Segmentación de Mercado

- Conocer las necesidades del consumidor.
- Crear un producto y un programa de mercadotecnia para alcanzar ese submercado y satisfacer sus necesidades.
- Producir una variedad distinta del mismo producto para cada mercado. (IBID)

E) Tipos de Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado busca la profundidad en la penetración de un mercado limitado. La segmentación de mercado sufre continuas adaptaciones a consecuencias de fenómenos transitorios que obligan a la empresa redefinir el mercado al cual va dirigido.

Algunos enfoques de segmentación de mercado que permiten tener una idea clara del mercado al cual se está dirigiendo la empresa son:

- Segmentación Geográfica:

Requiere dividir al mercado en diferentes unidades geográficas como países, regiones, ciudades o barrios. (Kotler 1996: 283-289)

- Segmentación Demográfica:

Consiste en dividir el mercado en un grupo a partir de variables como la edad el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudios, la religión, la raza y la nacionalidad. (IBID)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Segmentación Psicográfica:

Divide a los componentes en grupos con base en sus características de su clase social, estilo de vida y personalidad. (IBID)

- Segmentación Conductual:

Divide a los componentes en grupos, con base en sus conocimientos sobre un producto, sus actividades ante el mismo, el uso que le dan a la forma en que responden a un producto. (IBID)

1.7. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución lo constituyen un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales. (FISCHER 1993: 208)

1.7.1. DISEÑO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La determinación de los canales va a depender de las condiciones de la empresa. Para ello se debe determinar los objetivos y las limitaciones de los canales de distribución. Para poder definir claramente los objetivos se necesita delimitar el mercado al cual nos vamos a dirigir, es decir, el mercado meta.

Al planear y diseñar los canales se va a ir determinando los vínculos estructurales y funcionales del mercado al cual se está dirigiendo, con respecto de otros, que permitirán a la organización determinar los beneficios de costos – ingresos más viable.

1.7.2. CLASIFICACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN (vínculos estructurales)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Existen dos tipos de canales de distribución dentro de los cuales se desprende una variedad de distribuidores los cuales están en función a los tipos de productos existentes: (Fischer 1993:208-211)

1.7.2.1. Canales para productos de consumo:

- Productores – Consumidores.
- Productores – Minoristas – Consumidores.
- Productores – Mayoristas – Minoristas o Detallistas – Consumidores.
- Productores – Intermediarios – Mayoristas – Minoristas – Consumidores.

1.7.2.2. Canales para productos Industriales:

- Productores – Usuarios Industriales.
- Productores – Distribuidores Industriales – Consumidores Industriales.
- Productores – Agentes – Distribuidores Industriales – Usuarios Industriales
- Productores – Agentes – Usuarios Industriales.

Se puede utilizar más de un canal de distribución, ésto va a depender de las necesidades que perciba la empresa del mercado y del análisis de la optimización de los recursos de los canales de distribución que se están utilizando.

1.7.3. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

(vínculos funcionales)

Los criterios a considerar para la determinación de los canales de distribución que la organización debe de analizar son los siguientes:

- A) La cobertura de mercado: Dentro de este criterio es importante analizar el tamaño y el valor del mercado al cual se va a abastecer.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- B) Control: Se debe de analizar hasta que punto para la empresa será factible tener el control sobre la distribución del producto, es decir, decidir en que canales de distribución se dará a conocer su producto, ya que al utilizar un canal de distribución corto se tiene mayor control sobre el producto.
- C) Costos: La empresa deberá de analizar los beneficios que le trae el contar con intermediarios, ya que generalmente cuando se utilizan los intermediarios los costos de distribución se abaratan para la empresa, a demás el contar con un canal corto implicaría que la organización tuviera una inversión más fuerte ya que debe de sostener una fuerza de ventas y empleados de oficina.

Los canales largos dan como resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos más bajos. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades. Las dos alternativas conocidas de canales de distribución son: La fuerza vendedora de la empresa y la agencia de ventas del productor. (Fischer 1993:214)

1.7.4. MERCADO DE REVENDEDORES

1.7.4.1. Los Intermediarios

Los intermediarios son grupos independientes que se encargan de transferir el producto del fabricante al consumidor, obteniendo por ello una utilidad y proporcionando al comprador diversos servicios. Estos servicios tienen gran importancia porque contribuyen a aumentar la eficacia de la distribución. (Fischer 1993: 216)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El intermediario es una persona o empresa comercial cuyas operaciones son principalmente de mercadeo. El intermediario ayuda a que el producto llegue, desde donde se fabrica, hasta el consumidor final.

1.7.4.2. Tipos de intermediarios

1.7.4.2.1. Intermediarios Comerciantes: Son los que reciben el título de propiedad del producto y lo revenden, los cuales se clasifican en:

A) Mayoristas

B) Minoristas

El conocimiento de los papeles que desempeñan los mayoristas y minoristas en los canales de distribución es sumamente importantes para los ejecutivos de mercadotecnia de la empresa.

Los mayoristas y minoristas desempeñan servicios para proveedores y clientes y ocupan una posición crítica en el mercado.

1.7.4.3. Tipos de Intermediarios de Mayoreo (Distribuidores Mayoristas).

Los mayoristas tienen derecho sobre los bienes que manejan y según la situación, sólo manejan algunas de las muchas operaciones de mercadeo.

Se clasifican en:

Mayoristas de servicio completo que a su vez se clasifican en: Los de servicios en mercancía en general y los de línea limitada.

Los de servicio completo son Los de servicio completo manejan una línea extensa de artículos no perecederos y surten a muchos minoristas. Los de servicio completo de línea limitada manejan unas cuantas líneas de productos.

Mayoristas de servicio limitado son los que ofrecen una gama de servicio. (Fischer 1993: 220)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los agentes comerciales son intermediarios de mayoreo que ayudan a crear transacciones de mercadeo a favor de un comprador o un vendedor. Los agentes no tienen derecho sobre los bienes con los cuales tratan. Existen varios tipos de agentes Comerciales:

- Corredores
- Agentes de Comisión
- Agentes de Compra
- Agentes de Venta
- Compañía de subasta

1.7.4.4. Tipos de Intermediarios Menudeo

Se ha definido el menudeo como las opciones de mercadeo que incluyen la venta directa a los consumidores finales que quieren un producto o servicio para uso personal o familiar.

Los intermediarios de menudeo tienen ventajas competitivas que incluyen:

- Una especialización personal en el ámbito administrativo, como en el ámbito operativo; es decir, se logra una eficiencia en el desarrollo de las estrategias de venta de los intermediarios ya que están en contacto directo con el consumidor final.
- Mayor poder de compra y mayor fuerza financiera; como no son productores tienen mayor disponibilidad en sus recursos, reduciendo riesgos de inversión.
- Habilidad para alcanzar la integración vertical y asumir una posición de poder en el canal de mercadeo, tiene un contacto directo con el

consumidor, por lo que se obtiene un análisis de las necesidades que presentan sus clientes.

- Habilidad de desempeñar ciertas operaciones de mercadeo más efectivamente.
- Habilidad para absorber el riesgo de experimentar sin éxito; su inversión no es tan fuerte en comparación con la realizada por los productores de los bienes, es decir, tiene mayor oportunidad de recuperarla. (LIPSON Y DARLING, 1986:295)

Los puntos antes mencionados permiten tener una idea clara de la actividad de mercadotecnia en la empresa, determinar su alcance en el desarrollo del objetivo de la organización y el conocer el proceso que deberá cumplirse para lograr tener una participación en el mercado y lo más importante mantenerse en el gusto de los clientes, ya que en la actualidad las empresas que no estén al tanto de las estrategias mercadotécnicas que sus competidores establezcan no serán capaces de soportar los retos de enfrentarse a estas organizaciones claramente definidas y con la ventaja de conocer cuales son las necesidades que sus clientes presentan. Se dice que las organizaciones que crean que no deben cambiar y adaptarse a los retos actuales, son consideradas empresas obsoletas. Las organizaciones deben tomar estos cambios con prudencia pero siempre teniendo la visión de crecimiento y desarrollo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO SEGUNDO

LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

El contar con una adecuada administración de la fuerza de ventas permite a las organizaciones mantenerse dentro del gusto de los clientes, además de ser competitivas; por lo que en el presente capítulo se tratarán aspectos que deberán ser considerados al determinar la estructura administrativa de la fuerza de ventas, las razones por las que se debe de realizar la definición de las áreas de cobertura de una empresa lo cual deberá estar sustentado conforme al tipo de venta a realizar por los vendedores, determinando así las estrategias a seguir por ellos; debe de considerarse aspectos de reclutamiento y selección de los vendedores, el contar con un perfil de acuerdo a la filosofía de la empresa, para que su inducción y posterior desempeño se vea reflejado en la atención que se le brinda al cliente.

La supervisión para los vendedores es una parte importante del análisis de la administración de la estructura de ventas, ya que se les debe brindar a los vendedores la libertad para la realización de su trabajo, propiciando una venta creativa y la participación de estos se encuentren motivados, determinado cuales son sus necesidades y con base a esto establecer el mejor sistema de motivación. Una parte fundamental de la administración de la fuerza de ventas es la evaluación del desempeño de los vendedores, donde se tendrá que analizar y valorar cual es el propósito de la evaluación y la determinación de los incentivos que se otorgarán a los vendedores.

La administración de ventas está interesada en el aspecto de dirección de la fuerza de ventas y de las operaciones de mercadotecnia de una compañía, esta

responsabilidad va desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación del personal de ventas hasta la evaluación de su desempeño.

Las características de la administración de ventas son:

1. La generación de ventas: Es la actividad primordial de la empresa, ya que sin los ingresos que son generados por la fuerza de ventas, no se contaría con los recursos necesarios para apoyar sus actividades principales.
2. Imagen pública de la empresa: La fuerza de ventas es el representante de la organización con sus clientes, ya sea cautivos o potenciales y con el medio ambiente en general; la manera en que la fuerza de ventas se da a conocer ante sus clientes va a determinar el concepto que ellos perciben de la empresa, transmitiendo una imagen positiva, una imagen mediocre o una imagen negativa.
3. Independencia del trabajo de venta: El gerente de ventas debe buscar la combinación adecuada de supervisión y control, sin coartar la motivación de los empleados, su iniciativa y creatividad. El vendedor debe tener independencia para poder realizar la venta, pero esto no quiere decir que pierda de vista las medidas de control establecidas por la organización.
4. Costos de las Ventas: Se debe de valorar el beneficio que es generado para la empresa por la fuerza de ventas, para determinar si los gastos que son generados por los vendedores, son redituables en comparación con la venta realizada.

La fuerza de ventas tiene la responsabilidad de orientar el concepto de mercadotecnia de la empresa al cliente en dos formas:

- 1) Su contacto de ventas con el cliente y la forma en que éste se ejecuta.

2) La retroalimentación del mercado o los sensores del mercado, lo que a su vez tendrá mayor injerencia en el desarrollo de productos, precio y las políticas relacionadas con la promoción y las relaciones con los distribuidores.

La administración de la fuerza de ventas se entenderá como el análisis, la planeación, la aplicación y el control de las actividades de los vendedores. (Kotler 1996: 625)

Las actividades de la administración de la fuerza de ventas se pueden organizar de acuerdo a las siguientes categorías:

1. Funciones: Venta, Publicidad, Personal y Finanzas.
2. Productos: Según la diversificación de artículos de la empresa.
3. Áreas Geográficas.

El gerente de ventas puede dividir el trabajo en varios territorios de ventas, en un departamento de servicio al cliente, en publicidad, etc. La división proporciona a la empresa dos ventajas, la especialización y el control. La división en los territorios de ventas necesita ser igualmente proporcional para cada uno de ellos, es decir, en potencial de ventas y en facilidad de venta que les proporcione una cobertura adecuada a los vendedores

2.1. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.

En el proceso de determinar y estructurar una organización de ventas efectiva, se necesita controlar los siguientes aspectos:

1. Agrupamiento óptimo de actividades: Los departamentos pueden estructurarse en varias formas, ya sean por funciones, clientes, territorio, productos o por combinación de estos factores. (Hartley 1997:188)

Al considerar el agrupamiento óptimo de las actividades de venta, se debe de considerar los principales factores de operación de la empresa, es decir, el motivo por el cual está constituida.

2. Tramo de Supervisión: Se considera el número de empleados que supervisa un solo ejecutivo. Para la empresa es ventajoso un tramo amplio porque se debe pagar a menos ejecutivos y personal. Esto contribuye a la descentralización y desarrolla la iniciativa y autoconfianza de la fuerza de ventas de la empresa.(Hartley 1997:189)



3. Función Staff: Puede proporcionar especialización y experiencia para facilitar el trabajo administrativo, liberando a los vendedores de este tipo de trabajo, dándoles oportunidad de concentrarse en la realización de las ventas.(Hartley 1997:189)
4. Fuerza de Ventas de la Empresa VS Representantes Independientes: Debe de decidirse cual es la mejor alternativa para la empresa, ya que existen ventajas en los costos, la flexibilidad y comparación con la fuerza de ventas de la compañía. (Hartley 1997:189)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2. RAZONES PARA ESTABLECER ESTRUCTURAS DE VENTAS

Las estructuras se deberán establecer buscando el agrupamiento óptimo de las actividades ya sean por clientes, por producto o por territorio que beneficien a la empresa, los beneficios más comúnmente atribuibles al establecimiento de los territorios de la estructura de ventas son:

A) Mejor Cobertura del Mercado:

Si una estructura de ventas está adecuadamente designada, el vendedor puede elevar al máximo su eficiencia al visitar a clientes y prospectos. El área de cobertura de la estructura de la fuerza de ventas no debe ser tan grande, que propicie que el vendedor sólo tenga tiempo de llamar a unos de los mejores clientes. Por otro lado el territorio debe ser lo bastante grande para que el vendedor tenga una carga de trabajo razonable, sin visitar a los mismos clientes con demasiada frecuencia, dándole la facilidad de no recargar el trabajo con los mismos clientes.

B) Costos de ventas reducidos:

Los gastos de ventas pueden reducirse con un diseño adecuado, mediante rutas eficaces, así los vendedores pasarían menos tiempo en el camino, minimizando los costos de viaje y alojamiento, contando con más tiempo disponible para la verdadera venta.

C) Mejor Servicio al Cliente:

Las visitas programadas con regularidad permiten brindar la mejor atención a las necesidades de los clientes, obteniendo así una mejor comprensión de sus problemas y sus preferencias. (Hartley 1997: 248)

D) Motivación incrementada del personal de ventas:

Una área de cobertura bien diseñada proporciona al vendedor una carga razonable de trabajo y potencial suficiente para fomentar los mejores esfuerzos de venta. Lo que significa una responsabilidad de desempeño asignada siendo él el único responsable de una sola área, es decir, su jefe, lo cual resulta una motivación poderosa para el vendedor.

E) Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas:

El verdadero desempeño de un individuo puede medirse con el potencial del área, y el nivel de logro resultante, puede después compararse con el de otros vendedores en otras áreas. En esta forma se identifican los mejores productores y se puede señalar las áreas de manera que se pueda emprender una acción correctiva. La acción correctiva podría ser entrenamiento tradicional, transferencia o despido. (Hartley 1997: 249)

2.3. ORIENTACIONES PARA LAS DECISIONES SOBRE LAS ÁREAS DE COBERTURAS

Si bien son abrumadores los beneficios que proporciona la determinación de las áreas de cobertura para la mayoría de las situaciones de venta, se supone que serán designadas equitativamente para permitir la más eficiente cobertura general, en este sentido se debe de considerar:

Suficiente potencial: Idealmente, todo vendedor debe tener áreas con igual potencial. Pero por lo general ese objetivo de áreas equitativas es imposible de lograr por que los clientes tienden a estar concentrados geográficamente; además, varían en tamaño y en facilidad de cobertura de territorio a territorio. La competición puede ser intensa en ciertas partes del país y prácticamente nula en otras. En

consecuencia, el objetivo de señalar áreas igualmente en potencial, puede ser modificado por consideraciones prácticas, y se debe enfrentar la realidad de que no todos los territorios serán iguales en conveniencia y potencial de ingresos.

Desde el punto de vista del gerente de ventas, hay mérito en tener áreas que difieren en potencial. Los territorios de potencial diferente pueden entonces asignarse de acuerdo con las relativas habilidades de los vendedores. Una solución satisfactoria es estructurar áreas de cobertura para que haya suficiente potencial, para que cada vendedor pueda alcanzar sus objetivos y tengan una oportunidad de ingresos razonables.

Tamaño razonable: Un área de cobertura que sólo requiera visitas esporádicas con un mínimo de servicio y que sólo tenga un número limitado de clientes actuales y en perspectiva, puede ser mucho mayor que otros que requieran una revisión continua y procesamiento de pedidos pequeños. Los territorios deben ser lo bastante grandes para que el vendedor pueda desempeñar los deberes requeridos sin olvidar a algunos clientes o pasar por alto los objetivos de venta designados. (Hartley 1997: 251)

Cobertura adecuada: Las áreas deberán ser diseñadas de manera que los clientes actuales y potenciales puedan recibir una proporción adecuada del esfuerzo de ventas. Con frecuencia tendrá que hacer un análisis entre lo que a los clientes les gustaría en forma de servicio y la estrategia de la firma de penetración en el mercado, distintas clases de clientes pueden presentar diferentes exigencias de servicio.

Mínimo de impedimentos: Al designar áreas de cobertura se debe de tratar de igualar el potencial de ventas, equilibrar la carga de trabajo para los vendedores, se

deben de conocer los obstáculos que impedirán a la fuerza de ventas realizar su labor de venta adecuadamente.

2.4. PROCEDIMIENTO PARA DIVIDIR LAS ÁREAS DE COBERTURA O TERRITORIOS DE VENTA.

El procedimiento para dividir los territorios consiste de tres pasos principales:

1. Determinación del número de áreas:

Al determinar el número de áreas se deben de considerar los siguientes factores:

- A) Requisitos del servicio a los clientes: Cuanto más importante sea un cliente para la empresa, más atención debe dedicarle para mantenerlo satisfecho y leal. Se debe de considerar la duración del tiempo de la visita que dedicará a cada cliente; El número de visitas que deberán hacerse y en qué frecuencia se deben de realizar; y la combinación de visitas para clientes actuales y a clientes potenciales. (Hartley 1997:254)
- B) Potencial de ventas: Se refiere a las posibilidades de realizar la venta dentro del área de cobertura; los esfuerzos para lograr grandes incursiones en el mercado, pueden ser demasiado costosos o no valgan el esfuerzo, pero si el potencial de ventas se considera grande y en aumento, entonces existe un fuerte incentivo para penetrar al mercado en forma más intensa antes de que la competencia pueda lograr establecerse.

Si la expansión de las ventas no presenta ningún problema, debe hacerse un análisis del número de vendedores que se necesite para cubrir todo el potencial de ventas.

- C) Carga de trabajo alcanzado por el vendedor: La experiencia también debe indicar la forma en que puedan manejarse muchas cuentas por parte del vendedor promedio. Tal análisis de la productividad de las ventas puede ser útil, ya que pueden descubrirse ineficiencias. Una empresa debe determinar el número total de clientes y sus necesidades de servicio en su área de ventas, y dividir el trabajo alcanzable por vendedores entre esta cifra total. (Hartley 1997:257)
- D) Recursos de la Firma: La organización debe determinar si la necesidad de un número de áreas de cobertura y vendedores servirá para obtener la mejor distribución de los esfuerzos para la satisfacción de los clientes.
- E) La función de Repuesta: Se refiere a la forma en que los clientes responden al incremento de los esfuerzos de ventas, es decir, el grado de penetración de mercado con que la empresa está operando.

A su vez, estos factores afectan a la decisión respecto al grado de penetración en el mercado, posible o establecida como objetivo por la empresa, los cinco factores para la decisión están relacionados.

2. Diseño del área de cobertura:

Una vez definido el número de territorios se debe iniciar la delimitación de las áreas de cobertura, para ello se debe evaluar lo siguiente:

- Puntos focales y Límites apropiados: Estos pueden ser divisiones por las áreas geográficas, los estados, municipios, regiones o áreas comerciales, al considerar el diseño del área de cobertura se debe de considerar la concentración de las actividades de ventas que existan en ese territorio, ya que se debe de buscar un equilibrio entre el potencial del mercado y las ventas de las diferentes áreas.

Las áreas comerciales constituyen una forma de dividir los mercados, reflejan el flujo natural de comercio más que los límites políticos. Comprendiendo principalmente el comercio al mayoreo y menudeo, representan el área geográfica que rodea a una ciudad desde la cual vienen los clientes a hacer sus compras.

- Forma del territorio: La forma del territorio puede afectar al costo y la facilidad de cubrirlo. Las dos formas más comunes son la cuña y el círculo. El territorio en forma de cuña o de tajada de pastel, por lo general se usa cuando están comprendidos varios territorios de venta en una gran ciudad y sus suburbios. La punta de la cuña usualmente se coloca en la ciudad propiamente dicha, en donde se concentran los clientes; como el territorio comprende los suburbios y las regiones más alejadas, se extiende para acomodar a un número menor de clientes. Esta mezcla de zonas urbanas y rurales en cada territorio permite más igualdad en las áreas de venta. El territorio en forma de círculo representa un diseño eficiente, con las oficinas sucursales colocadas más o menos al centro del territorio. El vendedor nunca está muy lejos de los clientes y se disminuye el tiempo de viaje. (Hartley 1997:260-262)

3. Asignación de Vendedores a los territorios:

Al asignar a los vendedores a las áreas de venta se debe procurar diseñar los territorios con igual carga de trabajo, asegurando así que el tamaño y la facilidad de servicio sean aproximadamente iguales en cada territorio. Se valorarán los factores subjetivos, tales como los intereses y las preferencias de los vendedores individuales.

Si existen fuertes preferencias geográficas, debe ser tomadas en cuenta, si es posible, ya que la fuerza de ventas satisfecha y motivada dará el resultado deseado.

En ocasiones las habilidades y experiencias pueden dictar que cierto personal sea asignado a territorios particulares, puesto que en ellos pueden ser más efectivos con cierta clase de clientes. La familiaridad con los clientes y con el ambiente en un territorio determinado hace que el vendedor sea más conocedor para sus pronósticos y al proporcionar retroalimentación sobre el mercado. (Hartley 1997:263-264)

2.5. FUERZA DE VENTAS

2.5.1. Definición de vendedor:

Se le considerará como la persona que hace de las ventas su forma habitual de vida y que forma parte de un equipo por medio del cual una organización va a vender determinado bien o servicio, ofreciéndole una remuneración por su trabajo. (Fischer 1993: 364)

Características del trabajo del Vendedor:

- Operan con poca supervisión directa de sus actividades ya que necesitan de gran iniciativa y creatividad para la realización de la venta.
- Requieren un alto grado de motivación, porque se crea en ellos un sentimiento de frustración al no conseguir una venta que les ha requerido mucho esfuerzo.
- Necesitan tacto, diplomacia y estímulos social, porque tiene que interactuar con personas de diferentes creencia y condiciones socioeconómicas lo cual genera que este preparado para saber sobre llevar la situación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Tienen autorización para gastar en viáticos pero deben comprobarlos, ya que realizan ventas foráneas las cuales requieren de ellos.
- Están sometidos a presiones muy fuertes como son las tensiones mentales y las decepciones, aunadas a las fatigas físicas.

2.6. PROPÓSITO DE LA VENTA

La venta personal es el proceso de interacción entre un comprador y el vendedor de un producto o servicio, que desemboca en un intercambio benéfico para ambas partes. (Cravens y Woodruff 1991:733)

La persuasión es el corazón de las ventas, es decir, la tarea de convencer al comprador de que el producto o servicio satisficiera sus necesidades.

2.7. TIPOS DE VENTAS

2.7.1. Desde el punto de vista del fabricante se puede distinguir dos tipos de ventas:

- A) Venta Directa: Las empresas utilizan su propia fuerza de ventas.
- B) Venta Indirecta: Se utiliza a los empleados de los intermediarios.

Ventajas de la Venta Directa:

- A los vendedores de la empresa se les motiva y supervisa más fácilmente.
- Evita el difícil problema de encontrar intermediarios cuya fuerza de ventas sea del todo satisfactoria.
- Los Productos y Servicios son más baratos si se venden a clientes importantes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ventajas de la Venta Indirecta:

- Los buenos representantes conocen el mercado y llevan buenas relaciones con clientes importantes.
- A los representantes se les paga comisión y no sueldos ni gastos.
- En productos estacionales representa un ahorro importante.

2.7.2. Desde el punto de vista del cliente

- Ventas Industriales y Profesionales: La efectúa en forma directa el productor. Representan un esfuerzo para organizarlas con la más alta calidad y creatividad.
- Ventas a Mayoristas: La efectúa el productor en forma directa y sugiere la comercialización de artículos de reventa asegurada.
- Venta a Detallistas: No importa a quien se venda (supermercados, tiendas, misceláneas, farmacias, etc.). Este tipo de ventas necesita estar apoyadas por una buena variedad de mercancías conocidas y prestigiadas.

Las ventas Mayoristas y detallistas constituyen una actividad de nivel elevado de operaciones por la frecuencia con que las realizan, lo cual provoca que sean rutinarias y menos creativas.

- Ventas a Particulares: Es la que va dirigida al consumidor final de los artículos que se comercializan, la pueden ejercer directamente los productores o algunos de sus intermediarios.

2.7.3. Clasificación por situación de venta

- Ventas Creativas: Comprende el desarrollo de nuevos negocios, es la clase más difícil, pero también la más fascinante. La venta creativa puede tratar con productos tangibles e intangibles. (Hartley 1997:42)
- Ventas de Toma de pedido: El vendedor ejecuta la mecánica de la transacción, en este caso el cliente ya ha decidido la compra. La creación de la venta, si tiene éxito, puede conducir a la toma de pedidos, esto representa la meta de todo tipo de venta, consolidar las relaciones con los clientes mediante el servicio y la satisfacción de sus necesidades, de manera de crear la lealtad de clientes, resultando negocios repetitivos. (Hartley 1997: 42-43)
- Ventas de Apoyo: El principal objetivo de apoyar a los vendedores es proporcionar servicios especializados y cultivar la buena voluntad del cliente, existen dos tipos de vendedores de apoyo:
 - A) Misioneros: Son empleados por los fabricantes para que trabajen con sus distribuidores.
 - B) Especialistas Técnicos: Para los productos que requieran un alto grado de pericia técnica o una adaptación especial a los requisitos particulares de los clientes.

La fuerza de ventas puede ser uno de los principales factores para generar el empuje del distribuidor. Si la fuerza de ventas puede crear una buena armonía con los distribuidores, es factible su cooperación continua.

Una posición más moderna afirma que los vendedores se deben interesar en muchos más que sólo producir ventas, también deben saber como lograr la satisfacción de los clientes y las utilidades de la empresa. (Kotler 1996: 625)

2.8. OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

Estos estarán determinados por las necesidades que presente la empresa, deberán establecerse partiendo de la finalidad de la empresa, los productos que vende y el tipo de clientes al que esta dirigida; debe procurar obtener objetivos que permitan mantener la atención de los clientes, así como la distribución de los productos, ya sea mayor atención sobre los productos existentes que a los nuevos productos. Esto permitirá que los vendedores tomen ya no una función de sólo realizar la venta, sino como agentes que analizan los datos de la venta, miden el potencial de mercado y reúnen información sobre el mercado que les permite establecer su plan de ventas.

Lo que permitirá obtener una fuerza de ventas perfilada al mercado, al cual será más eficiente, obteniendo relaciones rentables y duraderas con los clientes existentes y con nuevos clientes, ya que el vendedor será un analista de las necesidades que requieren ser satisfechas, pudiéndoles proporcionar un mejor servicio a sus clientes. (Kotler 1996: 625)

2.9. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE LA FUERZA DE VENTAS

Para el diseño de las estrategias de la fuerza de ventas se debe de considerar el tipo de estructura de venta que se desea emplear, dentro de las cuales están las siguientes:

Un cuerpo de vendedores está compuesto por empleados, de medio tiempo o tiempo completo que trabajan en exclusiva para la empresa, incluye vendedores

internos que se encargan de actividades en oficinas por medio del teléfono, o recibiendo visitas de posibles compradores y vendedores de campo, que se trasladan para visitar a los clientes. (Kotler 1996: 626)

Un cuerpo de vendedores a contrato está compuesto por representantes, Agentes de ventas o corredores del fabricante que recibe una comisión sobre sus ventas. (IBID)

2.10. ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS

Esta va a depender del producto que se venda.

Existen diferentes clasificaciones para determinar la estructura de la fuerza de ventas.

2.10.1. Estructura Territorial:

Se asigna un territorio exclusivo a cada vendedor dentro del cual venderá la línea de productos o servicios de la empresa. Define con claridad la labor del vendedor y fomenta el afán del vendedor por establecer vínculos comerciales locales.

A medida que una firma se vuelve mayor y agrega más vendedores, la tendencia natural es dar a cada uno de ellos la responsabilidad de vender y servir a un área geográfica determinada. Un beneficio obvio de la organización es facilitar el tiempo de viaje y los gastos. La principal desventaja para una compañía de varios productos es que el mismo vendedor vende todos los productos a todos los clientes en un territorio y puede no tener la experiencia suficiente para hacer un trabajo. Además, existe la tendencia por parte de los vendedores de concentrarse en los productos y los clientes más fáciles; tal concentración de esfuerzos podría no ser en el mejor interés de los objetivos de la compañía o del beneficio general. (Hartley 1997: 196)

2.10.2. Estructura por Producto:

Los vendedores deben conocer sus productos, sobre todo si los productos son muchos, no están relacionados y son complejos; se estructura al cuerpo de vendedores por líneas de productos.

La organización por líneas de productos en ocasiones se considera necesaria por las firmas industriales cuyos productos requieren conocimientos o aplicaciones técnicas. En compañías sumamente diversificadas, cada división puede tener fuerza de ventas por separado debido a heterogeneidad de los productos, como desventaja se da como resultado la duplicidad del esfuerzo de ventas. (Hartley 1997: 197)

2.10.3. Estructura por Cliente:

El cuerpo de vendedores está organizado de acuerdo con los clientes o industrias con los que cuente la empresa, le sirve a la organización para enfocar con más precisión la satisfacción de sus clientes, logrando mantenerlos satisfechos y que sean clientes repetitivos.

Esta estructura parece más en armonía con el concepto de la mercadotecnia y su aplicación de una orientación al cliente. Tal especialización de la fuerza de ventas debe conducir a un mejor entendimiento de los problemas y necesidades únicas de las varias categorías de clientes. Debe dar como resultado un mejor servicio a los clientes así como mejor comunicación y cooperación. (Hartley 1997: 199)

2.10.4. Estructuras Complejas:

Son comunes varias combinaciones de las estructuras básicas tratadas, siendo el propósito agrupar las actividades en la forma en que mejor contribuya a lograr los objetivos de la compañía. Las combinaciones son, en especial, comunes entre las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

firmas que intentan preservar una estructura fundamentalmente orientada al producto para el volumen de sus negocios, pero dando también a mercados o áreas individuales un tratamiento especial. (Hartley 1997: 201)

Se determina una estrategia compleja de fuerza de ventas cuando una empresa vende una gran cantidad de productos a muchos tipos de clientes, en una zona geográfica extensa. Este tipo de estructura le permite a la empresa poder proporcionar una atención al cliente de acuerdo a sus necesidades.

2.11. EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACION DE LA FUERZA DE VENTAS

2.11.1. Reclutamiento: Los candidatos al puesto provienen de diversas fuentes. Tales como solicitudes de empleo, escuelas superiores, agencias de colocación, anuncios etc. La mayoría de las empresas localizan fuentes de candidatos prometedores basándose en su propia experiencia.

El reclutamiento es una actividad importante en las firmas que aumentan constantemente la magnitud de su fuerza de ventas. (Cravens y Woodruff 1991:754)

2.11.2. Selección de los vendedores: Tres aspectos importantes de la selección de vendedores son elegir a los candidatos para los requisitos del puesto, considerar los aspectos jurídicos de la contratación y evaluar el potencial de ventas.

A) Elegir candidatos adecuadamente para los requisitos del puesto: Es importante elegir a los candidatos que estén bien calificados y motivados. La aplicación sistemática de una serie de pasos eleva las posibilidades de contratar candidatos calificados para los puestos de ventas. Se debe de elaborar un

análisis de puestos para especificar las obligaciones, requisitos, responsabilidades y condiciones del empleo de ventas vacantes.

Preparar una descripción por escrito del puesto para que los aspirantes conozcan exactamente sus deberes y responsabilidades, y la forma en que serán evaluados.

Traducir los deberes y responsabilidades señaladas en la descripción del puesto, en un conjunto de aptitudes para el trabajo de ventas que los aspirantes deberán poseer para ser contratados.

Captar una reserva de vendedores solicitantes calificados para tener de dónde escoger.

Evaluar a cada aspirante mediante los cuestionarios de solicitud de empleo, entrevistas, comprobación de referencias y pruebas formales para elegir al más calificado.

B) Consideraciones jurídicas entre ellas figuran las leyes de derechos civiles y los reglamentos sobre minorías, edad, origen nacional, minusválidos y religiones. Ciertas prácticas de empleo están prohibidas y quienes participan en la contratación de vendedores debe conocer a fondo las restricciones jurídicas pertinentes

Evaluación del potencial de ventas: Un problema capital consiste en determinar qué calificaciones y experiencias pueden ser prometedoras en materia de potencial de ventas. Dos rasgos mencionados a menudo como elementos útiles para pronosticar las ventas, son la empatía y el impulso egocéntrico. La empatía es la capacidad de captar las reacciones de otra persona, y el impulso egocéntrico es la necesidad de convencer a otros para sentir satisfacción. (Cravens y Woodruff 1991:757)

2.11.3. Capacitación de vendedores: La capacitación es esencia para formar y conservar una organización de ventas productivas. Los tipos de capacitación para los vendedores son:

2.11.3.1. Tipos de Capacitación:

1. Métodos y técnicas de Venta:
2. Administración de tiempo y esfuerzo
3. Información sobre el producto
4. Políticas y procedimientos de la compañía.

La capacitación en estos temas se imparte mediante programas formales, entrenamiento en el trabajo o una combinación de ambos.

2.11.3.2. Aspectos importantes de la capacitación.

Un buen programa de capacitación abrevia el plazo necesario para aprender el trabajo de ventas y mejorar la calidad. El alto costo exige que la gerencia establezca prioridades para sus áreas de aplicación. Un aspecto conexo consiste en decidir cómo deberá impartirse la capacitación. (Cravens y Woodruff 1991:757)

2.12. LA SUPERVISION DE VENDEDORES

Se diferencia en muchos aspectos de los que realizan otros supervisores, éstas suelen ser independientes y la evaluación de su desempeño se dificulta por la diversidad de factores que influyen en los resultados. La tarea del supervisor se complica en muchos casos por que se espera que el también venda además de realizar sus funciones administrativas. (CRAVENS Y WOODRUFF, 1991:758)

Estas actividades importantes son:

1. Entrenamiento: Se pretende que los supervisores sean los que ayuden a los vendedores, es decir, son los encargados de orientar las habilidades de éstos para lograr una verdadera integración.
2. Asesoría: Por la experiencia del supervisor, se pretende que dé asesoría a los vendedores, ya sean relacionadas con el trabajo o en aspectos personales.
3. Control: Esta actividad implica la revisión de los gastos de operación, la determinación del tamaño de la fuerza de ventas y la dirección del esfuerzo de venta.
4. Evaluación: Es el encargado de valorar y realizar análisis del desempeño de los vendedores, tomando en cuenta parámetros claramente establecidos.
5. Administración: Incluye la definición de territorios de venta, la determinación de objetivos y la presentación de informes a la gerencia de ventas. (IBID)

2.13. LA MOTIVACION A LOS VENDEDORES

La importancia de la motivación no radica en su conceptualización sino en la forma en que ésta la lleva a cabo cada persona, con la finalidad de cubrir sus necesidades. Su esencia radica en encontrar un sentido o significado a lo que hacemos o a lo que se nos pide que hagamos.

La motivación es un control interno de la persona y depende de cómo el individuo concibe el mundo, qué tan motivado se encuentre. El vendedor es un asesor de su

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cliente es un activador que le ayuda a descubrir, intensificar, sentir y a visualizar sus necesidades, pero no las crea.

Los principios de la motivación son:

La satisfacción de las necesidades básicas, establece que las personas son motivadas para adquirir satisfacción de sus necesidades.

La conservación del bienestar, la gente actúa no sólo para obtener sino para conservar la satisfacción que ya posee.

Necesidad satisfecha, cero motivación, este principio manifiesta que una necesidad satisfecha no motiva a la persona.

El vendedor debe comprender que los prospectos se convierten en clientes potenciales cuando descubren que pueden obtener grandes beneficios al comprar nuestras soluciones y que por otro lado corren el riesgo de perder los beneficios al no comprar nuestro producto o servicio. Si comprendemos lo anterior, es nuestra responsabilidad ayudar a nuestros prospectos a descubrir por sí mismos la importancia de satisfacer dichas necesidades.

2.13.1 *Necesidades Racionales contra las Emocionales*

Las necesidades pueden dividirse en dos

2.13.1.1. *Necesidades de tarea o racionales:*

Están relacionadas con las necesidades del prospecto, como: Precio, Costo durabilidad, garantía, costo total del producto. Los motivos racionales desempeñan una función en casi todo acto de compra, por lo que los vendedores se benefician al evaluarlos logrando obtener los siguientes beneficios que son factores motivantes para ellos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Mayores Ganancias:** Muchos prospectos desean saber si existe una forma de que su producto o servicio pueda ayudarlos a ganar más dinero.
- **Menores Costos:** Pueden mejorar su situación financiera reduciendo sus costos, lo cual les resulta muy motivante.
- **Mayor Producción:** Calidad y volumen son otros motivadores muy poderosos.
- **Menor esfuerzo:** Si su producto o servicio tiene la característica o beneficio de ahorrar trabajo y esfuerzo y evita desperdicio, es obvio que debe tratar de descubrir si ésta es una necesidad importante para su prospecto.

2.13.1.2. Necesidades Personales o Emocionales:

Existen muchas necesidades personales que los vendedores deberán de cubrir para lograr obtener la eficiencia en su desempeño, estas necesidades pueden dividirse en:

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades Sociales
- Necesidades de Autoestima
- Necesidades de Autorrealización

Dentro de la motivación a los vendedores se deben de analizar o comprender los vínculos que son determinantes del desempeño y otras posibles recompensas. En la medida que la empresa cree un programa de motivación dentro del cual se analicen continuamente las necesidades presentes de sus vendedores obtendrá el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

beneficio de contar con empleados altamente motivados, retribuyendo a la empresa con mayores utilidades y un posicionamiento permanente en el mercado.

2.13.2. Determinación del desempeño: Además de la motivación, otros factores que pueden influir en el desempeño de los vendedores son: Sus características personales, las condiciones ambientales, y las políticas y procedimientos de la compañía.

Por tanto, es importante reconocer que el dinero y otras recompensas interactúan con diversos factores y determinan el desempeño de los vendedores.

2.13.3. Recompensas alternativas: Es obvio que el dinero es una forma de motivar a al gente, así como el reconocimiento y recompensas especiales. Todas las organizaciones de ventas emplean las recompensas monetarias para motivar a sus vendedores.

2.13.4. Remuneración a los vendedores: Puede consistir en un salario fijo, una comisión fija o una combinación de salario y cierta compensación o incentivo.

Al proyectar un buen plan para la fuerza de ventas, hay que tomar en cuenta las aptitudes de los vendedores el efecto de éstos en los resultados de ventas, el grado en que la gerencia puede comprobar los logros de los vendedores y hasta que punto se desea aplicar incentivos monetarios para encauzar las ventas.

La retribución de los vendedores varía considerablemente según el tipo de trabajo, la industria, el método de remuneración y la ubicación.

2.14. LA EVALUACIÓN A LOS VENDEDORES

Tres aspectos importantes de la evaluación del vendedor son:

1. *El propósito de la evaluación.* La evaluación del vendedor es esencial ya que se deberá lograr la mayor aproximación posible entre los resultados deseados y los resultados reales de la fuerza de ventas.
2. *Los incentivos monetarios* acrecientan la necesidad de hacer evaluaciones. Los vendedores se sentirán correspondidos con el esfuerzo otorgado cuando exista una remuneración que vaya unida al desempeño.
3. *Situaciones de la evaluación* hay que considerar que el vendedor sólo ejerce un control parcial sobre los resultados que obtiene en su territorio en el área de actividad asignada. La oportunidad de mercado, el posicionamiento de la empresa en el mismo, la intensidad de la competencia y otros factores incontrolables pueden ser la causa de que los vendedores obtengan diferentes resultados aunque su motivación y sus esfuerzos hayan sido idénticos.

Los objetivos y la evaluación del desempeño deben ser congruentes; Si a un vendedor se le asigna un objetivo, su desempeño debe calificarse en función del mismo. Las mediciones deben ajustarse también para incluir los factores ajenos al control del vendedor.

Hay dos enfoques principales para evaluar a los vendedores. Uno consiste en comparar los resultados cuantificables (Objetivos), con normas determinadas, como cuotas de venta. Si tales normas se ajustan para tomar en cuenta los factores que el vendedor no puede controlar la comparación de los resultados reales proporciona la medida exacta del desempeño. Cuando no es posible establecer normas objetivas,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

se usan evaluaciones subjetivas de desempeño. Las calificaciones subjetivas pueden usarse en combinación con evaluaciones objetivas de los resultados.

Algunos procedimientos que se siguen para la evaluación de los vendedores son los siguientes:

1. Comparación entre vendedores: Es necesario realizar una comparación entre la actuación de un vendedor con la de los demás, si existen diferencias se deben de analizar las condiciones de venta de cada uno de ellos, la dirección debe de tomar en cuenta la contribución que realizan a las utilidades de la empresa. (Fischer, 1993: 393)
2. Comparación de ventas actuales y pasadas: Se hace una comparación de la actuación presente y pasada del vendedor para lo cual se debe de tener un historial directo de sus progresos.
3. Comparación de las ventas potenciales de la zona: Se examinará la actuación del vendedor comparándola con la actuación que se esperaba de su zona.
4. Apreciación cualitativa de los vendedores: La empresa seleccionará los factores cualitativos más adecuados que se pueden tomar en cuenta para evaluar a los vendedores.
5. Entrevistas: A través de ellas el director se puede dar cuenta de las causas de una disminución en la efectividad del grupo de vendedores o de cada uno.

2.15. PASOS DEL PROCESO DE VENTA

- 2.15.1. Prospección y Calificación: Se busca identificar al futuro cliente, los clientes potenciales pueden provenir de clientes anteriores, amigos, de lista de afiliados a organizaciones, nuevos vecinos de la comunidad y similares.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una vez que han sido identificados los clientes potenciales, necesitan ser calificados, deben determinarse su capacidad financiera y su autoridad para compra.

2.15.2. Contactos y principios de la venta: La aproximación a los clientes en potencia suele ser un procedimiento largo y tedioso, una vez ya entablado el contacto el vendedor, tiene que hacer varias visitas antes de que se le permita hacer una presentación formal.

Se debe conocer todo lo que sea posible sobre el negocio del cliente potencial.

Las visitas iniciales son para romper el hielo y se debe buscar una afinidad y receptividad con el cliente para que por lo menos escuche la presentación de venta.

2.15.3. Presentación: El objetivo de toda presentación es hacer una venta, una presentación de ventas puede tomar dos direcciones:

1. Demostrar los beneficios del producto o servicio.
2. Agudizar la determinación de las necesidades del cliente por parte del vendedor.

2.15.4. Manejo de las objeciones y la resistencia a la venta: El vendedor debe estar preparado para dar la bienvenida a las objeciones, ya que por lo general indican cierto interés inicial, y también ofrecen la oportunidad de presentar puntos de venta adicionales en el proceso de contestarlas.

El vendedor debe anticipar tales objeciones y hacer planes sobre la forma de refutarlas.

2.15.5. Cierre de la venta: Aquí el vendedor solicita el pedido al prospecto. Debe de percatarse de los detalles que le permitan darse cuenta de que el cliente está listo para el cierre de la venta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.15.6. Continuación: Busca la mayor satisfacción del cliente para que éste lo vuelva a comprar. Se sugiere que el vendedor reafirme en el cliente lo prudente de su compra, se debe manejar el pedido y la entrega en forma tan eficiente como sea posible, comprobar que el producto le está funcionando satisfactoriamente al cliente y debe estar preparado a resolver cualquier inconveniente.

La administración de la fuerza de ventas es una labor ardua que implica el desarrollo del sistema de control y evaluación a los vendedores; requiere tener una delimitación de las funciones a realizadas ya sea interna o externa y determinar los procedimientos de venta y la atención que se deberá brindar al cliente.

Es conveniente el contar con los métodos administrativos que permitan evaluar el nivel de motivación de los vendedores, su desempeño en las actividades realizadas por ellos permitiendo contar con la información necesaria para la toma de decisiones y desarrollar las estrategias de venta que la empresa crea conveniente establecer

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO TERCERO

EL SERVICIO AL CLIENTE

La importancia de brindar un servicio al cliente que sea adecuado a sus necesidades y que permita conseguir la completa satisfacción que ellos están buscando satisfacer será la piedra angular en el desarrollo de las estrategias de venta que la empresa establezca, así como los procedimientos de venta y el desempeño que la fuerza de ventas deberá ejercer en el trato con ellos; la empresa tiene que conocer cuáles son las expectativas que desean cubrir los clientes al adquirir un bien o servicio que la empresa esté proporcionando, es importante que la empresa conozca la imagen que ellos están percibiendo de la misma y si sus estrategias de servicio están siendo recibidas de acuerdo a lo planeado. Por lo que se tendrá que analizar cual es el proceso de compra que el cliente sigue y las consideraciones que se tiene para realizarlo de tal manera. La empresa deberá determinar el tipo de servicio que desea brindar al cliente y establecer cuáles son los riesgos que correrá y cuáles serán los servicios que brindará como organización a sus clientes, con lo que se podrá realizar una medición de la satisfacción del cliente.

3.1. ¿ QUIÉNES SON LOS CLIENTES?

Los clientes son aquellas personas que le permiten a la empresa el logro de sus objetivos institucionales, que son el objetivo de servicio, el objetivo social y el objetivo económico, por lo que todas las actividades realizadas en ella giran alrededor de él; El cliente es la persona que consume el producto con la finalidad de satisfacer una necesidad, la empresa debe analizar la manera de cómo satisfacer

estas necesidades y realizar un programa de mercadotecnia que le permita estar al tanto de los diferentes factores que afectan la relación cliente/empresa.

3.2. COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES

Un propósito fundamental de cualquier empresa es desarrollar una ventaja diferencial sobre sus rivales para el mismo grupo de compradores. (Lipson y Darling 1986: 261)
Cada gerente de mercadotecnia trata de obtener un reconocimiento preferente y un patrocinio para la oferta de mercado de su empresa. Cada ejecutivo de mercadotecnia debe comprender que la empresa comercial sólo puede existir a través de la aceptación que dé el cliente a su oferta de mercado.

La filosofía de mercadeo de los ejecutivos empresariales conduce a la movilización, utilización y control de todas las operaciones de una empresa comercial, para ayudar a los clientes a satisfacer sus necesidades y requerimientos en forma compatible con objetivos de la empresa. (IBID)

3.3. MOTIVOS DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES

Los motivos de compra de los consumidores o de los clientes se pueden clasificar de la siguiente manera, con la finalidad de permitir una comprensión sobre las necesidades que se les deben de atender al momento de proporcionarles la atención de la venta.

1. Motivaciones Racionales y Emotivas

- a) Las motivaciones racionales o (Económicas), están asociadas a un modo de pensar cuidadoso, al razonamiento y la autoaprobación. Se opina que las motivaciones racionales incluyen manualidad, eficiencia, dependencia, confiabilidad en el servicio, mejoramiento de la propiedad y economía en las compras en el uso. (Lipson y Darling, 1986:266-284)

b) Las motivaciones emocionales con frecuencia están asociadas a muy poco o ningún razonamiento formal; se creó que los motivos emocionales incluyen satisfacción de los sentidos, preservación de la especie, temor, descanso y diversión, orgullo, sociabilidad, esfuerzo y curiosidad relativa al misterio. (IBID)

2. Motivos Conscientes o Latentes

a) Los motivos conscientes son reconocidos con claridad y expresados por los compradores sin que se les despierte mediante operaciones de mercadeo.

b) Los motivos latentes no son reconocidos por los compradores sino hasta que algún aspecto de la operación de mercadeo les llama la atención. (IBID)

3. Motivos primarios, Selectivos y de Patrocinio.

a) Primario, es el que influye en la decisión del consumidor para que compre un tipo general de producto, como un automóvil, una consulta de televisión, un traje o un reloj eléctrico.

b) Un motivo selectivo, es aquel que influye en la decisión del consumidor para comprar una marca determinada del producto.

c) Un motivo de Patrocinio, es aquel que influye en la decisión del consumidor para comprar el producto a un proveedor en especial. (IBID)

3.4. QUE ES EL MERCADO DE CONSUMO

Todos aquellos individuos (hogares) que compran y/o usan bienes y servicios para sí mismos o para sus hogares. Un punto de vista muy amplio del mercado de consumo incluiría también a los mayoristas y detallistas a través de los cuales los fabricantes llegan a los compradores finales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.5. LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

3.5.1. Identificación de Necesidades y Deseos

Para lograr comprender las necesidades y deseos de la gente y las organizaciones, se requiere un certero análisis del tamaño del mercado, las tendencias de crecimiento, las características del cliente, los perfiles de la industria y los puntos fuertes y débiles del competidor clave. El análisis y el rastreo de las tendencias del mercado exigen una estrecha relación de trabajo entre los gerentes corporativos de mercadotecnia y los investigadores de mercadotecnia. (Cravens y Woodruff, 1991:24)

3.5.2. Determinación de las Necesidades por Atender

Un mercado objetivo es el grupo de personas u organizaciones hacia quienes una compañía decide encauzar la comercialización de su producto o servicio. Todas las operaciones de la empresa giran en torno a la decisión del mercado objetivo. Las opciones abarca desde atender a todos los compradores (o la mayoría), con una estrategia masiva, o dar servicios a uno o varios segmentos empleando una estrategia diferente para cada uno. (IBID)

3.5.3. Satisfacción de las Necesidades y Deseos de los Clientes.

El segundo requisito del concepto de mercadotecnia consiste en seleccionar la mejor forma de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores objetivo de la organización, que será la base del diseño y ejecución del programa de mercadotecnia.

Dicho programa comprende el producto o servicio, (calidad, características, empaquetado, durabilidad, etc.), su colocación o distribución (cuándo y dónde,

estará disponible), su precio y su promoción (esfuerzos publicitarios y de venta), a este programa también se le llama mezcla de mercadotecnia. (IBID)

3.6. EL PROCESO DE COMPRA

3.6.1. Consideraciones de los Clientes para la Realización de la Compra.

- 1) ¿Debo comprar ahora o debo posponer la adquisición?
- 2) ¿Cuál oferta de mercado debo comprar?
 - a) ¿Cuál producto(especificaciones y envase) debo comprar?
 - b) ¿Cuál marca debo comprar?
 - c) ¿A cuál proveedor le debo comprar?
 - d) ¿Qué condiciones de venta debo aceptar?

3.6.2. Etapas del proceso de Compra

1. Reconocimiento de un problema o de una necesidad
2. Revista del inventario existente
3. Decisión de comprar un artículo
4. Autorización de la cantidad de tiempo, dinero y esfuerzo que se dedicará.
5. Clasificación de las responsabilidades de compra.
6. Búsqueda de información respecto a ofertas de mercado.
7. Establecimiento de las especificaciones de compra.
8. Igualamiento de las especificaciones de compra con las ofertas disponibles.
9. Selección de ofertas (Producto, condiciones de venta, distribución, comunicación).
10. Dedicación a la compra de mecanismos.
11. Adquisición del producto o servicio.
12. Determinación del grado de satisfacción o instalación de posventa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

13. Posible decisión para establecer rutinas futuras de compra.

3.7. SERVICIO AL CLIENTE

El servicio a los clientes incluyen todos los ofrecimientos de valor para los clientes de una empresa fuera del producto en sí. Si bien el servicio de garantía y de reparaciones, por lo general recibe el máximo de atención, los servicios a los clientes abarcan diversos aspectos, tales como: Ventas garantizadas, Protección contra cambios de precio, Entregas más rápidas y confiables, Exhibición para los distribuidores y ayuda de entrenamiento.

Algunos servicios caen dentro del área de actividades de las promociones, como lo son las ventas garantizadas y la protección contra los cambios en los precios, son un incentivo para comprar. Las ayudas para el comerciante, tales como exhibición en el punto de compra, son servicios prestados por los fabricantes a sus clientes, pero también puede considerarse como promoción, así como el entrenamiento a los comerciantes en las técnicas de mantenimiento y reparación o para entrenar a los usuarios cuando los productos son técnicamente complejos, son genuinos servicios a los clientes. (Hartley 1997: 484)

El buen servicio a los clientes dá como resultado la satisfacción de éstos, creando clientes leales y negocios repetidos, y una influencia oral que es potente, aunque no se pueda medir con facilidad. (Hartley 1997:483)

Los beneficios que proporciona un buen servicio a los clientes para la organización son:

- 1 Atraer nuevos clientes
- 2 Aumentar las ventas a los clientes actuales.
- 3 Permitiendo mayores precios para los productos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. Reduciendo la vulnerabilidad a la competencia de precios.

5. Proporcionando diversos beneficios indirectos.

De un programa de servicios a los clientes pueden derivar beneficios indirectos. La buena reputación de una firma puede hacer más receptivos a los representantes de venta de la empresa.

Sobre el costo de los servicios; en ocasiones los servicios se proporcionan con un cargo extra, como una cuota adicional por una entrega expedita. Los contratos de servicios que tienen características de pólizas de seguro, pueden ofrecerse para los productos complejos.

Se pueden proporcionar otros servicios a los clientes sin cargos extra, aunque sus gastos deban ser considerados en las decisiones de precio. (Hartley 1997:484)

3.8. TIPOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Los servicios pueden clasificarse por el tipo de valor que proporciona a los clientes:

3.8.1. Reducción de riesgos: Son los servicios que reducen el riesgo de que se reciba un producto equivocado o que éste sea defectuoso, los cuales son el privilegio de ajuste y las garantías.

3.8.2. Mejoramiento del Funcionamiento: Los servicios que mejoran el desempeño del producto incluye el ajuste, alteración o adaptación necesaria para que el producto satisfaga las necesidades particulares del cliente. También se incluye el entrenamiento o las instrucciones especiales para ayudar al cliente a utilizar en forma adecuada el producto. La reparación efectiva y a precios justos, así como el servicio de mantenimiento, son uno de los factores principales en la satisfacción por funcionamiento. (Hartley 1997:487)

- 3.8.3. Ayudas para las Operaciones del Cliente: Se clasifican en, Entregas a tiempo de acuerdo a las necesidades del cliente, Costos razonables de distribución, Responsabilidad por un mínimo de daño en tránsito y en el manejo, Manejo rápido y cortés de cualquier problema de servicio que inevitablemente se presente e Información y consultas comerciales para ayudar a los clientes a hacer un mejor trabajo y para posibles problemas.
- 3.8.4. Servicios intangibles de los clientes: Son servicios llamados reflejos, que incrementan el amor propio y el autorespeto de los clientes. Estos son los servicios supuestamente simple, tales como cortesía y respeto, atención rápida y consideración. Tiene lugar en el punto de contacto entre una empresa y sus clientes y, como tales, son ingredientes vitales al establecer una imagen pública tanto positiva como negativa. Incluso la prontitud y la calidad de la respuesta por correo de un cliente puede dar como resultado reflejos negativos o positivos. (Hartley 1997:491)

3.9. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción del cliente es la percepción que él tiene de que fueron alcanzadas o superadas sus expectativas. Depende del vendedor encontrar la manera de que el cliente quede satisfecho.

Los clientes satisfechos hacen negocios con más frecuencia, la relación que hay entre ventas, servicio, satisfacción y utilidades es directa.

Los factores más importantes para lograr satisfacción y retención son la calidad en el servicio. Lo principal para la empresa deberá ser producir clientes leales y satisfechos, en una relación que dure largo tiempo. (GERSON, 1994:5-7)

Los factores formales e informales de medición más comunes son los siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Volumen y tendencia de las ventas
2. Participación en el mercado
3. Opiniones de los distribuidores, comerciantes y vendedores
4. Respuesta del consumidor no solicitadas
5. Estudios de investigación del consumidor

La retroalimentación más directa de los clientes que llega a los ejecutivos responsables, proviene de las cartas ocasionales de quejas dirigidas al presidente.

Por lo que es conveniente realizar breves cuestionarios en dos formas:

1. Anexándolos a los embarques o a los estados mensuales
2. Los vendedores pueden dentro de su visita solicitar formalmente las opiniones y expresiones de satisfacción o falta de ella.

Se deben de tener en cuenta los siguientes puntos que afectan la utilidad de los vendedores en tal investigación.

Tres consideraciones afectan la utilidad de los vendedores en tal investigación:

1. La encuesta puede dar como resultado alabanzas desusadas o la ventilación de rencores. Las respuestas pueden no reflejar exactamente las actitudes debido a la presencia del vendedor, quien tiene mucho que ver con el grado existente de satisfacción al cliente.
2. El informe del vendedor puede no ser completamente objetivo, en especial si algo emocional está involucrado en la relación de que se trate.
3. El uso de vendedores para reunir esta clase de información está en conflicto con el propósito fundamental de la visita de ventas.

Son más recomendables las encuestas periódicas conducidas por investigadores objetivos. Sin embargo, estas encuestas deben ser sistemáticas y continuas.

Las medidas directas de la satisfacción de los clientes tienen estas ventajas particulares:

1. Pueden establecerse las tendencias en la actitud de los clientes y se pueden descubrir pronto las áreas problemas, antes de que se conviertan en graves.
2. Se puede favorecer la buena voluntad y lograrse una reputación de una firma que "se preocupa".
3. Las necesidades y deseo no satisfechos de los clientes pueden ponerse a descubierto, surgiendo oportunidades para innovaciones. (Hartley 1997:494)

Existen algunas razones por las cuales se debe de medir la satisfacción al cliente, entre algunas de ellas podemos mencionar las siguientes: (GERSON, 1994:22-49)

Razón # 1:

Conocer las Percepciones de los Clientes.

Todos los clientes son individuos y cada persona percibirá las cosas de diferente manera en una misma situación determinada, por lo que es necesario que se identifiquen las percepciones individuales de cada cliente.

Razón # 2:

Determinar las necesidades, Deseos, Requerimientos y Expectativas del Cliente.

La medición debe identificar también qué es lo que los clientes quieren y desean que la empresa haga, también se debe de averiguar lo que esta dispuesta la organización con relación a especificaciones de producto/manufactura, así como lo que espera el cliente, de la empresa como proveedor durante el proceso completo de venta y servicio. Es de vital importancia para un buen programa de medición que se conozcan las necesidades actuales y futuras de sus clientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Razón # 3:

Para Cerrar Brechas

Todas las brechas están basadas en diferencias de percepciones entre lo que la empresa creé que está dando y lo que el cliente percibe que ha recibido, lo cual origina que existan brechas entre clientes y proveedores, y la única forma de cerrarlas es conocerlas, aceptarlas y medirlas.

Algunas de ellas son:

1. La Brecha entre lo que la empresa piensa qué necesita el cliente, y lo que el cliente realmente requiere.
2. La brecha entre lo que la empresa piensa que compró un cliente y lo que el cliente percibe que ha recibido.
3. La brecha entre la calidad de servicio que la empresa cree que está dando y lo que el cliente percibe de esa misma calidad de servicio.
4. La brecha entre la expectativa de los clientes acerca de la calidad de servicio y el desempeño real del servicio.
5. La brecha entre promesas de mercadotecnia y la entrega real.

Razón # 4:

Revisar lo que la Empresa Espera, con el Fin de mejorar la Calidad de Servicio y la Satisfacción de sus Clientes.

Se deben de fijar estándares de desempeño, informar a sus clientes y empleados de esos estándares, y después medir su actuación real contra lo establecido. La mejora viene de conocer dónde está la empresa comparado contra dónde quiere estar o dónde debería estar y, con base en las medidas, tomar los pasos para mejorar su actuación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Razón # 5:

Mejorar el Desempeño propicia un Incremento en las Utilidades.

Conforme aumente su nivel de servicio al mismo tiempo que el nivel de satisfacción de sus clientes, la empresa podrá cobrar más dinero por sus bienes y servicios.

Razón # 6:

Para Saber Cómo lo Está Haciendo la empresa y Hacia Dónde Va.

La empresa debe saber que brechas existen y la manera de cerrarlas, a demás de conocer qué esperan y necesitan sus clientes, y cómo perciben el mundo, la empresa necesitara saber cómo está haciendo el trabajo el trabajo, en ese momento. Se deberá reunir información sobre lo que debería hacer en el futuro.

Razón # 7:

Aplicar el proceso de Mejora Continua.

La empresa debe medir todo lo que hace con relación a su propia producción de bienes y servicios, y la forma como entrega a sus clientes.

La meta es establecer relaciones a largo plazo con clientes satisfechos, y lo puede hacer entendiendo e identificando sus necesidades, alcanzando y excediendo sus expectativas, cerrando o quitando cualquier brecha perceptual que pudiera existir entre lo que la empresa cree que entrega y lo que el cliente cree que recibe, y tratando continuamente de mejorar su calidad de servicio, un poco cada vez.

El servicio al cliente es una tarea titánica, ya que se trabaja con las percepciones que los clientes tienen de la empresa y lo que cada uno espera del producto que se está proporcionando; cada cliente es un mundo y la labor del gerente de mercadotecnia es la de establecer un servicio que permita la satisfacción de los clientes,

analizando cada una de las expectativas que ellos presentan, sin dejar a un lado lo que la empresa desea cumplir, es decir, coordinar los objetivos de la empresa y de los clientes para obtener una actitud ganar/ganar o sino no hay trato, en donde se cubran las necesidades de ambas partes y se logren entablar negociaciones permanentes con los clientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO CUARTO CASO PRÁCTICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1. METODOLOGIA EMPLEADA

Para la realización de la investigación se recurrió a una entrevista directa con el gerente de la empresa, abarcando los aspectos esenciales que deben ser contemplados al determinar el tipo de administración que la organización esta ejerciendo.

Se aplicó una entrevista a los vendedores de la empresa, tanto a comisionistas como a los vendedores internos; el número de vendedores con los que cuenta son los siguientes: cuatro agentes comisionistas y dos vendedores internos.

Los vendedores internos, se encargan de levantar pedido en la localidad y lugares cercanos a la ciudad. Los agentes comisionistas cubren un área más extensa; es decir, poblaciones como Nueva Italia, Apatzingan, La Huacana, Tepalcatepec, La Mira, Arteaga, Guacamayas, Lázaro Cárdenas, Zihuatanejo, Tecario, Pátzcuaro, Los Reyes, Atotonilco, Zacapu. Santa Calara del Cobre, Tacámbaro, Ario de Rosales, Numarán, Paracho, La Piedad, Pedemales, etc. Por lo que las entrevistas se aplicaron a la totalidad de los vendedores.

Para determinar la satisfacción de los clientes de la empresa se determinó una muestra representativa con base en los siguientes datos:

El número promedio de Clientes que son atendidos por cada agente comisionista, son de 64 clientes, y de 30 a 32 clientes por vendedor interno de la empresa. Los datos antes mencionados fueron proporcionados por el Gerente de la Empresa; arrojando una población de $N=320$ clientes que son atendidos por la fuerza de ventas. Cabe mencionar que no se consideraron los clientes que acuden a la tienda

a realizar la compra de mercancía, ya que para fines de la investigación la estructura de la fuerza de ventas tiene mayor representatividad por los clientes que atienden y el volumen de compra que realizan.

Se utilizo un método de muestreo probabilístico finito.

La determinación de la muestra se describe a continuación:

$$N = 320$$

$$.e^2 = 10\%$$

$$.p = 70\%$$

$$.q = 30\%$$

$$.O = 1.96^2$$

La aplicación a la fórmula es la siguiente:

$$.n = \frac{O^2 N (p)(q)}{e^2 (N-1) + O^2 (p)(q)}$$

En donde:

$$.n = \frac{(1.96)^2 320 (.70)(.30)}{(0.10)^2 (320-1) + (1.96)^2 (.70)(.30)} =$$

$$.n = \frac{(3.8416) 320 (.70)(.30)}{(0.01) (319) + (3.8416) (.70)(.30)} =$$

$$.n = \frac{258.15552}{3.19 + .806736} =$$

$$.n = \frac{258.15552}{3.996736} = 64.591587 \quad .n = 65 \text{ Cuestionarios aplicables}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los cuales por cuestiones de la investigación fueron aplicados mediante la técnica de entrevista por teléfono.

Los datos para poder aplicar las entrevistas telefónicas fueron proporcionados por la Gerencia de la Empresa.

4.2. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN SUPER PAPELERA S.A. DE C.V.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La empresa es una sucursal de la matriz que se encuentra ubicada en:

Emilio Carranza # 53

Tlanepantla Edo. De Méx.

La cual surgió en 1968 como Cía. Mercantil Tlane S, A. De C. V. Después en 1975 cambio su nombre a Super papelera, la cual cuenta con varias sucursales en el país.

En la localidad la empresa surgió en 1984 con el nombre de Cía. Mercantil Tlane. Ubicada en Aguillilla # 169, fraccionamiento el Cupatitzio, C.P. 60190

Teléfonos : 01-45-23-55-17 y 01-45-23-60-00. y actualmente su razón social el Super Papelera S.A. de C.V.

La empresa se dedica a la comercialización de artículos de papelería y regalos tanto escolares como de oficina al mayoreo.

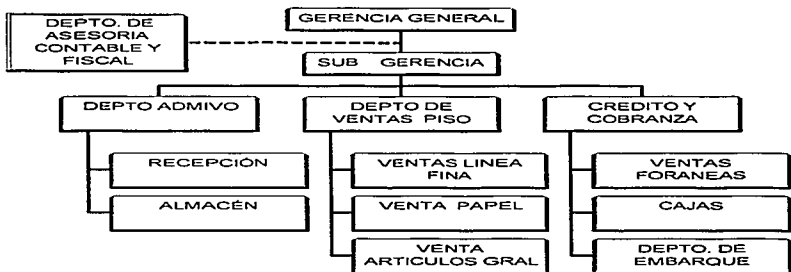
Cuenta con una tienda estructurada en forma de auto servicio dentro de la cual se encuentra el departamento de papel, departamento de regalos, departamento de línea fina y artículos en general, con la finalidad de ofrecer un servicio al cliente el cual se encuentre en completa libertad de seleccionar los artículos que le son requeridos, ofreciéndole apoyo continuo; además de contar con una estructura de fuerza de ventas por comisionista los cuales realizan ventas locales y foráneas en su mayoría, las cuales representan el 70% de las ventas totales efectuadas.

La misión de la empresa es llegar a ser la número uno en la comercialización de artículos de papelería escolar y de oficina en la República Mexicana, ofreciendo un extenso surtido a sus clientes procurando su satisfacción.

El número de empleados con los que cuenta la empresa es de 37 los cuales están distribuidos en todas las áreas de la empresa.

ESTRUCTURA ORGANICA DE SUPER PAPELERA S.A. DE C.V.

CUADRO 1



S.P.S.A.
Gerencia
Documento de circulación interna

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA FUERZA DE VENTAS

La empresa cuenta con políticas y objetivos de venta definidos informalmente, las políticas describen las actividades de venta y la forma de realizarlas, además del servicio que se le debe brindar al cliente.

Dichas políticas y objetivos no se encuentran formalmente estructurados en el manual de organización y no se cuenta con los manuales de procedimientos de ventas; el funcionamiento y la aplicación de los objetivos y políticas se va realizando de manera informal y su comunicación se da conforme a la experiencia de las personas que realizan esta actividad sin apearse a un procedimiento establecido y correcto para una organización formalmente estructurada.

El método de ventas establecido por la empresa consiste en:

1. Se visita al cliente y se levanta el pedido, llenando la requisición de pedido y se cobra los documentos pendientes.
2. Se entrega a la administración la requisición para efectuar el levantamiento del pedido y verificar que las mercancías requeridas se encuentren disponibles.
3. El vendedor se encarga de realizar el surtido de la mercancía para que posteriormente se realice la facturación.
4. Las cajeras realizan el registro y verificación de la salida de mercancía en el sistema de computo para proceder a la empaquetación de los artículos.
5. Se le entrega la mercancía al chofer repartidor, para su posterior distribución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. El Chofer realiza la verificación de la mercancía al ser entregada al cliente y pide que este firme de conformidad la factura para su posterior cobro.

7. Comienza el procedimiento desde el paso 1.

Este procedimiento es cíclico y tiene una frecuencia de ocho días para reiniciarse. El cuerpo de vendedores recibe una comisión del 5 al 8% sobre la venta, y cuentan con vehículos de reparto.

La empresa considera que los informes de venta reportados son los recibos de cobranza que los vendedores entregan a la gerencia para el control de los ingresos, y se presenta en forma semanal.

La gerencia realiza un resumen de los movimientos efectuados por los clientes y los pedidos elaborados; con base en dicha información se realizan informes estadísticos que son apoyados en información histórica y sirven de herramienta de análisis de ventas.

La finalidad de la realización de este informe es la determinación del volumen de ventas realizadas por los vendedores y el monto de los adeudos de los clientes.

Anualmente se realiza un pronóstico de ventas que es efectuado tomando el volumen de venta del año anterior, incrementando un porcentaje de crecimiento esperado para la economía y aplicando la inflación esperada para ese año.

Este presupuesto lo realiza el dueño de la empresa y el gerente de la sucursal.

No se consideran estrategias de ventas para alcanzar dicho presupuesto, sólo se describe el monto de las ventas esperadas para dicho año; el porcentaje que se aplica de crecimiento es tomado arbitrariamente sin realizar un análisis más a fondo, y no son consideradas las necesidades que presenta el mercado y las

necesidades de los vendedores, es decir, no se toma en cuenta los objetivos que estos pretenden alcanzar.

Por los que se determina la existencia de una mala planeación, ya que a pesar de cumplir con un nivel de ventas promedio no sé esta considerando el crecimiento continuo de la organización, es decir, carece de planeación a largo plazo lo que no le permitirá a la empresa alcanzar su misión.

El no considerar los objetivos de los vendedores, puede resultar que se presenten contingencias que la empresa no pueda enfrentar, ya que pueden provocar una desmotivación ocasionando la caída de las ventas.

No se utiliza el pronóstico como herramienta de medición del desempeño de los vendedores, sino como una proyección de las ventas esperadas para ese año; lo que nos permite determinar que existe una falta de control sobre las proyecciones realizadas, desperdiciando los beneficios que ofrece para la evaluación del desempeño de los vendedores, la planeación sobre estrategias de posicionamiento de mercado y la medición de la satisfacción del cliente.

Las ventajas que la empresa considera obtener al contar con el diseño de las áreas de cobertura de venta son las siguientes:

- Mejor Cobertura de Mercado
- Mejor Servicio al Cliente.

Por lo que la empresa considera que el designar el área de cobertura por territorio proporciona a la fuerza de ventas motivación al contar con el suficiente potencial para incrementar su nivel de ventas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La empresa no cuenta con un perfil del puesto, ya que el personal es reclutado empíricamente con base en las recomendaciones realizadas por el personal de la empresa y en el desarrollo obtenido por los empleados de la misma, los cuales son candidatos al asenso del puesto de vendedor.

Por lo que no ofrece cursos de inducción, y la capacitación que se brinda es por parte de los proveedores de la empresa, que invitan a conferencias sobre los productos que ellos ofrecen, estas conferencias se dan una o dos veces al año.

La empresa ha notado que los vendedores no tienen interés en asistir a los cursos ya que más de una vez que han sido invitados y no asistieron.

Ofrece la empresa a sus vendedores un incentivo monetario por medio de comisiones sobre venta, logrando obtener de esta manera un incremento en las ventas de sus productos y a la vez sirve de motivación para los vendedores.

La empresa para evaluar el desempeño de los vendedores considera el cumplimiento de la carga de trabajo asignada mediante la comparación histórica de las ventas de los clientes de cada vendedor.

La empresa determina la satisfacción del cliente mediante cartas o llamadas telefónicas que estos realizan con la finalidad de expresar sus necesidades, sugerencias, inconformidades o felicitaciones por el servicio que se le está brindando; la administración de la organización considera que conoce cuales son los deseos, necesidades y requerimientos de sus clientes y no cree necesario la aplicación de un método de mejora continua en el servicio que se le brinda al cliente.

Para la planeación y control de las estrategias se realizan juntas dos veces al año de manera formal con la fuerza de ventas con la finalidad de valuar el desempeño que se está logrando.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De manera informal la gerencia se entera de las inquietudes que los clientes están presentando, mediante charlas esporádicas y espontáneas que se tienen con los agentes de venta.

Como una herramienta de apoyo a la realización de la venta se les proporciona actualmente a los vendedores catálogos de los artículos que la empresa maneja; dichos catálogos sólo son proporcionados a los clientes de mayor volumen de compra, no se ha determinado si tendrán éxito, ya que solo se elaboraron sin realizar una investigación de las necesidades de los clientes.

4.4. ANALISIS DE LA FUERZA DE VENTAS

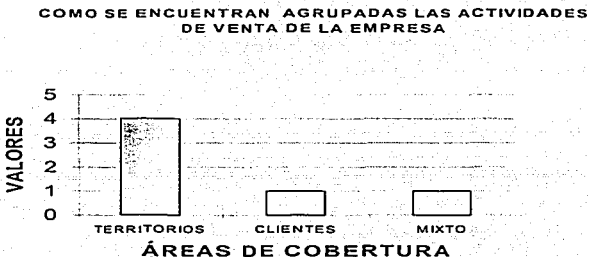
Con base en la información recabada en las entrevistas realizadas a los vendedores se determino el grado de aceptación que tienen estos a la administración que sé esta ejerciendo en la empresa, así como sus consideraciones con respecto al servicio al cliente que se está brindando

La fuerza de venta de la empresa se encuentra estructurada en agentes de venta por comisión, los cuales no tienen derecho sobre los bienes que comercializan, tienen como función la realización de transacciones de mercadeo a favor de la empresa. Según los vendedores y la gerencia las actividades de ventas se encuentran agrupadas por territorios, las cuales consisten en la asignación de un área geográfica exclusiva para cada vendedor.

Al realizar y analizar la investigación se encontró que existe confusión en la determinación de actividades de los vendedores, ya que no tienen una idea clara de cómo se encuentran estructuradas las funciones que realizan.

El 66% de los entrevistados coinciden con la información proporcionada por la gerencia de la empresa mientras que el 34% restante tiene confusión respecto a la forma de estructuración de sus funciones.

Gráfica 1



Fuente Encuesta Directa

Las ventajas que le ofrecería a la empresa contar con una estructura de ventas claramente definida, es el de canalizar mejor sus recursos, logrando un posicionamiento de mercado, evitando confusión con respecto a los territorios que cada vendedor debe atender.

Al tener una buena estructuración del área de venta, se obtendrá como resultado una atención más eficiente en cuanto a la realización de visitas a clientes y prospectos, permitiendo a la empresa reducir los costos de operación, mediante la definición de rutas de cobertura que le ahorren tanto recursos monetarios así como la optimización del tiempo productivo.

Con lo que los vendedores contarán con mayor tiempo para satisfacer las necesidades de sus clientes, logrando obtener clientes satisfechos y altamente motivados para entablar negociaciones con la empresa; generando un incremento en las ventas, ya sea por mayor número de pedidos realizados por los clientes o que sean ventas de nuevos clientes que el vendedor al optimizar su tiempo haya contactado.

La investigación permitió determinar que el pronóstico de venta que se realiza por parte de la gerencia, no se desarrolla con base a técnicas administrativas, sólo se hace mediante estimaciones tomando como referencia las ventas realizadas en el año anterior, sin tomar en cuenta las opiniones de los agentes de venta de la empresa, siendo que ellos son los que están al tanto de los cambios del medio ambiente externo de la misma. La cual no elabora programas de venta para cada vendedor, la forma en como se evalúa a los vendedores es verificando que cumplan con un monto de venta, la cual puede estar siendo cubierta sólo por los clientes que consumen un gran volumen de mercancías, o dejando de atender a los clientes de poco consumo.

El elaborar pronósticos de venta proporciona a la empresa la dirección de las estrategias a seguir para el cumplimiento del objetivo establecido.

Se debe de analizar cuales son las condiciones de operación sobre las que trabajan los vendedores, planear cuales serán los volúmenes de ventas esperadas para poder satisfacer oportunamente las necesidades de los clientes y evitar que se pueda caer en incumplimientos de pedidos ocasionando la pérdida de clientes.

De esta forma la empresa podrá contar con las mercancías necesarias para satisfacer las necesidades de sus clientes y los vendedores sentirán que su trabajo esta siendo valorado, generándose así su motivación y compromiso por cumplir con las expectativas previstas en dicho pronóstico de venta.

En la investigación también se analizó como parte fundamental de la administración de la fuerza de ventas los procedimientos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación que la empresa brindara al personal de ventas, ya que si la empresa cuenta con los sistemas correctos podrá ejercer un servicio de atención al cliente eficaz, representando esto una ventaja competitiva que permitirá cumplir con la misión establecida por los propietarios de la empresa.

En la investigación se logró determinar que la empresa no cuenta con perfiles de puestos que permitan obtener personal idóneo para el área de ventas, además que considera innecesario proporcionar cursos de inducción a los vendedores, dado a que la selección se da con personal propio de la empresa lo que constituye innecesaria según la gerencia el curso de inducción al puesto, dando como explicación que el personal conoce el funcionamiento de la empresa.

También cree que no existe interés por asistir a cursos de capacitación por parte de los vendedores, ya que a los cursos que han asistido han sido proporcionados por los proveedores de la empresa, por medio de invitaciones que hacen a la organización; la gerencia sólo hace la invitación a aquellos vendedores que cree que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

deseñarían asistir, ya que considera que no existe el interés por parte de todos los agentes de venta, provocando que no exista una homogeneidad en el trato que se brinda al cliente y en el desarrollo de la labor de venta que ellos realizan.

La capacitación proporciona a los vendedores las herramientas necesarias para poder enfrentarse a un ambiente altamente competitivo dentro del cual se desarrollan. La empresa debe considerar conveniente ofrecer cursos de capacitación a sus vendedores para orientarlos y prepararlos a los retos que deberán enfrentar; el contar con un cuerpo de vendedores capacitados ofreciendo a la organización posibilidades de desarrollo y crecimiento, lo cual le será conveniente al establecer estrategias de mercado a largo plazo.

Para los vendedores el contar con cursos de capacitación les permitirá tener un mejor desarrollo de sus actividades, evitando operaciones innecesarias u obsoletas, ahorrando esfuerzos que pueden ser capitalizados en la búsqueda de nuevas áreas de venta para la empresa.

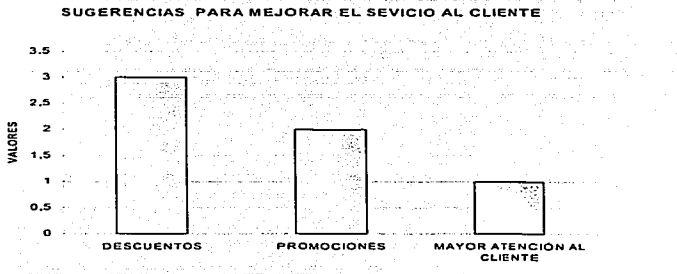
Para la organización es conveniente el contar con una comunicación recíproca de lo que los vendedores desean y están dispuestos a realizar y lo que la empresa pretende obtener de ellos; por tal motivo se tendrá que planear la programación de los cursos de capacitación que sean ofrecidos por la empresa, evitando que los vendedores vean reducidas las oportunidades de venta por el tiempo utilizado en la asistencia a los mismos. La empresa tendrá que establecer una comunicación clara con los vendedores para evitar que exista confusión y malos entendidos respecto a las ventajas que les traería el tomar curso de capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por medio de la investigación los vendedores consideran conveniente el ofrecer los siguientes beneficios a sus clientes:

- El 50% considera conveniente realizar descuentos a los clientes que paguen oportunamente.
- El 33% señala el realizar promociones de venta en diferentes épocas del año, en donde sus clientes necesitan de mayor apoyo para ofrecer los productos al consumidor final.
- El 17% considera establecer una mayor comunicación de la empresa con sus clientes en donde se les ofrezca los productos y servicios solicitados oportunamente

Gráfica 2



Fuente Encuesta Directa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.5. ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Con base en la investigación realizada se determinó que el 71% de los encuestados tiene una buena imagen de la empresa, es decir, la empresa satisface sus necesidades, tiene una atención constante respecto a las visitas que les son realizadas, pero no se les proporcionan nuevos productos que les permitan satisfacer nuevas necesidades de sus clientes

El 23% de las encuestas opinan que la empresa satisface todas sus necesidades y les proporcionan los productos y servicios solicitados oportunamente, creando una imagen excelente en los servicios prestados.

El 4% restante de los encuestados no tienen una imagen positiva de la empresa, lo que representa que no se está satisfaciendo sus necesidades ya sea que no se tenga una buena relación con el agente que les atiende, esto no quiere decir que no adquieran los productos que la empresa vende, sólo que lo hace porque no existe hasta el momento otro proveedor que satisfaga y comprendan sus necesidades.

La empresa tiene que analizar las causas que están ocasionando que los clientes no tengan una excelente imagen de la misma, algunos motivos que los encuestados señalaron como fallas en el servicio que se les proporcionan fueron que la mercancía no les llegaba completa o les cambiaban los productos, también por la falta de descuentos a los clientes constantes y que pagan con oportunidad su crédito.

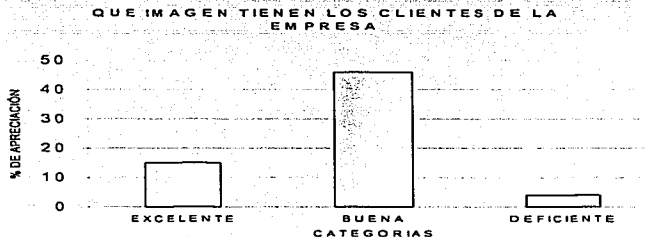
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La empresa para lograr brindar una atención al cliente deberá identificar sus necesidades y conocer cual es la imagen que ellos tienen de la empresa y lo que ellos esperan que les satisfaga, de esta manera la organización enfoca la dirección de los servicios que les brindará a sus clientes para satisfacerlos, y hacer que ellos se sientan como parte fundamental de la empresa.

Las expectativas que los clientes desean que se les satisfaga, son puntos de evaluación para la empresa los cuales tiene que analizar y determinar un programa de medición de la satisfacción del cliente, en donde sus vendedores sean los receptores de la información que sus clientes les proporcionen, con respecto a los deseos y requerimientos de los mismos, facilitando de esta manera la labor de venta realizada y permitiéndole tener un trato más personal con ellos.

En la gráfica siguiente se muestran los datos obtenidos en la encuesta realizada.

Gráfica 3

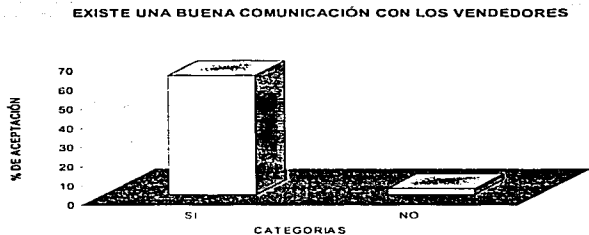


Fuente Encuesta Directa

Con base en la investigación realizada se determino que el 95% de los clientes encuestados manifiestan que existe una buena comunicación con los vendedores, que los surten, esto se debe a que son atendidos por agentes que cuentan con antigüedad en la empresa, la que por medio de su experiencia han podido establecer un trato personal con sus clientes. El 5% restante de los encuestados manifestó inconformidad para entablar una comunicación con el agente que los atiende. La empresa debe de tomar las medidas necesarias para que ésta opinión cambie, para que los esfuerzos de servicios al cliente sean aprovechados y se puede tener éxito cuando se implante un sistema de atención al cliente

La falta de buena comunicación puede estarse generando ya que algunos de los agentes son de nuevo ingreso en dicho cargo y no se ha propiciado el acercamiento necesario con los clientes.

Gráfica 4



Fuente Encuesta Directa

Los clientes en un 83% consideran que han sido satisfechas sus necesidades en cuanto a productos y atención brindada por los vendedores y la empresa.

El 5% considera que sólo les han proporcionado los productos sin tener una atención a sus deseos o expectativas, el 12% restante están conforme con la atención de los agentes.

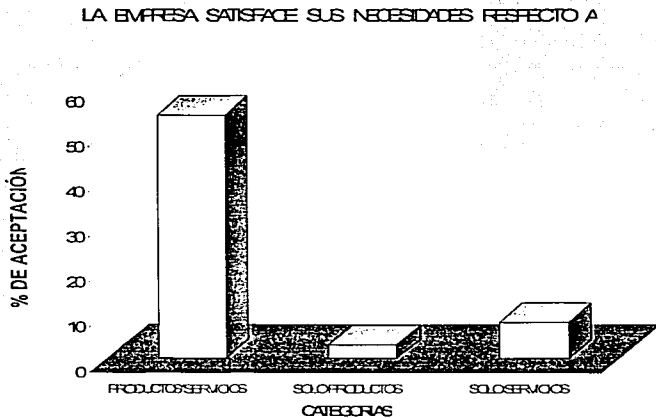
También manifestaron en su totalidad los encuestados que les gustaría que se les ofrecieran nuevos productos que circulan en el mercado, ya sea que se les presente muestras o por medio de catálogos donde ellos pueden ampliar la gama de productos.

La empresa actualmente está por ofrecer a sus clientes un catálogo de los artículos con los que cuenta lo que reduciría el porcentaje de clientes que opinan que sólo les es proporcionado el servicio de venta y en donde aquellos que consideran que sólo los productos son ofrecidos; ocasionando que los clientes valoren los esfuerzos de la organización por brindar un servicio eficiente.

La gráfica 5 muestra que será fácil introducir una estrategia de atención al cliente, ya que existe una actitud positiva de estos para los esfuerzos que la empresa realice.

La empresa tendrá que delinear y fijar el objetivo para establecer este sistema logrando comprender y satisfacer a sus clientes, afianzando los lazos comerciales que le permitirá tener ventajas competitivas con respecto a su competencia.

Gráfica 5



Fuente Encuesta Directa

CONCLUSIONES

Podemos observar que el área de mercadotecnia de una empresa es importante, ya que es la que se encargará de establecer los sistemas y procedimientos que permitirán a la empresa entablar relaciones comerciales con sus clientes, además de realizar un análisis constante de las necesidades que ellos presentan, valorando su comportamiento y actitudes para poder establecer mediante técnicas adecuadas de investigación de mercado el análisis e interpretación de los datos obtenidos.

El contar con un departamento o área de mercadotecnia en una empresa implica conocer y comprender aun más las necesidades de los clientes, no sólo esto es importante dentro del área de mercadotecnia de una empresa, sino que también es necesario conocer y comprender también las necesidades que tiene el personal de ventas, al igual que conocer la estructura administrativa del área de mercadotecnia, etc. Es por esto que el motivo principal de análisis en la investigación realizada es la estructura administrativa del área de mercadotecnia debido a la influencia que presenta este aspecto tanto en el área como en la empresa en general debido a que las funciones de este repercuten o producen ciertos resultados que influyen tanto en las demás áreas de la empresa como en la propia dirección, por medio de la detección de problemas a los cuales se les debe de dar una solución.

El establecer una estructura administrativa de la fuerza de venta en una empresa permitirá establecer las bases sobre las que se realizarán las operaciones respectivas en la misma. La importancia de que la dirección de la empresa defina correctamente la estructura administrativa de la fuerza de ventas, se determinará la

forma de realizar las operaciones de la misma, estableciendo los objetivos o planes a largo plazo.

A través de la investigación realizada se comprobó, que el contar con una estructura administrativa de la fuerza de ventas claramente delimitada contribuye a lograr la satisfacción de los clientes. Por lo que el objetivo de la investigación se alcanzó, y se puede concluir lo siguiente:

1. No existen líneas de comunicación eficaces, ya que la fuerza de ventas no tiene pleno conocimiento de la estructuración de las áreas de cobertura con las que se está laborando, existe confusión al determinar cual es la mejor estructura para la empresa por parte de la administración, ya que se da la duplicidad de vendedores en un mismo territorio, ocasionando inconformidad y desmotivación de los vendedores. (Ver gráfica 1).
2. La empresa no cuenta con la descripción formal de las actividades y procedimientos a seguir en el cumplimiento de las actividades de la misma. Los vendedores que son empleados de antigüedad en la organización realizan procedimientos de labor de venta viciados por no contar con la descripción formal de dichos procedimientos; ocasionando una falta de homogeneidad en la labor de venta.
3. No se cuenta con un perfil de vendedores definido a las necesidades de la empresa, por lo que acuden en caso de requerir a un vendedor a empleados de la misma, que bien pueden representar la mejor opción para la organización; pero también no se está previendo que cada vez se requiere a personal más capacitado en sus funciones para lograr la satisfacción de sus clientes, al enfrentarse a los retos competitivos del mercado.

4. No se da una planeación estratégica a largo y corto plazo del departamento de ventas, ocasionado un desperdicio en los recursos de los vendedores, como lo es su creatividad y la información que proporcionen al departamento para la toma de decisiones, ya que estos son la imagen de la organización ante el medio ambiente y también los que perciben los cambios generados en el medio ambiente competitivo de la organización.
5. La imagen que los clientes perciben de la empresa es aceptable, lo cual se determinó por medio de la encuesta, lo que no quiere decir que no tenga alternativas de mejora para lograr tener un mejor posicionamiento en el mercado; cuidando desde la presentación de los vendedores y crear un sistema de inteligencia mercadotécnico permanente. (Ver gráfica 3).

Se recomienda a la empresa una reestructuración de las áreas o territorios de venta designados a los vendedores, permitiendo así establecer un sistema por el cual se mida la satisfacción del cliente, en donde los vendedores le proporcionen la información necesaria, clara y oportuna, atendándose así las necesidades que presenten los clientes, tomando en cuenta que al realizar la reestructuración se delimitaran las funciones y responsabilidades de cada vendedor, permitiendo realizar una planeación a largo plazo, teniendo como beneficio la empresa un mejor posicionamiento en el mercado, lográndose así un mayor aprovechamiento de las oportunidades que se presenta en el medio ambiente donde se desarrolla.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

1. CRAVENS Y WOODRUFF, **Mercadotecnia en Acción**, 1 Edición, Addison Wesley, México 1991.
2. FISCHER, Laura, **Mercadotecnia**, Mc Graw Hill 2ª Edición, México 1996.
3. GERSON, Richard F., **"Como Medir la Satisfacción del Cliente"**; Gpo. Editorial Iberoamérica, 1ª Edición, México 1994.
4. HARTLEY, Robert F., **"Administración de Ventas"**, CECSA, 10ª Edición, México 1997.
5. HUGHES, David, **Mercadotecnia Planeación Estratégica**, Addison Wesley, México 1986
6. KENNETH, R. Davis, **Administración en Mercadotecnia**, Limusa - Noriega, México 1988
7. KOTLER Y ARMSTRONG, **Mercadotecnia**, Prentice Hall, Sexta Edición, México 1996.
8. LIPSON Y DARLING, **Fundamentos de Mercadotecnia**, Limusa, México 1986
9. STANTON, William J., **Fundamentos de Mercadotecnia**, Mc Graw Hill, México 1977

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A N E X O S

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA FUERZA DE
VENTAS COMO UN FACTOR DETERMINANTE EN EL SERVICIO AL CLIENTE
INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Objetivo investigación: Analizar la estructura administrativa de la fuerza de ventas y las actividades de servicio al cliente que es realizada en la empresa.

CUESTIONARIO GERENCIA

1. ¿Se cuenta con objetivo del departamento de ventas claramente definido y formalmente expresado?

SI _____

NO _____

2. ¿Se cuenta con políticas de ventas?

SI _____

NO _____

3. ¿Dichas políticas permiten alcanzar los objetivos planteados?

SI _____

NO _____

4. ¿Las políticas describen condiciones tales como:

- Características del vendedor.
- Selección del vendedor
- Obligaciones del Vendedor
- Formas de realizar la venta
- Adiestramiento
- Descuentos
- Actividades para la venta
- Servicio al Cliente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. ¿Se cuenta con un método de registro para la operación de venta?

SI _____

NO _____

6. ¿Realizan informes de venta?

SI _____

NO _____

7. ¿Con qué frecuencia?

Mensual Bimestral Semestral Anual

8. ¿En qué consiste su sistema de control?

- Estadísticas de ventas con base en información histórica
- Evaluación subjetiva del desempeño y comportamiento del producto
- Sólo su criterio

9. ¿Desarrolla alguna forma de análisis de venta?

SI _____

NO _____

10. ¿Analizan los siguientes factores al determina la evaluación de desempeño de su departamento?

- Las formas de venta
- Las dificultades de venta
- Las actividades de vendedor
- Devoluciones
- Gastos
- Zonas
- Necesidades de venta
- Variaciones de las ventas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11. ¿Elabora pronósticos de venta?

SI _____

NO _____

12. ¿Cómo desglosa el pronóstico?

- Por Productos
- Por líneas de producto
- En forma General

13. ¿Qué medios de obtención de información utiliza para elaborar su pronóstico?

- Investigación de mercados
- Investigaciones económicas
- Investigación histórica de ventas de la empresa

14. ¿Dichas proyecciones le sirven a usted para medir el desempeño de sus vendedores?

SI _____

NO _____

15. ¿Pregunta a sus vendedores sobre las inquietudes de sus clientes?

SI _____

NO _____

16. ¿Cómo realiza esta investigación?

- Por medio de juntas
- Por medio de un informe del vendedor
- Sólo por pláticas informales con los vendedores

17. ¿Ofrece a sus clientes información técnica sobre sus productos?

SI _____

NO _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

18. ¿Se comparan los volúmenes de venta esperadas para cada vendedor con los resultados obtenidos?

SI _____

NO _____

19. ¿ Los vendedores elaboran reportes de venta?

SI _____

NO _____

20. ¿Con qué frecuencia?

Semanal Quincenal Mensual

21. ¿Cómo están agrupadas las actividades del departamento de ventas?

- Funciones
- Clientes
- Territorios
- Producto
- Otros _____

22. ¿Qué ventajas le representa a usted el contar con una estructura de ventas?

- Mejor cobertura de mercado
- Costos de venta reducidos
- Mejor servicio al cliente
- Motivación incrementada del personal de venta
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

23. Al designar el área de cobertura para sus vendedores, que consideraciones toman

- Que contaran con suficiente potencial de ventas
- Un tamaño razonable

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Cobertura adecuada
- Mínimo de impedimentos

24. ¿Cuenta con un perfil para el puesto de ventas de acuerdo a su empresa y a los productos que ofrece?

SI _____

NO _____

25. Las fuentes de reclutamiento que utiliza son:

- Internas
 - Personal de la empresa con posibilidades de ascender
 - Recomendaciones del personal
- Externas
 - Bolsas de Trabajo
 - Anuncios en medios de comunicación

26. Cuenta con un sistema de selección y contratación adecuado para el tipo de vendedores que requiere

SI _____

NO _____

27. Se les da un curso de inducción y capacitación a los vendedores

SI _____

NO _____

28. ¿Cada qué tiempo proporciona cursos de capacitación a sus vendedores?

Trimestral

Semestral

Anual

Otro

29. ¿Qué herramientas de motivación utiliza para los vendedores?

- Porcentaje sobre ventas
- Premios por Eficiencia
- Vacaciones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Reconocimientos
- Otros

30. ¿Cuenta con un sistema de evaluación a vendedores?

SI _____

NO _____

31. Que factores considera al evaluar a los vendedores

- Porcentaje de cumplimiento con la carga de trabajo asignada
- La respuesta de los clientes en la repetición de la compra
- El número de quejas que pueda presentar el cliente
- Otro

32. ¿Qué servicios al cliente brinda su empresa?

- Atención Telefónica
- Asesoramiento técnico
- Revistas de nuevos productos en el mercado

33. ¿Qué factores de medición de satisfacción del cliente utiliza?

- Volumen y tendencia de las ventas
- Participación en el mercado
- Opinión de los distribuidores
- Opinión de los comerciantes
- Opinión de los vendedores
- Respuestas del consumidor no solicitadas
- Estudio de investigación del consumidor
- Buzón de quejas
- Mediante cartas de los clientes insatisfechos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

• Encuesta a los clientes

34. Sabe lo que sus clientes perciben de su producto y del servicio que brinda

SI _____

NO _____

35. Conoce cuales son los deseos de sus clientes, sus necesidades, requerimientos y expectativas

SI _____

NO _____

36. En que % ha representado una rentabilidad el contar con un sistema de servicio al cliente

37. Aplica a su proceso de venta la mejora continúa

SI _____

NO _____

38. Al realizar una evaluación del sistema de servicio al cliente ha modificado su proceso de venta.

SI _____

NO _____

39. ¿Cómo percibe a su cliente?

40. ¿Qué espera de ellos?

41. ¿Considera que sus clientes tienen una imagen clara de la empresa?

SI _____

NO _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA FUERZA DE
VENTAS COMO UN FACTOR DETERMINANTE EN EL SERVICIO AL CLIENTE
INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Objetivo investigación: Analizar la estructura administrativa de la fuerza de ventas y las actividades de servicio al cliente que es realizada en la empresa.

CUESTIONARIO VENDEDORES

1. ¿Conoce las políticas de ventas y los objetivos de venta del departamento?

Si _____ No _____

2. ¿Conoce cuales son sus obligaciones como vendedor?

Si _____ No _____

3. ¿Cómo se encuentran agrupadas las actividades que realiza dentro de la empresa?

- Funciones
- Clientes
- Territorios
- Productos
- Otros

4. ¿Considera adecuada la forma en cómo están agrupadas las funciones de los vendedores?

Si _____ No _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. ¿Ha percibido que la forma en como se encuentran definidas las operaciones y/o actividades y responsabilidades que como vendedor realiza, le provoca algún obstáculo?

Si _____

No _____

6. ¿Tiene claramente definidas las funciones, responsabilidades y actividades dentro de la empresa?

Si _____

No _____

7. ¿Sus programas de ventas se apegan a algún pronóstico?

Si _____

No _____

8. ¿Presenta algún informe o reporte de ventas a su jefe inmediato superior?

Si _____

No _____

9. ¿Realizan juntas con su jefe para tratar las necesidades que los clientes están presentando?

Si _____

No _____

10. ¿Considera que las decisiones tomadas en esas juntas han contribuido a obtener unos clientes más satisfechos y leales?

Si _____

No _____

11. ¿Usted cubre oportunamente las visitas a sus clientes?

Si _____

No _____

12. ¿Al ingresar a esta empresa recibió algún curso de inducción?

Si _____

No _____

13. ¿Con qué frecuencia se le proporcionan cursos de capacitación?

Trimestral

Semestral

Anual

Otro

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

14. ¿Qué cursos ha recibido?

- Atención al Cliente
- Relaciones Humanas
- Otro

15. ¿Considera que se le valora su trabajo dentro de la empresa?

Si _____ No _____

16. ¿Considera que tiene alternativas de superación dentro de la empresa?

Si _____ No _____

17. Considera que la remuneración y las prestaciones que recibe son:

- Mínima
- Razonable con respecto al trabajo que realiza
- La mejor del mercado

18. ¿Sus clientes se comunican de forma abierta, expresando cuales son sus necesidades?

Si _____ No _____

19. ¿Cómo percibe a sus clientes?

20. ¿Tiene usted alguna sugerencia respecto a la forma de desarrollarse la labor de venta dentro de la empresa y el servicio al cliente que se brinda?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

21. El trabajar dentro de esta empresa le ha proporcionado bienestar familiar

Si _____ ¿Cuáles? _____

No _____ ¿Por qué? _____

22. ¿Ha sufrido de alguna enfermedad profesional o tensión nerviosa durante el tiempo que ha laborado en esta empresa?

Si _____ ¿Cuáles? _____

No _____

23. ¿Se encuentra su familia interiorizada con su trabajo?

Si _____ No _____

24. ¿Recibe apoyo por parte de resto del personal de la empresa al desarrollar su trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA FUERZA DE VENTAS
COMO UN FACTOR DETERMINANTE EN EL SERVICIO AL CLIENTE

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Objetivo investigación: Analizar la estructura administrativa de la fuerza de ventas y las actividades de servicio al cliente que es realizada en la empresa.

CUESTIONARIO CLIENTES

1. ¿Qué imagen tiene de la empresa?

Excelente Organización Buena Organización Deficiente Organización

¿Por qué? _____

2. ¿Está conforme con la manera de cómo realiza usted el procedimiento de compra?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

3. ¿Se siente usted en confianza con el agente de ventas de la empresa para expresar sus necesidades o alguna inconformidad?

Si _____ No _____

4. Considera qué la empresa satisface sus necesidades en cuanto a:

- Producto/ Servicio
- Sólo producto
- Sólo Servicio

5. ¿Considera que los empleados se encuentran debidamente capacitados para desarrollar la actividad de ventas?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN