

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
EXTENSION MALACATAN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**INVESTIGACION ACCIÓN**

**“LA GESTION DEL ÁREA DE VENTAS EN LA EMPRESA PURIFICADORA DE  
AGUA PURA “GRAN REALEZA”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MALACATAN,  
DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS”**

**PRESENTADO A LAS AUTORIDADES POR RICHARD ISRAEL PIEDRASANTA  
BLANDFORD**

**PREVIO A CONFERIRLE EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL  
GRADO ACADEMICO DE LICENCIADO**

**Asesor**

**M.Sc. Edgar Gumercindo Requena Navarro**

**Revisor**

**Lic. Edwin Fernando Gonzales Fuentes**

**San Marcos, julio 2023**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de San Marcos.  
Extensión Malacatán.**

Consejo Directivo

M.Sc. Juan Carlos López Navarro	Director
Licda. Astrid Fabiola Fuentes Mazariegos	Secretaria de Consejo Directivo
Ing. Agr. Roy Walter Villacinda Maldonado	Representante de Docentes
Lic. Oscar Alberto Ramírez Monzón	Representante Estudiantil
Br. Luis David Corzo Rodríguez	Representante Estudiantil

**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de San Marcos  
Extensión Malacatán.**

**Miembros Coordinación Académica**

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez.	Coordinador Académico.
Ing. Agr. Carlos Antulio Barrios Morales.	Coordinador de la carrera de Ingeniero Agrónomo con Orientación en Agricultura Sostenible.
Lic. Antonio Ethiel Ochoa López.	Coordinador de la carrera de Pedagogía y Ciencias de la Educación.
Licda. Aminta Esmeralda Guillen Ruiz.	Coordinadora de la carrera de Trabajo Social.
Ing. Víctor Manuel Fuentes López	Coordinador de la carrera de Administración De Empresas.
Licda. María Daniela Paiz Godínez.	Coordinadora de la carrera de Abogado y Notario y Licenciatura en Ciencias Jurídicas Y Sociales.
Dra. Jenny Vanessa Orozco Míncez	Coordinador de la carrera Médico y Cirujano.
Ing. Oscar Ernesto Chávez Ángel.	Coordinador de la carrera de Ingeniería Civil.
Lic. Carlos Edelmar Velásquez Gonzáles.	Coordinador de la carrera de Contador Público y Auditor.

Lic. Yovani Alberto Cux Chan.	Coordinadora de carreras Sociología, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales.
Lic. Danilo Alberto Fuentes Bravo.	Coordinador de la Carrera de Profesorado De Primaria Bilingüe Intercultural.
Lic. Nelson de Jesús Bautista López.	Coordinador de la Extensión plan fin de semana, San Marcos.
Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez.	Coordinador del Instituto de Investigaciones.
Licda. Julia Maritza Gándara González de Almengor	Coordinadora de la Extensión Malacatán.
Licda. Mirna Lisbeth de León Rodríguez	Coordinador de la Extensión Tejutla.
Lic. Marvin Evelio Navarro Bautista.	Coordinador de la Extensión Tacaná.

## **MIEMBROS DE LA TERNA EXAMINADORA**

M.Sc. Juan Carlos López Navarro	Director
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador Académico
Licda. Julia Maritza Gándara González de Almengor	Coordinadora de Extensión Malacatán, San Marcos.
M.Sc. Edgar Gumercindo Requena Navarro	Asesor
Lic. Edwin Fernando Gonzales Fuentes	Revisor

## **MIEMBROS DE LA COMISION DE TRABAJOS DE GRADUACION**

Licda. Julia Maritza Gándara González de Almengor Coordinadora

M.Sc. Edgar Gumercindo Requena Navarro                      Secretario

Lic. Edwin Fernando Fuentes Gonzales                      Vocal I

Lic. César Antonio López Santos                      Vocal II

Lic. Wilfido Abigail Fuentes Orozco                      Vocal III

## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS:**

Por constituir mis máximos e incambiables guías en mi sendero académico, del tal manera Jesús dijo “ Yo soy el camino, la verdad y , la vida; el que cree en mí, aunque este muerto, vivirá. A ti o dios gracias por darme sabiduría y fortaleza cada día en cada una de las etapas de mi vida.

### **A MIS PADRES:**

Ana Luisa Blandford Vega. Juan Alberto Piedrasanta Domínguez por el mutuo apoyo e incansable fortalecimiento que me brindaron a lo largo y ancho de mi preparación académica universitaria.

### **A MI PAREJA:**

Mariana Anali Alezano Castañeda por su apoyo y estímulo en todas las circunstancias constante recibida por bendición de dios.

### **A MIS HIJOS:**

Maxwell Andrés Blandford Monzón y Briana Gissell Blandford Perucina.

### **A MI MENTORES DE VIDA:**

El señor Abel Escobar Rivera. Y su señora esposa María de Jesús Matamoros

### **A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:**

A todos Ing. Lester Adalid Matamoros, Lic. Levin Abel Escobar, Fredy Reyes, Christian Toro, gracias a todos y cada uno de ellos por su amistad sincera, apoyo y cariño.

### **A MI ASESOR DE TESIS:**

M.Sc: Edgar Gumercindo Requena Navarro. Por su asesoría, paciencia y aporte.  
¡Muchísimas Gracias ¡

**A usted:** por acompañarme en el logro de este éxito ¡Gracias¡



# USAC

## TRICENTENARIA

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de San Marcos | CUSAM

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Transc. COACUSAM-523-2023  
Septiembre 8 de 2023

Licda. Julia Maritza Gándara González  
Coordinador de extensión Malacatán  
CUSAM, Edificio.

Atentamente transcribo a ustedes el Punto QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS, inciso c) del Acta No. 016-2023, de sesión ordinaria celebrada por la Coordinación Académica, el 6 de septiembre de 2023, que dice:

"QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS: c) MODIFICACIÓN ORDEN DE IMPRESIÓN. ESTUDIANTE: RICHARD ISRAEL PIEDRASANTA BLANDFORD, Carné No. 201025420. La Coordinación Académica conoció providencia EUMACUSAM-115-2023, de fecha 31 de agosto de 2023, suscrita por Licda. Julia Maritza Gándara González, coordinadora de extensión Malacatán, en la que solicita MODIFICACIÓN al PUNTO QUINTO DE ASUNTOS ACADÉMICOS, INCISO a SUB-INCISO a.12 DEL ACTA 8-2023 DE SESIÓN ORDINARIA CELEBRADA POR COORDINACIÓN ACADÉMICA EL 12 DE ABRIL, donde el estudiante consignó mal sus apellidos RICHARD ISRAEL BLANDFORD PIEDRASANTA, siendo lo correcto: RICHARD ISRAEL PIEDRASANTA BLANDFORD. La Coordinación Académica al respecto, ACORDÓ: avalar la modificación solicitada por la coordinación de la extensión Malacatán, quedando la orden de impresión de la siguiente manera:

"QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS: a) ORDENES DE IMPRESIÓN. CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. a.12) La Coordinación Académica conoció Providencia No. EUMACUSAM-49-2023, de fecha 11 abril de 2023, suscrita por la Licda. Julia Maritza Gándara González, coordinadora extensión Malacatán, a la que adjunta solicitud del estudiante: RICHARD ISRAEL PIEDRASANTA BLANDFOR, carné No. 201025420, en el sentido se le AUTORICE IMPRESIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN "LA GESTION DEL ÁREA DE VENTAS EN LA EMPRESA PURIFICADORA DE AGUA PURA "GRAN REALEZA", UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MALACATAN, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS", previo a conferírsele el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. La Coordinación Académica en base a la opinión favorable del Asesor, Comisión de Revisión y Coordinadora de Carrera, ACORDÓ: AUTORIZAR IMPRESIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN "LA GESTION DEL ÁREA DE VENTAS EN LA EMPRESA PURIFICADORA DE AGUA PURA "GRAN REALEZA", UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MALACATAN, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS", al estudiante: RICHARD ISRAEL PIEDRASANTA BLANDFOR, Carné No. 201025420, previo a conferírsele el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS."

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez  
Coordinador Académico



c.c. Archivo.  
RE0328



**CTGAE. Ext. Malacatán-CUSAM. 43-2022**  
Malacatán, San Marcos, 12 de noviembre de 2,022

Lcda. Julia Maritza Gándara González de Almengor  
Coordinadora de Extensión Universitaria de Malacatán  
Centro Universitario de San Marcos.  
Edificio.

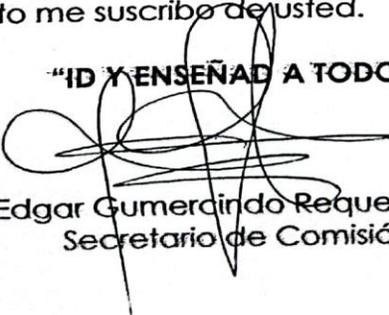
Atentamente me dirijo a usted para informarle la resolución de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de Administración de Empresas, extensión de Malacatán, Centro Universitario de San Marcos.

En sesión celebrada el día jueves tres de noviembre, se tuvo a bien revisar el trabajo de graduación denominado: LA GESTION DEL ÁREA DE VENTAS EN LA EMPRESA PURIFICADORA DE AGUA PURA "GRAN REALEZA", UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MALACATAN, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, presentado por el estudiante: Richard Israel Piedrasanta Blandford, carné 201025420, en modalidad Investigación Acción, de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas.

En cumplimiento de los aspectos metodológicos y académicos, en virtud que el trabajo cuenta con los dictámenes de asesor y revisor, la Comisión emite DICTAMEN FAVORABLE para que continúe con los trámites correspondientes.

Sin más por el momento me suscribo de usted.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
MSc. Edgar Gumercindo Requena Navarro  
Secretario de Comisión

cc. Archivo

Malacatán, San Marcos, 22 de Julio de 2022

Señores Miembros  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
CUSAM, Extensión Malacatán

Distinguidos Miembros de la Comisión de Trabajos de Graduación.

Atentamente me dirijo a ustedes para manifestarle que he revisado el trabajo de graduación denominado **"LA GESTION DEL ÁREA DE VENTAS EN LA EMPRESA PURIFICADORA DE AGUA PURA "GRAN REALEZA", UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MALACATAN, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS"**, en la modalidad de **INVESTIGACION ACCION**, trabajo presentado por el estudiante: **RICHARD ISRAEL PIEDRASANTA BLANDFORD** carné número **201025420**.

En virtud que el trabajo presentado reúne los requisitos metodológicos y académicos exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala y la Carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de San Marcos, Extensión Malacatán, en mi calidad de **REVISOR** emito **DICTAMEN FAVORABLE** a dicho trabajo, para que ustedes continúen con los trámites correspondientes previo a que el estudiante antes mencionado opte al grado académico de Licenciado en Administración de Empresas.



Lic. Edwin Fernando Gonzales Fuentes  
Revisor  
Colegiado No. 15,370



Malacatán, San Marcos, mayo 27 de 2021

Señores:  
Comisión de trabajos de graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario de San Marcos  
Extensión Malacatán

Al recibo de la presente, espero estén gozando de bendiciones del Supremo en todas las actividades que realicen en beneficio de la carrera de Administración de Empresas.

Por este medio manifiesto que he asesorado el trabajo de graduación del estudiante: Richard Israel Piedrasanta Blandford, carné 201025420, denominado: LA GESTIÓN DEL ÁREA DE VENTAS EN LA EMPRESA PURIFICADORA DE AGUA PURA "GRAN REALEZA", UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MALACATÁN, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, en modalidad de Investigación Acción.

El mismo reúne los requisitos solicitados como Trabajo de Graduación de la carrera nivel Licenciatura de éste Centro Superior de Estudios por la cual EMITO DICTAMEN FAVORABLE.

Deferentemente,

Msc. Edgar Gumerindo Requena Navarro.  
Administrador de Empresas

## INDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCION .....	iii
CAPÍTULO I.....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Justificación .....	3
1.3 Objetivos .....	3
1.3.1 Objetivo General .....	3
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
CAPITULO II.....	5
MARCO CONTEXTUAL .....	5
CAPITULO III.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
3.1. Evolución Histórica del Control Interno. ....	8
3.2. Control Interno .....	9
3.3 Objetivos del Control Interno (COSO) .....	10
3.3.1 Objetivos Operativos.....	10
3.3.2 Objetivos de Información.....	10
3.3.3 Objetivos de Cumplimiento.....	10
3.4 Componentes del control interno .....	10
3.5 Administración .....	13
3.5.1 Proceso Administrativo .....	13
3.5.2 Mercadotecnia .....	15
3.5.3 Ambiente de la Mercadotecnia.....	15
3.5.4 Mezcla de Mercadotecnia .....	17
3.5.5 Mezcla de Promoción.....	18
3.5.6 Venta Personal .....	18
3.5.7 Los seis pasos de la Venta Personal .....	19
3.5.8 Fuerza de Ventas .....	20

3.5.9 Función de la Fuerza de Ventas.....	20
3.5.10 Administración de Ventas .....	21
3.5.11 Relación Venta Personal con Administración de Ventas .....	22
3.5.12 Formulación de la Administración de Ventas .....	22
3.5.13 Implementación de la Administración de Ventas .....	37
3.5.14 Evaluación y control de la Administración de Ventas .....	44
3.5.15 Industria de bebidas en Guatemala .....	47
CAPITULO IV .....	49
METODOLOGÍA.....	49
4.1. Tipo de Investigación.....	49
4.2. Muestra .....	49
4.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos. ....	49
4.4. Validez y confiabilidad del Instrumento.....	49
4.5. Delimitación .....	49
4.5.1. Espacial - Temporal .....	49
4.6. Temática .....	50
4.7. Indicadores y Unidades de Análisis .....	50
CAPÍTULO V .....	51
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	51
5.1. Entrevista realizada al Gerente de Ventas (propietario).....	51
5.2. Entrevista a Supervisores de Ventas .....	53
5.3. Boleta de Opinión Dirigida a Vendedores y Auxiliares de Ventas.....	55
5.3.1 Parte Informativa .....	55
5.3.2 Parte Operacional.....	57
5.4 Análisis e Interpretación de Resultados .....	67
CAPÍTULO VI .....	80
PLAN DE ACCION .....	80
CONCLUSIONES .....	117
RECOMENDACIONES .....	119
BIBLIOGRAFÍA .....	120
ANEXOS .....	122

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama.....	6
Figura 2 Proceso Administrativo .....	13

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Funciones del Proceso Administrativo.....	14
Tabla 2 Ambiente de la Mercadotecnia.....	16
Tabla 3 Mezcla de Mercadotecnia.....	17
Tabla 4 Mezcla de Promoción.....	18
Tabla 5 Pasos del proceso de Venta Personal.....	19
Tabla 6 Funciones de la Fuerza de Ventas.....	20
Tabla 7 Proceso de Administración de Ventas.....	21
Tabla 8 Finalidad de los Objetivos de la Fuerza de Ventas .....	25
Tabla 9 Tipos de estructuras de Fuerza de Venta .....	27
Tabla 10 Sistemas de Retribución.....	29
Tabla 11 Métodos de Retribución.....	30
Tabla 12 Métodos para Pronosticar las Ventas.....	33
Tabla 13 Administración de la Fuerza de Ventas.....	38
Tabla 14 Proceso de Reclutamiento y Selección de la Fuerza de Ventas.....	38
Tabla 15 Transcripción de respuestas del Gerente de Ventas .....	51
Tabla 16 Transcripción de respuestas Supervisores.....	53
Tabla 17 Conformación departamento de ventas .....	88
Tabla 18 Formato de ventas .....	97
Tabla 19 Plan de Acción.....	98
Tabla 20 Presupuesto.....	99
Tabla 21 Evaluación.....	100
Tabla 22 Proceso de Reclutamiento .....	102
Tabla 23 Presupuesto programa de motivación.....	112
Tabla 24 Presupuesto Resumen.....	116

## INDICE DE GRAFICAS

<i>Gráfica 1 Tiempo de laborar en la Empresa</i> .....	55
<i>Gráfica 2 Nivel de Escolaridad</i> .....	56
<i>Gráfica 3 Edad de los Encuestados</i> .....	57
<i>Gráfica 4 Conocimiento de los objetivos o metas del Departamento de Ventas</i> .....	57
<i>Gráfica 5 Actividades a cargo de Vendedores y Auxiliares de Venta</i> .....	58
<i>Gráfica 6 Tipo de Información Recopilada</i> .....	59
<i>Gráfica 7 Frecuencia de Visita a Clientes</i> .....	59
<i>Gráfica 8 Información sobre cuotas de ventas establecidas por rutas</i> .....	60
<i>Gráfica 9 Periodo para el que se establecen las cuotas</i> .....	61
<i>Gráfica 10 Proceso de Reclutamiento y Contratación</i> .....	61
<i>Gráfica 11 La empresa ofrece Programas de Capacitación</i> .....	62
<i>Gráfica 12 Métodos utilizados por la Empresa para capacitar</i> .....	62
<i>Gráfica 13 Objetivos de las capacitaciones</i> .....	63
<i>Gráfica 14 Temas en los que les gustaría ser capacitados</i> .....	64
<i>Gráfica 15 Cómo son motivados</i> .....	64
<i>Gráfica 16 Recompensas que utiliza la Empresa como motivación</i> .....	65
<i>Gráfica 17 Realización de evaluaciones a la fuerza de ventas</i> .....	66
<i>Gráfica 18 Frecuencia con que se realiza la evaluación</i> .....	66

## RESUMEN

La Gestión del área de ventas de la empresa purificadora de agua pura “La Gran Realeza”, ubicada en el municipio de Malacatán, departamento de San Marcos” fue el objetivo general del presente trabajo de graduación.

Para ello se analizaron los indicadores siguientes: Formulación de la gestión de ventas, implementación de la gestión de ventas y evaluación y control de la gestión de ventas.

En la investigación de campo se empleó la técnica de cuestionario, estructurada y dirigidos a los empleados de la empresa purificadora de agua La Gran Realeza; los instrumentos fueron diseñados por el investigador y validados por medio del criterio de expertos y prueba piloto.

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa, con base a los datos obtenidos se pudo establecer que las actividades del área de ventas y las distintas funciones, no dependen de un Plan de Marketing que sirva de guía, pero sí se cuenta con una planificación que detalla objetivos y metas y que también programa acciones específicas para ésta área. Esta planificación está a cargo del propietario Gerente de Ventas, quien se encarga de comunicarla tanto a los Supervisores como a vendedores y auxiliares de venta.

Por medio de la investigación se pudo establecer cómo está conformado el área de ventas de la Gran Realeza y las distintas funciones que cada puesto desarrolla. Es importante que se plasmen aspectos relevantes sobre esta área, como lo son los objetivos del departamento, manuales de funciones y perfiles de puestos y que posteriormente estos sean comunicados a cada uno de los integrantes de área, para que tengan conocimientos sobre las actividades y tareas que deben desempeñar. Además, es importante que se reforme la fuerza de ventas en dos estructuras diferentes, territorial como se ha venido trabajando y en función del mercado, para que se atienda de forma diferente a mayoristas y minoristas.

Para una empresa como La Gran Realeza es imprescindible contar con procesos administrativos formales de que permitan establecer planes y acciones para la consecución de los mismos. A esto, se deben poner en marcha estrategias que involucren a todas las áreas de trabajo, así como mecanismos para evaluar o controlar que las actividades implementadas estén dando resultado y los planes estén siendo alcanza

## INTRODUCCION

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos de una organización. Resulta innegable la trascendencia que tiene esta disciplina para cualquier ámbito de la vida humana. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Kuster y Román (2009), dicen que, los vendedores eficaces tienen mucho más que un propio instinto: han recibido capacitación en métodos de análisis y en administración de relaciones con los clientes. En la actualidad, las empresas invierten una suma considerable de dinero cada año en capacitar a los empleados en el arte de la venta personal. Con la capacitación se intenta convertir a los vendedores en ganadores de pedidos que participan activamente en la resolución de los problemas de los clientes, para que no se limiten únicamente a recibir y procesar órdenes de pedido. (Kuster & Roman , 2009 ) Y Stanton, Buskirk y Spiro (2008), afirman que, la fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. (Stanton , Buskirk, & Spiro , 2008)

La presente investigación se realizó en el municipio de Malacatán departamento de San Marcos en la empresa objeto de estudio: Purificadora de agua pura “La Gran Realeza” con el fin de identificar la gestión del área de ventas. Está conformado por seis capítulos a través de los cuales se respalda y desarrolla la indagación

Capítulo I, se conoce el Planteamiento del Problema, objetivo general y objetivos específicos. En el capítulo II, se describe el marco contextual que indica lo referente a la empresa donde se realizó la investigación. El capítulo III, lo constituye el Marco Teórico, en el cual se exponen las teorías que sustentan la investigación; se define: control interno, administración, proceso administrativo, mercadotecnia, mezcla de mercadotecnia, administración de ventas, fuerza de ventas.

El capítulo IV, explica detalladamente la Metodología que se utilizó en la investigación. En el capítulo V, se integran los resultados de la información generada, discusión y análisis de los resultados a la luz del marco teórico.

Adicionalmente en el capítulo VI, se presentan el plan de acción una propuesta que sirve para lograr mejorar los aspectos débiles o negativos.

## **CAPÍTULO I**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Agua Pura la Gran Realeza es una empresa que inicio sus actividades en el año 2008 por lo cual ya cuenta con más de 12 años de presencia y trayectoria en el mercado, se ha dedicado a purificar el agua para satisfacer las necesidades y gustos del mercado Malacateco. En sus inicios era una empresa pequeña, que contaba con una línea de productos su distribución se limitaba al municipio. Con el paso del tiempo, ha crecido y tecnificado, lo que permitió ampliar a varias líneas de productos y la distribución a la zona costera del departamento de San Marcos.

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

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

Se ha observado que el departamento de ventas, además de no contar con una sistematización de procesos organizacionales, ni una planificación formal, tampoco posee controles de venta adecuados ni mecanismos de supervisión, que se adapten a

las necesidades y dimensiones de la empresa y del mercado, debido en parte a que trabaja en un ambiente de acomodamiento y poca exigencia por parte de los altos mandos.

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

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

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

Ante esta situación, surge la necesidad de dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿De qué forma se realiza la gestión del área de ventas en la empresa purificadora de agua pura “La Gran Realeza”

## **1.2 Justificación**

Este trabajo de graduación que lleva como título: La gestión del área de ventas en la empresa purificadora de agua pura “La Gran Realeza”, ubicada en el municipio de Malacatán, departamento de San Marcos”. La empresa no cuenta con una correcta gestión en el área de ventas, que le permita evitar posibles equivocaciones ya sea por error u falta de capacitación. Es por tal razón que se hizo necesaria la observación y estudio en el área de ventas con la finalidad de dar soluciones y algunas recomendaciones para la mejora de la gestión.

Para lograr los objetivos planteados en este estudio se llevó a cabo una investigación de campo, con un nivel descriptivo, y se aplicaron técnicas de investigación como la observación directa lo que permitió detectar fallas existentes para poder aportar un poco en la solución del problema.

Se toma la iniciativa de fortalecer y mejorar la gestión del área de ventas de la empresa La Gran Realeza, brindando apoyo para la comercialización de sus productos se ajusten al consumidor. Ofreciendo agua purificada en diferentes presentaciones: garrafón, botella, bolsa y en vaso.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

- Procesar la gestión del área de ventas de la empresa purificadora de agua pura “La Gran Realeza”, ubicada en el municipio de Malacatán, departamento de San Marcos.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Conocer según el proceso de formulación, el tipo de organización que tiene la fuerza de ventas de agua pura La Gran Realeza.
- Establecer qué planes de ventas se implementan en la empresa
- Determinar las actividades de implementación del proceso de gestión de ventas que realiza la empresa.
- Determinar los métodos de evaluación y control que se llevan a cabo en el departamento de ventas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO CONTEXTUAL**

En la Aldea San Isidro se encuentra ubicada la purificadora “Agua Pura La Gran Realeza” que se dedica a la purificación y venta de agua en sus modalidades de: garrafón, en botella y bolsa, así como también en pipas para el consumo humano.

**Nombre:** “Agua Pura La Gran Realeza”

**Ubicación:** Aldea San Isidro, municipio de Malacatán, departamento de San Marcos.

**Extensión de la planta:** 200 metros cuadrados.

#### **Breve reseña la empresa:**

Agua pura La GRAN REALEZA inicio sus actividades en el año 2008 cuenta con más de 12 años de presencia y trayectoria en el mercado de la zona costera del departamento de San Marcos. Inspirada a la filosofía de brindar el mejor producto y servicio a sus clientes y preocupada por el bienestar y la buena salud de la familia Malacateca y sus alrededores.

La Empresa amplio sus instalaciones en el año 2016 la adquisición de nuevo equipo a partir de aquí el compromiso de innovar siempre. La purificadora está integrada por un Director, un gerente general, un operario en producción y cuenta con seis vendedores y cuatro auxiliares de ventas y dos supervisores.

#### **Misión empírica de la empresa**

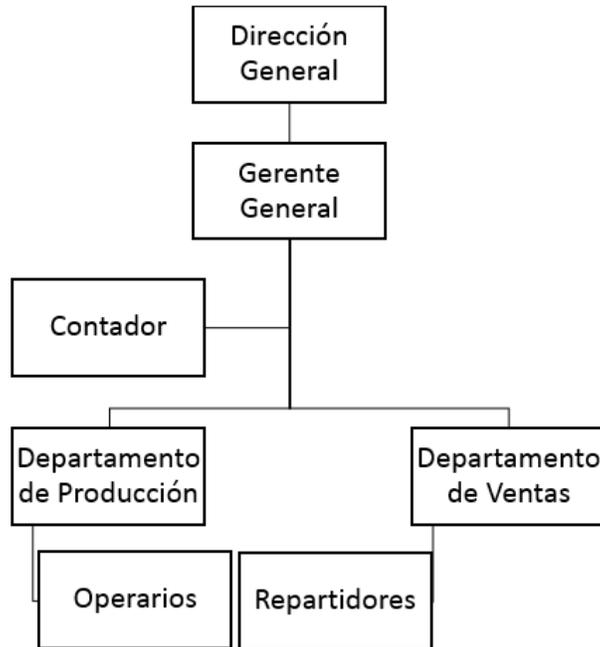
Somos una empresa comprometida a la purificación y venta de agua envasada para el consumo humano, con refrescar y satisfacer y la sed de los guatemaltecos, por medio de bebidas, saludables y accesibles al bolsillo del consumidor.

#### **Visión empírica de la empresa**

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

## Estructura Organizacional

Figura 1 Organigrama



Fuente: investigación de campo

## Proveedores

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

## Competidores

Los competidores directos con los que la empresa cuenta actualmente, incluyen agua de vida, Mi cielo, agua pura salvavidas S.A, otros y una variedad de purificadoras informales. A lo largo de la historia, La Gran Realeza ha logrado mantenerse vigente, por medio de la implementación de estrategias que le han permitido hacer frente a los competidores directos.

## **Clientes**

La Gran Realeza se enfoca principalmente a segmentos familiares, institucionales públicos.

## **Intermediarios**

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

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Evolución Histórica del Control Interno.**

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

Debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: "la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica".

En resumen, el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Hasta la fecha, el concepto "Control Interno" carece de una definición apropiada o universal, que sea aceptada o aprobada por todos los que investigan el tema. Los enfoques dados por diferentes autores que han sido consultados tienen puntos

coincidentes al definir el concepto, pues todos destacan que contribuye al logro de los objetivos propuestos por las entidades, que es un plan estructurado de la organización, que tiene como objetivo primordial salvaguardar los recursos, que contribuye a la información veraz, a promover la eficiencia y en la actualidad se reconoce que involucra a los directivos y trabajadores en general y no solamente a los contadores y auditores (Investigadores)

### **3.2. Control Interno**

El control interno es la herramienta más importante que debe tener una compañía para el buen funcionamiento en todas sus áreas, a continuación, citamos una definición del control interno<sup>1</sup>:

“El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento” (Internos, 2013)

Esta definición es una de las más completas, refleja ciertos conceptos fundamentales, dice que el control interno está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías- operaciones, información y cumplimiento mediante un proceso que consta de tareas y actividades continuas para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.

El control es efectuado por las personas, no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno. Es capaz de proporcionar una seguridad razonable no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad. Es adaptable a la estructura de la entidad flexible para su aplicación al

---

<sup>1</sup>Internos, E. (12 de junio de 2013). Marco Integrado coso. Obtenido de [http://doc.contraloria.gob.pe/control-interno/normatica asociada/coso 2013-resumen- ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/control-interno/normatica%20asociada/coso%202013-resumen-ejecutivo.pdf)

conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.

### **3.3 Objetivos del Control Interno (COSO)**

#### **3.3.1 Objetivos Operativos**

Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

#### **3.3.2 Objetivos de Información.**

Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.

#### **3.3.3 Objetivos de Cumplimiento**

Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad (Internos, 2013)<sup>2</sup>

### **3.4 Componentes del control interno**

El control interno consta de cuatro componentes integrados.

#### **1 Entorno o Ambiente de control.**

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la cual desarrollar el control interno de la organización.

El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad.

---

<sup>2</sup> Internos, E. (12 de Junio de 2013). Marco Integrado coso. Obtenido de [http://doc.contraloria.gob.pe/control-interno/normatica asociada/coso 2013-resumen- ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/control-interno/normatica%20asociada/coso%202013-resumen-ejecutivo.pdf)

La Dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno.

## **2. Evaluación de Riesgo.**

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos.

Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad.

La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

### **3. Actividades de Control**

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial.

La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

### **4. Actividades de Supervisión.**

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, está presente y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. (Auditores, 2013)<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Auditores. (10 de julio de 2013). Marco Integrado coso. Obtenido de [http://doc.contraloria.gob.pe/control-interno/normatica asociada/coso 2013-resumen-](http://doc.contraloria.gob.pe/control-interno/normatica%20asociada/coso%202013-resumen-)

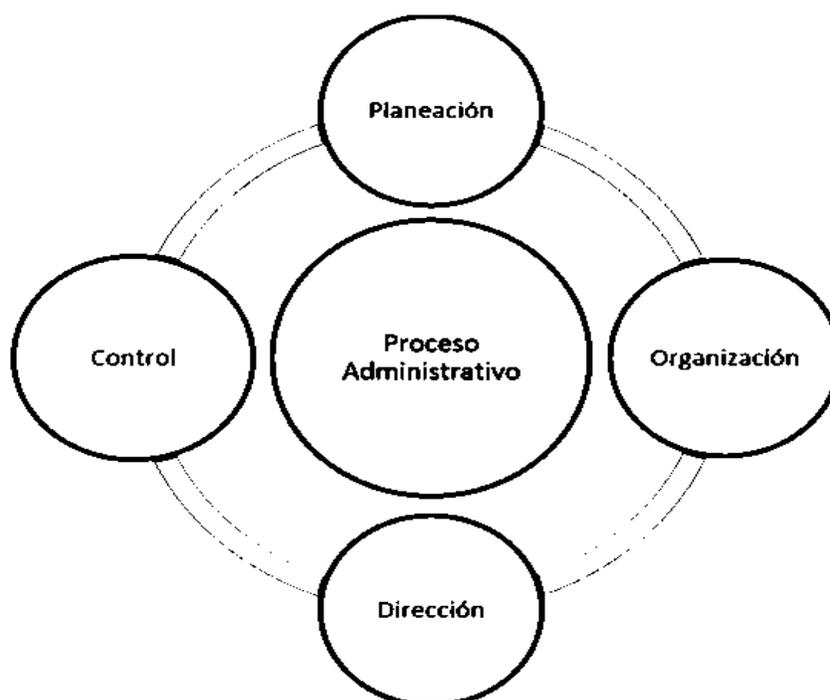
### 3.5 Administración

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012),<sup>4</sup> definen la administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos de una organización. Para Robbins y De Cenzo (2009), resulta innegable la trascendencia que tiene esta disciplina para cualquier ámbito de la vida humana

#### 3.5.1 Proceso Administrativo

Chiavenato, explica que el proceso administrativo, es la interrelación de funciones con un fin y plazo determinado para un óptimo uso de recursos, ya sean humanos, materiales, financieros, tecnológicos, entre otros. (Chiavenato, 2007)<sup>5</sup>

Para (Robbins & De Cenzo , 2009).<sup>6</sup> los procesos administrativos se concentran en las cuatro actividades que se presentan a continuación:



<sup>4</sup> Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global empresarial. México: McGraw Hill.

<sup>5</sup> Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill.

<sup>6</sup> Robbins, S., & De Cenzo, D. (2009). Fundamentos de administración conceptesenciales y aplicaciones. México: Pearson Education.

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

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

*Tabla 1 Funciones del Proceso Administrativo*

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

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

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

### **3.5.2 Mercadotecnia**

La American Marketing Association, citada por Czinkota y Kotabe, define la mercadotecnia como el proceso de planificar y ejecutar la concepción, asignación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan metas individuales y de la organización y de la sociedad en el concepto sistemático de un entorno global. (Czinkota & Kotabe , 2008) <sup>7</sup>

Es conveniente enfatizar los componentes de esta definición para comprender plenamente el significado. Contemplar la mercadotecnia como un proceso resalta la idea de que la actividad va más allá de una simple transacción; más bien, la meta es establecer lazos y relaciones que requieren el mantenimiento de perspectivas sistemáticas. Con el uso de los términos planificar y ejecutar resalta que la mercadotecnia, como disciplina, consiste del enfoque teórico y la aplicación práctica que hacen que las ideas cobren vida. Entonces, concepción, asignación de precios, promoción y distribución explican la variedad de los componentes de la mercadotecnia, que pueden usarse en esta planificación y ejecución.

Por otro lado, Kotler y Armstrong, definen marketing como un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valores con otros. (Kotler & Armstrong, 2008)<sup>8</sup>

### **3.5.3 Ambiente de la Mercadotecnia**

(Kotler & Armstrong, Marketing , 2010)<sup>9</sup> explican que el campo de acción de una empresa está conformado por el entorno en el cual esta se sitúa. El entorno a la vez, puede clasificarse en micro y macro, entendiéndose por microentorno, los factores próximos a la empresa y donde esta tiene cierta influencia; mientras que el macroentorno está conformado por elementos más alejado y sobre los cuales no se tiene ningún control, por el contrario, dependiendo de la naturaleza de los factores,

---

<sup>7</sup> Czinkota, M., & Kotabe, M. (2008). Administración de la Mercadotecnia (4a. ed.). México: Thomson.

<sup>8</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Marketing. México: Pearson.

<sup>9</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Marketing. México: Education.

pueden representar oportunidades o amenazas. La tabla que se presenta a continuación detalla los elementos que conforman este entorno:

*Tabla 2 Ambiente de la Mercadotecnia*

Microambiente		Macro ambiente
Empresa	Mercado	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Compras</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Mezcla de Marketing</li> <li>• Producto</li> <li>• Distribuidores/ventas</li> <li>• Precio/finanzas</li> <li>• Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores</li> <li>• Competidores</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Aranceles</li> <li>• Público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente. Demográfico</li> <li>• Ambiente. Económico</li> <li>• Ambiente. Natural</li> <li>• Ambiente. Tecnológico</li> <li>• Ambiente. Político y Legal</li> <li>• Ambiente. Socio-cultural</li> </ul>
Variables Controlables	Variables Semicontrolables	Variables Incontrolables

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

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

### 3.5.4 Mezcla de Mercadotecnia

(Kotler & Armstrong, Marketing , 2010)<sup>10</sup>. establecen la mezcla de marketing como el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda del producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se detallan a continuación:

*Tabla 3 Mezcla de Mercadotecnia*

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

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

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

<sup>10</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Marketing. México: Education.

### 3.5.5 Mezcla de Promoción

(Bassat , 2008)<sup>11</sup> menciona que, la mezcla de promoción consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar los objetivos de publicidad y marketing. A continuación, se definen las cinco principales herramientas de promoción:

*Tabla 4 Mezcla de Promoción*

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

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

### 3.5.6 Venta Personal

Kuster y Román<sup>12</sup>, dicen que, los vendedores eficaces tienen mucho más que un propio instinto: han recibido capacitación en métodos de análisis y en administración de relaciones con los clientes. En la actualidad, las empresas invierten

<sup>11</sup> Bassat, L. (2008). Confesiones de un publicitario. Barcelona: UOC.

<sup>12</sup> Kuster, I., & Roman, S. (2009). Vental Personal.

una suma considerable de dinero cada año en capacitar a los empleados en el arte de la venta personal. Con la capacitación se intenta convertir a los vendedores en ganadores de pedidos que participan activamente en la resolución de los problemas de los clientes, para que no se limiten únicamente a recibir y procesar órdenes de pedido. (Kuster & Roman , 2009 )

### 3.5.7 Los seis pasos de la Venta Personal

(Kuster & Roman , 2009 )<sup>13</sup>, el proceso de venta personal se compone de seis pasos, mismos que se detallan a continuación:

*Tabla 5 Pasos del proceso de Venta Personal*

<b>Prospección y clasificación</b>	El primer paso del proceso de ventas consiste en identificar a los clientes interesados y clasificarlos.
<b>Aproximación previa</b>	El vendedor debe saber todo lo posible sobre los compradores (qué necesita, quién participa en la decisión de compra) y (características personales y estilos de compra). El vendedor debe fijarse ciertos objetivos para la visita: evaluar al cliente, recopilar información, hacer una venta rápida, etc.
<b>Presentación y demostración</b>	En esta fase el vendedor ya está en condiciones de contar la historia del producto, siguiendo la técnica AIDA (obtener atención, mantener el interés, provocar deseo e incitar a la acción). El vendedor utiliza un enfoque (CVBV) características, ventajas, beneficios y valor.
<b>Vencer las objeciones</b>	Los clientes suelen presentar objeciones durante la fase de presentación del producto o cuando se les pide que realicen un pedido. Para hacer frente a estas objeciones, el vendedor debe mantener una actitud positiva, pedir al comprador que clarifique los inconvenientes, plantear las preguntas de modo que el comprador no tenga más remedio que plantear las objeciones, negar la validez de la objeción o convertirla en un argumento de compra
<b>Cierre</b>	En la siguiente fase el vendedor tratará de cerrar la venta. Los vendedores han de saber cómo reconocer en el comprador aquellos signos que indican la posibilidad de cerrar una venta, como acciones, frases o comentarios y preguntas. Existen diversas técnicas para cerrar una venta; entre ellas, las siguientes: solicitar al cliente que haga un pedido, recapitular los puntos en los cuales existe acuerdo, ofrecerse a ayudar al asistente a llenar el formato de pedido
<b>Seguimiento y mantenimiento</b>	Esta última fase es necesaria si el vendedor desea garantizar la satisfacción del cliente y que éste vuelva comprarle. Tan pronto como se cierra la operación, el vendedor debe ocuparse de todos los detalles referentes a la entrega puntual, los términos del contrato y otros asuntos de importancia para el cliente. El vendedor debería hacer una visita de seguimiento una vez entregado el pedido, con esta visita se detectará cualquier problema, se dará una imagen de interés ante el

<sup>13</sup> Kuster, I., & Roman, S. (2009). Vental Personal.

---

comprador y se reducirá cualquier tipo de disonancia cognitiva que haya podido surgir tras la compra. El vendedor también debería desarrollar un plan de crecimiento y mantenimiento para cada cuenta que tiene a cargo.

---

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

### 3.5.8 Fuerza de Ventas<sup>14</sup>

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

### 3.5.9 Función de la Fuerza de Ventas

(Stanton , Buskirk, & Spiro , 2008)<sup>15</sup>, explican que, el término vendedor o representante de ventas cubre un amplio espectro de actividades. Cabe diferenciar seis tipos de actividades de ventas, de menor a mayor creatividad:

*Tabla 6 Funciones de la Fuerza de Ventas*

---

<b>Distribuidor físico</b>	Vendedor cuya misión consiste en entregar el producto al consumidor.
<b>Receptor de pedidos</b>	Vendedor que actúa desde dentro de la empresa recibiendo pedidos (el vendedor detrás del mostrador) o de forma externa (el vendedor del producto que va en los camiones que va a visitar a los clientes reales).
<b>Creador de imagen</b>	Vendedor que no está autorizado para tomar pedidos, en lugar de ello, se dedica a crear una buena a imagen de la empresa o a brindar información a los usuarios reales o potenciales.
<b>Técnico</b>	Vendedor con un alto nivel de conocimiento técnico (por ejemplo, la fuerza de ventas constituida por los pilotos y auxiliares de camiones repartidores).
<b>Generador de demanda</b>	Vendedor que emplea toda una serie de estrategias creativas para vender los productos tangibles (todo lo relacionado a las presentaciones del producto de la empresa garrafrones, botellas, vasos, y bolsas) o intangibles (el excelente servicio, ).
<b>Asesor</b>	Vendedor especializado en resolver los problemas del cliente relacionados con los productos y servicios de la empresa (por ejemplo, sistemas de precios, devoluciones).

---

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

---

<sup>14</sup> Stanton, W., Buskirk, R., & Spiro, R. (2008). Conceptos Planificación y estrategias. Colombia: McGraw-Hill.

<sup>15</sup> Stanton, W., Buskirk, R., & Spiro, R. (2008). Conceptos Planificación y estrategias. Colombia: McGraw-Hill.

### 3.5.10 Administración de Ventas

Johnston y Marshall (2009)<sup>16</sup>, sostienen que administrar una fuerza de ventas es un proceso dinámico. Los programas de administración de ventas deben formularse de tal modo que respondan debidamente a las circunstancias del entorno de una empresa y sean congruentes con las estrategias de marketing de la compañía.

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

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

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

*Tabla 7 Proceso de Administración de Ventas*

<b>Formulación</b>
El programa de ventas debe tomar en cuenta los factores del entorno que enfrenta la empresa, los ejecutivos de ventas organizan y planean las actividades generales de las ventas personales y la suman a los demás elementos de la estrategia de mercadotecnia.
<b>Aplicación</b>
Esta fase, llamada también de implementación, comprende la selección del personal de ventas adecuado, así como diseñar las políticas y procedimientos que encaminaran los esfuerzos hacia los objetivos deseados.
<b>Evaluación y control</b>
La fase de la evaluación implica elaborar métodos para observar y evaluar a la fuerza de ventas.

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

<sup>16</sup> Stanton, W., Buskirk, R., & Spiro, R. (2008). Conceptos Planificación y estrategias. Colombia: McGraw-Hill.

### **3.5.11 Relación Venta Personal con Administración de Ventas**

(Kotler & Armstrong, Marketing, 2012), explican que como instrumento de marketing las promociones tienen como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer las características o ventajas y acercar los productos del fabricante al intermediario y/o consumidor.<sup>17</sup>

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

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

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

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

### **3.5.12 Formulación de la Administración de Ventas**

(Johnston & Marshall , Administración de ventas, 2009), explican que, en esta primera etapa, se debe detallar la situación de la empresa, iniciando por el entorno externo e interno, explicados anteriormente como micro y macro entorno. Posterior,

---

<sup>17</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. México: Prentice Hall.

esto, se debe analizar la estrategia de mercadotecnia, que incluye definir el mercado objetivo y la mezcla de marketing.<sup>18</sup>

Realizado esto, se procede a organizar y planificar la estructura de venta.

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

#### **A) Organización de la Fuerza de Ventas**

Artal (2012)<sup>19</sup>, afirma que, una de las decisiones más importantes que toma la gerencia de ventas es la de organizar a la fuerza de ventas, pues ello tiene repercusiones importantes para todos los aspectos del desempeño del vendedor. Los cambios que se han dado en la forma de vender, la creciente importancia que ha adquirido la administración eficaz de las relaciones con los clientes y la imperiosa necesidad de que la función de ventas asimile las nuevas tecnologías han producido cambios fundamentales en la organización de la fuerza de ventas de estos días, y obligan a ser más proactivos para reestructurarlas cuando es necesario. (Artal, 2012) Una visión corporativa sólida y la planeación estratégica de los mercados están estrechamente ligadas a la manera de estructurar la organización y a la forma de interactuar con los clientes. La organización trata de la división de actividades específicas de ventas entre los distintos integrantes de la fuerza de ventas de modo que el grupo alcance mejor los objetivos comunes si los elementos actúan como grupo que si lo hacen individualmente.

---

<sup>18</sup> Johnston, M., & Marshall, G. (2009). Administración de ventas. México: McGraw-Hill.

<sup>19</sup> Artal, M. (2012). Dirección de Ventas: Organización del departamento de Ventas y Gestión de Vendedores. España: ESIC.

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

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

El personal de ventas es en vínculo entre la empresa y los consumidores. Los vendedores, para muchos clientes, son la propia empresa. El vendedor es quien recopila la información necesaria sobre los clientes. Por esta razón, la empresa debe diseñar cuidadosamente el equipo de ventas, es decir, tendrá que establecer los objetivos de ventas, la estrategia, la estructura y el tamaño del equipo, así como el sistema de retribución, tal y como se presenta a continuación:

- **Diseño de la fuerza de ventas**

(Joseph, y otros, 2010), mencionan que, la forma original y más antigua de marketing directo es la visita de ventas. En la actualidad, muchas empresas industriales dependen en gran medida de que la fuerza de ventas localice a clientes potenciales, los convierta en clientes reales y consolide el negocio. Otras contratan

representantes y agentes para que lleven a cabo la venta directa. Asimismo, numerosas empresas de consumo recurren a la venta directa<sup>20</sup>.

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

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

- **Objetivos de la fuerza de ventas**

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

El esquema de distribución temporal dependerá de cada tipo de cliente o producto, pero sea cual fuere el contexto de venta, los vendedores tendrán que desarrollar una o varias de las siguientes tareas específicas:

*Tabla 8 Finalidad de los Objetivos de la Fuerza de Ventas*

---

**Búsqueda: lo que incluye búsqueda de nuevos clientes y de oportunidades de venta.**

---

Distribución de tiempo: decisión sobre cómo distribuir el tiempo entre clientes reales y clientes potenciales.

Comunicación: los vendedores tienen que dar información sobre los productos

Venta: acercamiento, presentación, respuesta a las preguntas del cliente y cierre de transacciones.

Servicio: prestación de diversos servicios a los clientes (asesoría en la resolución de problemas, consultoría técnica, trámites relacionados con el financiamiento, envío de mercancías).

---

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

---

<sup>20</sup> Joseph, F., Hair, J., Anderson, R., Garza, M., Metha, R., & Babin, B. (2010). Administración de Ventas. México: Cengage Learning Inc.

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

Tal enfoque difiere notablemente del tradicional, en el que los vendedores tenían que vender a cualquier tipo de cuenta, un problema al que se enfrentan los equipos de ventas dispersos geográficamente.

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

## **Estrategia de la fuerza de ventas**

(Munuera & Rodríguez, 2009)<sup>21</sup>, para mantener la concentración en el mercado, los vendedores deberían saber cómo analizar la información de ventas, calcular el potencial de mercado, realizar tareas de inteligencia de marketing, y desarrollar planes y estrategias. Los representantes de ventas deben poseer cualidades analíticas de marketing; estas cualidades son aún más importantes en el caso de los Gerentes de ventas.

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

- **Estructura de la fuerza de ventas**

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

*Tabla 9 Tipos de estructuras de Fuerza de Venta*

<b>Estructuración territorial</b>	<b>Estructuración por producto</b>	<b>Estructuración en función del mercado</b>
En las organizaciones de ventas más sencillas, se asigna a cada representante un territorio exclusivo en el que representará toda la línea de la empresa. El tamaño del territorio puede diseñarse para proporcionar un mismo potencial de ventas o una misma carga de trabajo. Los territorios se forman al combinar	La especialización de productos está garantizada de manera particular donde los productos son técnicamente complejos, poco relacionados o muy numerosos. Esta especialización podría no ser el mejor método si las distintas líneas de productos de la compañía son compradas por los mismos clientes.	Las empresas suelen especializar la fuerza de ventas en función de líneas de industrias o clientes. Es posible definir fuerzas de ventas independientes para industrias distintas e incluso para clientes diferentes. La ventaja más obvia de la especialización de mercado es que cada

<sup>21</sup> Munuera, J., & Rodríguez, A. (2009). Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. España: ESIC.

<p>unidades más pequeñas, como áreas sectores, ciudades, hasta que se suman a un territorio de un potencial de ventas o carga de trabajo específicos</p> <p>El diseño territorial debe tener en cuenta la situación de barreras naturales, la compatibilidad de áreas adyacentes y lo adecuado del transporte y factores similares.</p>	<p>Los vendedores deben de conocer los productos, sobre todo si son muchos, no están relacionados y son complejos. Esta necesidad, sumada a la tendencia hacia la administración de productos, ha llevado a muchas empresas a adoptar una estructura por productos para su cuerpo de vendedores en cuyo caso el cuerpo de vendedores vende líneas de productos</p>	<p>representante de ventas puede adquirir conocimientos acerca de las necesidades específicas de los clientes. La principal desventaja surge cuando los diversos tipos de clientes están en todo el país.</p> <p>Se puede armar cuerpos de vendedores para diferentes industrias o clientes, para atender clientes corrientes, en contraposición de encontrar otros nuevos, y parta cuentas importantes</p>
---	--	---

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

- **Tamaño de la fuerza de ventas**

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

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

- ✓ Se agrupa a los clientes por tamaño, según el volumen anual de compras.
- ✓ Se establece la frecuencia de visitas deseada para cada grupo de clientes (número de visitas al año por cliente).
- ✓ Se multiplica el número de cuentas de cada grupo de clientes por la frecuencia de visitas correspondientes para determinar la carga de trabajo total a nivel nacional. El resultado indicará el número de visitas anuales.
- ✓ A continuación, se obtiene el promedio de visitas por año que puede realizar un vendedor.

- ✓ Se calcula el número de vendedores requeridos dividiendo el número de visitas necesarias en un año por la media de visitas anuales que puede realizar un vendedor

- **Retribución de la fuerza de ventas**

(Chiavenato I. , 2009)<sup>22</sup>, para conseguir a los mejores vendedores, la empresa tendrá que desarrollar un sistema de retribución que resulte atractivo. Los vendedores buscan regularidad en los ingresos, beneficios adicionales por superar los objetivos establecidos, y una retribución acorde con la experiencia y antigüedad en la empresa. La dirección de la empresa, por otra parte, busca control, economía y sencillez. La empresa debe determinar los componentes de la retribución del equipo de ventas, según los esquemas que se presentan a continuación:

*Tabla 10 Sistemas de Retribución*

<b>Componentes</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Sueldos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivar el esfuerzo en actividades diferentes de ventas</li> <li>✓ Hacer ajustes por diferencias en el potencial de los territorios</li> <li>✓ Premiar la experiencia y la competencia</li> </ul>
<b>Comisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivar un alto nivel de esfuerzo en las ventas</li> <li>✓ Estimular el éxito en las ventas</li> </ul>
<b>Bonos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigir esfuerzos hacia objetivos estratégicos</li> <li>✓ Otorgar premios adicionales a los mejores vendedores</li> <li>✓ Estimular el éxito en las ventas</li> </ul>
<b>Concursos de ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estimular un esfuerzo adicional enfocado a objetivos específicos de corto plazo</li> </ul>
<b>Prestaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfacer las necesidades de seguridad de los vendedores</li> <li>✓ Igualar las ofertas de los competidores</li> </ul>

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

<sup>22</sup> Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Colombia: McGraw-Hill.

Tabla 11 Métodos de Retribución

Métodos de retribución	Especialmente útil	Ventajas	Desventajas
<b>Solo salario</b>	Cuando se compensa a representantes de ventas nuevos; cuando la empresa se adentra en nuevo territorios de venta que requiere trabajo de desarrollo	Ofrece máxima seguridad a los representantes de ventas; da a los Gerentes de ventas más control sobre los representantes de ventas; es fácil de administrar; genera gastos de venta más predecibles.	No hay incentivos; se necesita una supervisión más estrecha de las actividades del representante de ventas; durante las ventas bajas, los gastos de ventas permanecen en el mismo nivel.
<b>Solo comisión</b>	Cuando se requiere vender de forma muy insistente; cuando son mínimas las actividades no relacionadas con las ventas; cuando a la empresa no le es posible controlar de manera estrecha, las actividades de la fuerza de ventas	Ofrece incentivos máximos; al aumentar la tasa de comisión, los Gerentes de ventas alientan a los representantes a vender ciertos productos; los gastos de ventas se relacionan directamente con los recursos de la empresa	Los representantes de ventas tienen poca seguridad financiera; el Gerente de ventas tiene un control mínimo sobre la fuerza de ventas; puede provocar que los representantes den un servicio inadecuado a las cuentas pequeñas; los costos de ventas
<b>Combinación</b>	Cuando los territorios de ventas tienen un potencial de venta más o menos semejante; cuando la empresa desea dar incentivos pero también controlar las actividades de la fuerza de ventas	Ofrece cierto nivel de seguridad financiera; proporciona algunos incentivos; los gastos de venta varían con los ingresos de venta; el Gerente de ventas tiene un poco de control sobre las actividades de los representantes que no se relacionan	Los gastos de ventas son menos predecibles; puede ser difícil de administrar.

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

(Johnston & Marshall, Administración de ventas, 2009),<sup>23</sup> explican que, para administrar con eficacia la función de relación de ventas, los Gerentes necesitan prestar atención al sistema de retribuciones de la empresa. ¿Qué premios aprecian los

<sup>23</sup>Johnston, M., & Marshall, G. (2009). Administración de ventas. México: McGraw-Hill.

vendedores? ¿Cuánto de cada uno es lo óptimo? ¿Cómo se deben integrar los premios en un sistema total de retribuciones?

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

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

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

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

## **b) Planeación de ventas**

(Johnston & Marshall , Administración de ventas, 2009)<sup>24</sup>, han dicho que la información es el combustible que mueve el motor de la toma de decisiones administrativas. El caso de la administración de ventas no es diferente de las demás actividades administrativas. Los Gerentes de ventas están encargados de tomar decisiones y hacer planes que repercuten en diversas áreas de una compañía. Una de éstas, los pronósticos de las ventas, está directamente relacionada con el análisis de las oportunidades generales que la empresa tiene en el mercado.

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

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

- **Pronóstico de ventas**

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

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

*Tabla 12 Métodos para Pronosticar las Ventas*

<b>Métodos para pronosticar las ventas</b>	
<b>Métodos subjetivos</b>	<b>Métodos objetivos</b>
✓ Expectativas del usuario	✓ Prueba de mercado
✓ Compuesto mixto de la fuerza de ventas	✓ Análisis de series temporales
✓ Opinión de jurado de ejecutivos	✓ Promedios movedizos
✓ Técnica Delfos	✓ Uniformidad exponencial
	✓ Desglosar Análisis estadístico de la demanda

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

### **Métodos subjetivos para elaborar pronósticos**

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

- **Expectativas del usuario**

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

- **Compuesto mixto de la fuerza de ventas**

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

- **Opinión de un jurado de ejecutivos**

El método de la opinión de un jurado de ejecutivos (o de un jurado de expertos) es un sondeo interno – formal o informal – de la opinión de los ejecutivos clave de la

compañía vendedora, para saber cómo evalúan las posibilidades de las ventas. Las evaluaciones independientes se combinan en un pronóstico de ventas para la compañía.

En ocasiones, simplemente se obtiene el promedio de las opiniones de cada uno; en otras, los puntos de vista divergentes se resuelven mediante discusiones de grupo para llegar a un consenso.

- **Técnica Delfos**

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

### **Métodos objetivos para elaborar pronósticos**

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

- **Prueba de mercado**

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

- **Análisis de series temporales**

Los enfoques para pronosticar las ventas mediante el análisis de series temporales están basados en los datos históricos. La complejidad varía notablemente.

En el extremo más sencillo, quien elabora el pronóstico simplemente se limita a pronosticar que las ventas del año entrante serán iguales a las del que está en curso. Este cálculo resulta bastante preciso en el caso de la industria madura que experimenta bajo crecimiento y mucha turbulencia en el mercado. Pueden utilizarse tres métodos: los promedios movedizos, la uniformidad exponencial y el desglose.

- **Promedio movedizo**

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

- **Uniformidad exponencial**

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

- **Desglose**

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

- **Análisis estadístico de la demanda**

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

### **Cuotas de ventas**

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

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

clientes varían para que reflejen la relativa idoneidad de servir a determinadas cuentas.

- **Propósitos de las cuotas**

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

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

- **Tipos de cuotas**

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

### **3.5.13 Implementación de la Administración de Ventas**

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

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

## a) Administración de la fuerza de ventas

Rodríguez, afirman que, una vez que se han fijado los objetivos de ventas, que se ha determinado la estrategia, el tamaño y el sistema de retribución de los vendedores, la empresa tiene que seleccionarlos, capacitarlos, supervisarlos, motivarlos y evaluarlos. Existen diversas políticas y procedimientos que guían estas decisiones, mismas que se detallan en el cuadro que se presenta a continuación: (Rodríguez, 2010) <sup>25</sup>

*Tabla 13 Administración de la Fuerza de Ventas*

---

### **Proceso de reclutamiento y Capacitación de la fuerza de venta**

---

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

- **Proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas**

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

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

*Tabla 14 Proceso de Reclutamiento y Selección de la Fuerza de Ventas*

---

#### **Establecer la política respecto de la responsabilidad del reclutamiento y selección.**

- ¿Quién participará en el proceso?
- ¿Quién tiene autoridad para tomar decisiones de contratación?

#### **Analizar el puesto y determinar los criterios de selección.**

- Llevar a cabo un análisis del puesto.
- Redactar una descripción del puesto

Encontrar y atraer un grupo de solicitantes.

---

<sup>25</sup> Rodríguez, R. (2010). ¿Cómo eliminar la rotación de personal y lograr que tu equipo venda más? . Guatemala: El Periódico de Guatemala.

- 
- Fuentes internas.

**Elaborar y aplicar procedimientos de selección para evaluar a los solicitantes:**

- Solicitudes de empleo.
  - Entrevistas
- 

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

- **Capacitación de la fuerza de venta**

(Kuster & Roman , 2009 )<sup>26</sup>, dicen que, en la actualidad los clientes esperan que los vendedores conozcan a fondo los productos, que les aporten sugerencias para facilitar las actividades, y que sean tan eficaces como confiables. Estas demandas han obligado a las empresas a invertir mucho más en la capacitación de los vendedores.

Johnston y Marshall<sup>27</sup>, sostienen que, la capacitación de ventas es una actividad variada y continua que requiere tiempo y es costosa. Casi todas las compañías realizan algún tipo de capacitación en ventas; de hecho, la mayoría de los Gerentes de ventas cree que la capacitación en ventas es una actividad tan importante que se necesita para todos, sin tomar en cuenta la experiencia. Algunos objetivos comunes de la capacitación en ventas son la enseñanza de habilidades de ventas, el incremento de la productividad, la mejora del estado de ánimo, la reducción de rotación de personal, y la optimización de las relaciones con el cliente, así como la administración de tiempo y territorio. (Johnston & Marshall, Administración de ventas, 2009)

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

---

<sup>26</sup> Kuster, I., & Roman, S. (2009). Vental Personal.

<sup>27</sup> Johnston, M., & Marshall, G. (2009). Administración de ventas. México: McGraw Hill.

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

La capacitación en ventas es muy costosa y en general se considera provechosa. Es difícil establecer una medida precisa de los beneficios, porque no es fácil aislar los efectos producidos exclusivamente por la capacitación en ventas de aquellos que son consecuencia de otros factores, como cambios en la economía o la naturaleza de la competencia. La capacitación en ventas permite que los Gerentes tengan la oportunidad de comunicar las expectativas a la fuerza de ventas. Un programa de capacitación bien diseñado muestra a la fuerza de ventas cómo vender. Mediante la capacitación, los Gerentes de ventas tienen la oportunidad de comunicar las expectativas de alto desempeño a la fuerza de ventas y de equiparla con las habilidades que necesitan para lograr altos niveles de desempeño.

Kotler, Armstrong y Keller<sup>28</sup>, afirman que, constantemente aparecen nuevos métodos de capacitación, como, por ejemplo, las dramatizaciones, las dinámicas para desarrollar la sensibilidad, el uso de cintas de audio y video, el aprendizaje programado, la enseñanza a distancia y películas sobre ventas. (Kotler & Armstrong, Marketing , 2010)

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

(Lenderman & Sanchez , 2008), aseguran que, los vendedores nuevos necesitan más que un territorio, compensación y capacitación: necesitan supervisión. Mediante la supervisión, la empresa dirige y motiva a la fuerza de ventas para que haga un mejor trabajo<sup>29</sup>

La supervisión es la operación y control cotidiano del equipo de ventas. En un sentido más estricto, se refiere exclusivamente a la dirección de las relaciones operativas de los vendedores. El director de ventas que despacha cada mañana con

---

<sup>28</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Marketing. México: Education.

<sup>29</sup> Lenderman, M., & Sanchez, R. (2008). Marketing Experiencial. España: ESIC.

los vendedores para conocer los planes de trabajo para el día, está supervisando directamente las actividades. Muchas otras acciones directivas, como la revisión de cuentas de gastos o la valoración del rendimiento de ventas, constituyen lo que se conoce como supervisión indirecta.

Las empresas varían mucho en cuanto a qué tan de cerca supervisan a los vendedores. Muchas ayudan a los vendedores a identificar a posibles clientes y a establecer normas para las visitas. Algunas también podrían especificar cuánto tiempo debe dedicar la fuerza de ventas a buscar cuentas nuevas, y también a establecer otros lineamientos en cuanto a la administración del tiempo. Una herramienta es el plan anual de visitas que muestra cuáles clientes y prospectos hay que visitar, en qué meses y qué actividades hay que efectuar. Dichas actividades incluyen la participación en exposiciones comerciales, la asistencia a reuniones de ventas y a la ejecución de investigación de marketing. Otra herramienta es el análisis de tiempo y obligaciones.

Además del tiempo que dedican a vender, los vendedores pasan tiempo viajando, esperando, comiendo, descansando y realizando tareas administrativas.

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

Muchas empresas han adoptado sistemas de automatización de la fuerza de ventas, operaciones computarizadas de la fuerza de ventas que permiten efectuar transacciones de toma de pedidos más eficientes, mejorar el servicio a clientes y apoyar la toma de decisiones de los vendedores. Los vendedores utilizan computadoras portátiles, dispositivos de cómputo de bolsillo y tecnologías de Web, junto con software para el contacto con clientes y para la administración de las relaciones con clientes (CRM), para crear perfiles de clientes y prospectos, analizar y pronosticar las ventas, manejar cuentas, programar visitas de ventas, efectuar presentaciones, ingresar pedidos, revisar inventarios y la situación de los pedidos, preparar informes de ventas y gastos, procesar correspondencia y realizar muchas

otras actividades. La automatización de la fuerza de ventas no sólo reduce los costos de la fuerza de ventas y mejora la productividad, sino que también mejora la calidad de las decisiones de dirección de ventas.

- **Razones para la supervisión**

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

### **Formación y asistencia**

La formación más eficaz para las ventas es la que se imparte durante un largo período de tiempo y no hay mejor lugar para hacerlo que sobre el terreno, cuando los representantes de ventas están haciendo frente a los problemas que se le presentan a diario.

### **Coacción**

La supervisión se utiliza a veces como herramienta de coacción para garantizar el cumplimiento de las políticas de la compañía. Los trabajos que no requieren aptitudes especiales para vender y que consisten en gran parte en tareas de índole repetitiva ajenas a las ventas, demandan una supervisión estrecha que asegure que las tareas se están llevando efectivamente a cabo.

### **Mejor rendimiento y moral más alta**

Algunos directores de ventas creen que la supervisión directa estimula a los vendedores para que realicen mejor el trabajo. Por el contrario, el rendimiento parece sufrir detrimento cuando los vendedores saben que la administración no tiene manera de conocer lo que ellos están haciendo.

- **Herramientas y técnicas de supervisión**

El tópico de la supervisión suele sugerir la idea de un Supervisor sobre el terreno que mantiene un contacto personal con los representantes. Si bien es cierto que éste es un método importante de supervisión, no es sino uno de los muchos

métodos que se utilizan. Entre las herramientas y técnicas utilizadas en la supervisión del equipo de ventas se incluyen el contacto personal, los informes de ventas, las telecomunicaciones, las reuniones de ventas, las ayudas impresas y las ayudas automáticas de supervisión que proporciona la administración de ventas.

### **c) Motivación de la fuerza de ventas**

Johnston y Marshall, indican que la motivación es la decisión de un individuo para: 1) iniciar una acción, una cierta tarea; 2) dedicar determinado esfuerzo a esa tarea y 3) mantener el esfuerzo durante un cierto período para los propósitos de esta obra, la motivación se considera como la cantidad de esfuerzo que el vendedor desea dedicar a cada actividad o tarea relacionada con el trabajo. (Johnston & Marshall, Administración de ventas, 2009) <sup>30</sup>

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

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

- ✓ Los Gerentes de ventas deben ser capaces de convencer a los vendedores de que sí trabajan más duro o se preparan más, conseguirán vender un mayor volumen. Pero si las ventas vienen determinadas en gran medida por la coyuntura económica o por la competencia, estos propósitos fracasarán.

---

<sup>30</sup>Johnston, M., & Marshall, G. (2009). Administración de ventas. México: McGraw Hill.

- ✓ Los directores de ventas deben ser capaces de convencer a los vendedores de que las recompensas por resultados hacen que los esfuerzos adicionales merezcan la pena. Pero sí la recompensa se establece de forma arbitraria o es escasa, o simplemente no es apropiada, este argumento pierde la validez

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

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

### **3.5.14 Evaluación y control de la Administración de Ventas**

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

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

Johnston y Marshall, establecen que, la evaluación debe ser un proceso que proporcione un foro para el dialogo entre un vendedor y el Gerente de ventas, con el fin de aumentar el entusiasmo por el desarrollo profesional y el éxito en el desempeño

futuro. Para realizar exitosamente una evaluación de forma que permita al vendedor afirmarse en las fortalezas y eficiencias actuales, y mejorar el desempeño donde sea necesario. (Johnston & Marshall , Administración de ventas, 2009) <sup>31</sup>

Kotler, Armstrong y Keller, mencionan que, hasta este momento se ha estudiado los aspectos previos de la supervisión de las ventas: cómo la dirección comunica a los vendedores qué deberían hacer y cómo los motiva. Sin embargo, para analizar estos aspectos previos de forma adecuada es necesario tener una buena retroalimentación, es decir información regular sobre los vendedores para evaluar el desempeño. (Kotler & Armstrong, Marketing , 2010)<sup>32</sup>

- **Fuentes de información**

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

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

Muchas empresas exigen a los vendedores el desarrollo de un plan de marketing territorial de carácter anual, en el que deben detallar el programa que piensan seguir para encontrar nuevos clientes y para conseguir un mayor volumen de ventas con los existentes. Este tipo de informes confiere a los vendedores el papel de Gerentes de mercado y de centros de utilidades. Los Gerentes de ventas estudian

---

<sup>31</sup> Johnston, M., & Marshall, G. (2009). Administración de ventas. México: McGraw Hill.

<sup>32</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Marketing. México: Educación.

estos planes, hacen las correspondientes sugerencias de ventas, y los utilizan para fijar las cuotas de ventas. Los vendedores plasman las actividades en lo que denominan informes de visitas. Los vendedores también rinden informes sobre gastos, clientes nuevos, negocios perdidos, o sobre las condiciones económicas y los negocios locales.

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

1. Promedio de visitas por vendedor y por día.
2. Ingresos promedio por visita.
3. Duración promedio de cada visita.
4. Costo promedio de cada visita.
5. Tiempo de distracción y costo por cada visita.
6. Número de clientes nuevos por periodo.
7. Porcentaje de pedidos por cada 100 visitas.
8. Número de clientes perdidos por periodo
9. Costo de la fuerza de ventas como porcentaje de las ventas totales

- **Evaluación formal**

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

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

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

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

### **3.5.15 Industria de bebidas en Guatemala**

Según la Asociación Guatemalteca de Exportadores (2014), la Industria de Alimentos y Bebidas de Guatemala es uno de los sectores con mayor crecimiento. La Comisión de Alimentos y Bebidas de AGEXPORT está conformada por más de 80 empresas, ubicadas en el Departamento de Guatemala y en el área de la región occidente del país. Dichas empresas están divididas en cuatro subsectores organizados en:<sup>33</sup>

1. Bebidas (líquidas, concentradas, en polvo, gaseadas, cervezas, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, etcétera).
2. Confitería (gomas de mascar, dulces, chocolates, etcétera).
3. Conservas (enlatadas, en vidrio, en medios almibarados o avinagrados, etcétera).

---

<sup>33</sup> Asociación Guatemalteca de Exportadores (2014)

4. Otros Alimentos Procesados (sopas, condimentos, salsas, panadería, embutidos, lácteos, productos enlatados, congelados, alimentos para animales, etcétera).

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

## **CAPITULO IV METODOLOGÍA**

### **4.1. Tipo de Investigación**

Explicativa: La presente investigación busco explicar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto de los procesos de venta de la empresa La gran realeza.

### **4.2. Muestra**

Se trabajó con censo, dirigidos a: empleados y Gerente (propietario) de la empresa

### **4.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.**

En función del logro de los objetivos de este estudio, se emplearon instrumentos y prácticas orientadas a obtener información o datos a través de las siguientes técnicas:

- ✓ Observación.
- ✓ Revisión Documental.
- ✓ Entrevista.
- ✓ cuestionario
- ✓ Análisis Interno y externo – Matriz FODA.

### **4.4. Validez y confiabilidad del Instrumento.**

El procedimiento para determinar la validez de cada instrumento se realizó mediante el juicio y evaluación de expertos.

### **4.5. Delimitación**

#### **4.5.1. Espacial - Temporal**

Este proyecto se realizó en las instalaciones de la Empresa purificadora de agua pura “La Gran Realeza”, ubicada en el municipio de Malacatán, Departamento De San Marcos”. En el periodo comprendido entre febrero y marzo de 2021

#### **4.6. Temática**

En este proyecto de grado se recolecto información de la empresa, para elaborar el plan de acción, correspondiente a la gestión del área de ventas en la empresa purificadora de agua pura “la gran realeza”, ubicada en el municipio de Malacatán, departamento de San Marcos.

#### **4.7. Indicadores y Unidades de Análisis**

##### **Indicadores**

- ✓ Formulación de la Administración de Ventas
- ✓ Implementación de la Administración de Ventas
- ✓ Evaluación y control de la Administración de Ventas

##### **Unidad de análisis**

- ✓ Empresa La Gran Realeza.

##### **Elementos de estudio**

- ✓ Gestión de ventas

## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1. Entrevista realizada al Gerente de Ventas (propietario)

*Tabla 15 Transcripción de respuestas del Gerente de Ventas*

Orden	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuenta la empresa con un plan de marketing que establezca objetivos o metas para el departamento de ventas?	No, no se posee
2	¿Qué actividades tiene a su cargo?	Coordinación de presupuestos de ventas, monitoreo de rutas solución de problemas con clientes y actividades varias, reclutamiento de personal, control de inventario de bodegas, reportes a Junta Directiva.
3	¿De qué forma determinó el tamaño óptimo de su equipo de ventas?	El tamaño del grupo de ventas ha estado establecido ya desde hace tiempo y se está evaluando ampliarlo en San Marcos
4	¿De qué manera la empresa despliega a los vendedores	Geográficamente
5	¿Cómo se determinó la distribución o el diseño territorial por vendedor?	Conforme al grupo de clientes mayoristas y así lograr equilibrar la cartera y tener un balance salarial.
6	¿Con que frecuencia un representante de ventas visita a los clientes?	2 o 3 veces por semana
7	¿Cuáles son los componentes de la retribución del equipo de ventas?	Sueldo base, bono incentivo ley y comisiones.
8	¿Cómo se manejan las cuentas de gastos del vendedor?	Por ruta se tiene establecido la cantidad de dinero en concepto de viáticos que tienen permitido reportar para poder hacer un reembolso.
9	¿Cuenta con un pronóstico de ventas?	Sí, aunque es de manera subjetiva, lo que se busca es conseguir un crecimiento en relación al periodo anterior.
10	¿Qué método utiliza para realizar los pronósticos de ventas?	Históricos
11	¿Los vendedores tienen cuotas de ventas establecidas?	Si
12	¿Las cuotas establecidas a que periodos se aplican?	Mensuales
13	¿Qué tipo de cuotas establece?	Volumen de ventas
14	¿Cuáles son las políticas de reclutamiento y selección de personal?	No existe y en su mayoría es por referidos
15	¿Quién participa en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal?	La junta directiva
16	¿Se cuenta con una descripción de los requerimientos de los distintos puestos	No de manera formal, según el puesto vacante se informa a la Junta Directiva sobre las necesidades de personal a cubrir.
17	¿Cuáles son los criterios de selección	No, existen

	del personal?	
18	¿Qué procedimientos de selección se utiliza para evaluar a los solicitantes?	Solicitud de empleo, entrevistas y llamadas de verificación.
19	¿Cuenta con un programa de capacitación para la fuerza de ventas?	No estructurado, según el comportamiento del equipo se adecuan las capacitaciones.
20	¿Qué métodos utiliza para capacitar a los colaboradores	Platicas y cursos
21	Cuáles son los objetivos de las capacitaciones?	Profesionalizar a la fuerza de ventas y trabajar motivación
22	¿Existe un programa de supervisión para la fuerza de ventas?	Si
23	¿Qué actividades tienen a su cargo los Supervisores de ventas?	Que la planificación de las actividades se lleven a cabo conforme a lo planificado, control y supervisión de la labor del día a día
24	¿Cuentan con un plan de visitas que muestre cuáles clientes y prospectos hay que visitar, en qué meses y qué actividades hay que efectuar?	No, el supervisor va a bordo de la ruta
25	¿Qué aspectos o tareas de la función de ventas se supervisan en la empresa?	Kilometraje, cobertura, cuotas, servicios
26	¿Qué herramientas y técnicas de supervisión utilizan?	Directa e indirecta, formato de supervisión a bordo.
27	¿De qué manera motiva a los colaboradores	Con ejemplos de situaciones cotidianas resueltas de una mejor manera, videos de motivación
28	¿Qué tipo de recompensas utiliza dentro de su motivación?	Recompensas monetarias, reconocimientos verbales, asensos, actividades recreacionales
29	¿Qué indicadores utiliza para evaluar la fuerza de ventas?	Alcance de presupuestos, entrevistas a clientes.
30	¿Cuál es la finalidad de la evaluación?	Retroalimentación para la empresa y tener monitoreados a los Supervisores en cuanto a su interés en el trabajo
31	¿Con que frecuencia se realizan las evaluaciones	Mensuales
32	¿A su criterio qué aspectos requieren de mayor evaluación?	Interés en colaboración con la empresa, motivación al trabajar, amor a la empresa, desarrollo del trabajador.

Fuente: trabajo de campo

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

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

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

## 5.2. Entrevista a Supervisores de Ventas

*Tabla 16 Transcripción de respuestas Supervisores*

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

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

Fuente: Investigación de campo

La tabla anterior muestra las opiniones de los dos supervisores provisionales de ventas con que cuenta La Gran Realeza. Se puede observar que coinciden en la mayor parte de respuestas, aunque, el Supervisor 2, quizá por tener más tiempo trabajando en la empresa presenta respuestas más amplias.

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

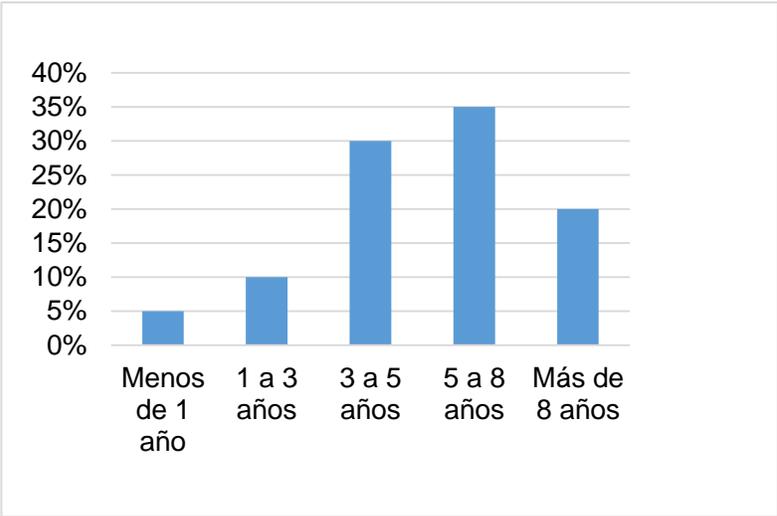
Se menciona además que la forma en que se motiva a los integrantes de la fuerza de venta incluye menciones, recompensas monetarias y actividades fuera de la empresa.

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

**5.3. Boleta de Opinión Dirigida a Vendedores y Auxiliares de Ventas**

**5.3.1 Parte Informativa**

*Gráfica 1 Tiempo de laborar en la Empresa*

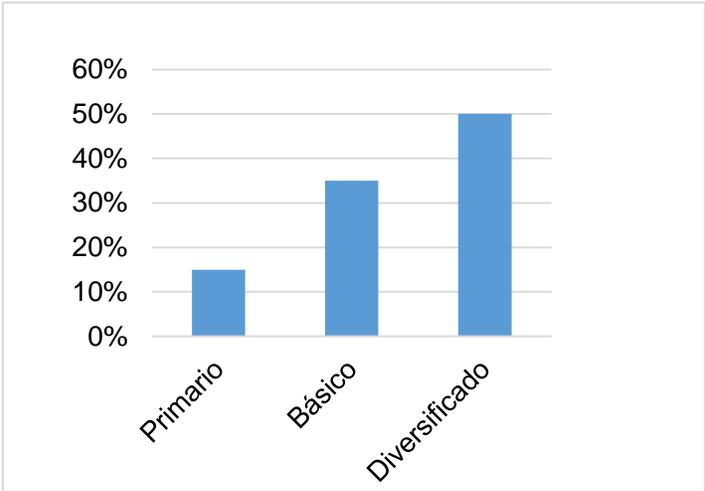


Fuente: elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los vendedores y auxiliares, en un 35% llevan entre 5 a 8 años trabajando para la empresa, en un 30% de 3 a cinco años y un

20% más de 8 años. Lo que se considera que la mayor parte de trabajadores cuentan con la experiencia necesaria en ventas y por ende del funcionamiento de la empresarial.

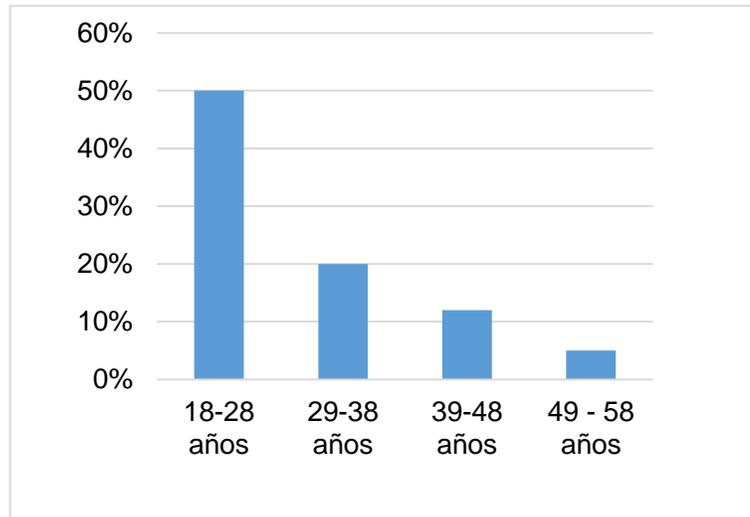
*Gráfica 2 Nivel de Escolaridad*



Fuente: elaboración propia

Se puede observar que la mayor parte de vendedores y auxiliares de venta de La empresa Gran Realeza tienen niveles educativos en educación nivel diversificado en un 50%, seguidamente Educación Básica 30%. Como podemos apreciar la formación destinada a desarrollar las actividades de la empresa esta fortalecida en capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas de acuerdo con su preparación académica.

*Gráfica 3 Edad de los Encuestados*

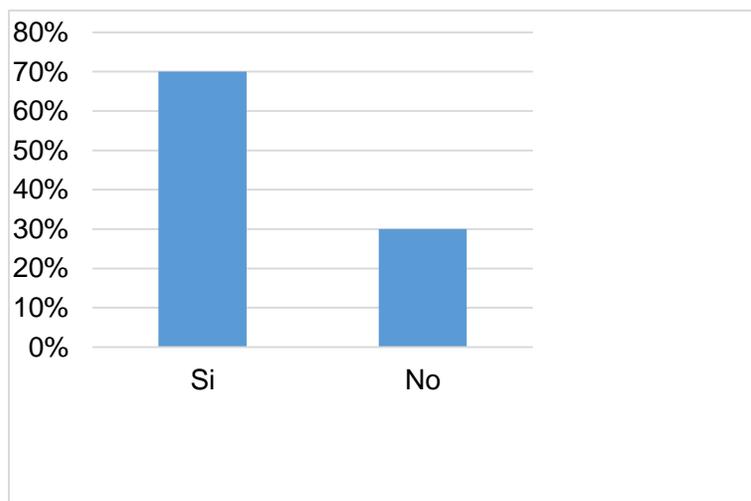


Fuente: elaboración propia

Se puede observar que las personas que conforman el departamento de ventas de la Empresa la Gran Realeza, en un 50% cuentan con edades comprendidas entre 18 a 28 años, lo que permite apreciar que hay bastantes colaboradores jóvenes. En contraste se puede observar algunas personas que están por encima de los 49 años.

### **5.3.2 Parte Operacional**

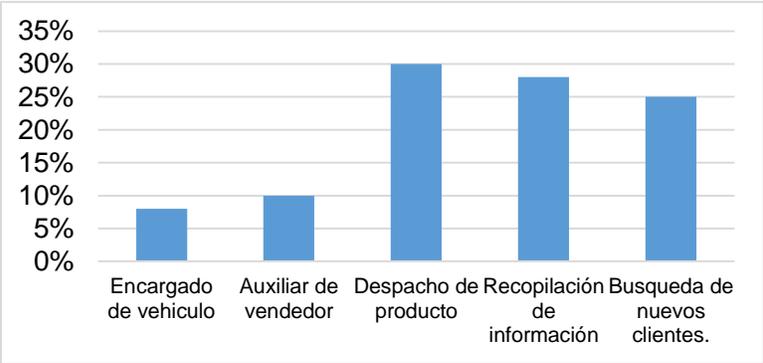
*Gráfica 4 Conocimiento de los objetivos o metas del Departamento de Ventas*



Fuente: elaboración propia

Se puede observar que la mayor parte de colaboradores sí tiene conocimientos de los objetivos y metas que tiene el departamento representado por el 70%, sin embargo, un pequeño porcentaje (30%) indicó que no, lo que permite observar que no a todos les son comunicados.

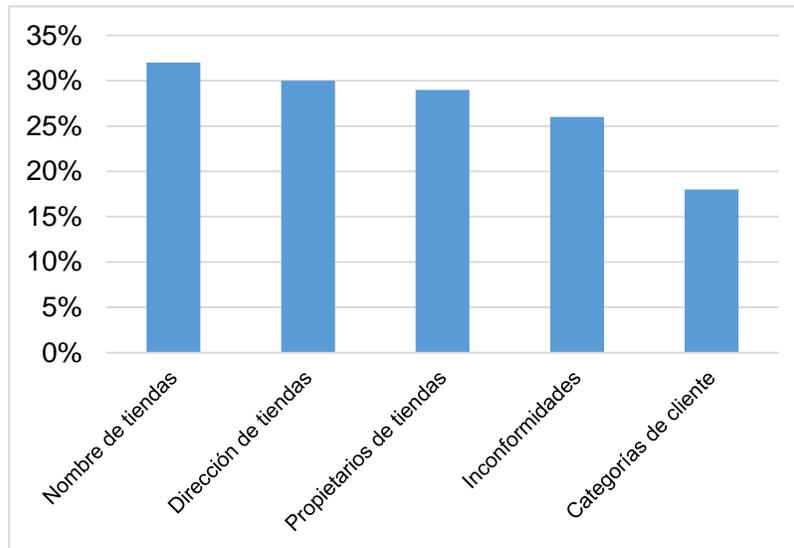
*Gráfica 5 Actividades a cargo de Vendedores y Auxiliares de Venta*



Fuente: elaboración propia

La empresa tiene 6 vendedores, quienes a la vez son los encargados de los vehículos y 4 auxiliares de venta. La gráfica anterior permite apreciar que, los colaboradores realizan despacho de producto en un 30%, y recopila información en un 27%; en porcentajes menores y variables buscan nuevos clientes y brindan servicio al cliente.

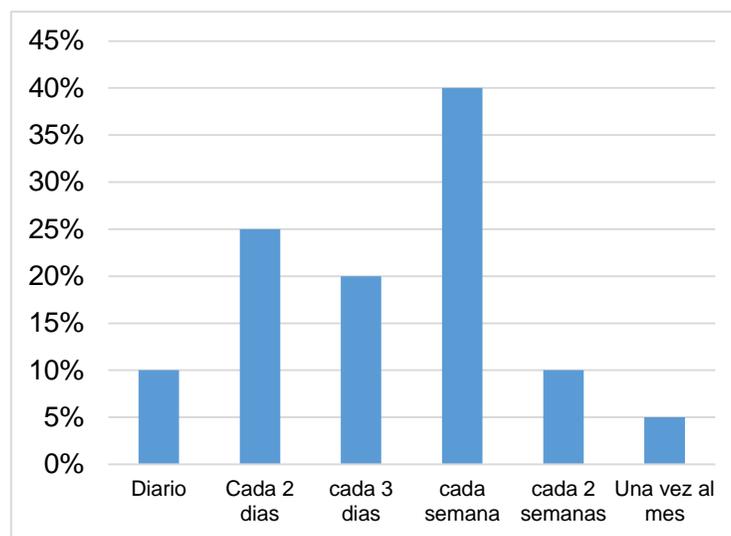
*Gráfica 6 Tipo de Información Recopilada*



Fuente: elaboración propia

Se puede observar que la información que el equipo de ventas recopila incluye datos generales de las tiendas, como nombre del establecimiento 36%, dirección 30%, teléfono y nombre del propietario 28%. Adicionales inconformidades de los clientes un 25%

*Gráfica 7 Frecuencia de Visita a Clientes*

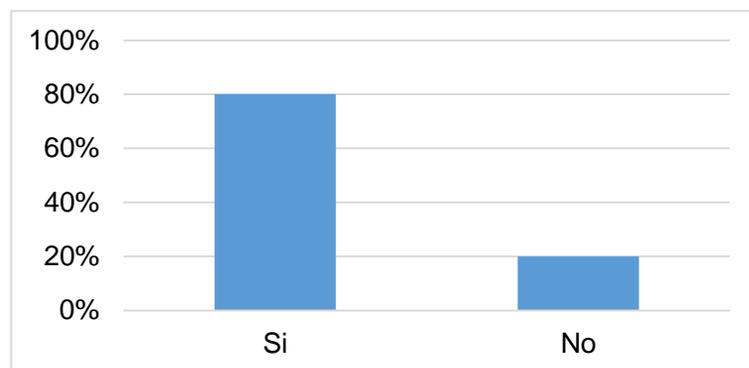


Fuente: elaboración propia

Se puede observar que no existe una frecuencia de visita estandarizada a las tiendas, ya que estas van desde presentarse a diario a una vez por mes. Sin embargo, se puede observar que la mayor frecuencia abarca las visitas semanales con un 40% y cada dos días el 25%.

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

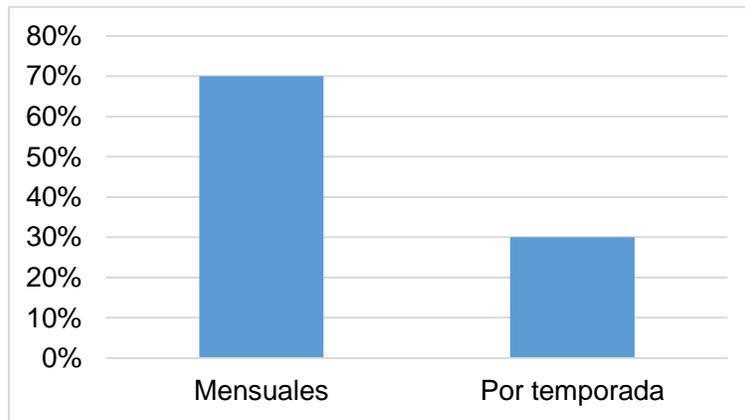
*Gráfica 8 Información sobre cuotas de ventas establecidas por rutas*



Fuente: elaboración propia

La gráfica permite observar que la el 80% de colaboradores del área de ventas es informada sobre las cuotas que tiene, sin embargo, el 20%, considerable, no es informado sobre este aspecto. La información debe ser fluida en todos los nvels pata facilitar la labor de los trabajadores.

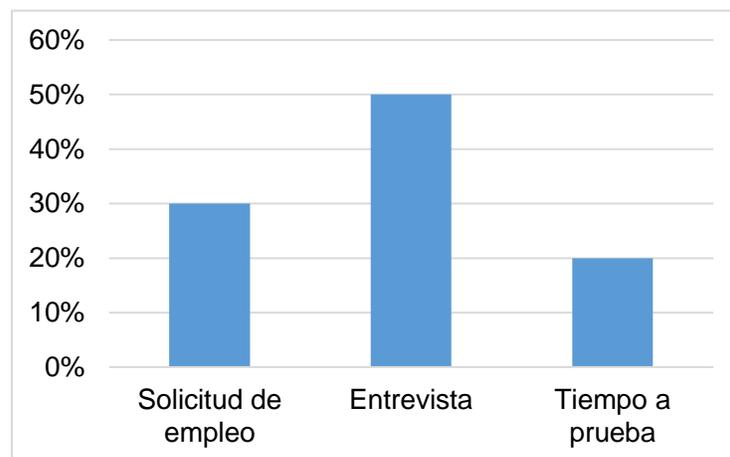
Gráfica 9 Periodo para el que se establecen las cuotas



Fuente: elaboración propia

Quienes respondieron, en la gráfica anterior sí ser informados sobre las cuotas de ventas, indicaron que estas se establecen generalmente para cada mes representado en un 70%, y, además, que en algunas ocasiones se establecen por temporadas específicas del año considerado en el 30%.

Gráfica 10 Proceso de Reclutamiento y Contratación

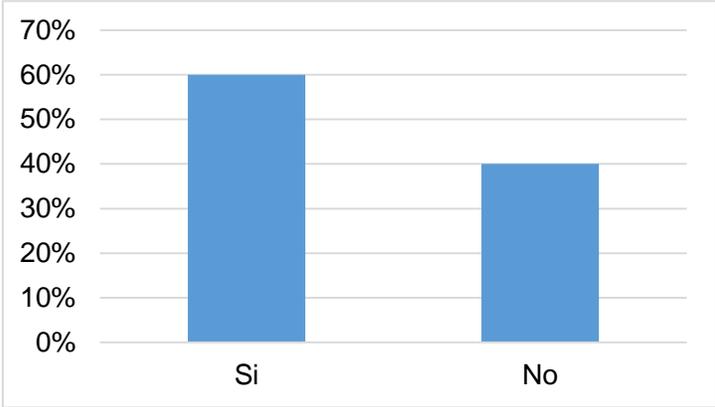


Fuente: elaboración propia

La gráfica anterior permite apreciar que a pesar que 50% de colaboradores fue entrevistado previo a ser contratado, no todos llenaron solicitudes de empleo 30% y

estuvieron en tiempo de prueba 20%, lo que permite observar que los procesos no siempre han sido iguales para todos.

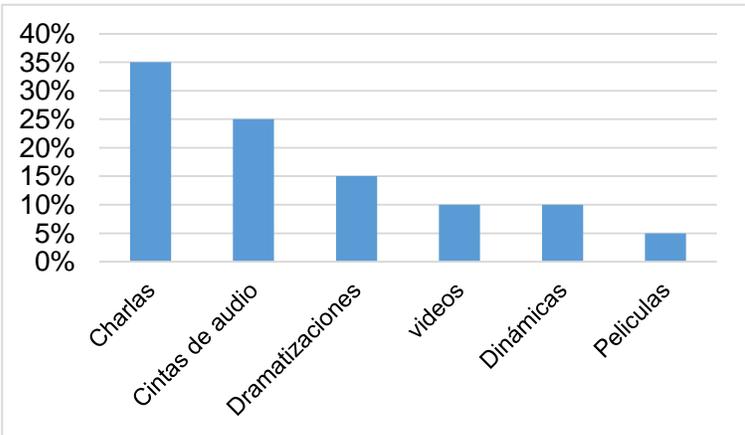
*Gráfica 11 La empresa ofrece Programas de Capacitación*



Fuente: elaboración propia

Puede observarse que un el 60% de colaboradores indicó que La Gran Realeza sí ofrece programas de capacitación, sin embargo, un porcentaje bastante considerable indicó que no, el 40%. La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

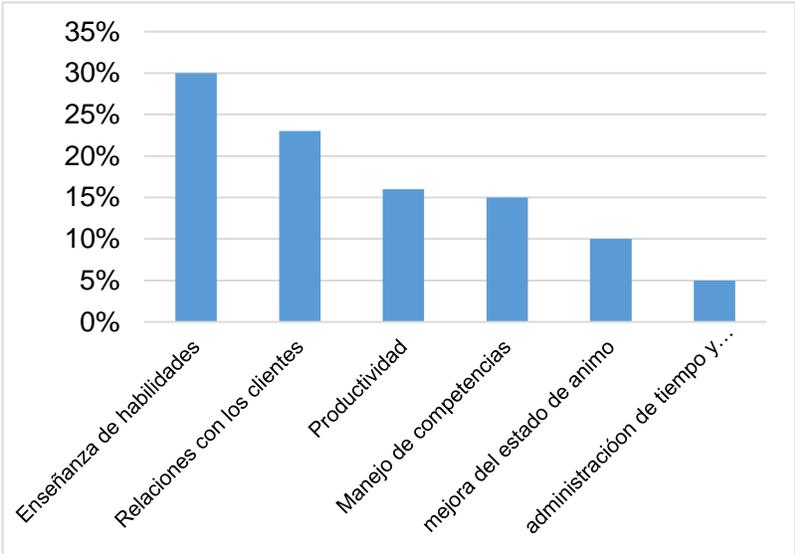
*Gráfica 12 Métodos utilizados por la Empresa para capacitar*



Fuente: elaboración propia

La gráfica anterior permite observar los métodos utilizados por La Gran Realeza para capacitar a los colaboradores del área de ventas, entre ellos destacan charlas 35%, o pláticas 35%, audio 25%, dramatizaciones 15% y transmisión de vídeos.

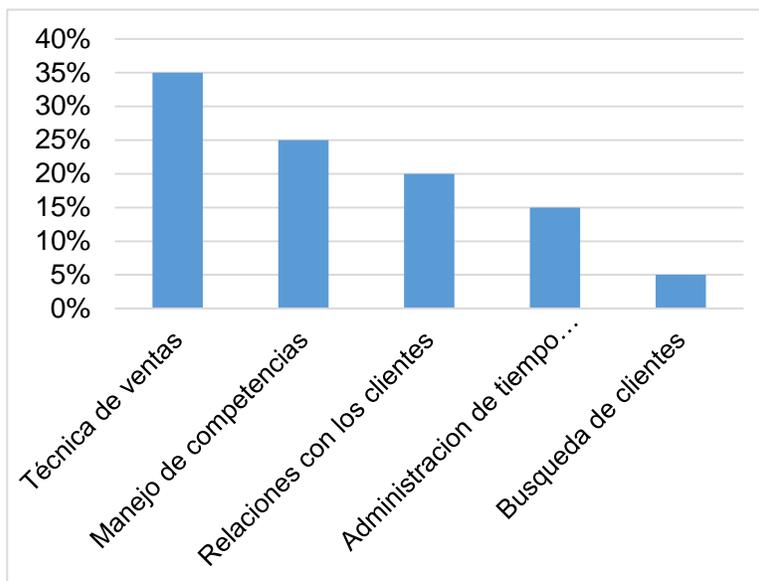
Gráfica 13 Objetivos de las capacitaciones



Fuente: elaboración propia

Se puede observar que a criterio de los vendedores y colaboradores que indicaron ser capacitados, los objetivos que se persiguen con estas actividades incluyen principalmente ser instruidos en habilidades de ventas lo representa el 30%, optimizar las relaciones con los clientes 23%, incremento de la productividad 17% y manejo de competencias 15%.

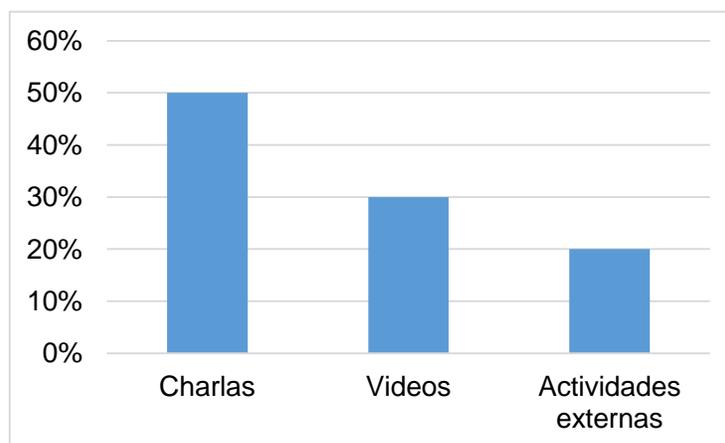
*Gráfica 14 Temas en los que les gustaría ser capacitados*



Fuente: elaboración propia

Se cuestionó a todos los sujetos sobre aquellos temas que les gustaría que la empresa manejara en jornadas de capacitación, resaltando técnicas de ventas 35%, manejo de competencias 25% y relaciones con los clientes 20%. Se puede observar la disposición que muestran para mejorar las actividades laborales.

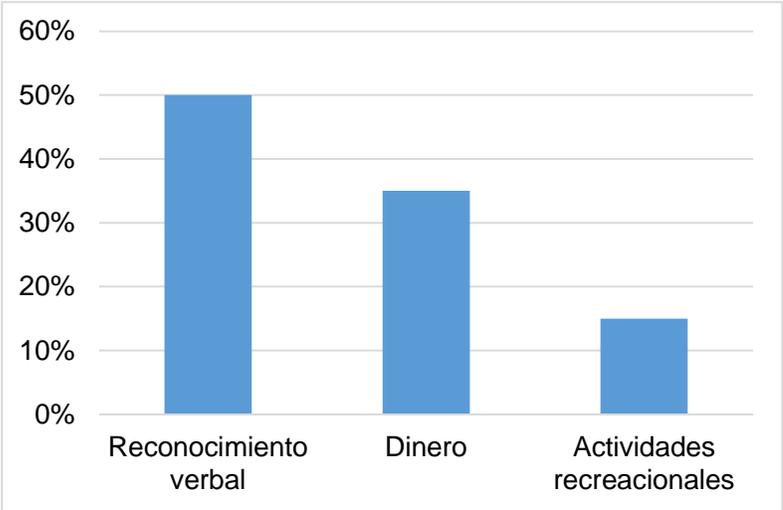
*Gráfica 15 Cómo son motivados*



Fuente: elaboración propia

Se puede observar que los colaboradores del área de ventas, indican ser motivados a través de charlas 50%. videos motivacionales 30% y por medio de algunas actividades que se realizan fuera de las instalaciones de la empresa el 20%. Las capacitaciones deben estar orientadas a cerrar brechas entre lo requerido por el puesto, los conocimientos y competencias que tiene el colaborador,

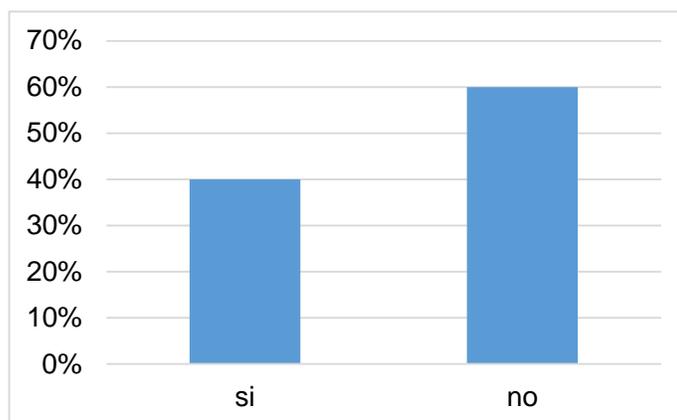
*Gráfica 16 Recompensas que utiliza la Empresa como motivación*



Fuente: elaboración propia

El reconocimiento verbal y público es la principal forma por la que los colaboradores son motivados lo representa el 50%; en el 35% están las bonificaciones monetarias que reciben por la consecución de las metas, finalmente, figura la participación en actividades recreacionales con el 15%. La motivación se encuentra relacionada con la actividad del circuito de recompensa cerebral y con poder imaginar los beneficios a futuro que obtendremos ante el logro de un objetivo: esto produce el impulso necesario para ponernos en acción y enfrentar los desafíos que puedan presentarse.

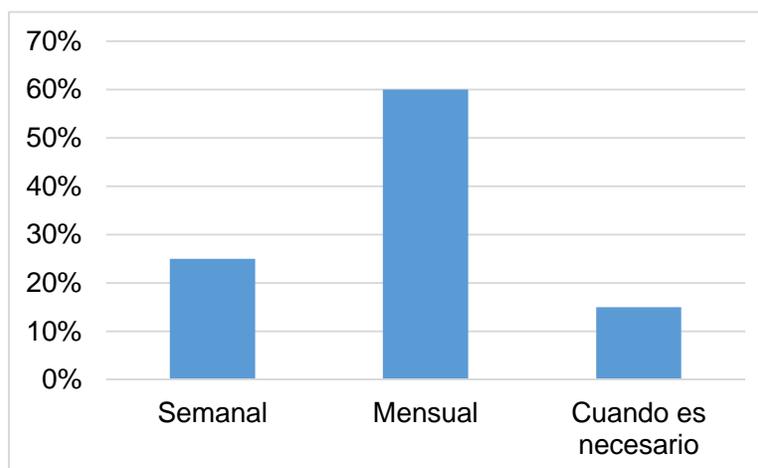
*Gráfica 17 Realización de evaluaciones a la fuerza de ventas*



Fuente: elaboración propia

Se puede observar en la gráfica anterior, que la mayor parte de los colaboradores del área de ventas indicó que no hay evaluación de las actividades que ellos realizan lo aseguran con el 60%. Un porcentaje menor el 40% mencionó que sí es evaluado. La evaluación de la fuerza de ventas se apoya en un sistema de información y control sistemático de variables tales como: volumen de ventas, cobertura de clientes, nivel de distribución, mantenimiento de cartera, clientes nuevos, nivel de impagados

*Gráfica 18 Frecuencia con que se realiza la evaluación*



Fuente: elaboración propia

Los sujetos que indicaron sí ser evaluados, mencionan principalmente que esto ocurre de manera mensual con un 60%, aunque hay quienes indican que la frecuencia es semanal 25%. Finalmente, un porcentaje menor indicó ser evaluado solo cuando es necesario, esto debido a algún problema o queja.

#### Retroalimentación de la evaluación

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

### **5.4 Análisis e Interpretación de Resultados**

En este apartado se presenta el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación realizada a la empresa La Gran Realeza en la Aldea San Isidro del municipio de Malacatán, departamento de San Marcos, analizando los datos recabados a través de los instrumentos utilizados, confrontando las respuestas con los fundamentos teóricos del estudio.

Artal (2012), indica que el punto de partida para organizar a una fuerza de ventas es determinar las metas o los objetivos que se deben alcanzar y que se especifican en el plan general de marketing de la empresa. A continuación, la compañía divide las actividades de ventas necesarias para alcanzar los objetivos de marketing y las asigna a los integrantes de la fuerza de ventas para que a la vez logren alcanzar los objetivos con el mínimo posible de duplicación de esfuerzos. En el estudio de campo, se pudo observar en la tabla de transcripción de las respuestas dadas por el Gerente de ventas (propietario) de La Gran Realeza, en la pregunta 1, que la empresa no cuenta con un plan de marketing que establezca objetivos o metas para el departamento de ventas. Esto viene a crear una debilidad para la empresa, ya que este es el punto de partida para el desarrollo de estrategias. Sin embargo, sí existen objetivos para el área de ventas, mismos que no forman parte de un plan o estructura formal. Esto se refleja claramente en la pregunta 1 de la tabla 16, y Gráfica

4, donde tanto Supervisores, como la mayoría de vendedores y auxiliares de venta indican que son informados de estos objetivos y metas. (Artal, 2012)

Artal (2009), explica que el vendedor es quien recopila la información necesaria sobre los clientes. Por esta razón, la empresa debe diseñar cuidadosamente el equipo de ventas, es decir, tendrá que establecer los objetivos de ventas, la estrategia, la estructura y el tamaño del equipo, así como el sistema de retribución. Respecto a esto, en la tabla 15, se puede observar que las actividades que tiene a cargo el Gerente de ventas incluyen coordinación de presupuestos de ventas, monitoreo de rutas, solución de problemas con clientes y actividades varias, reclutamiento de personal, control de inventario de bodegas, y reportes a Junta Directiva. Por otra parte, la tabla 15, muestra las actividades de los Supervisores de venta: supervisar, dirigir e informar a la fuerza de ventas y realizar reportes semanales a gerencia de ventas; finalmente, la gráfica 5 muestra que el total de colaboradores realiza despacho de producto y recopila información; y porcentajes menores se dedican a buscar nuevos clientes y brindar

servicio al cliente. Con esto se puede determinar que, pese a no tener objetivos específicos para el departamento, sí se realizan las actividades necesarias para que el área de ventas realice el trabajo de manera organizada. (Artal, 2012) Munuera y Rodríguez (2009), indican que una vez que la empresa tiene clara la estrategia y la organización de la fuerza de ventas, se encuentra en disposición de determinar el tamaño del equipo de vendedores, para esto se deben seguir cinco pasos: agrupar a los clientes por tamaño, establecer la frecuencia de visitas al año para cada grupo de clientes, multiplicar el número de clientes por la frecuencia de visitas, el resultado indicará el número de visitas que habrá que hacer por año; a continuación se obtiene el promedio de visitas por año que puede hacer un vendedor. Finalmente, se calcula el número de vendedores requeridos dividiendo el número de visitas necesarias en un año por la media de visitas anuales que puede realizar un vendedor. En la tabla de transcripción de datos de la entrevista al Gerente de Ventas, se puede observar que el tamaño del grupo de vendedores ha estado establecido ya desde hace tiempo, sin

detallar cómo se obtuvo el número y que se está evaluando ampliarlo. (Munuera & Rodríguez, 2009)

Munuera y Rodríguez (2009), afirman una empresa que vende una línea de productos en un único sector industrial con clientes repartidos por diferentes zonas geográficas necesitará una organización territorial del equipo de ventas. Una empresa que vende diferentes productos a distintos tipos de clientes necesitará una estructura de ventas por producto o por mercado. En la entrevista realizada al Gerente de ventas, se puede observar en la pregunta 4, que los vendedores de la empresa están organizados territorialmente. La Gran Realeza, al tratarse de una empresa cuyo sector industrial está incluido en refrescos y bebidas, se puede deducir que posee el tipo de estructura más adecuado. Sin embargo, en la pregunta 5, al cuestionar sobre la forma como se determinó la distribución territorial, el Gerente de ventas explicó que esto se realizó conforme al grupo de clientes mayoristas, para lograr equilibrar la cartera y tener un balance salarial. Al mencionarse los clientes mayoristas, se puede deducir que es necesario que aparte de una estructura territorial, la empresa pudiera implementar también una estructura por mercado, donde se busque servir a detallistas y mayoristas. (Munuera & Rodríguez, 2009)

(Joseph, y otros, 2010) indican que las empresas deben desplegar a los vendedores de manera estratégica a fin de que puedan visitar a los clientes adecuados en el momento preciso y de la manera apropiada. Por otro lado, Munuera y Rodríguez (2009), mencionan que una empresa debe establecer la frecuencia de visitas desea para

cada grupo de clientes, con base a las solicitudes de los mismos. En la tabla 15, pregunta 6, el Gerente de Ventas indicó que el equipo de ventas visita 2 o 3 veces por semana a los distintos clientes; sin embargo, en la Gráfica 7, vendedores y auxiliares indicaron con mayor frecuencia, visitan 1 y 2 veces por semana, lo que difiere un poco en comparación con la información del Gerente de Ventas, y más si se menciona que hay clientes que son visitados cada dos semanas, e incluso, una vez al mes. (Munuera & Rodríguez, 2009)

Chiavenato (2009), explica que, para conseguir mejores vendedores, la empresa tendrá que desarrollar un sistema de retribución que resulte atractivo. Los vendedores buscan regularidad en los ingresos, beneficios adicionales por superar los objetivos establecidos, y una retribución acorde con la experiencia y antigüedad en la empresa. La empresa debe determinar los componentes de la retribución del equipo de ventas: sueldos, comisiones, bonos, concursos de ventas y prestaciones. Por otro lado, Johnston y Marshall (2009), explican que la mayor parte de las empresas utiliza hoy día un sistema combinado, compuesto por sueldo base, incentivos, concursos de ventas (otorgar premios atractivos) e incentivos no económicos (oportunidades de avance y promoción y programas de reconocimiento). Al cuestionar al Gerente de Ventas sobre este aspecto, se puede observar en la pregunta 7 de la tabla 15, que los aspectos tomados en cuenta incluyen únicamente sueldo base, bono incentivo ley y comisiones. (Chiavenato I. , 2009)

Lo anterior se puede comprobar con la respuesta a la pregunta 4 de la tabla 16, donde los Supervisores confirman este dato. Aspecto que posteriormente los vendedores y auxiliares terminan de reafirmar. Se puede observar que la Gran Realeza ofrece un programa de retribución donde se toman en cuenta aspectos legales: sueldo base, bonificación y prestaciones, a lo que suman comisiones sobre ventas, dejando por un lado incentivos no económicos y premios, que muchas veces resultan muy atractivos y motivadores para los vendedores.

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

de reembolso limitado, contra entrega y aceptación de facturas que comprueben los gastos. (Johnston & Marshall , Administración de ventas, 2009)

Johnston y Marshall (2009), explican que el desarrollo de pronósticos de ventas es una de las aplicaciones más importantes de la información que realizan los Gerentes. Sin un buen pronóstico, las compañías no conseguirán invertir correctamente en las oportunidades de mercado. El pronóstico le permite estimar la demanda de los territorios individuales de ventas y después establecer las cuotas específicas por territorio y por vendedor. Explican que hay dos métodos para elaborar pronósticos, subjetivos y objetivos. Los primeros incluyen expectativas del usuario, compuesto mixto de la fuerza de ventas, opinión de un jurado de ejecutivos y la técnica Delfos. Por otro lado, los métodos objetivos incluyen prueba de mercado, análisis de series temporales, promedio movedizo, uniformidad exponencial, desglose, análisis estadístico de la demanda. Al cuestionar sobre este aspecto al Gerente de ventas, indicó en la entrevista que la empresa sí utiliza pronósticos de ventas, en palabras propias, de manera subjetiva, ya que lo que se busca es conseguir un crecimiento en relación al periodo anterior. Posteriormente, al cuestionar el método que utiliza, explicó que se realiza en base a datos históricos. Todo esto supone un desconocimiento de métodos para elaborar pronósticos, ya que menciona un método subjetivo que luego al explicar, resulta ser un objetivo, debido a que se toman datos ya existentes. (Johnston & Marshall , Administración de ventas, 2009)

Johnston y Marshall (2009), indican que las metas que se asignan a los vendedores se llaman cuotas. Éstas constituyen uno de los instrumentos más valiosos que tienen los Gerentes de ventas para planear el esfuerzo de las ventas de campo, y son indispensables para evaluar la eficacia de dicho esfuerzo. Sirven para planear la cantidad de ventas y utilidades que habrá al final del periodo de planeación y para anticipar las actividades del equipo de trabajo. Sobre los tipos de cuotas, los autores mencionan tres: las que hacen hincapié en las ventas; las que se concentran en las actividades que deben cumplir los representantes de ventas; y las que consideran criterios financieros, como el margen bruto o la participación en los gastos fijos. Sobre

este aspecto se hicieron cuestionamientos a los tres grupos de sujetos, lo que permitió observar lo siguiente: el Gerente de ventas, indicó en la pregunta 11 de la entrevista, que los vendedores sí poseen cuotas de ventas, lo que se confirma en la gráfica 8, donde la mayor parte –no todos- de vendedores y auxiliares responden que el Gerente de ventas sí les informa sobre las cuotas establecidas para cada ruta. (Johnston & Marshall , Administración de ventas, 2009)

Posteriormente se cuestionó sobre los periodos que abarcan las cuotas, a lo que el Gerente de ventas respondió en la pregunta 12, que estas abarcan espacios de un mes, dato que conforman los vendedores, quienes indicaron según la gráfica 9, que las metas son establecidas por periodos mensuales, agregando que también se establecen para algunas temporadas específicas del año. Finalmente, en la pregunta 13, de la tabla 15, se determinó que las metas son establecidas con base a volúmenes de ventas. Esto permite deducir que el manejo de ventas es un elemento al que La Gran Realeza pone bastante interés y maneja por lo mismo, de manera adecuada.

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

En la entrevista al Gerente de ventas, en el numeral 14, se le cuestionó sobre cuáles eran las políticas de reclutamiento y selección de personal, respondiendo que no existen políticas y que en la mayoría de casos se contrata por referencias. Ampliando en las interrogantes 15, 16, 17 y 18 que quien participa en este proceso es

la propietaria, que no se cuenta de manera formal con una descripción de requerimientos para los distintos puestos, que no existen criterios establecidos para la selección de personal; finalmente, para evaluar a los candidatos se revisa la solicitud de empleo, se entrevista a los aspirantes y se realizan llamadas de verificación. Todo esto se confirma con las respuestas obtenidas en las entrevistas hechas a los Supervisores, quienes indicaron en el cuestionamiento 6, de la tabla 16, que el proceso de contratación incluyó únicamente una entrevista y estar a prueba por un mes.

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

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

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

De igual forma, en el cuestionamiento 20, indica el método utilizado para esta actividad incluye pláticas y cursos adecuados a lo que el área necesite, finalmente, en

la pregunta 21, agrega que los objetivos que se persiguen con la capacitación incluyen profesionalizar a la fuerza de ventas y trabajar la motivación. Por otra parte, los Supervisores, en la entrevista realizada, indicaron en el cuestionamiento 7, que no cuentan con programas de capacitación, por lo tanto, no respondieron a las siguientes dos preguntas relacionadas con el tema.

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

Lenderman y Sánchez (2008), indican que la supervisión es la operación y control cotidiano del equipo de ventas. En un sentido más estricto, se refiere exclusivamente a la dirección de las relaciones operativas de los vendedores. Se cuestionó al Gerente de Ventas sobre este aspecto, quien en la pregunta 22 de la tabla 15, expone que dentro de La Gran Realeza sí existe un programa de supervisión. De la misma forma, en la respuesta 23, expone que los Supervisores de la empresa son responsables que la planificación de las actividades se lleve a cabo conforme a lo planificado, control y supervisión de la labor del día a día. (Lenderman & Sanchez , 2008)

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

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

Lenderman y Sánchez (2008), exponen las siguientes herramientas y técnicas de supervisión: contacto personal, informes de ventas, telecomunicaciones, reuniones de ventas, ayudas impresas y ayudas automáticas de supervisión que proporciona la administración de ventas. Sobre este aspecto, los Supervisores de La Gran Realeza indican en la respuesta a la pregunta 13 de la tabla 16, las técnicas que utilizan para supervisar: herramientas visuales, pruebas físicas de manejo, reportes del vehículo y hojas de ruta. Esta información se complementa con la respuesta expuesta por los Supervisores en la pregunta 10, donde indican que se cuenta con una planificación semanal que incluye desde clientes a recuperar hasta evaluaciones específicas para los vendedores. Información que se contradice en la entrevista realizada al Gerente de ventas, quien en la pregunta 24, indica que no existe una planificación, únicamente el Supervisor va a bordo de la ruta. (Lenderman & Sanchez , 2008)

Lo anterior permite apreciar que sí se cuenta con varios recursos, entre ellos tecnológicos que permiten monitorear las rutas y comprobar un adecuado uso de los

vehículos de reparto, aunque esto se podría complementar con reuniones de ventas y apoyo personal, además, que no existe una adecuada planificación para que se realice una actividad de supervisión bien estructurada.

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

Johnston y Marshall (2009), indican que la motivación es la decisión de un individuo para iniciar una acción o tarea, dedicar determinado esfuerzo a esa tarea y mantener el esfuerzo durante un cierto período para los propósitos de esta obra, la motivación se considera como la cantidad de esfuerzo que el vendedor desea dedicar a cada actividad o tarea relacionada con el trabajo. (Johnston & Marshall , Administración de ventas, 2009) Por otra parte, Kotler, Armstrong y Keller (2010), sostienen que la mayoría de los vendedores necesitan motivación e incentivos especiales. Esto ocurre con mayor frecuencia en el caso de las ventas de campo: los vendedores suelen trabajar solos, el horario que tienen es irregular, y pasan mucho tiempo fuera de casa. Además, compiten con vendedores agresivos, tienen un estatus inferior con respecto al comprador, no poseen la autoridad necesaria para hacer todo lo posible a fin de conseguir una cuenta, y en ocasiones pierden grandes pedidos por los que han trabajado arduamente. (Kotler & Armstrong, Marketing , 2008)

Sobre el aspecto anterior se cuestionó al Gerente de ventas, quien en la tabla 15, pregunta 27, indicó que la forma como motiva a la fuerza de ventas es por medio de ejemplos de situaciones cotidianas resueltas de una mejor manera y videos de motivación. Agregando los Supervisores de ventas en la tabla 16, pregunta 12, que lo realizan subiéndoles la autoestima, dando charlas y realizando actividades fuera de la empresa. Finalmente, los vendedores y auxiliares confirmaron estos aspectos, indicando según la gráfica 15 que los motivan a través de charlas y videos motivacionales y por medio de algunas actividades que se realizan fuera de las instalaciones de la empresa.

Acá se puede observar que la empresa no aplica reconocimientos ni incentivos varios para mantener motivado al equipo de ventas.

(Kotler & Armstrong, Marketing , 2010), mencionan que, para aumentar la motivación de los vendedores, las empresas refuerzan las recompensas intrínsecas y extrínsecas de todo tipo. De las diferentes recompensas, la más valorada es el dinero, seguida de la promoción, el reconocimiento personal y la sensación de haber logrado los objetivos. Las recompensas menos apreciadas son la felicitación y el respeto, la seguridad y el reconocimiento.

Se cuestionó sobre los tipos de recompensas que utiliza La Gran Realeza para motivar, respondiendo el Gerente de ventas en la pregunta 28, que la empresa utiliza recompensas monetarias, reconocimientos verbales, asensos, y actividades recreacionales. Información que confirman los Supervisores en la pregunta 13 de la tabla 15 y los Vendedores y Supervisores en la gráfica 16. Es importante mencionar que aproximadamente la mitad del equipo de ventas indicó las recompensas monetarias, siendo este un aspecto que la empresa podría mejorar para motivar más a los colaboradores. (Kotler & Armstrong, Marketing , 2010) establecen que, la evaluación debe ser un proceso que proporcione un foro para el dialogo entre un vendedor y el Gerente de ventas, con el fin de aumentar el entusiasmo por el desarrollo profesional y el éxito en el desempeño futuro.

Para realizar exitosamente una evaluación de forma que permita al vendedor afirmarse en las fortalezas y eficiencias actuales, y mejorar el desempeño donde sea necesario. Kotler, Armstrong y Keller (2010), mencionan que, hasta este momento se ha estudiado los aspectos previos de la supervisión de las ventas: cómo la dirección comunica a los vendedores qué deberían hacer y cómo los motiva. Para analizar estos aspectos de forma adecuada, es necesario tener una buena retroalimentación, es decir información regular sobre los vendedores para evaluar el desempeño. Se cuestionó al Gerente de Ventas sobre aspectos de evaluación que se realizan a la fuerza de ventas, indicando en las preguntas 30,31,32 dela tabla 15, que esta actividad se realiza de manera mensual y la finalidad de realizarla es retroalimentar a

la empresa y monitorear a los Supervisores. Agrega posteriormente que los aspectos que considera necesitan más evaluación son el interés de colaborar con la empresa, motivar y aumentar el amor a la empresa. (Kotler & Armstrong, Marketing , 2010)

Por otra parte, los Supervisores comentan en la tabla 16, que la finalidad de evaluar es retroalimentar los procesos y conocer qué tipo de necesidades y trabajo tiene cada colaborador. Coinciden con que las evaluaciones son mensuales, e indican que los aspectos que requieren mayor evaluación son manejo de vehículos, servicio al cliente, bonificaciones y cobertura de rutas.

Los vendedores y auxiliares proporcionan información contrastante con este aspecto, ya que la mayoría indica que no los evalúan, esto se puede comprobar en la gráfica 17. De igual manera, en la gráfica 18, se observa discrepancia al observar que una parte indica ser evaluada mensualmente, y otras de manera semanal o cuando esto es necesario. Agregan finalmente en la gráfica 18, que luego de ser evaluados reciben retroalimentación verbal de parte de quien los evaluó.

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

Kotler, Armstrong y Keller (2010), exponen los indicadores que pueden utilizarse para evaluar a la fuerza de ventas: promedio de visitas por vendedor y por día, duración promedio de cada visita, ingresos promedio por visita, costo promedio de cada visita, tiempo de distracción y el costo por cada visita, porcentaje de pedidos por cada 100 visitas, número de clientes nuevos por periodo, número de clientes perdidos por periodo y costo de la fuerza de ventas como porcentaje de las ventas totales. Sobre este aspecto, indica el Gerente de ventas en respuesta a la pregunta 29 de la tabla 15, que los indicadores utilizados incluyen alcance de presupuesto y entrevistas a clientes, agregando a esto los Supervisores en respuesta al cuestionamiento 14 de la tabla 16, rendimiento de vehículos.

Con esto se puede observar que, a pesar de haber un número elevado de indicadores, la empresa se enfoca en unos pocos y que estos no son suficientes para llevar a cabo una tarea formal de evaluación, constituyéndose este en un aspecto que debe ser reforzado. (Kotler & Armstrong, Marketing , 2010)

## **CAPÍTULO VI**

### **PLAN DE ACCION**

Programa de gestión del área de ventas en la empresa purificadora de agua pura  
“La Gran Realeza

#### **1. Introducción**

A continuación, se presenta la propuesta que tiene como finalidad brindar las bases para poder administrar de forma más estructurada y formar el área de ventas de La Gran Realeza.

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

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

#### **2. Justificación**

La Gran Realeza se constituye como una de las empresas más importantes del municipio de Malacatán departamento de San Marcos, con más de doce años en el mercado y una amplia gama de productos que buscan satisfacer las necesidades y deseos de grandes y pequeños.

La investigación realizada permitió establecer que la empresa cuenta con una estructura informal que permite apreciar los diferentes departamentos que posee. Entre estos se encuentra el Área de ventas, que pese a contar con una organización plasmada en papel, carece de algunos aspectos esenciales, como lo son la descripción y perfiles de los distintos puestos. A esto hay que sumarle que no hay una

especificación de actividades y que muchas de las tareas que se realizan no están claramente especificadas, por lo que no hay guías o parámetros a seguir.

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

### **3. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Elaborar un programa de gestión de ventas que sirva de apoyo a las actividades que actualmente se realizan en purificadora de Agua pura La Gran Realeza.

#### **Objetivos Específicos**

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

#### **Operacionalización de la Propuesta**

##### **Elaboración del programa gestión de ventas.**

- a. Descripción: se elaboró un programa enfocado al área de ventas, tomando como base los resultados de la investigación realizada previamente y adaptado a la situación de La Gran Realeza.
- b. Responsable: Richard Israel Piedrasanta Blandford.
- c. Fecha: mayo 2021.

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

- a. Descripción: una vez aprobada la propuesta por la terna designada para la evaluación del trabajo de tesis, será necesario imprimir el documento que contiene el Programa, empastarlo y crear una copia digital en un CD. Para ello, se tiene contemplado acudir a algún establecimiento donde se realicen impresiones, empastados y quemado e impresión de carátulas de discos compactos.
- b. Responsable: Richard Israel Piedrasanta Blandford.
- c. Fecha: mayo de 2021.
- d. Costo: impresión Q.75.00, empastado Q.25.00, quemado de CD y carátula Q.50.00.

Presentación del Programa de gestión del área de Ventas a los propietarios de la empresa La Gran Realeza.

- a. Descripción: se pidió cita para hacer entrega del documento que contiene el programa y se hizo una presentación formal a la empresa.
- b. Responsable: Richard Israel Piedrasanta Blandford
- c. Fecha: mayo 2021

#### **5. Presentación de la propuesta**

Se realizó una presentación en Power Point con cada uno de los elementos de la propuesta, además se llevó un ejemplar del programa adicional, que el propietario firmó y selló como comprobante de recibido.

# **PROGRAMAS DE GESTION DEL AREA DE VENTAS PARA LA EMPRESA PURIFICADORA DE AGUA PURA LA GRAN REALEZA**

## **Resumen ejecutivo**

### **1. Formulación de la administración de ventas**

- a. Análisis de factores del entorno
- b. Organización del departamento de ventas
- c. Guía para elaborar un plan de ventas

### **2. Implementación de la administración de ventas**

- a) Reclutamiento y selección del personal de ventas
- b) Capacitación
- c) Supervisión
- d) Motivación

### **3. Evaluación y control de ventas**

### **4. Anexos**

## RESUMEN EJECUTIVO

A continuación, se presenta el Programa de mejora aplicado al Departamento de Ventas de la empresa La Gran Realeza.

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

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

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

Finalmente, se presenta un presupuesto, que asciende a Q 9,200.00 y que se espera cubra sea implementado durante 3 meses.

### **1. Formulación de la administración de ventas**

#### **a) Análisis de factores del entorno**

Información general de la Empresa

Nombre purificador de agua pura LA GRAN REALEZA.

Dirección Aldea San Isidro, municipio de Malacatán, departamento, San Marcos.

Actividad purificación y distribución de agua pura y refrescos envasados.

Cobertura municipio de Malacatán, San Pablo, El Rodeo y Catarina, Departamento de San Marcos

#### **Misión y Visión**

Al representar la misión, la razón de ser de la empresa se decidió enfocarla hacia el fin que persiguen los productos de La Gran Realeza: refrescar y satisfacer la necesidad, resaltando la calidad, lo saludable y nutritivo de los productos y lo

accesibles que son. Además, se amplió la cobertura hacia el mercado regional, considerando los planes de expansión que tiene la empresa.

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

### **Misión**

Somos una empresa comprometida la purificación y venta de agua potable para el consumo humano, con refrescar y satisfacer y la sed de los guatemaltecos, por medio de bebidas deliciosas, saludables y accesibles al bolsillo del consumidor

### **Visión**

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

La estructura, actualmente el Departamento de ventas está conformada por un Gerente de ventas quien es el propietario de la empresa, a la vez, tiene a cargo dos supervisores, quienes están a cargo de los seis vendedores y los cuatro auxiliares de venta.

### **Entorno externo**

#### **Proveedores**

Para la Gran Realeza los proveedores son parte esencial e importante; las materias primas con la que se elabora el producto deben ser de calidad, entregadas

oportunamente. Se cuenta con clúster (proveedores alternos comprometidos) para evitar contratiempos y cumplir a cabalidad con los clientes.

### **Competidores**

Los competidores directos con los que la empresa cuenta actualmente, incluyen agua de vida, Mi cielo, agua pura salvavidas S.A, otros y una variedad de purificadoras informales. A lo largo de la historia, La Gran Realeza ha logrado mantenerse vigente, por medio de la implementación de estrategias que le han permitido hacer frente a los competidores directos.

### **Clientes**

La Gran Realeza se enfoca principalmente a segmentos familiares, institucionales.

### **Intermediarios**

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

#### **b) Organización del departamento de ventas**

La Gran Realeza es una empresa que lleva más de 12 años brindando satisfacción al mercado Malacateco por medio de la purificación, producción y comercialización de agua pura y refrescos envasados.

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

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

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

**Por esta razón, se presenta la acción de la descripción del departamento de ventas**

## **1. Descripción del departamento**

### 1.1 Nombre

Departamento de ventas

### 1.2 Objetivos del departamento de ventas

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

### 1.3 Actividades

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

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

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

*Tabla 17 Conformación departamento de ventas*

<b>Gerente de Ventas</b>	Máxima puesto dentro del departamento, es la persona que tiene a su cargo velar porque las actividades de ventas se lleven a cabo de la mejor manera, diseña rutas, establece metas y elabora programas para el buen funcionamiento de toda el área.
<b>Supervisores</b>	Sub alternos del Gerente de ventas, tienen bajo su responsabilidad a vendedores y auxiliares. Tienen a su cargo supervisar y velar porque las rutas sean trabajadas según la planificación, además evaluar y trasladar información de mercados al puesto superior
<b>Vendedores</b>	Tienen a su cargo la conducción de vehículos , visitar clientes, tomar pedidos, despachar productos, realizar cobros y mantener relaciones a largo plazo con los distintos compradores
<b>Auxiliares</b>	Acompañan a los vendedores en los vehículos y a los asisten en las visitas a los clientes, toma de pedidos, despacho de productos y mantenimiento relaciones con los compradores.

Fuente: elaboración propia

## 1.4 Descripción y funciones de puestos

### 1.4.1 Gerente de ventas

#### Descripción

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

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

#### Funciones

##### Continuas

- Establecer cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Compensar, motivar y guiar a los miembros de la fuerza de venta.

- Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitorear el departamento. Básicamente, debe velar porque todos los procedimientos de ventas, se estén llevando cabo de la forma idónea.

#### Periódicas

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

#### Ocasionales

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

#### 1.5 Supervisores de ventas descripción

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

#### Funciones

##### 1. Continuas

- Mantenerse permanentemente actualizado sobre los productos de la empresa para poder brindar información adecuada y capacitar al equipo.

- Verificar que el equipo de ventas tenga una excelente presentación personal frente a los clientes.
- Llevar un control diario de las ventas realizadas, elaborando cuadros de seguimiento y otros reportes de gestión que le sean solicitados.
- Supervisar al equipo en el campo de acción.
- Hacer cumplir a cabalidad las funciones de los vendedores y auxiliares.

## 2. Periódicas

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

### 1.6 Vendedores

#### Descripción

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

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

#### Funciones

##### 1. Continuas

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

##### 2. Periódicas

- Elaborar informes de ventas y reportes de vehículos.

##### 3. Ocasionales

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

## 1.7 Auxiliares de venta

### Descripción

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

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

### Funciones

#### 1. Continuas

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

#### 2. Ocasionales

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

## **Disposiciones de los puestos**

### **Gerente de ventas**

#### Datos generales

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

### Conocimiento del cargo

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

### Formación personal

- Estudios en Mercadotecnia, Administración o carreras afines.

### Requerimientos del puesto

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

### Habilidades o actitudes

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

## **Supervisores de venta**

### Datos generales

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

### Conocimiento del cargo

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

### Formación personal

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

### Requerimientos del puesto

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

### Habilidades o actitudes

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

### **Vendedores**

#### Datos generales

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

Conocimiento del cargo

Técnicas de venta.

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

Formación personal

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

Requerimientos del puesto

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

Habilidades o actitudes

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

### **Auxiliares**

Datos generales

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

### Conocimiento del cargo

- Técnicas de venta.
- Atención a Clientes.

### Formación personal

- Estudios de nivel Básico y/o Diversificado.
- Requerimientos del puesto
- Edad entre 18 a 35 años.
- Excelente presentación personal.
- Disponibilidad para trasladarse a otros municipios del departamento.

### Habilidades o actitudes

- Servicio al cliente
- Trabajo bajo presión

### **c) Guía para elaborar un plan de ventas**

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

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

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

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

## Plan de ventas para la empresa

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

El resumen ejecutivo conlleva:

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

### 1. Objetivos

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

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

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

Lograr para el año 2023 ventas por Q2,000,000.00 dentro del departamento de San Marcos.

1.2 Objetivos específicos estos objetivos van encaminados a servir de apoyo al objetivo general, y detallan algunos aspectos para alcanzarlo.

Podría redactarse de la siguiente forma:

a) Presentar a las diversas rutas la tabla de metas mensuales y anuales de ventas.

- b) Capacitar al personal sobre nuevas técnicas de ventas.
- c) Lograr colaboradores motivados y fuertemente identificados con la empresa.
- d) Implementar un nuevo sistema de compensación para el equipo de ventas

## 2. Actividades

### 2.1 Meta de ventas para al año 2022

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

### 2.2 Metas mensuales y meta anual por ruta

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

*Tabla 18 Formato de ventas*

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

Fuente: elaboración propia

Instrucciones de llenado e interpretación de formato, ver Anexo 2a.

### 3. Actividades del departamento

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

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

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

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

### 4. Plan de acción

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

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

*Tabla 19 Plan de Acción*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO</b>

Fuente: elaboración propia

Instrucciones de llenado e interpretación de formato, ver Anexo 2b

## 5. Presupuesto

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

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

*Tabla 20 Presupuesto*

<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>

Fuente: elaboración propia

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

## 6. Evaluación

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

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

*Tabla 21 Evaluación*

Ruta 1

---

**Supervisor**

**Vendedor**

**Auxiliar**

<b>Mes</b>	<b>Ventas proyectadas</b>	<b>Ventas reales</b>	<b>diferencia</b>
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
Total			

---

Fuente: elaboración propia

## **5. Implementación de la administración de ventas**

### **a) Reclutamiento y selección de personal de ventas**

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

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

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

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

## 1. Reclutamiento

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

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

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

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

El primero se realiza cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser

ascendidos o transferidos. Esta es la forma más rápida y económica de cubrir un puesto disponible. Muchas empresas utilizan este método para motivar a sus colaboradores, debido a que supone ascensos y promociones de beneficio.

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

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

*Tabla 22 Proceso de Reclutamiento*

<b>Puesto vacante</b>	<b>Método de reclutamiento</b>	<b>de Medio de comunicación</b>
Gerente de Ventas	Interno o externo	Afiches, radio, prensa, televisión local, fan page de la empresa en Facebook
Supervisor de ventas	Interno o externo	
Vendedor	Interno o externo	
Auxiliar de ventas	externo	

Fuente: elaboración propia

## 2. Selección

- Comparar perfil del candidato ideal con el CV de los candidatos. Esto va a permitir obtener candidatos potenciales y eliminar de entrada a un 80-90% de los aspirantes
- Realización de entrevista personal. Es una segunda selección que permite eliminar otro 25%.

- Pruebas psicotécnicas: de personalidad, de factores de inteligencia. Esta es una tercera selección que reducirá la selección a 3 o 4 candidatos
- Entrevista en profundidad. Es la selección definitiva para captar al aspirante

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

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

## **b) Capacitación**

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

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

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

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

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, el aumento de la población con títulos universitarios, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

#### Objetivo

Brindar herramientas de trabajo para la capacitación y el desarrollo de habilidades para la fuerza de ventas de La Gran Realeza.

#### Dirigido a

Supervisores, Vendedores y Auxiliares de venta

#### Metodología utilizada:

Este programa se orienta al desarrollo de habilidades de ventas.

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

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

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

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

#### Beneficios para la empresa

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

#### Beneficios para la fuerza de ventas

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

#### Características generales del programa:

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

## Propuesta INTECAP

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

### Metodología

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

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

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

1. Servicio al cliente.
2. Trabajo en equipo.
3. Comunicación efectiva
4. Valores y principios.
5. Técnicas de ventas.
6. Manejo de stress.
7. Excelencia en el servicio al cliente.
8. Motivación en el puesto de trabajo.
9. Relaciones humanas
10. Autoestima
11. Cambio de actitud.
12. Técnicas de negociación

13. Administración del tiempo
14. Crear valor con la gente
15. Desarrollo personal
16. Uso efectivo del tiempo
17. Equipos productivos
18. Comunicación efectiva y de negocios

Costo del programa de capacitación

Formato de evaluación para la capacitación

Costo unitario mensual

10 personas a un costo de Q.25.00 por cada una = Q.250.00

Costo total por 3 meses

Q.250.00 por 3 capacitaciones = Q. 750.00

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

### **c) Supervisión**

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

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

Se sigue que La Gran Realeza implemente algunos de los siguientes parámetros:

- Volumen de ventas como porcentaje de las cuotas
- Número de pedidos obtenidos

- Uso de los recursos de la empresa
- Conocimiento de la empresa, los productos, los clientes y la competencia.
- Nivel de preparación de las visitas.
- Administración del tiempo.
- Calidad de los informes.
- Relaciones con los clientes.
- Apariencia personal.

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

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

Se propone la implementación de los siguientes formatos de evaluación, ver anexo 2d

#### **d) Motivación**

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

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

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

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

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

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

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

### **Programa de motivación, La Gran Realeza**

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

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

## **Acciones a seguir**

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

### **a) Establecer motivadores**

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

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

### **b) Planificar actividades motivacionales**

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

### **c) Puesta en marcha**

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

- Incentivo del Semestre
- Premio a la Excelencia

#### Incentivos de Semestre

##### Objetivo:

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

Actividades: al final de cada semestre se recompensará a aquellos vendedores/auxiliares que hayan alcanzado las metas semestrales.

Este reconocimiento consistente en un Bono de Q.2,000.00 y se dará al final de cada semestre.

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

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

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

#### Premio a la Excelencia

##### Objetivo:

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

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

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

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

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

*Tabla 23 Presupuesto programa de motivación*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO INDIVIDUAL</b>	<b>COTO TOTAL</b>
<b>INCENTIVOS DEL SEMESRE</b>		
Cena para 10 personas (equipo de ventas y Junta directiva)	Q 35.00	Q 350.00
Bono (para un vendedor y un auxiliar).	Q 2,000.00	Q 4,000.00
<b>PREMIO A LA EXCELENCIA</b>		
Boletos ida y vuelta a posibles destinos	Q 200.00	Q 400.00
Hospedaje por dos noches	Q 550.00	Q 1100.00
Alimentación	Q 300.00	Q 600.00
Bono especial	Q 1,000.00	Q 2,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q 4,085.00</b>	<b>Q 8,100.00</b>

Fuente: elaboración propia

Se tiene contemplada la cena para la entrega del Incentivo del Semestre con la participación de los 9 miembros de la fuerza de ventas y 1 miembros de la Junta Directiva.

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

El Premio a la Excelencia está estimado para dos personas.

## **6. Evaluación y control de administración de ventas**

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

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

- Evaluar los puntos fuertes y débiles de cada vendedor:

Se aprovechan las fortalezas y las debilidades deben ser corregidas a través de la capacitación y de una supervisión más firme. Esto significa que uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es proveer indicaciones para la capacitación y mejora el desempeño de cada vendedor.

- Evaluar el desempeño de cada vendedor para incentivarlos:

Significa verificar los méritos de cada vendedor para recompensarlo a través de la remuneración, ya sea concediéndole un premio o un incentivo salarial.

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

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

### **Criterios de evaluación**

Independientemente del criterio a usar, este debe ser claro, conocido y aceptado por todo el equipo de ventas. Es recomendable combinar un esquema de evaluación que mida aspectos cualitativos y calidad de resultados para fijar el

rendimiento de los vendedores, ya que no se puede indisponer a unos de otros tan solo por el número de venta; ya que, si el enfoque fuera puramente cuantitativo, se pierde la perspectiva total del negocio.

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

### **Evaluación cuantitativa**

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

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

Algunos criterios que evalúan cantidad de los resultados son:

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

- Cumplimiento de promociones; Resultados en promociones vs. objetivos de promociones

### **Evaluación cualitativa**

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

Las Ventas: nuevos clientes, desarrollo de toda la línea de productos, desarrollo de nuevos segmentos del mercado.

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

### **Ejecución y retroalimentación**

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

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

*Tabla 24 Presupuesto Resumen*

<b>Actividades</b>	<b>Costo</b>
Capacitación	Q 1,100.00
Motivación	Q 8,100.00
TOTAL	Q 9,200.00

Fuente elaboración propia

En este presupuesto se incluyen únicamente las actividades que tienen un costo adicional para la empresa. El mismo está proyectado para 3 meses, que sería lo que cubre el plan de capacitación.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los hallazgos obtenidos en la investigación, se pudo determinar que La Gran Realeza posee un departamento de ventas informal conformado por un Gerente, 2 Supervisores, 6 Vendedores y 4 Auxiliares de venta. Cuenta con una estructura territorial, que comprende 13 rutas dentro de la zona costera del departamento de San Marcos, por medio de las cuales se distribuyen a todos los tipos de intermediarios. Por motivos de control, no se considera suficiente solo este tipo de estructura, debido a que mayoristas y minoristas deben ser trabajados bajo políticas diferentes.

Se pudo establecer que las actividades del área de ventas y las distintas funciones, no dependen de un Plan de Marketing que sirva de guía, pero sí se cuenta con una planificación a priori que detalla objetivos y metas y que también programa acciones específicas para ésta área. Esta planificación está a cargo del Gerente de Ventas, quien se encarga de comunicarla tanto a los Supervisores como a vendedores y auxiliares de venta.

Dentro de las tareas de implementación, se determinó que el proceso de reclutamiento y selección de personal de ventas es una de las actividades que mayor deficiencia presenta la Gran Realeza, debido a que no existen procesos formales para realizarla. Se determinó también que no existen programas de capacitación, ya que estas actividades se van realizando conforme los propietarios creen que es necesario, utilizando para el efecto pláticas y cursos con diversas temáticas. De igual forma, se pudo establecer que, pese a no contar con un programa formal de motivación, los integrantes de la fuerza de ventas son incentivados por medio de menciones por los logros alcanzados y algunas actividades dentro y fuera de la empresa, que incluyen charlas, transmisión de vídeos y recreación, y en menor grado recompensas monetarias. La empresa cuenta con dos Supervisores de ventas, quienes no cuentan con un plan de visitas que muestre cuáles clientes y prospectos hay que visitar, en qué meses y qué actividades hay que efectuar, la tarea consiste básicamente en acompañar a vendedores y auxiliares durante las respectivas rutas, utilizando como

método para supervisar algunos formatos que deben llevar a bordo al momento del acompañamiento. Las actividades que generalmente supervisan incluyen controles de kilometraje, cobertura, cuotas, y servicios brindados.

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

## RECOMENDACIONES

Por medio de la investigación se pudo establecer cómo está conformado el área de ventas de la Gran Realeza y las distintas funciones que cada puesto desarrolla. Es importante que se plasmen aspectos relevantes sobre esta área, como lo son los objetivos del departamento, manuales de funciones y perfiles de puestos y que posteriormente estos sean comunicados a cada uno de los integrantes de área, para que tengan conocimientos sobre las actividades y tareas que deben desempeñar. Además, es importante que se reforme la fuerza de ventas en dos estructuras diferentes, territorial como se ha venido trabajando y en función del mercado, para que se atienda de forma diferente a mayoristas y minoristas.

Es importante que la empresa cuente con un plan de mercadeo que guíe las actividades publicitarias, promocionales, de relaciones públicas y de venta personal. Si la empresa no cuenta con una persona encargada del área mercadológica, debe elaborarse un Plan de ventas, que se enfoque específicamente en las actividades de comercialización.

Se recomienda a la empresa implementar un proceso formal y equitativo de selección y reclutamiento, donde se sigan directrices y procedimientos, involucre a un Departamento de Recursos Humanos como al Gerente de ventas, a esto hay que agregar una planificación sobre capacitación, tanto para colaboradores nuevos, como para los que ya se encuentran trabajando actualmente. Es sabido que un colaborador motivado rendirá mejor. Se recomienda a La Gran Realeza, implementar programas formales para mantener a los integrantes de la fuerza de ventas permanentemente motivados, a través de incentivos tanto monetarios, como de otros tipos. De igual forma, se recomienda a La Gran Realeza implementar programas que guíen a los Supervisores a realizar las funciones de manera formal y estructurada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Artal, M. (2012). *Dirección de Ventas: Organización del departamento de Ventas y Gestión de Vendedores*. . España: ESIC .
- Audidores. (10 de julio de 2013). *Marco Integrado coso*. Obtenido de [http://doc.contraloria.gob.pe/control-interno/normatica asociada/coso 2013-resumen-](http://doc.contraloria.gob.pe/control-interno/normatica_asociada/coso_2013-resumen-)
- Bassat , L. (2008). *Confesiones de un publicitario* . Barcelona: UOC .
- Chiavenato , I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Colombia : McGraw-Hill .
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill .
- Czinkota, M., & Kotabe , M. (2008). *Administración de la Mercadotecnia* (4a. ed.). México: Thomson.
- Ferrell, O. H. (2010). *"Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante"*.
- Internos, E. (12 de Junio de 2013). *Marco Integrado coso*. Obtenido de [http://doc.contraloria.gob.pe/control-interno/normatica asociada/coso 2013-resumen- ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/control-interno/normatica_asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf)
- Johnston, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. Mexico: McGraw Hill .
- Joseph, F., Hair, J., Anderson , R., Garza, M., Metha, R., & Babin, B. (2010). *Administración de Ventas*. México: Cengage Learning Inc. .
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global empresarial*. Mexico: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Marketing* . México: Pearson .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Marketing* . México: Education .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Prentice Hall .
- Kuster, I., & Roman , S. (2009 ). *Vental Personal*.
- Lenderman, M., & Sanchez , R. (2008). *Marketing Experiencial*. España: ESIC .
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2009). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección* . España: ESIC .
- Robbins , S., & De Cenzo , D. (2009). *Fundamentos de administración conceptesenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación .
- Rodríguez, I. (2009). *Principios y estrategias de Marketing*. Barcelona: UOC.

Rodriguez, R. (2010). *¿Como eliminar la rotación de personal y lograr que tu equipo venda más?* . Guatemala: El Periodico de Guatemala .

Stanton , W., Buskirk, R., & Spiro , R. (2008). *Conceptos Planificaión y estrategias* . Colombia: McGraw-Hill .

## ANEXOS

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

#### PRONÓSTICO DE VENTAS MÍNIMOS CUADRADOS

$$Y = a + b \cdot X$$

Dónde:

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

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

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

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

Ejemplo: La empresa tiene registro de sus ventas de la siguiente forma: 2016 Q90,000.00, 2017 Q150,000.00, 2018 Q160,000.00, 2019 Q220,000.00, 2020 Q250,000.00.

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

Años	X	Ventas	X <sup>2</sup>	X Ventas
2016	-2	90,000	4	-180,000
2017	-2	150,000	1	-150,000
2018	0	160,000	0	0
2019	1	220,000	1	220,000

2020	2	250,000	4	500,000
Total	0	870,000	10	390,000

Paso 2, Determinación de factores

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

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

N

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

5

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

Suma de "X" al Cuadrado

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

10

Paso 3, Obtención de la proyección

$Y = 174,000 + 39,000 (3) = 291,000$

Estos Q.291,000.00, sería la cantidad proyectada de ventas para el año 2022.

Anexo 2 Instrucciones de llenado e interpretación de formatos

Anexo 2ª Cuadro de Ventas proyectadas por mes para cada ruta

		<b>Ruta 1</b>
Supervisor	1	
Vendedor	2	
Auxiliar	3	
<b>Mes</b>		<b>Ventas proyectadas</b>
Enero	4	
Febrero	4	
Marzo	4	
Abril	4	
Mayo	4	

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

Debe ser llenado de la siguiente forma:

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

Casilla 2: Nombre del vendedor.

Casilla 3: Nombre del auxiliar

#### Anexo 2b cronograma de actividades

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO</b>
1	2	3	4
<b>Total</b>			5

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

Debe ser llenado de la siguiente forma:

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

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

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

Anexo 2c, Formato de Presupuesto del Plan de ventas

Actividades 1	Costo 2
TOTAL	3

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

Debe ser llenado de la siguiente forma:

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

Casilla 2: Especificar en costo en que se incurrirá para llevar a cabo la actividad, por ejemplo, Q. 1,100.00.

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

Anexo 2d, Formato de Evaluación de metas de ventas del Plan de ventas

Ruta 1

Supervisor 1

Vendedor 2

Auxiliar 3

Mes	Ventas proyectadas	Ventas reales	diferencia
Enero	4	5	6
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			

Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
Total	7	8	9

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

Debe ser llenado de la siguiente forma:

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

Casilla 2: Nombre del vendedor.

Casilla 3: Nombre del auxiliar que acompaña al vendedor.

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

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

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

Casilla 7: Total anual de ventas proyectadas.

Casilla 8: Total anual de ventas reales.

Casilla 9: Total de diferencias anuales.

Anexo 3, Entrevista dirigida a Gerente de Ventas

Anexo 4, Entrevista dirigida a Supervisores de Ventas

Anexo 5, Boleta de opinión dirigida a Vendedores y Auxiliares de Ventas



**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS**  
**EXTENSION DE MALACATAN**  
**CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Entrevista dirigida a Gerente de Ventas Atentamente solicito su colaboración para responder la presente entrevista, misma que servirá para la realización del trabajo de graduación titulado: La gestión del área de ventas en la empresa purificadora de agua pura “La Gran Realeza”, esta información será exclusivamente para fines académicos y totalmente confidencial.

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

I. Parte informativa

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

II. Parte operativa

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

2. ¿Qué actividades tiene a su cargo? \_\_\_\_\_

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

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

Geográficamente\_\_\_\_\_Por categoría de productos \_\_\_\_\_Por categoría de clientes\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

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

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

9. ¿Cuenta con un pronóstico de ventas?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

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

11. ¿Los vendedores tienen cuotas de ventas establecidas?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

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

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

13. ¿Qué tipo de cuotas establece?

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

Según criterios financieros\_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

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

---

21. ¿Cuáles son los objetivos de las capacitaciones? \_\_\_\_\_

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

---

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

---

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

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

---

26. ¿Qué herramientas y técnicas de supervisión utilizan? \_\_\_\_\_

---

27. ¿De qué manera motiva a los colaboradores? \_\_\_\_\_

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

---

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

---

30. ¿Cuál es la finalidad de la evaluación? \_\_\_\_\_

---

31. ¿Con que frecuencia se realizan las evaluaciones? \_\_\_\_\_

---

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



**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
EXTENSION DE MALACATAN  
CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Entrevista dirigida a Supervisores de Ventas Atentamente solicito su colaboración para responder la presente entrevista, misma que servirá para la realización del trabajo de graduación titulado: La gestión del área de ventas en la empresa purificadora de agua pura “La Gran Realeza”, esta información será exclusivamente para fines académicos y totalmente confidencial.

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

I. Parte informativa

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

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

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

II. Parte operativa

1. ¿Tiene conocimiento de los objetivos o metas que persigue el departamento de ventas? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Qué actividades tiene a su cargo? \_\_\_\_\_

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

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

8. ¿Qué métodos utiliza la empresa para capacitarle? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles son los objetivos de las capacitaciones? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

13. ¿Qué herramientas y técnicas de supervisión utiliza? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿De qué manera motiva a los colaboradores? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

17. ¿Cuál es la finalidad de la evaluación? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Con que frecuencia se realizan las evaluaciones? \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
EXTENSION DE MALACATAN  
CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Boleta de opinión dirigida a Vendedores y Auxiliares de Ventas Atentamente solicito su colaboración para responder la presente boleta, misma que servirá para la realización del trabajo de graduación titulado: La gestión del área de ventas en la empresa purificadora de agua pura “La Gran Realeza”, esta información será exclusivamente para fines académicos y totalmente confidencial.

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

I. Parte informativa

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

II. Parte operativa 1. ¿Tiene conocimiento de los objetivos o metas que persigue el departamento de ventas? Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

2. ¿Qué actividades tiene a su cargo?

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

4. ¿Con que frecuencia visita a los clientes?

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

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

Sueldo base \_\_\_\_\_ comisiones \_\_\_\_\_ Bono \_\_\_\_\_ Concursos de ventas\_\_\_\_\_

Prestaciones \_\_\_\_\_

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

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

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

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

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

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. ¿Qué métodos utiliza la empresa para capacitarle?

Charlas\_\_\_\_\_ Dramatizaciones\_\_\_\_\_ Dinámica\_\_\_\_\_ Uso de cintas de audio

\_\_\_\_\_ Videos \_\_\_\_\_ Películas \_\_\_\_\_

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

11. ¿Cuáles son los objetivos de las capacitaciones?

Enseñanza de habilidades de ventas\_\_\_\_\_ Incremento de la productividad

\_\_\_\_\_ Mejora del estado de ánimo \_\_\_\_\_ Optimización de las relaciones con el cliente

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

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

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

13. ¿De qué manera lo motivan? \_\_\_\_\_

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

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

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

16. ¿Con que frecuencia le realizan las evaluaciones? \_\_\_\_\_

17. ¿Recibe retroalimentación sobre las evaluaciones realizadas?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿De qué forma? \_\_\_\_\_

**“ID Y ENEÑAD A TODOS”**