

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Centro Universitario Regional de Matagalpa.



Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciadas en
Administración de Empresas.

Tema:

La Auditoria Administrativa, práctica natural del Licenciado en
Administración de Empresas.

Sub-tema:

Auditoria Administrativa Funcional en el área de ventas de las
Casas Comerciales de Línea Blanca: “La Curacao S.A” y “El Gallo
Más Gallo S.A”, en la ciudad de Matagalpa durante el primer
semestre del año 2006.

Autoras:

- *Mayra Lissethe Dávila E.*
- *Rosa Alejandra González L.*

Tutor:

Lic. Lilliam Lara Quintero.

Matagalpa, Nicaragua 2007.

Anexo N° 14

Territorio de ventas de La Curacao S.A. en Nicaragua.



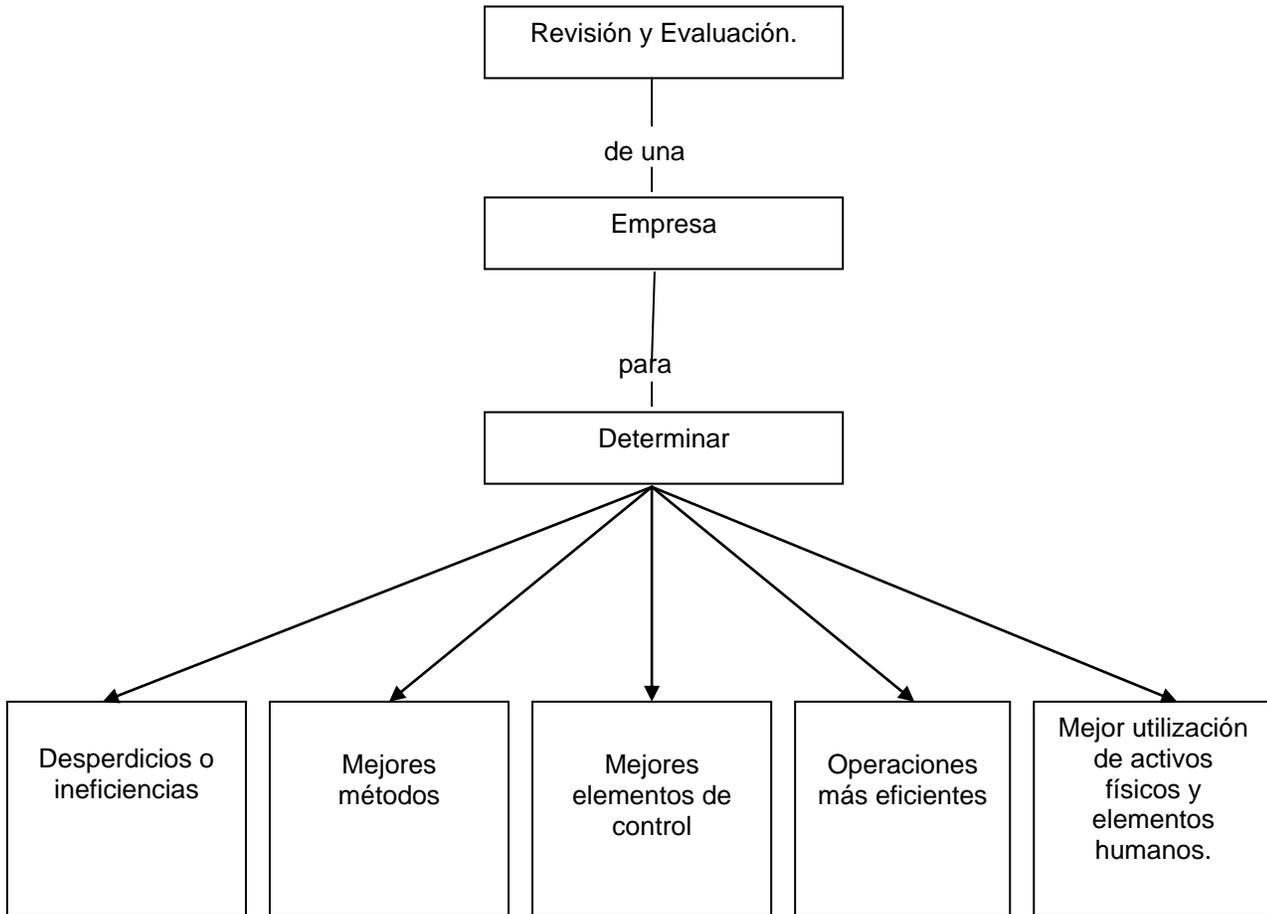
Anexo Nº 15
Territorio de ventas de El Gallo Más Gallo en Nicaragua.



VIII.

ANEXOS

Anexo N° 1
Concepto de Auditoría Administrativa.



Anexo N° 2

Naturaleza y Enfoque de la Auditoria Administrativa

	Naturaleza	Enfoque
Auditoria Administrativa	Funcional	Abarca el examen y la evaluación de las áreas funcionales de un organismo social (gerencia general, asesoría, ventas, producción), consideradas como unidades por evaluar y actualizar.
	Procesal	Abarca el examen y evaluación del proceso administrativo, considerándolo como una unidad por evaluar y actualizar.
	Analítica	Consiste en examinar y evaluar el factor analítico u operativo (análisis de sistemas y procedimientos, actividades, costos, puestos, formas), considerando cada factor como unidad por revisar y actualizar.

Anexo N° 3

Distribución de puntos entre los “factores” por evaluar.

	Ventas	Finanzas	Producción	Personal
1. Objetivos y planes	60	50	40	30
2. Políticas y prácticas	60	40	30	25
3. Estructura orgánica	40	30	20	15
4. Sistemas y procedimientos	70	40	30	30
5. Métodos de control	60	40	40	20
6. Medios de operación	50	20	20	15
7. Potencial humano y elementos físicos empleados	60	30	20	15
Total	400	250	200	150

Anexo N° 4
Escala de Puntuación.

Apreciación	Grados de cumplimiento	
Excelente	5/50	90% a 100%
Bueno	4/40	80% a 89%
Regular	3/30	60% a 79%
Deficiente	2/20	40% a 59%
Mala	1/10	0% a 39%

Anexo N° 5

Programa por área

Nombre de la empresa:

Unidad Administrativa:

Responsable:

Fecha:

Etapa	Descripción de actividades	Tiempo esperado	Tiempo Real	Referencia	Realizado por	Fecha
1	Investigación preliminar Obtener información documental sobre reglamentos internos, informes estadísticos, registros, estados contables, presupuestos. Obtener información sobre el campo de trabajo, organigramas, lista de funciones, datos sobre volúmenes de trabajo, examen de las condiciones de trabajo, materiales, formas.	40 horas	35 horas	C- A- 1	AHO	
2	Planes y Objetivos Examinar y discutir con los jefes de departamentos el estado actual de los planes y objetivos, aplicación de cuestionarios	8 horas	8 horas	C- A- 2	AHO	
3	Organización Estudiar la estructura de la organización del departamento, comparar la estructura actual con la que aparece en el organigrama(si lo hay) Asegurarse de si se le concede o no una especial estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización					

Anexo N° 6

HOJA DE ANALISIS

Unidad Administrativa: GERENCIA.

Fecha de inicio:

Fecha de terminación:

	5	4	3	2	1	0	Observaciones
1. Breve descripción del puesto. Nombre Administrador general. Director general. Gerente general.							
2. Facultades del gerente general.							
3. La gerencia general sigue los lineamientos(planeación) trazados							
4. ¿Tiene la gerencia tiempo para planear constantemente actividades? 5. ¿Se encuentra la gerencia ubicada dentro de la misma empresa? 6. ¿Realiza la gerencia juntas periódicas con los jefes de departamentos? ¿Con frecuencia?							
7. ¿Evalúa la gerencia los resultados por los diferentes departamentos? 8. ¿Sigue la gerencia la política de puertas abiertas? 9. ¿Dicta la gerencia la política de la empresa? 10. ¿Presenta la gerencia resultados e informes al consejo de administración? 11. ¿Se realizan dichas juntas con frecuencia? 12. ¿Interviene la gerencia en forma continua con el departamento del personal ascensos y en aumento de sueldos? 13. ¿Los acuerdos importantes tomados en la empresa, están debidamente autorizados por la gerencia? 14. ¿La gerencia evalúa y selecciona debidamente el personal para puestos importantes? 15. ¿Autoriza la gerencia las campañas publicitarias? 16. ¿Coordina la gerencia todas las actividades							

<p>de la empresa?</p> <p>17. ¿Se toman decisiones principales de la empresa basándose en necesidades demostradas?</p> <p>18. ¿Se limita empresa con base en criterios de mercado, clientes, productividad?</p> <p>19. ¿Se da información financiera a todos los gerentes que la necesiten para cumplir con sus obligaciones?</p> <p>20. ¿Se abstiene la gerencia de tomar decisiones que deben adoptarse a niveles inferiores?</p> <p>21. ¿Delega la gerencia suficiente autoridad?</p> <p>22. ¿Se establecen controles adecuados para cada grado de delegación?</p> <p>23. ¿Se cuenta con el apropiado sistema de información objetiva para una adecuada toma de decisiones?</p> <p>24. ¿Existen asesores de personal especializados en la etapa de elaboración de planes y programas?</p> <p>25. ¿Hay una adecuada organización con los jefes de niveles inferiores?</p> <p>26. ¿Estudia y aprueba los presupuestos anuales?</p> <p>27. ¿Realiza funciones de planeación de actividades financieras cada mes?</p> <p>28. ¿Cuentan con personal capacitado para tomar decisiones en ausencia del gerente?</p> <p>29. ¿Puede la gerencia ser ocupada por personal proveniente de la misma empresa?</p> <p>30. ¿Cuenta la gerencia con asesoría de tipo: administrativo, laboral, fiscal, otros?</p> <p>31. ¿Promueve y acepta las actividades de innovación? ¿En qué grado?</p> <p>32. ¿Se mantienen pendientes del desarrollo de problemas externos de la empresa?</p> <p>33. ¿Tiene incentivos económicos adecuados al puesto?</p> <p>34. ¿Son suficientes los incentivos económicos?</p> <p>35. ¿Tiene relaciones con gerencia de empresas similares?</p>						
--	--	--	--	--	--	--

Anexo N° 7

CUESTIONARIO POR AREA. (C A)

Área Funcional: DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Jefe de la Unidad: _____ Auditor: _____ Fecha: _____

POLITICAS

1. ¿Se cuenta con políticas de ventas por escrito?
2. ¿reflejan los objetivos de la dirección superior?
3. ¿Conoce las políticas el personal del departamento?
4. ¿Las políticas describen condiciones tales como: a) Características del vendedor, b) Selección del vendedor, c) Obligaciones del vendedor, d) Forma de realizar la venta, e) Adiestramiento, f) Descuentos, g) Actividades para la venta?.

REGISTROS

1. ¿Se diseñan y controlan las formas y registros?
2. ¿Existe un método adecuado para el manejo de documentos?
3. ¿Los expedientes de clientes se localizan fácilmente y existe un método de información adecuado?
4. ¿Qué registros se preparan para información sobre ventas?

CONTROL

1. ¿Se cuenta con un control efectivo sobre aspectos generales de ventas?
2. ¿Se preparan presupuestos de ventas sobre bases realistas o sobre bases óptimas?
3. ¿Se elaboran estadísticas de ventas: por vendedor, por producto y por línea, y se tienen datos de los últimos tres años?
4. ¿Se controlan los volúmenes de devolución, quejas, servicios, visitas y gastos y se reportan a la dirección superior?

ANALISIS DE VENTAS

1. ¿Se desarrolla alguna forma de análisis de ventas?
2. ¿Existe algún medio para medir la rentabilidad por vendedor y por territorio de ventas?
3. ¿Se analizan las formas de ventas, dificultades de ventas, actividades de vendedor, devoluciones, gastos, zonas, necesidades de ventas, variaciones, etc.?

PRONOSTICOS DE VENTAS

1. ¿Se elaboran pronósticos de ventas todos los años para cada producto?
2. ¿Están bien basadas y son lógicas las proyecciones de ventas? Es decir, ¿se desarrollan después de una investigación de mercados o económica?
3. ¿Se preparan proyecciones con suficiente detalle para comparar con ellas el desempeño?

INVESTIGACION DE MERCADOS

1. ¿Se lleva a cabo alguna investigación de mercados?
2. ¿Cómo se investigan nuevos mercados?
3. ¿Informan los vendedores respecto a lo que los clientes creen necesitar en materia de diseño del producto, qué productos se vende mejor y por qué, efectos sobre ventas proyectadas, etc.?

PROMOCION Y PUBLICIDAD

1. ¿Son adecuados los presupuestos de publicidad promocional?
2. ¿Se revisan los gastos hechos por las agencias de publicidad a fin de tener un adecuado control de gastos?
3. ¿Existe alguna manera de conocer la efectividad de cada campaña publicitaria?
4. ¿Proporciona la empresa servicio para sus productos? ¿Es adecuada la literatura técnica de ventas?

ADMINISTRACION DE VENTAS

1. ¿Se comparan los volúmenes de ventas esperados por cada vendedor con los resultados obtenidos? ¿Qué acciones se toman con las desviaciones?
2. ¿Elaboran reportes los vendedores? ¿Con qué frecuencia?
3. ¿Se asignan cuotas de ventas a cada vendedor y participan en la fijación de sus cuotas?

ATENCION AL CLIENTE

1. ¿Forma parte la atención al cliente, del departamento de ventas?
2. ¿Se lleva un control sobre las quejas de los clientes?
3. ¿Algún funcionario se encarga de analizar las quejas de los clientes?

Anexo N° 7.1

CUESTIONARIO POR AREA (CA)

Departamento: VENTAS

Jefe del departamento:

Auditor:

I. PLANES Y OBJETIVOS

- a) ¿Cuenta el departamento con planes y objetivos definidos?
- b) ¿Están esos planes y objetivos coordinados con los otros departamentos?
- c) ¿Existe una clara comprensión de los objetivos en cuanto a factibilidad y sensatez?
- d) ¿Está por entero de acuerdo la dirección general con los planes y objetivos del departamento?
- e) ¿Qué aspectos deben considerarse para mejorar los planes y objetivos del departamento?

II. ESTRUCTURA ORGÁNICA

- a) ¿Se cuenta con un organigrama y está actualizado? (En caso contrario el auditor debe prepararlo).
- b) ¿Es la estructura orgánica lógica y eficaz?
- c) ¿Se delegan adecuadamente y se definen claramente los varios deberes y responsabilidades?
- d) ¿Hay eficacia en las líneas de autoridad desde el punto de vista del control?
- e) ¿Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades?

III. POLITICAS-SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- a) ¿Cómo se determinan las políticas relativas al área de ventas?
- b) ¿Es la estructura orgánica lógica y eficaz?
- c) ¿Qué disposiciones se han tomado para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas?
- d) ¿Cuál es la política respecto a ascenso y traslados?
- e) ¿Existen controles apropiados en lo que concierne a salarios?

IV. PERSONAL DEL DEPARTAMENTO

- a) Hacer un estudio completo de las actividades de cada empleado.
- b) ¿Se utiliza al máximo el personal?, en caso contrario.¿Cómo podría lograrse?
- c) ¿Se proporciona suficiente orientación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso?
- d) ¿Se emplean especialistas en ventas?
- e) ¿Cuál es el índice de rotación del personal?

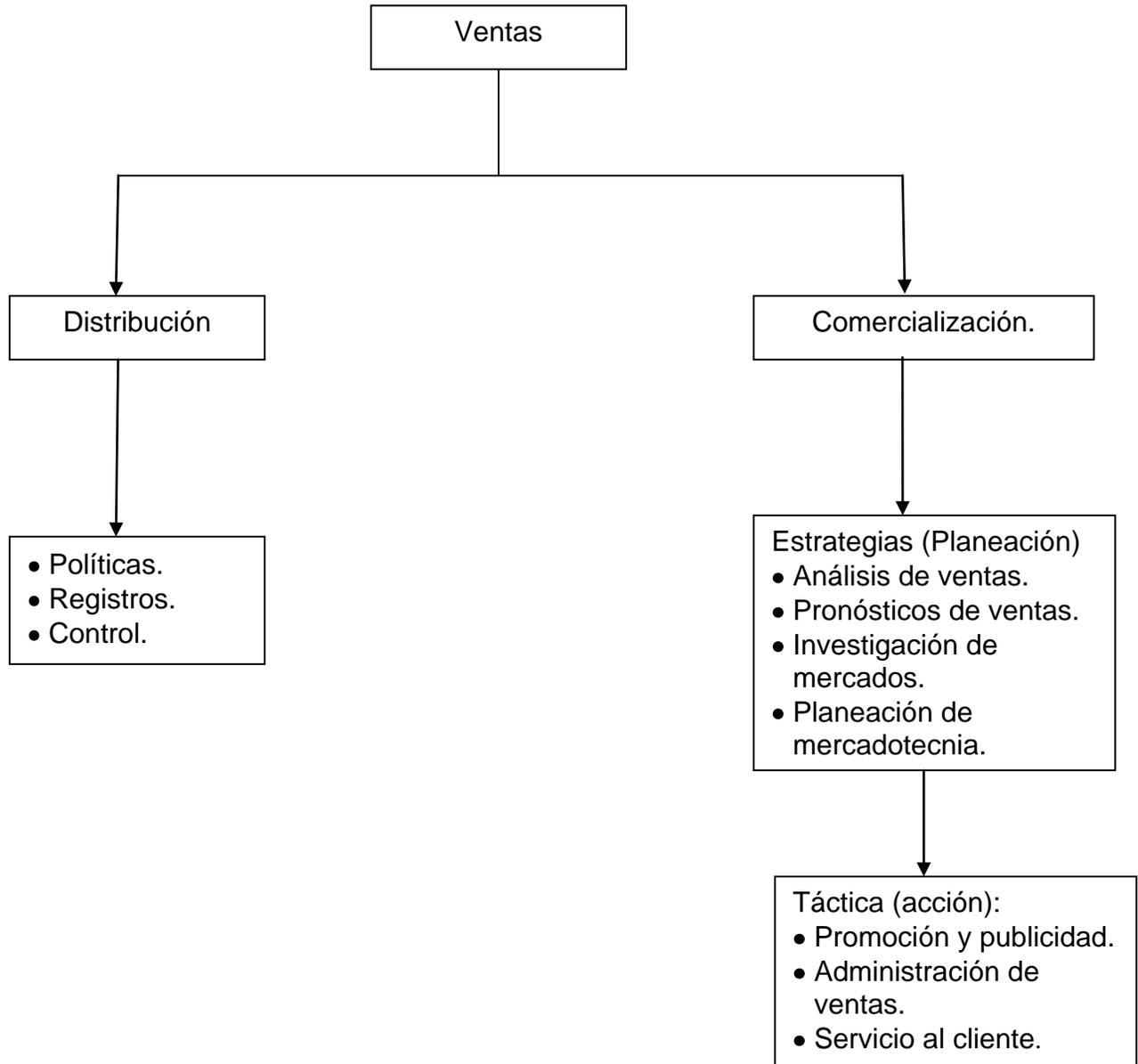
V. DISPOSICION GENERAL Y RECURSOS FISICOS

- a) Preparar un plan general de distribución de espacio de oficina, mobiliario y equipo.
- b) ¿Está distribuida la oficina de manera que se aproveche al máximo el espacio y las áreas de trabajo sean eficientes?
- c) ¿En qué estado se encuentra el mobiliario y equipo?
- d) Descríbase el equipo especial e indique si se utiliza al máximo.
- e) ¿Puede mejorarse el equipo?

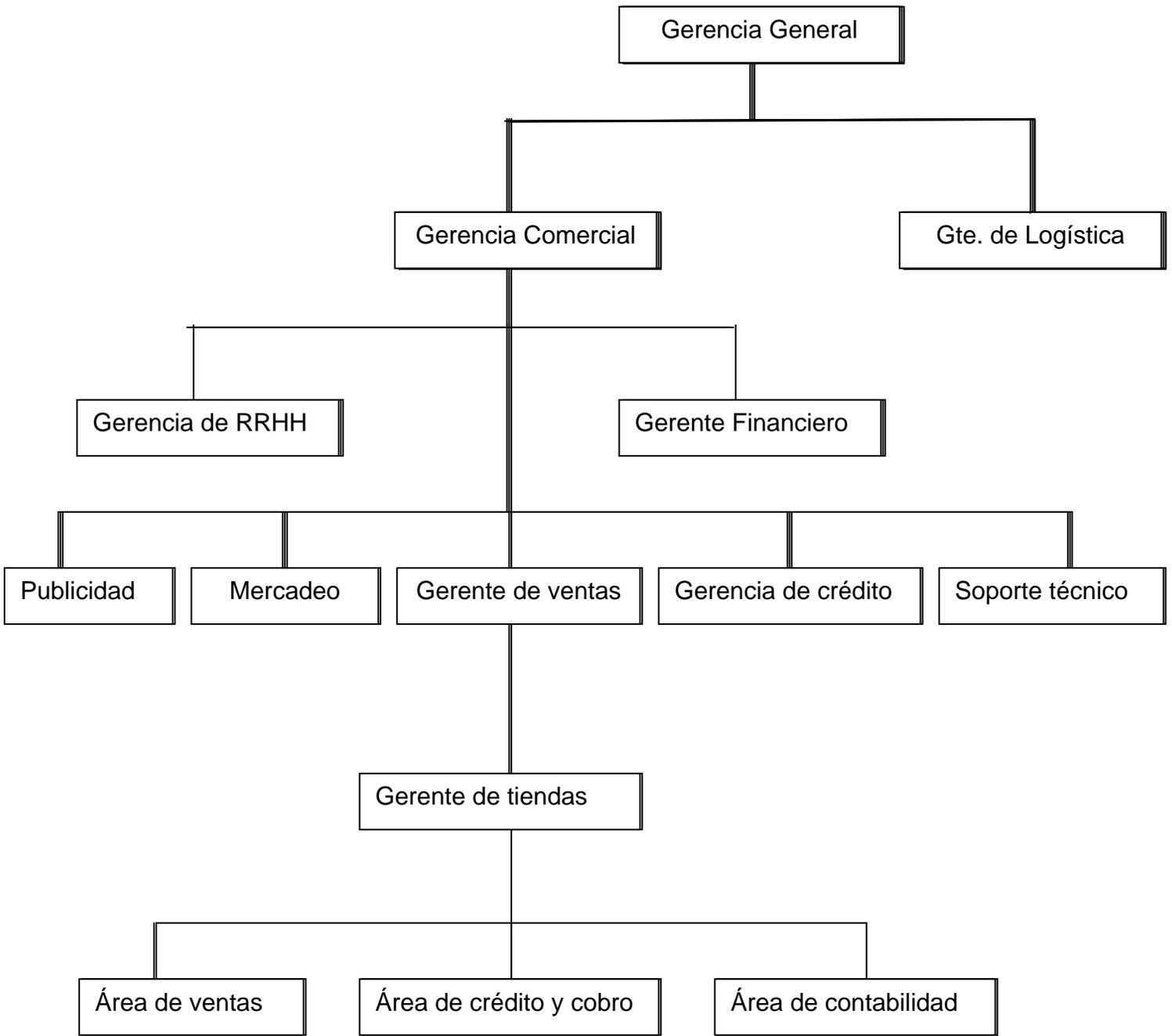
VI. OPERACIONES Y MÉTODOS DE CONTROL

- a) ¿Se tiene presente la adecuación, claridad y prontitud de los informes a la dirección?
- b) ¿Se cuenta con métodos apropiados para satisfacer las necesidades del trabajo procedente de fuentes internas y externas?
- c) ¿Existen y se practican controles adecuados para registrar de carácter confidencial?
- d) ¿Qué se necesita para aumentar la eficiencia del departamento?

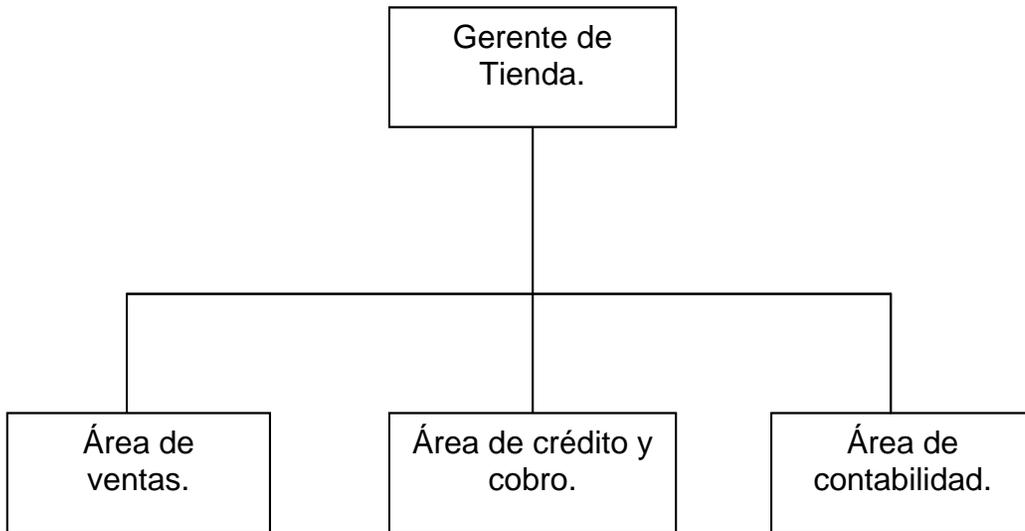
Anexo N° 8
Plan de Auditoria Administrativa funcional
en el área de Ventas.



Anexo N° 9
Estructura Organizacional
La Curacao S. A.



Anexo N° 9.1
Estructura Organizacional.
La Curacao S. A. Matagalpa.



Anexo N° 10.1

Estructura Organizacional.

El Gallo Más Gallo S.A. Matagalpa



Nombre de la Madre: _____

Dirección: _____

Nombre del Padre: _____

Dirección: _____

Ha viajado alguna vez al exterior del país: _____ En caso de afirmativo, especifique:

País	Motivo	Año

II. ESTUDIOS REALIZADOS

Nivel académico	Nombre de los cursos estudiados	Periodo		Diploma o título obtenido
		De	A	
Primaria				
Secundaria				
Comercial				
Universidad				
Otros				

En caso de no haber concluido sus estudios, indique los motivos:

Otros estudios realizados:

Nombre de los cursos, seminarios-otros	Escuela o institución	Duración	Diploma obtenido

IDIOMAS: (Además del español)

Idioma	Lee	Habla	Interpreta	Traduce
Inglés				
Otros				

III. EXPERIENCIA LABORAL

Indique sus empleos anteriores, comenzando por el último

Nombre de la empresa o institución	Cargo que desempeña o	Periodo trabajado		Salario que devengo	Nombre del jefe inmediato	Motivo del retiro
		De	A			

¿Se encuentra trabajando actualmente?: _____ En caso afirmativo indique:

Nombre de la empresa: _____ Cargo que desempeña: _____

Salario que devenga: C\$ _____ Motivos por los que desea cambiar de empleo:

Podemos pedir referencias tuyas: _____

IV. REFERENCIAS PERSONALES

¿Trabaja en esta institución algún empleado que lo conozca y pueda darnos referencias tuyas? De ser afirmativo menciónelos:

Nombre del empleado	Unidad administrativa	Años de conocerlo

Detalle el nombre de tres (3) personas que no sean familiares de usted y puedan darnos referencias suyas:

Nombre completo	Ocupación	Domicilio	Teléfono	Años de conocerle

V. OTROS

Favor responder las siguientes preguntas

1. ¿Cuál es su interés profesional de trabajo? _____
2. ¿Qué cargo solicita? _____
3. ¿Qué salario desea devengar? _____
4. ¿Cuándo podría comenzar a trabajar? _____

Favor indicar los documentos que usted está adjuntando a la presente solicitud de empleo _____

VI. OBSERVACIONES

- a) La institución se reserva el derecho de verificar la información proporcionada por usted en la presente solicitud de empleo.
- b) Los documentos que está adjuntando a esta solicitud de empleo no le serán devueltos, por lo que le sugerimos adjuntarnos fotocopias.

Matagalpa, _____ de _____ 200__ Firma: _____

VII. ANEXO

DOCUMENTOS A ADJUNTARSE

- () 1 Fotografía reciente, de frente, tamaño carnet.
- () Fotocopia de partida de nacimiento.
- () Fotocopias de títulos y cursos.
- () Constancia de estudios realizados.
- () Constancia de empleos anteriores, especificando: fechas de trabajo, cargos desempeñados y sueldos(si ha trabajado)
- () 2 cartas de recomendaciones personales.
- () Record de policía actualizado.
- () Certificado de salud actualizado.
- () Currículo Vitae.
- () Cedula de identidad

LEA CUIDADOSAMENTE LO ABAJO INDICADO:

Hago constar que lo declarado en esta solicitud corresponde enteramente a la verdad y cualquier falsedad que contuviere me hará inhábil para ocupar cualquier empleo en El Gallo de Nicaragua. Estoy entendido que me someteré a un proceso de selección y que al llenar esta solicitud no implica compromiso de empleo por parte de la empresa.

PARA USO DE EL GALLO DE NICARAGUA

Fecha de ingreso: ___/___/___

Entrevistado por: _____

Aceptado: SI _____ NO _____ Cargo inicial: _____

Salario C\$ _____ Ubicación _____

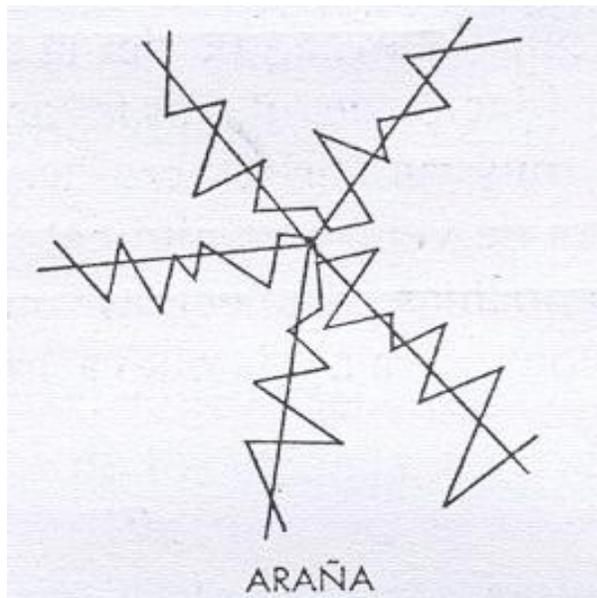
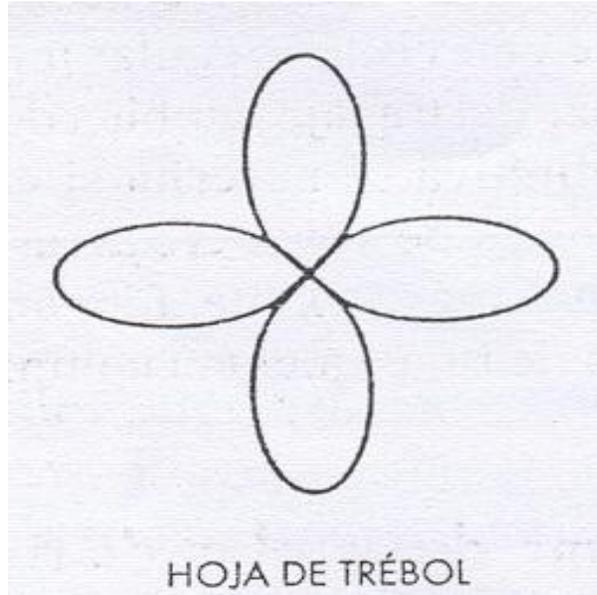
Aprobado por la dirección de Recursos Humanos.

Anexo Nº 12

Determinantes del Desempeño de la Fuerza de ventas.

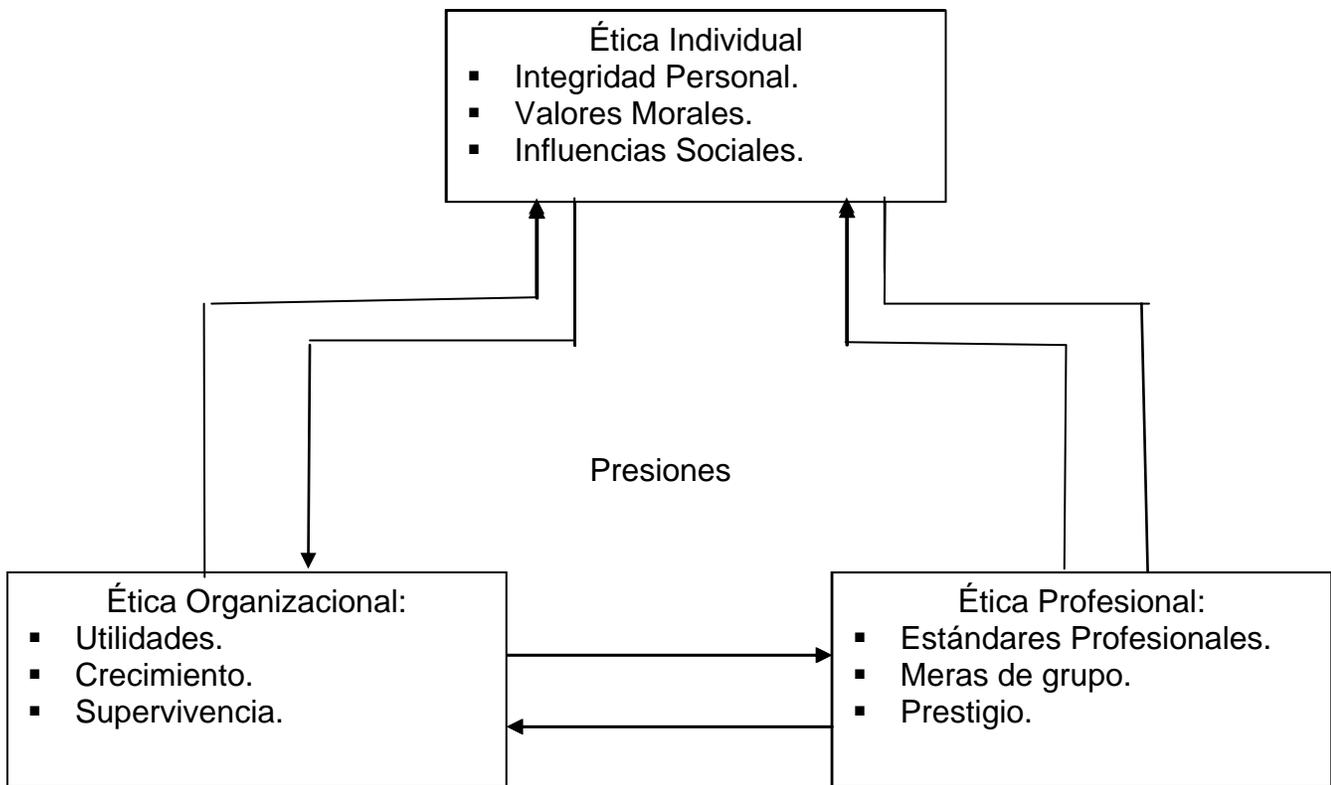


Anexo N° 16
Patrones complejos de rutas



Anexo Nº 17

Ética: Balance entre los valores individuales, profesionales y organizacionales.



Anexo N° 18

Plan de Capacitación y Desarrollo para el Gerente de Ventas

Etapas	Necesidades de tarea	Necesidades Emocionales
Exploración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variadas actividades del puesto 2. Autoexploración 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones 2. Se establece
Establecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desafío del puesto 2. Desarrollo de la competencia en un área de especialización 3. Desarrollo de creatividad e innovación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfrenta realidades y competencia; enfrenta fallas 2. Atiende conflictos de trabajo/familia 3. Apoyo 4. Autoestima
A mitad de carrera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización técnica 2. Desarrollo de habilidades con capacitación y entrenamiento , otros (empleados más jóvenes) 3. Rotación hacia un nuevo puesto que requiere nuevas habilidades 4. Desarrollo de una visión más amplia del trabajo y del papel personal en la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. expresa sentimientos de estar a mitad de la carrera 2. Reorganiza el pensamiento acerca de si mismo en relación con el trabajo y la familia 3. Reduce autoindulgencia y el sentido de competencia
Fin de carrera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de jubilación 2. Cambio de un papel de poder a uno de consulta o guía 3. identifica y desarrolla sucesores 4. Comienza actividades fuera de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo ya sea para ver que el trabajo de uno será como plataforma de otros 2. Desarrolla sentido de identidad de actividades extraorganizacionales

Anexo Nº 19
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Centro Universitario Regional de Matagalpa.

Entrevista.

Dirigida a: Ing. Carlos Arturo Palacios
Gerente General
El Gallo Más Gallo
Sucursal Matagalpa

Estimada Ingeniero:

Somos alumnas de Quinto Año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN CURMAT, estamos llevando a cabo una investigación sobre el funcionamiento del área de ventas y la importancia de la fuerza de venta de las casas comerciales de la ciudad de Matagalpa. De ante mano agradecemos su colaboración.

1. ¿En que año y donde se fundo la primera sucursal de “El Gallo Más Gallo” en Nicaragua?

2. ¿Cuántas sucursales tiene “El Gallo Más Gallo”?

3. ¿Dónde se encuentra ubicada la Cede Central de “El Gallo Más Gallo”?

4. ¿Cuál es su razón social?

5. ¿Cuál es la Misión de “El Gallo Más Gallo”?

6. ¿Cuál es la Visión de “El Gallo Más Gallo”?

7. ¿Cuáles son los Objetivos de “El Gallo Más Gallo”?

8. ¿Cuál es su estructura organizacional (organigrama de la empresa)?

9. ¿Cuántos trabajadores tiene a nivel nacional?

10. ¿Cuántos trabajadores tiene a nivel local?

11. ¿Qué tipo de publicidad utiliza?

a) Televisiva

b) Radial

c) Volantes

d) Periódico

e) Otros

12. ¿Qué grado de importancia tiene la fuerza de venta de “El Gallo Más Gallo?”

a) Alto

b) Medio

c) Bajo

13. ¿Brindan capacitación a la fuerza de ventas?

Si___

No___

¿Qué tipo de capacitación?

14. ¿Establecen metas de ventas al personal de ventas?

Si___

No___

15. ¿Monitorean el desempeño del trabajo de la fuerza de ventas?

Si___

No___

¿Cómo?

16. ¿Trabajan en equipo?

Si___ No___

17. ¿Funciona para la empresa el trabajo en equipo?

Si___ No___

¿Por qué?

18. ¿Cómo es el servicio y la atención al cliente?

- | | | |
|--------------|------------|---------|
| a) Excelente | c) Buena | e) Mala |
| b) Muy Buena | d) Regular | |

22. ¿Qué lugar ocupa el cliente para la empresa y el brindar una buena atención a este?

23. ¿Hay planes de abrir nuevas sucursales?

Anexo Nº 20
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Centro Universitario Regional de Matagalpa.

Entrevista.

Dirigida a: Lic. Irayda Zeledón.
Gerente General
La Curacao S.A.
Sucursal Matagalpa

Estimada Licenciada:

Somos alumnas de Quinto Año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN CURMAT, estamos llevando a cabo una investigación sobre el funcionamiento del área de ventas y la importancia de la fuerza de venta de las casas comerciales de la ciudad de Matagalpa. De ante mano agradecemos su colaboración.

1. ¿En que año y donde se fundo la primera sucursal de “La Curacao S.A.” en Nicaragua?

2. ¿Cuántas sucursales tiene “La Curacao S.A”?

3. ¿Dónde se encuentra ubicada la Cede Central de “La Curacao S.A”?

4. ¿Cuál es su razón social?

5. ¿Cuál es la Misión de” La Curacao S.A”?

6. ¿Cuál es la Visión de “”La Curacao S.A?

7. ¿Cuáles son los Objetivos de “La Curacao S.A”?

8. ¿Cuál es su estructura organizacional (organigrama de la empresa)?

9. ¿Cuántos trabajadores tiene a nivel nacional?

10. ¿Cuántos trabajadores tiene a nivel local?

11. ¿Qué tipo de medios publicitarios utiliza?

a) Televisiva.

b) Radial.

c) Volantes.

d) Periódico.

e) a, b, c y d.

f) Otros

12. ¿Qué grado de importancia tiene la fuerza de venta de “La Curacao S.A”?

a) Alto

b) Medio

c) Bajo

13. ¿Brindan capacitación a la fuerza de ventas?

Si___

No___

¿Qué tipo de capacitación?

14. ¿Establecen metas de ventas al personal de ventas?

Si___

No___

15. ¿Monitorean el desempeño del trabajo de la fuerza de ventas?

Si___ No___

¿Cómo?

16. ¿Trabajan en equipo?

Si___ No___

¿Por qué?

17. ¿Funciona para la empresa el trabajo en equipo?

Si___ No___

18. ¿Cómo es el servicio y la atención al cliente?

a) Excelente c) Buena e) Mala
b) Muy Buena d) Regular

22. ¿Qué lugar ocupa el cliente para la empresa y el brindar una buena atención a este?

23. ¿Hay planes de abrir nuevas sucursales?

Anexo Nº 21
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Centro Universitario Regional de Matagalpa.

Entrevista.

Dirigida a: Jefe del área de ventas
El Gallo Más Gallo S.A.
Sucursal Matagalpa

Estimado Sr(a):

Somos alumnas de Quinto Año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN CURMAT, estamos llevando a cabo una investigación sobre la importancia de la auditoría administrativa funcional en el área de ventas de las casas comerciales de Línea Blanca de la ciudad de Matagalpa. De ante mano agradecemos su colaboración.

1. ¿Cómo funciona el área de ventas de ésta casa comercial?

2. ¿Tiene un buen funcionamiento el área de ventas de ésta casa comercial?

3. ¿Qué hacen para lograr un buen funcionamiento en el área de ventas?

4. ¿De qué manera revisan y evalúan el buen funcionamiento del área de ventas?

5. ¿Se establecen objetivos y metas para el área de ventas en ésta casa comercial?

6. ¿Quién establece éstos objetivos y metas para ésta área en especial?

7. ¿Las áreas de ésta empresa se evalúan por separado? ¿Por qué?

8. ¿Realizan Auditorias en el área de ventas?

9. ¿Qué tipo de Auditoria realizan en el área de ventas?

10. ¿Cada cuanto tiempo realizan éstas Auditorias en el área de ventas?

11. ¿Por qué es importante realizar auditorias en el área de ventas?

12. ¿En base a qué se lleva a cabo una auditoria en el área de ventas?

13. ¿Qué factores revisan y evalúan en el área de ventas durante una auditoria?

14. ¿Implementan las recomendaciones que brindan los resultados obtenidos una vez terminada la auditoria?

15. ¿Cómo implementan esas recomendaciones?

Anexo Nº 22
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Centro Universitario Regional de Matagalpa.

Entrevista.

Dirigida a: Jefe del área de ventas
La Curacao S.A.
Sucursal Matagalpa

Estimado Sr(a):

Somos alumnas de Quinto Año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN CURMAT, estamos llevando a cabo una investigación sobre la importancia de la auditoría administrativa funcional en el área de ventas de las casas comerciales de Línea Blanca de la ciudad de Matagalpa. De ante mano agradecemos su colaboración.

1. ¿Cómo funciona el área de ventas de ésta casa comercial?

2. ¿Tiene un buen funcionamiento el área de ventas de ésta casa comercial?

3. ¿Qué hacen para lograr un buen funcionamiento en el área de ventas?

4. ¿De qué manera revisan y evalúan el buen funcionamiento del área de ventas?

5. ¿Se establecen objetivos y metas para el área de ventas en ésta casa comercial?

6. ¿Quién establece éstos objetivos y metas para esta área en especial?
7. ¿Las áreas de esta empresa se evalúan por separado? ¿Por qué?
8. ¿Realizan Auditorias en el área de ventas?
9. ¿Qué tipo de Auditoria realizan en el área de ventas?
10. ¿Cada cuánto tiempo realizan éstas Auditorias en el área de ventas?
11. ¿Por qué es importante realizar auditorias en el área de ventas?
12. ¿En base a qué se lleva a cabo una auditoria en el área de ventas?
13. ¿Qué factores revisan y evalúan en el área de ventas durante una auditoria?
14. ¿Implementan las recomendaciones que brindan los resultados obtenidos una vez terminada la auditoria?
15. ¿Cómo implementan esas recomendaciones?

Anexo Nº 23
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Centro Universitario Regional de Matagalpa.

Encuesta.

Dirigida a: Personal de ventas
La Curacao S.A.
Sucursal Matagalpa

Estimados Señores:

Somos alumnas de Quinto Año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN CURMAT, estamos llevando a cabo una investigación sobre el funcionamiento del área de ventas y la importancia de la fuerza de venta de las casas comerciales de la ciudad de Matagalpa. De ante mano agradecemos su colaboración.

1. ¿El área de ventas de La Curacao S.A. se encarga de :
 - a) Comprar y vender productos.
 - b) Brindar información sobre los productos.
 - c) Proporcionar productos de calidad.
 - d) Brindar buena atención y servicio al cliente.
 - e) Todas.

2. ¿Cómo cree usted que es el personal de ventas para la empresa?
 - a) Importante.
 - b) Indispensable.
 - c) Poco importante.
 - d) a y b.
 - e) Ninguna

3. ¿El personal de ventas ayuda a la empresa a obtener buenas ventas?
 - a) Si.
 - b) No.
 - c) No sabe.

4. ¿Por qué cree usted que La Curacao S.A. obtiene buenas ventas?
 - a) Excelente calidad de los productos.
 - b) Precios bajos.
 - c) Facilidad de crédito.

- d) Buena atención y servicio al cliente.
- e) Todas.

5. ¿Quién es el cliente para la empresa?

- a) Es quien compra el producto.
- b) Por quien la empresa mejora cada día.
- c) La persona más importante para la empresa.
- d) Nadie importante.
- e) a, b y c.
- f) Ninguna.

6. ¿Cómo cree usted que es la atención y el servicio que le brindan al cliente?

- a) Excelente.
- b) Muy buena.
- c) Buena.
- d) Regular.
- e) Deficiente.

7. ¿Cuál es la función del personal de ventas?

- a) vender el producto.
- b) Atender al cliente.
- c) Brindar información sobre los productos.
- d) a, b y c.
- e) Ninguna.

8. ¿Se le motiva para lograr un buen desempeño?

- a) Si.
- b) No.

9. ¿Cómo se le motiva para lograr un mejor desempeño?

- a) Incentivos.
- b) Salarios.
- c) Estabilidad laboral.
- d) Capacitación.
- e) Crecimiento laboral
- f) Todas.

10. ¿Recibe algún tipo de capacitación?

- a) Si.
- b) No.

11. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

12. ¿Con que frecuencia ha recibido capacitación?

- a) Mensual.
- b) Semestral.
- c) Anual.

13. ¿Les establecen metas de ventas?

- a) Si.
- b) No.

14. ¿Trabajan en equipo?

- a) Si.
- b) No.

15. ¿Funciona el trabajo en equipo?

- a) Si.
- b) No.
- c) Más o menos.

16. ¿El trabajo en equipo ha ocasionado conflictos?

- a) Si.
- b) No.
- c) Más o menos.

17. ¿Cuáles son los beneficios que ha proporcionado el trabajo en equipo?

18. ¿Existe división del territorio de ventas entre los agentes de ventas?

- a) Si.
- b) No.

19. ¿Participa en la toma de decisión en el área de ventas?

- a) Si.
- b) Algunas veces.
- c) No
- d) Nunca.

20. ¿Tiene iniciativa para solucionar problemas?

- a) Si.
- b) No.

21. ¿Supervisan su trabajo?

- a) Si.
- b) No.

Anexo Nº 24
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Centro Universitario Regional de Matagalpa.

Encuesta.

Dirigida a: Personal de ventas
El Gallo Más Gallo S.A.
Sucursal Matagalpa

Estimados Señores:

Somos alumnas de Quinto Año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN CURMAT, estamos llevando a cabo una investigación sobre el funcionamiento del área de ventas y la importancia de la fuerza de venta de las casas comerciales de la ciudad de Matagalpa. De ante mano agradecemos su colaboración.

1. ¿El área de ventas de El Gallo Más Gallo se encarga de:
 - a) Comprar y vender productos.
 - b) Brindar información sobre los productos.
 - c) Proporcionar productos de calidad.
 - d) Brindar buena atención y servicio al cliente.
 - e) Todas.

2. ¿Cómo cree usted que es el personal de ventas para la empresa?
 - a) Importante.
 - b) Indispensable.
 - c) Poco importante.
 - d) a y b.
 - e) Ninguna

3. ¿El personal de ventas ayuda a la empresa a obtener buenas ventas?
 - a) Si.
 - b) No.
 - c) No sabe.

4. ¿Por qué cree usted que El Gallo Más Gallo obtiene buenas ventas?
 - a) Excelente calidad de los productos.
 - b) Precios bajos.
 - c) Facilidad de crédito.

- d) Buena atención y servicio al cliente.
- e) Todas.

5. ¿Quién es el cliente para la empresa?

- a) Es quien compra el producto.
- b) Por quien la empresa mejora cada día.
- c) La persona más importante para la empresa.
- d) Nadie importante.
- e) a, b y c.
- f) Ninguna.

6. ¿Cómo cree usted que es la atención y el servicio que le brindan al cliente?

- a) Excelente.
- b) Muy buena.
- c) Buena.
- d) Regular.
- e) Deficiente.

7. ¿Cuál es la función del personal de ventas?

- a) vender el producto.
- b) Atender al cliente.
- c) Brindar información sobre los productos.
- d) a, b y c.
- e) Ninguna.

8. ¿Se le motiva para lograr un buen desempeño?

- a) Si.
- b) No.

9. ¿Cómo se le motiva para lograr un mejor desempeño?

- a) Incentivos.
- b) Salarios.
- c) Estabilidad laboral.
- d) Capacitación.
- e) Crecimiento laboral
- f) Todas.

10. ¿Recibe algún tipo de capacitación?

- a) Si.
- b) No.

11. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

12. ¿Con que frecuencia ha recibido capacitación?

- a) Mensual.
- b) Semestral.
- c) Anual.

13. ¿Les establecen metas de ventas?

- a) Si.
- b) No.

14. ¿Trabajan en equipo?

- a) Si.
- b) No.

15. ¿Funciona el trabajo en equipo?

- a) Si.
- b) No.
- c) Más o menos.

16. ¿El trabajo en equipo ha ocasionado conflictos?

- a) Si.
- b) No.
- c) Más o menos.

17. ¿Cuáles son los beneficios que ha proporcionado el trabajo en equipo?

18. ¿Existe división del territorio de ventas entre los agentes de ventas?

- a) Si.
- b) No.

19. ¿Participa en la toma de decisión en el área de ventas?

- a) Si.
- b) Algunas veces.
- c) No
- d) Nunca.

20. ¿Tiene iniciativa para solucionar problemas?

- a) Si.
- b) No.

21. ¿Supervisan su trabajo?

- a) Si.
- b) No.

Anexo Nº 25
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Centro Universitario Regional de Matagalpa.

Encuesta.

Dirigida a: Clientes
La Curacao S.A.
Sucursal Matagalpa

Estimados Señores:

Somos alumnas de Quinto Año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN CURMAT, estamos llevando a cabo una investigación sobre el funcionamiento del área de ventas y la importancia de la fuerza de venta de las casas comerciales de la ciudad de Matagalpa. De ante mano agradecemos su colaboración.

1. ¿Cómo calificaría usted la calidad y marca de los productos que ha comprado en ésta casa comercial?

- a) Excelente.
- b) Muy buena.
- c) Buena.
- d) Regular.
- e) Mala.

2. ¿Cómo cree usted que son los precios de los productos que ha comprado?

- a) Bajos.
- b) Favorables.
- c) Altos.
- d) Exagerados.

3. ¿Cómo califica usted las promociones que realiza La Curacao S.A. para vender sus productos?

- a) Excelente.
- b) Muy buena.
- c) Buena.
- d) Regular.
- e) Mala.

4. ¿Le ofertan variedad en la línea de productos?

- a) Si.
- b) No.

5. ¿Le gusta la ubicación de éste establecimiento?

- a) Si.
- b) No.

6. ¿La publicidad utilizada llama su atención y le motiva a comprar?

- a) Si.
- b) No.

7. ¿Cómo compra en ésta casa comercial?

- a) Al crédito.
- b) Al contado.

8. ¿Facilita ésta casa comercial el crédito a sus clientes?

- a) Si.
- b) No.

9. ¿Cuál ha sido el periodo de garantía más común que le han otorgado por productos que ha comprado?

- a) Ninguno.
- b) 0- 1 año.
- c) 2- 3 años.
- d) 3- 5 años.
- e) Más.

10. ¿Plazo otorgado para cancelar un crédito?

- a) 1- 3 meses.
- b) 6-12 meses.
- c) 12- 18 meses.
- d) 18- 36 meses.

11. ¿Entrega ésta casa comercial el producto a domicilio?

- a) Si.
- b) No.

12. ¿Tarda mucho la entrega del producto a domicilio?

- a) Si.
- b) No.

13. ¿Qué beneficios obtiene al comprar en La Curacao S.A.?

- a) Mejores productos.
- b) Mejores precios.
- c) Regalos adicionales.
- d) Buena atención.
- e) Ninguna.
- f) Todas.

14. ¿Recibe una buena atención?

- a) Si.
- b) No.

15. ¿Cómo calificaría usted la atención que le brinda el personal de ésta casa comercial?

- a) Excelente.
- b) Muy buena.
- c) Buena.
- d) Regular.
- e) Mala.

16. ¿Le brindan información completa sobre los productos, precios y forma de pago?

- a) Si.
- b) No.
- c) Más o menos.

17. ¿Esta satisfecho con la atención que recibe?

- a) Si.
- b) No.
- c) Más o menos.

18. ¿Ha comprado antes en ésta casa comercial?

- a) Si.
- b) No.

19. ¿Ha tenido algún problema con su compra?

- a) Si.
- b) No.

A) ¿Dan respuesta cuando surge algún problema con su compra?

- a) Si.
- b) No.

B) ¿Qué tanto tardan en darle respuesta a los problemas con su compra?

- a) Poco.
- b) Mucho.
- c) No resuelven.

20. ¿Qué le gustaría que mejorara La Curacao S.A. para una mayor satisfacción del cliente?

21. ¿Compra en otra casa comercial de línea blanca?

- a) Si.
- b) No.

A) ¿Cuál otra casa comercial?

- a) El Gallo Más Gallo.
- b) Tropigas.
- c) Foca.
- d) Mi Casa.

22. ¿Volvería a comprar en La Curacao S.A.?

- a) Si.
- b) No.
- c) Nunca.

Anexo Nº 26
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Centro Universitario Regional de Matagalpa.

Encuesta.

Dirigida a: Clientes
El Gallo Más Gallo S.A.
Sucursal Matagalpa

Estimados Señores:

Somos alumnas de Quinto Año de la carrera de Administración de Empresas, de la UNAN CURMAT, estamos llevando a cabo una investigación sobre el funcionamiento del área de ventas y la importancia de la fuerza de venta de las casas comerciales de la ciudad de Matagalpa. De ante mano agradecemos su colaboración.

1. ¿Cómo calificaría usted la calidad y marca de los productos que ha comprado en esta casa comercial?

- a) Excelente.
- b) Muy buena.
- c) Buena.
- d) Regular.
- e) Mala.

2. ¿Cómo cree usted que son los precios de los productos que ha comprado?

- a) Bajos.
- b) Favorables.
- c) Altos.
- d) Exagerados.

3. ¿Cómo califica usted las promociones que realiza El Gallo Más Gallo S.A. para vender sus productos?

- a) Excelente.
- b) Muy buena.
- c) Buena.
- d) Regular.
- e) Mala.

4. ¿Le ofertan variedad en la línea de productos?

- a) Si.
- b) No.

5. ¿Le gusta la ubicación de éste establecimiento?

- a) Si.
- b) No.

6. ¿La publicidad utilizada llama su atención y le motiva a comprar?

- a) Si.
- b) No.

7. ¿Cómo compra en ésta casa comercial?

- a) Al crédito.
- b) Al contado.

8. ¿Facilita ésta casa comercial el crédito a sus clientes?

- a) Si.
- b) No.

9. ¿Cuál ha sido el periodo de garantía más común que le han otorgado por productos que ha comprado?

- a) Ninguno.
- b) 0- 1 año.
- c) 2- 3 años.
- d) 3- 5 años.
- e) Más.

10. ¿Plazo otorgado para cancelar un crédito?

- a) 1- 3 meses.
- b) 6-12 meses.
- c) 12- 18 meses.
- d) 18- 36 meses.

11. ¿Entrega ésta casa comercial el producto a domicilio?

- a) Si.
- b) No.

12. ¿Tarda mucho la entrega del producto a domicilio?

- a) Si.
- b) No.

13. ¿Qué beneficios obtiene al comprar en El Gallo Más Gallo S.A.?

- a) Mejores productos.
- b) Mejores precios.
- c) Regalos adicionales.
- d) Buena atención.
- e) Ninguna.
- f) Todas.

14. ¿Recibe una buena atención?

- a) Si.
- b) No.

15. ¿Cómo calificaría usted la atención que le brinda el personal de ésta casa comercial?

- a) Excelente.
- b) Muy buena.
- c) Buena.
- d) Regular.
- e) Mala.

16. ¿Le brindan información completa sobre los productos, precios y forma de pago?

- a) Si.
- b) No.
- c) Más o menos.

17. ¿Esta satisfecho con la atención que recibe?

- a) Si.
- b) No.
- c) Más o menos.

18. ¿Ha comprado antes en ésta casa comercial?

- a) Si.
- b) No.

19. ¿Ha tenido algún problema con su compra?

- a) Si.
- b) No.

A. ¿Dan respuesta cuando surge algún problema con su compra?

- a) Si.
- b) No.

B. ¿Qué tanto tardan en darle respuesta a los problemas con su compra?

- a) Poco.
- b) Mucho.
- c) No resuelven.

20. ¿Qué le gustaría que mejorara El Gallo Más Gallo S.A. para una mayor satisfacción del cliente?

21. ¿Compra en otra casa comercial de línea blanca?

- a) Si.
- b) No.

A. ¿Cuál otra casa comercial?

- a) La Curacao.
- b) Tropigas.
- c) Foca.
- d) Mi Casa.

22. ¿Volvería a comprar en El Gallo Más Gallo S.A.?

- a) Si.
- b) No.
- c) Nunca.

Anexo N° 27



Fuerza de Ventas La Curacao S.A. Sucursal Matagalpa.



Una de las Líneas de Productos que oferta La Curacao S.A.



Casa Comercial de Línea Blanca La Curacao S.A. Sucursal Matagalpa.

Anexo N° 28



Vista de las diferentes Líneas de productos que oferta El Gallo Más Gallo S.A.

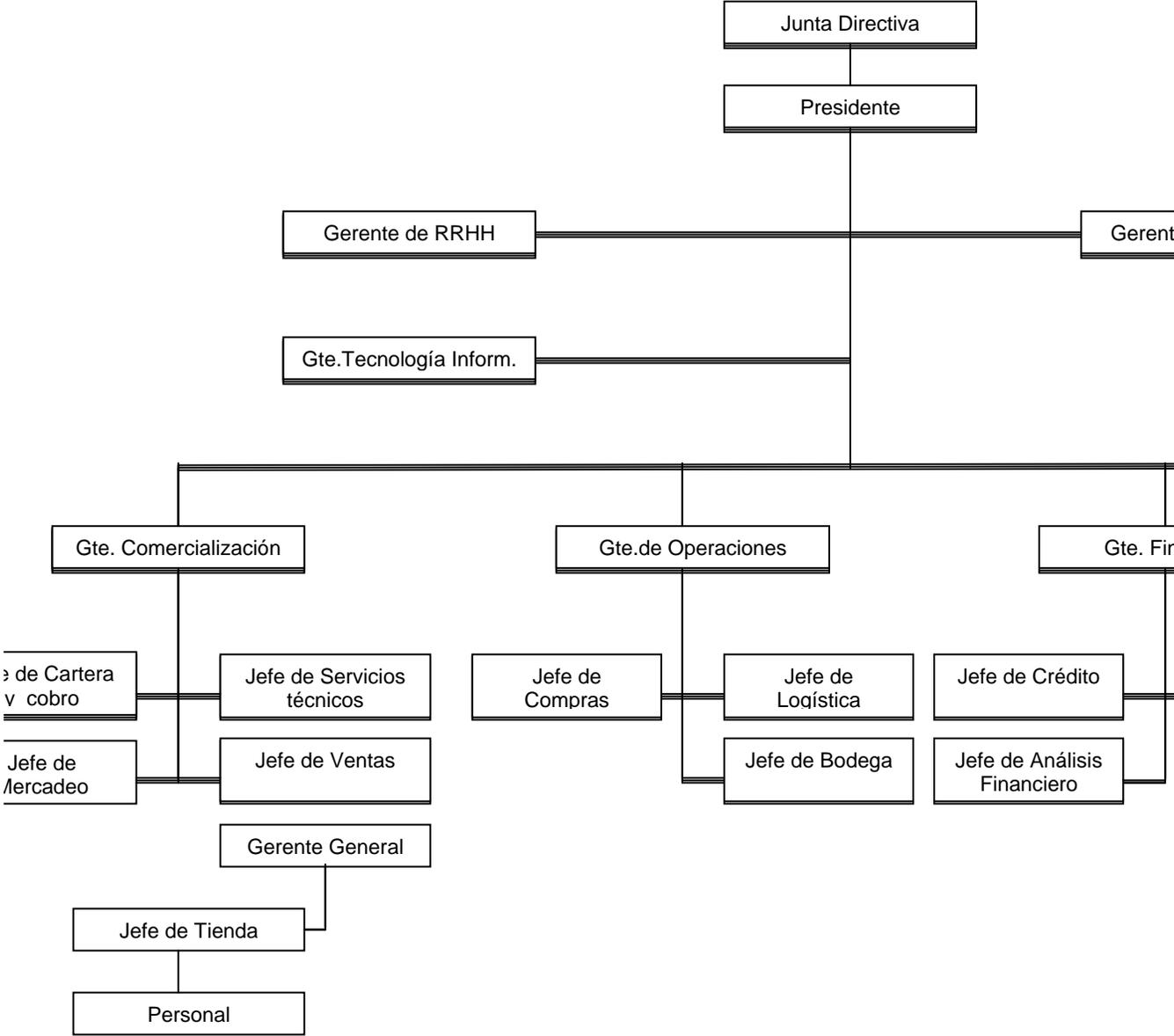


Fuerza de Ventas de El Gallo Más Gallo S.A. Sucursal Matagalpa.



Casa Comercial de Línea Blanca El Gallo Más Gallo S.A. Sucursal Matagalpa.

Anexo N° 10
Estructura Organizacional.
El Gallo de Nicaragua S. A.



Dedicatoria

Dedico este trabajo a:

Dios, por darme la vida, sabiduría, paciencia, fortaleza y perseverancia durante todo este tiempo y finalizar mi carrera.

A mi madre: Sra. Mayra Escobar Flores por apoyarme siempre, por su amor incondicional, sus consejos y ayudarme a cumplir ésta meta.

A mis hermanos: Jenny, Emilio, Douglas y **a mi abuelito** Horacio Escobar por su amor, apoyo y cariño incondicional que me han brindado siempre.

Mayra Lissethe Dávila E.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a:

Dios, por haberme dado la vida, fortaleza y perseverancia de la meta más importante en la vida.

A mis padres: Cándida Laguna Álvarez y Encarnación González Meza, por brindarme su apoyo siempre.

A mi hermana, María González Laguna, por estar siempre a mi lado apoyándome en todo momento.

A mi Abuelita, Ana Joaquina Álvarez y mis tías por su apoyo incondicional.

Rosa Alejandra González L.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos:

A Dios, por todos los logros alcanzados, especialmente por habernos permitido finalizar nuestra carrera con éxito.

A nuestros padres, por sus esfuerzos y sacrificios que han hecho para que lográramos salir adelante.

A nuestros profesores, por compartir sus conocimientos y experiencias con nosotros y por su ardua labor, paciencia y dedicación que permitieron que los problemas resultaran menos difíciles; y en especial a la Lic. Lilliam Lara Quintero por habernos orientado en la elaboración del trabajo de Seminario de Graduación.

A todas aquellas personas e instituciones, que nos brindaron amablemente información muy importante para la elaboración de este trabajo.

Mayra Lissethe Dávila Escobar.

Rosa Alejandra González Laguna.

I. RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito analizar la importancia de la Auditoría Administrativa Funcional en el área de ventas de las casas comerciales de Línea Blanca: La Curacao S.A. y El Gallo Más Gallo S.A., en la ciudad de Matagalpa, durante el primer semestre del año 2006.

En el contenido de ésta investigación se abordaron temáticas sobre Auditoría Administrativa, Casas Comerciales de Línea Blanca, Ventas, Fuerza de Ventas, Trabajo en Equipo y Atención al Cliente.

Según las Casas Comerciales de Línea Blanca la Auditoría Administrativa Funcional en el área de Ventas es de gran importancia, ya que es un factor relevante para el buen funcionamiento de ésta. El trabajo en equipo y la atención al cliente ayudan a lograr el éxito empresarial y a obtener un continuo aumento en las ventas.

Al proporcionar un análisis sobre la importancia de la Auditoría Administrativa Funcional en el área de Ventas de las Casas Comerciales de Línea Blanca se plantea claramente que la función de ventas es decisiva en las empresas comerciales y todas las mejoras en la eficiencia de ésta, inciden directamente en la obtención de mejores resultados para la empresa; determinando la importancia de ésta auditoría, valorando el papel del trabajo en equipo y la atención al cliente en el área de Ventas de las Casas Comerciales de Línea Blanca es el primer paso para que las empresas se motiven y logren una mayor eficiencia día a día.

Para la realización de ésta investigación se hizo uso del método empírico, a través de la aplicación de instrumentos como encuestas, entrevistas y cédulas para la

obtención de la información primaria, también se hizo uso del método teórico mediante el análisis de la información bibliográfica de lo cual se obtuvo información secundaria.

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que ambas empresas realizan Auditoria Administrativa Funcional en el área de ventas, cada semestre, otorgándole un grado de importancia a ésta técnica del 99%, ya que el funcionamiento de esta área es el motor que da vida a estas empresas para mantenerse como líderes en el mercado y en el pensamiento de sus clientes.

II. INTRODUCCION

En la realización de ésta investigación se indagó sobre la Auditoria Administrativa Funcional en el área de Ventas de las Casas Comerciales de Línea Blanca: La Curacao S.A. y El Gallo Más Gallo S.A., en la ciudad de Matagalpa, durante el primer semestre del año 2006, con el propósito de analizar la importancia de éste tipo de auditoria en el área de ventas.

Haciendo uso del método empírico (entrevistas y encuestas) y del método teórico análisis de información bibliográfica, se obtuvo la información necesaria para la elaboración de éste documento. Por lo cual se utilizó una muestra por conveniencia de dos Casas Comerciales de Línea Blanca, ya que en la ciudad de Matagalpa existían durante el primer semestre del año 2006, seis empresas establecidas de este ramo.

Entre los aspectos desarrollados sobre este tema se encuentra lo referente a Auditoria Administrativa, se hace mención de una reseña sobre las casas comerciales La Curacao S.A. y El Gallo Más Gallo S.A., Ventas (origen, definición y aspectos básicos), acerca de la Fuerza de Ventas se desprende el Desarrollo de la Fuerza de Ventas que contempla el reclutamiento, selección y capacitación de ésta. Y en la Dirección de la Fuerza de Ventas se considera el desempeño, administración del tiempo y del territorio, cuotas de ventas, compensación y motivación de la fuerza de ventas, así mismo lo relacionado al Trabajo en equipo y la Atención al cliente que son temáticas muy importantes para las empresas.

Auditoria Administrativa Funcional en el área de Ventas es una técnica de revisión eficaz y sumamente importante, por medio de la cual se pueden encontrar problemas y oportunidades, esto debido a que las ventas constituyen una

operación primordial en las empresas y en virtud de que producen los ingresos y permiten lograr los objetivos planteados por la gerencia de la empresa, es necesario que el funcionamiento de esta área sea el más eficiente.

Una evaluación periódica en el área de ventas proporcionará un plan de acción que permitirá mejorar la eficiencia en las ventas, a través de un mayor desempeño de la fuerza de ventas, poniendo en práctica el trabajo en equipo para garantizar una atención de calidad a los clientes. La coordinación y vigilancia de todos estos aspectos permitirá que se cumplan de la mejor manera los objetivos planteados y lograr así buenos resultados para la empresa.

Esta investigación fue realizada por dos alumnas egresadas de la carrera de Administración de Empresas, en la cual se utilizó papel Bond número 40, Internet, lapiceros, lápices de grafito, borrador, computadora e impresora.

III. JUSTIFICACION

El presente trabajo se realizó con el fin de analizar la importancia de la Auditoria Administrativa Funcional en el área de ventas de las Casas Comerciales de Línea Blanca: La Curacao S.A. y El Gallo Más Gallo S.A., en la ciudad de Matagalpa, durante el primer semestre del año 2006; el cual es un tema de mucho interés que servirá de referencia a aquellas personas que deseen indagar más a fondo sobre éste tópico y a las empresas del ramo comercial que cuentan con un área de ventas establecida para que les permita fortalecer sus conocimientos y mejorar así su presencia en el mercado, determinando la importancia de la Auditoria Administrativa Funcional en el área de ventas y haciendo una valoración del papel del trabajo en equipo y la atención al cliente en ésta área puede lograrse una mayor eficiencia en estas empresas.

Mediante esta investigación se logró consolidar los conocimientos acerca de Auditoria Administrativa, ya que se profundizó particularmente en lo relacionado a Auditoria Administrativa Funcional en el área de ventas, debido a que no existían investigaciones referidas a ésta temática que se llevó a cabo a través de recopilación y análisis de información, siendo una de las dificultades presentadas para la elaboración de éste documento la falta de bibliografía.

Cabe mencionar que la Auditoria Administrativa Funcional es muy importante, porque a través de ella se conoce como funcionan las distintas áreas que conforman una empresa, para corregir desviaciones encontradas en ellas que no vayan a fin con los lineamientos establecidos que permiten obtener un óptimo funcionamiento en las empresas.

IV. Objetivos

Objetivo General:

Analizar la importancia de la Auditoria Administrativa Funcional en el área de ventas de las Casas Comerciales de Línea Blanca: La Curacao S.A. y El Gallo Más Gallo S.A., en la ciudad de Matagalpa, durante el primer semestre del año 2006.

Objetivos Específicos:

- Determinar la importancia de la Auditoria Administrativa Funcional en el área de ventas de las Casas Comerciales de Línea Blanca: La Curacao S.A. y El Gallo Más Gallo S.A., en la ciudad de Matagalpa, durante el primer semestre del año 2006.

- Valorar el papel del trabajo en equipo y la atención al cliente en el área de ventas de las Casas Comerciales de Línea Blanca: La Curacao S.A. y El Gallo Más Gallo S.A., en la ciudad de Matagalpa, durante el primer semestre del año 2006.

V. Desarrollo del Sub Tema.

1. Auditoria.

Concepto de Auditoria.

El término Auditoria significa inspeccionar, revisar, verificar, investigar. Es un exámen comprensivo de la estructura de una empresa en cuanto a los planes y objetivos, métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos. También puede definirse como una visión formal y sistemática para determinar hasta que punto una organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar los que requieren mejorarse, mediante una revisión exhaustiva bajo ciertos parámetros o criterios.

www.proyectosfindecarrera.com/que-es-una-auditoria.htm

Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información de una entidad específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los registros administrativos.

El objetivo de la Auditoria consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoria les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones asesoría e información concerniente a las actividades revisadas. www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.html

La auditoria como disciplina es importante tanto en la empresa pública como en la empresa privada, así como en la grande, mediana y pequeña empresa, en cualquier unidad organizativa de la empresa, gerencia, división, departamento, sección, unidad.

Antecedentes

La auditoria es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniendo conocimiento de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

El término auditor asignado a la persona que práctica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I.

En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales que se encargaban de ejecutar funciones de auditorias, destacándose entre ellas los Consejos Londinenses en Inglaterra en 1310, el Colegio de Contadores de Venecia en Italia en 1581.

La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoria, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de grandes empresas.

Las primeras manifestaciones de auditoria se ubican muy atrás en el tiempo, por lo que se puede señalar que es tan antigua como la propia historia de la humanidad.

La auditoria como profesión fue reconocida en Gran Bretaña por la Ley de Sociedades en 1862, en la que se establecía la conveniencia de que las empresas llevaran un sistema contable y la necesidad de que efectuaran una revisión

independiente de sus cuentas. La profesión del auditor se introdujo en Estados Unidos de América en 1900 y años más tarde en América Latina.

En esta época que se ubica en la segunda mitad del siglo XIX, los objetivos de la auditoría eran fundamentalmente dos: la detección y prevención de fraudes y la detección y prevención de errores.

Hasta inicios del siglo XX el trabajo de los auditores se concentraba principalmente en el balance que los empresarios tenían que presentar a sus banqueros en el momento que decidían solicitar un préstamo. Fue a partir de 1900 cuando la auditoría o contaduría pública como se le llamaba en los Estados Unidos de América, se le asignó el objetivo de analizar la rectitud de los estados financieros. Después de esta fecha la función del auditor como detective fue quedando atrás y el objetivo principal del trabajo pasó a ser la determinación de la rectitud o razonabilidad con la que los estados financieros reflejan la situación patrimonial y financiera de la empresa, así como el resultado de las operaciones; tales actividades estaban a cargo de la auditoría financiera que fue la pionera de este campo.

Con el tiempo y en una época más reciente surge la auditoría operacional o de gestión; la auditoría gubernamental; la auditoría administrativa. En los últimos tiempos surgen ya auditorías más específicas como la auditoría social, la auditoría informática y la auditoría ambiental.

www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml

Tipos de Auditoría

Entre los tipos de Auditoría se encuentran:

- Auditoría Financiera.
- Auditoría de Operaciones.

➤ Auditoría de Funcionamiento.

➤ Auditoría Social.

➤ Auditoría Administrativa.

Franklin, Enrique V. Auditoría Administrativa, Primera Edición, México, 2000.

➤ **Auditoría Financiera**

Está diseñada para verificar la corrección de las declaraciones contables y que éstas se encuentren preparadas de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados y congruentemente aplicados.

➤ **Auditoría de Operaciones**

Es utilizada para revisar y evaluar la eficiencia y la economía de los métodos y procedimientos de la organización.

➤ **Auditoría de Funcionamiento**

Se utiliza para determinar la calidad del más alto equipo administrativo que toma las decisiones claves en la organización. Así como la calidad de su cooperación para el logro de los objetivos de la organización.

➤ **Auditoría Social**

Está dedicada no solamente a informar de la participación de la organización en actividades socialmente orientadas, también se encarga de determinar si se alcanzó los objetivos para cada actividad.

➤ **Auditoría Administrativa**

Se encarga de la evaluación de la forma en la que la administración está cumpliendo sus objetivos desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control.

¿Qué es Auditoria Administrativa?

La auditoria administrativa es el exámen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. Este exámen debe ser completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, así como de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. (Concepto Auditoria Administrativa, ver anexo N°. 1)

Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de evaluación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos.

La auditoria administrativa surgió de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

La finalidad trascendente de la auditoria administrativa es sacar a la luz irregularidades o deficiencias en cualquiera de los elementos examinados e indicar a la vez posibles soluciones para mejorar sus operaciones.

La auditoria administrativa se encuentra dentro del campo de la administración y forma parte primordial como medio de control y cambio, ya que persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y que tan lejos está de lo que quiere

ser y que medidas adoptar para alcanzar sus metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño.

La naturaleza de la auditoria administrativa está enfocada a un exámen y evaluación de manera integral. Para apoyar esto es necesario recordar la naturaleza y enfoque de la auditoria administrativa (Naturaleza y Enfoque de la Auditoria Administrativa, Anexo N°. 2), considerando esta técnica como la herramienta de la administración que mide y evalúa la eficiencia, y que, además, está vinculada y sincronizada en los objetivos y planes de la empresa, sus áreas funcionales y su análisis de controles. Todos estos elementos forman parte del proceso administrativo, los objetivos y planes son parte de la planeación, las áreas funcionales son consecuencia de la división del trabajo, es decir, la organización que busca un adecuado orden, y el control es en sí una fase para regular las operaciones; además, la eficiencia sólo se obtiene mediante una administración adecuada. (Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de la Auditoria Administrativa, Séptima Edición. 1995)

Fundamentalmente, la auditoria administrativa que hay que desarrollar dentro de una empresa, dependerá de la calidad operativa de la administración, sobre todo, el control existente y otras características especiales de la empresa. (Anaya Sánchez C.)

El exámen y evaluación de una organización puede enfocarse parcialmente al factor interno funcional; es decir, cuando se va a aplicar la auditoria administrativa hacia las áreas funcionales que componen la empresa como pueden ser: gerencia general, asesoría técnica, ventas, producción, contraloría, entre otras.

Es frecuente que las evaluaciones de la administración sólo toman en cuenta un limitado campo de operaciones o actividades. Generalmente, los informes y estados mensuales y anuales ven la administración sólo desde el punto de vista de los resultados económicos globales. Por otra parte, la valoración de los

funcionarios ejecutivos trata primordialmente de la actuación y potencial de cada uno de ellos.

Los estudios y análisis de la administración se limitan, muy a menudo, a alguna fase específica de la administración, tal como: estructura de la organización, políticas, planes de comercialización, planeación de la producción, o algún otro sector del proceso total de la administración de la empresa.

De vez en cuando, la administración necesita evaluar la totalidad de su eficiencia general y tomar en consideración todas las funciones y fases del proceso administrativo. Puesto que la actividad de la administración es un proceso integral, un eslabón débil en cualquier punto del mismo afecta el vigor de toda la cadena de procesos y resultados.

Para practicar una auditoría administrativa funcional es necesario preparar un listado de cada una de las funciones orgánicas que integran una empresa, y se llevará a cabo la ponderación de cada una de ellas con su porcentaje respectivo. La asignación de puntos que se les otorgue están influidas por el criterio del responsable de la auditoría. La auditoría administrativa certificará, lo que la organización ha realizado por sí mismo y lo que ha realizado para su ambiente.

Para las empresas de comercialización como las Casas Comerciales de Línea Blanca: La Curacao S.A. y El Gallo más Gallo S.A., las evaluaciones en el área de ventas son de gran importancia, ya que esta función es vital para el funcionamiento y mantenimiento de estas empresas en el mercado, a través de las evaluaciones se puede conocer que se está realizando de acuerdo a los planes y objetivos establecidos y que está fallando en la realización de las actividades correspondientes al área de ventas.

1.4.1 Aspectos de la actividad de evaluación.

La función de la administración puede evaluarse desde, cuando menos, tres puntos de vista:

- Resultados finales en comparación con los objetivos y metas.
- Actuación y potencial del personal de la administración o gerencia.
- Procesos y métodos de la función de la administración en sí misma.

La Auditoría Administrativa trabaja en gran parte con elementos “cualitativos” y pretende dar una evaluación “cuantitativa”. La auditoría administrativa busca una serie de opiniones que se integran en una calificación de tipo numérico; no hay que olvidar que el establecimiento de escalas numéricas es la única manera de dar un carácter unificado y universal a cualquier tipo de evaluación.

1.4.2 Etapas de Evaluación.

La evaluación de la eficiencia comprende “cuatro etapas” fundamentales, las que tienen como fin la valoración de los datos obtenidos de las condiciones peculiares de cada empresa en particular.

Las etapas de evaluación de la eficiencia son:

- Ponderación de funciones.
 - Determinación de factores o categorías por evaluar.
 - Asignación de puntos a los factores o categorías por evaluar.
 - Determinación de grados.
-
- **Ponderación de funciones**

Uno de los pasos más importantes en la evaluación es la “ponderación de funciones”, o sea, la asignación que se hace a cada una de ellas de un valor, que

técnicamente se conoce como “peso”, a fin de establecer su importancia relativa en su influencia en la eficiencia de la empresa.

No todas las “funciones” tienen la misma importancia en las empresas. La ponderación de funciones establece la relación existente y la importancia de cada una de ellas.

Se entiende como peso: la importancia que una función tiene, en relación con las demás de la empresa, expresada en un porcentaje. No se trata de establecer la importancia que en absoluto pueda tener cada función; sino la relación que guarde respecto a las demás, al ser comparadas con ellas.

El peso o importancia que se asigne a una función sobre las demás, vale exclusivamente para una empresa y puede ser diferente en otras.

Para expresar numéricamente la importancia relativa al peso, se considera como si las funciones de la empresa tuvieran juntas un valor de 100%, a fin de asignar a cada una cierto número de las unidades que forman ese total.

La ponderación de las funciones de una empresa está determinada por la importancia que tenga a cada una de ellas dentro de la organización. En las empresas La Curacao S.A. y El Gallo Más Gallo S.A. la función de ventas es la más importante debido a que es generadora de los recursos indispensables que requieren estas empresas para su supervivencia, por tal motivo al ponderar las funciones de estas organizaciones a la función de ventas le corresponderá la máxima ponderación asignada entre el grupo de funciones que forman parte de la estructura de la empresa.

La ponderación de las funciones dentro de estas empresas podría ser la siguiente:

✓ Ventas 40%

- ✓ Finanzas 25%
- ✓ Producción 20%
- ✓ Personal 15%

➤ **Determinación de factores o categorías por evaluar.**

Dentro de cada función habrá diversos factores por evaluar, y para su determinación habrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa.

Entre los factores que se toman en cuenta para evaluar a las empresas y que pueden servir a las casas comerciales de línea blanca como La Curacao S.A. y El Gallo Más Gallo S.A. para una evaluación están:

- ✓ Objetivos y planes.
- ✓ Políticas y prácticas.
- ✓ Estructura orgánica.
- ✓ Sistemas y procedimientos.
- ✓ Métodos de control.
- ✓ Medios de operación.
- ✓ Potencial humano y elementos físicos empleados.

➤ **Asignación de puntos a los factores por evaluar.**

Los pesos señalados para las funciones podrían servir directamente para medir la “eficiencia” de cada una de ellas. Pero con el objetivo de dar mayor amplitud al juicio de los auditores administrativos y mayor flexibilidad a la auditoría, se sugiere la utilización de puntos.

Por “punto” se entiende, una unidad sin valor y arbitrariamente escogida que sirve para medir con mayor precisión la importancia de los “factores o categorías por evaluar” de cada función específica de la empresa.

Cuando un factor o categoría tiene más puntos que otro, quiere decir que es más importante para la obtención de la eficiencia en su función y en qué proporción vale más.

La cantidad de puntos que se asigna a cada factor o categoría a evaluarse, y el que corresponda a cada función, generalmente varía de una empresa a otra, ya que estos factores tienen una influencia diferente en cada empresa.

La determinación de los puntos a repartir entre los “factores o categorías” a evaluarse en cada una de las funciones de una empresa puede ser que a la función más importante dentro de la estructura de la empresa se le otorgue la mayor ponderación y al resto de funciones se le otorgará su ponderación de acuerdo al grado de importancia que se le considere tenga en la empresa, multiplicado por un puntaje asignado en la evaluación. Dando como resultado puntos que se distribuirán entre los factores a evaluar (Distribución de puntos entre los factores por evaluar, Ver anexo N° 3)

- ✓ Ventas 40% de importancia (40 X 10) = 400 puntos
- ✓ Personal 25% de importancia (25 X 10) = 250 puntos
- ✓ Finanzas 20% de importancia (20 X 10) = 200 puntos
- ✓ Producción 15% de importancia (15 X 10) = 150 puntos

➤ **Determinación de grados.**

Los factores o categorías a evaluar propuestos anteriormente corresponden a aspectos cualitativos y su representación numérica variará de acuerdo con una

escala de valores, cuya validez irá de acuerdo con la investigación realizada y el criterio utilizado en la determinación de grados.

Se entiende por grado, cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de eficiencia, y que los grados superiores corresponden a una elevada eficiencia en la forma de operar una función.

Con el fin de preparar la mecánica de los datos de la auditoria, para cada una de las preguntas formuladas se proponen puntos o escalas porcentuales (Escalas de puntuación, Ver anexo N° 4). El valor de cada grupo servirá para ponderar los puntos asignados a cada factor, según su realización más o menos mala o buena.

La clasificación o evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del grado en que quede comprendida, de acuerdo con su grado de eficiencia determinado con base en técnicas de investigación usadas.

La administración tiene que ser objeto de intervenciones y valoraciones periódicas, no sólo para determinar cuan buena sea o deje de ser, sino primordialmente para identificar los puntos en que se hace necesario mejorarla. El procedimiento de valoración deberá examinar los aspectos específicos de la función de administración, que son los más interesados en que se alcancen continuamente los amplios objetivos generales de la empresa, los más específicos que se hayan establecido.

Ante esto se puede considerar imprescindible una evaluación de ciertas funciones orgánicas, a fin de determinar su efectividad y que además estén vinculadas y sincronizadas con los objetivos y controles de la empresa. Dentro de este marco de referencia el trabajo del responsable de la aplicación de la auditoria consiste en detectar las áreas funcionales en las que la empresa necesita aumentar su efectividad y desarrollo, de tal manera que los resultados que se obtengan se

traduzcan en el perfeccionamiento de éstas y que se reduzca la incidencia de irregularidades, desviaciones y riesgos en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

La recolección de información para la revisión y evaluación durante la aplicación de una Auditoría Administrativa el área de ventas es a través un programa por área (Programa por área, ver anexo N° 5), Hoja de análisis (Hoja de análisis, Ver Anexo N° 6) y Cuestionarios por área. (Cuestionarios por área, Ver anexo N° 7)

1.5 Auditoría Administrativa Funcional en el área de Ventas.

Tiene el propósito de verificar y mejorar la eficiencia de los procesos administrativos, que las actividades, responsabilidades y funciones que realiza cada empleado en la empresa estén debidamente documentadas en procedimientos y reguladas por políticas autorizadas.

La función de ventas es decisiva en las empresas y consiste en colocar los bienes o servicios en manos de las personas dispuestas a pagar más de lo que cuesta elaborar el bien o proporcionar los servicios. No existe empresa comercial privada que venda bienes o servicios sin ganancias para sobrevivir durante largo tiempo.

Pero la actividad de vender con ganancias no es cosa fácil, viene a ser el producto final de un conjunto complejo de actividades. Sencillamente, la habilidad para administrar las actividades de ventas o comercialización y la manera de utilizar los recursos revisten de un interés especial para el buen funcionamiento de una empresa. Cuando se revisa el desempeño de un departamento de ventas debe comprobarse si la administración se aplica moderadamente.

La administración de ventas abarca muchas actividades pero probablemente ninguna es de mayor importancia para el éxito de las ventas como lo es el adiestramiento y capacitación de los vendedores. Las dos actividades dependen

en gran parte de la aptitud con que se juzgan las aptitudes del vendedor y se mide su desempeño.

1.6 Importancia de la Auditoria Administrativa Funcional en el área de ventas

Las ventas constituyen una operación primordial en las empresas, en virtud de que producen los ingresos y permiten cristalizar sus objetivos. Por tal motivo una Auditoria Administrativa Funcional en el área de ventas es de suma importancia puesto que al aplicar una revisión de la eficiencia de ventas a través de un exámen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de ventas de una empresa, así como de sus objetivos, estrategias y actividades, con un enfoque para determinar zonas problemáticas y de oportunidades, puede surgir un plan de acción para mejorar la eficiencia de las ventas, esta revisión mostrará donde se encuentra la empresa y cuales fueron los logros de la función de ventas en relación con lo planeado.

La influencia de los resultados encontrados en el área de ventas por medio de una auditoria administrativa funcional puede ser determinante, pues las ventas son el elemento natural del que se dispone para hacer frente a los costos y gastos totales que se efectúan para llevar a cabo las operaciones de la empresa. Consecuentemente todas las mejoras en la eficiencia de la operación de ventas, inciden directamente en la obtención de mejores resultados para la empresa.

La auditoria Administrativa funcional en el área de ventas de las Casas Comerciales de Línea Blanca: La Curacao S.A. y El Gallo Más Gallo S.A. es de gran importancia por que ésta se encarga de revisar de que en el área de ventas se logre la eficiencia y el buen funcionamiento y evalúe los elementos que intervengan para el logro de buenos resultados.

1.7 Objetivo de la Auditoria Administrativa Funcional en el área de ventas

El propósito de la auditoria administrativa en el área ventas es el de analizar e identificar la función de ventas dentro de la estructura orgánica de la empresa, determinando la efectividad de su operación y la forma de emplear los recursos.

1.8 Alcance de la Auditoria Administrativa Funcional en el área de ventas

La revisión de la estructura orgánica, sus objetivos y planes, las normas de ejecución, proporcionará una indicación anticipada del alcance de esta operación del área de ventas dentro de una empresa. Una manera de abordar la auditoria administrativa de la función de ventas comienza con la identificación de la función dentro de la estructura de una organización, incluyendo un análisis de los objetivos y las normas de actuación.

1.9 Plan de Auditoria Administrativa Funcional en el área de ventas

El plan para examinar y evaluar esta área funcional se puede estructurar mediante dos amplios aspectos de las actividades de ventas:

1.9.1 Distribución.

1.9.2 Comercialización.

Cada una tiene subfunciones distintas y requisitos de información que se pueden estudiar por separado. (Plan de Auditoria Administrativa Funcional en el Área de ventas, ver anexo N°. 8).

En la auditoria para la subfunción de distribución se examinará lo relativo a políticas, registros y control de ventas.

1.9.1 Distribución

➤ Políticas de ventas:

Son aquellas que describen el curso de acción que la empresa intenta tomar para llevar a cabo la distribución y la comercialización de productos. Durante la auditoria del área funcional de ventas se revisará si hay una clasificación de estas políticas y si están fijadas por escrito y con claridad, si existe una uniformidad en su comprensión e interpretación; si son apropiadas en relación con la situación particular a la que se enfrenta la empresa.

➤ Registros de ventas:

Estos registros deberán estar diseñados para proporcionar información exacta, cuando y donde sea necesario, para los fines del control de ventas.

➤ Control de ventas:

Es el que debe proporcionar las oportunidades para hacer cambios y ajustes convenientes en las políticas de ventas.

Por otra parte se tiene la comercialización, que es un proceso de mercadeo conocido también como el negocio de vender. Durante la auditoria administrativa funcional del área de ventas se examinarán los registros y actividades para determinar si los productos de la empresa son adecuados a la demanda de los consumidores; si se venden en el lugar apropiado, en el tiempo conveniente y a un precio aceptable por el público. Esta subfunción abarca dos aspectos: la estrategia, concentrada en la planeación, y la táctica, concentrada en la acción, cada una tiene características distintas y requisitos de información que también se pueden estudiar por separado.

1.9.2 Comercialización

➤ Estrategias (Planeación)

✓ Análisis de ventas:

El análisis de ventas ofrece el mejor punto de partida, toda empresa, sin tomar en cuenta su tamaño o índole, debe conocer ciertas cosas específicas acerca de lo que se ha hecho para generar sus ventas, debe conocer el promedio de visitas del vendedor, la relación de los costos de venta al valor de las ventas, la distribución geográfica de ventas y la importancia del cliente. Esta información, sobre todo comparada con datos del período anterior, tiene muchos usos para la dirección superior y la administración de ventas.

✓ Pronóstico de ventas:

Una de las principales partes de la información de mercadotecnia que debe investigar el responsable de la auditoría es el pronóstico de ventas. Ninguna empresa puede estar sin este requisito informativo, ya que constituye la base para planear la información, la fuerza de trabajo, las finanzas y la mercadotecnia, para que tengan el máximo de utilidad, los pronósticos se deben hacer a corto y a largo plazo. Además, deben ser multidimensionales, es decir, las ventas deben calcularse por anticipado al menos por grupos de productos o marca, territorio y grupo de uso final.

✓ Investigación de mercados:

Toda empresa, sea cual fuere su importancia, precisa información real pertinente para guiar la explotación de sus oportunidades en el mercado. La investigación de mercados satisface esa necesidad. Los cinco objetivos de la investigación de

mercados consisten en obtener información sobre: clientes actuales, clientes potenciales, competidores, productos y actividades de ventas.

En parte, dicha información ya está en manos de la misma empresa, pero tal vez los datos no están bien organizados y por lo tanto, no son útiles para lograr la mayoría de los objetivos, el punto de partida para la investigación de mercados es la organización de los datos existentes. La empresa enseguida puede determinar que datos faltan y dedicarse a obtenerlos, el auditor debe investigar qué clase de información se emplea en la investigación de mercados.

✓ **Planeación de mercadotecnia:**

Estos planes deberán revisarse durante la aplicación de la auditoria en el área funcional de ventas. La ausencia de planes concretos y exhaustivos sugiere de inmediato muchas posibilidades; falta de representación de la función de mercadotecnia en los consejos superiores de la empresa: mercadotecnia sobre bases de reacción y de explotación, no sobre bases creativas y controladas; economías y ventajas perdidas por no llevar la mercadotecnia y las ventas sobre bases integradas. Cuando existen planes de mercadotecnia, debe verificarse si se basan en hechos, si son completos, si están unidos a los controles y a los procedimientos de revisión del desempeño y si se comunican ampliamente.

➤ **Táctica (Acción)**

✓ **Promoción y publicidad:**

Una de las actividades más difíciles de evaluar para el responsable de la auditoria es la efectividad de las tareas tendentes a mantener y aumentar la posición en el mercado de una empresa mediante los procesos que amplían la exposición de los productos, elevan el interés del comprador y difunden el conocimiento de productos a través de los medios de comunicación, en contraste con los procesos

de ventas personales. Por lo tanto compete al auditor conocer qué planes y objetivos de mercadotecnia son los que existen, tanto para el comercio como para el consumidor.

Las empresas gastan anualmente mucho dinero en promoción y publicidad. Es muy probable que una suma considerable de gastos se haga sin objetivos conocidos, enormes sumas de dinero se gastan con insensata energía en algún tipo de promoción, sin buscar mas justificación que decir “es lo acostumbrado”. No hay equivocación más costosa en mercadotecnia que la de gastar dinero en promoción y publicidad sin objetivos específicos. (R.A. Lindberg y T. Cohn).

✓ **Administración de ventas:**

La habilidad para administrar las actividades de ventas o comercialización y la forma de utilizar recursos tienen un especial interés, por lo general, se evalúan más fácilmente que la promoción y la publicidad. Al revisar el desempeño de un departamento de ventas, deberá revisarse la aplicación de la administración de ventas. Otras actividades muy importantes de la administración de ventas son el adiestramiento y la supervisión de vendedores, así como la medición del desempeño del vendedor, lo cual es difícil, ya que no se puede medir por volumen de ventas ni por otros resultados directos.

Por lo tanto, para evaluar con rapidez el procedimiento de ventas debe dividirse de la siguiente manera:

- a) Desempeño del trabajo (subdividido en elementos principales para lograr un trabajo bien hecho)
- b) Valores personales (subdividido en secciones para evaluar aspectos fuertes y débiles del vendedor)
- c) Logros efectivos con base en ventas logradas en un periodo.

✓ **Servicio al cliente:**

En su más amplio sentido, el servicio prestado por una empresa comprende todas aquellas actividades que hacen que sus productos rindan beneficios a los distribuidores mayoristas y detallistas, que ayudan al último consumidor a obtener máxima satisfacción de los productos adquiridos. Para ello, se revisarán los medios utilizados para informar y educar al público, si los productos vendidos requieren instalación y verificación. Las quejas, los ajustes y las devoluciones de los clientes son el pulso sensible de las relaciones de la empresa con su mercado; revelan muchos aspectos en relación con la calidad de aceptación del cliente al bien o servicio, y la empresa les debe dar su mayor atención posible.

2. Casas Comerciales de Línea Blanca

2.1 ¿Qué son casas comerciales?

Son establecimientos que ofertan variedad de productos y servicios con la finalidad de satisfacer una necesidad a los clientes.

2.2 ¿Qué son casa comerciales de Línea Blanca?

El término casas comerciales de línea blanca se le atribuye a los establecimientos que ofertan y venden productos electrodomésticos y electrónicos entre otros, tanto para el hogar como para negocios, esperando que brinden un mayor confort para satisfacer diversas necesidades de quienes los adquieren.

2.3 La Curacao S.A.

La Curacao S.A. conocida como una creciente cadena de tiendas de productos para el hogar, se ubica entre las mejores tiendas de electrodomésticos y productos

electrónicos en Nicaragua. A lo largo de los años ha establecido presencia a nivel nacional, ésta hazaña sólo ha sido posible gracias a la excelente relación que La Curacao S.A. ha procurado establecer con sus clientes y se ha convertido en la compañía más confiable y respetada dentro del mercado nacional.

El ritmo creciente de La Curacao S.A aumenta cada año gracias a los planes trazados para conquistar el mercado en nuevas ciudades.

2.3.1 Antecedentes

La cadena de tiendas La Curacao S.A. tiene 42 años de haberse instalado en Nicaragua, el 24 de Septiembre de 1964 abre sus puertas en la ciudad de Managua. En el 42 aniversario de este conocido establecimiento que continúa en el liderazgo del comercio nacional, no puede dejarse de mencionar su nacimiento y a pesar de que ha enfrentado fenómenos naturales, crisis económica y guerras sus principales ejecutivos han hecho y siguen haciendo múltiples esfuerzos para que la empresa siga en el premier lugar.

La Curacao S.A. en Nicaragua se desarrolló en diversas actividades tales como la industrial, fabricó camas de metal y sets de colchones, además de un ensamble electrónico. En lo comercial se dedicó a la venta al detalle y de mayoreo. Es sobreviviente y se levantó con mucha decisión después del terremoto del 72, logró vencer las dificultades de la década de los años 80 y a partir de los 90 se cambió el giro del negocio enfocando todos los esfuerzos a las ventas al detalle y el servicio al cliente y es también la etapa en la que ingresa la mayor parte del personal que hoy conforma a la Unión Comercial de Nicaragua UNICOMER.

2.3.2 Razón Social

La razón Social de La Curacao S.A. es: UNICOMER S.A. (Unión Comercial S.A.)

2.3.3 Misión

Ser la mejor alternativa nicaragüense en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, promoviendo el consumo de nuestros productos basados en la excelencia del servicio, logrando a su vez la solidez de la empresa y el bienestar de sus integrantes.

2.3.4 Visión

Estar en la mente de cada nicaragüense que necesite nuestros productos y servicios.

2.3.5 Objetivo

Ser siempre excelentes en satisfacción y servicio.

2.3.6 Funcionamiento

La Curacao S.A., un grupo liderado por capital salvadoreño opera 23 tiendas ubicadas en los departamentos de. Managua, Rivas, León, Chinandega, Chontales, Granada, Masaya, Jinotega, Matagalpa, Estelí, Madriz, Boaco, Nueva Segovia, Región Atlántico Norte y Sur, emplea a unas 900 personas en todo el territorio nacional. En Matagalpa emplea a 20 personas de las cuales está un jefe de tienda, una cajera, un jefe de ventas, un analista de crédito, diez dependientes que atienden a los clientes en el local, seis agentes de ventas que se movilizan en la ciudad y sectores aledaños que les corresponde visitar para promocionar los productos y dar a conocer las facilidades de pago que ofrece La Curacao S.A.

Una novedad de la cadena de tiendas La Curacao S.A. es el sitio en la Internet www.lacuracao.net.com ofreciendo a los clientes que residen en Norteamérica maneras de comprar y obsequiar productos a sus familiares en Centroamérica.

2.3.7 Organigrama

El organigrama representa la organización gráfica de la empresa. En gerencia generalmente los diversos niveles administrativos o departamentos conforman los elementos del organigrama, el diseño del organigrama designa los niveles de mando o jerarquías en la organización.

<http://www.unamosapuntos/organigramas/organigramas.htm>

A nivel nacional La Curacao S.A. posee su organización gráfica vertical cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad, estando a cargo de ésta la gerencia general quien tiene a su mando la gerencia comercial y al gerente de logística. La gerencia comercial tiene a su cargo la gerencia de recursos humanos y al gerente financiero, también están subordinados a la gerencia comercial el gerente de publicidad, gerente de mercadeo, gerente de ventas, gerencia de crédito y soporte técnico, al gerente de ventas están subordinados los gerentes de tiendas quienes tienen a su cargo el personal de las distintas áreas de cada sucursal del país (Estructura Organizacional La Curacao S.A. Ver anexo N° 9).

En la sucursal de La Curacao S.A. en ciudad de Matagalpa la autoridad máxima es el gerente de tienda quien tiene subordinada al área de ventas, área de crédito y cobro y área de contabilidad. (Estructura Organizacional La Curacao S.A. Ver anexo N° 9.1).

2.3.8 Políticas de Crédito

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito. La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. (<http://www.monografias.com/trabajos28/politicas-credito/politicas-credito.shtml>)

Entre sus políticas para otorgar crédito La Curacao S.A. establece:

- Tener estabilidad laboral.
- Tener estabilidad domiciliar.
- Presentar cédula de identidad.
- Buen record crediticio.
- Ser mayor de edad.
- Otorgar crédito a 18 meses.

Los plazos para cancelar los créditos están establecidos de acuerdo al monto de la deuda, el período mínimo es de 3 meses y el máximo 18 meses. Otra política de la empresa es la de devolver el 110% a los clientes que compraron en La Curacao S.A. y encontraron el producto más barato en otro establecimiento. También proporcionar un saldo seguro a los clientes al realizar sus cuotas de pago.

2.3.9 Competencia

La competencia se emplea para indicar la rivalidad entre un agente económico sea éste productor, comerciante o comprador contra los de más, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí.

(<http://www.definicion.org/competencia>)

En el sector del comercio de electrodomésticos la competencia más fuerte de La Curacao S.A. es El Gallo Más Gallo S.A., Copasa y Almacenes Tropigas, puesto

que también tienen presencia a nivel nacional. Sin embargo la competencia hace que cada día La Curacao S.A. mejore sus ofertas para mantener el liderazgo en el mercado.

2.3.10 Línea de Productos

La Línea de productos de La Curacao esta dividida en:

- Línea Blanca (secadoras, microondas, lavadoras, refrigeradoras, cocinas, congeladoras)
- Pequeños Electrodomésticos (batidoras, cuidado personal)
- Línea de Hogar (colchones, camas, muebles, termos, vajillas, cacerolas)
- Deportes (bicicletas, equipo de gimnasio)
- Video (cámaras fotográficas, DVD, filmadoras, televisores)
- Audio (car-audio, equipos de sonido, radiograbadoras)
- Oficina y computo (accesorios, computadoras, impresoras, telefonía)

2.3.11 Publicidad

La publicidad es una actividad de comunicación cuyo objetivo fundamental es persuadir, convencer o seducir al público meta hacia un determinado bien de consumo o servicio, con un mensaje comercial para que tome la decisión de compra que una organización ofrece. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Publicidad>)

La Publicidad ha sido el mejor método para promocionar a la Empresa y los productos que ésta oferta, entre los medios publicitarios que más utiliza La Curacao S.A. están: la publicidad televisiva, radiofónica, por catálogo, la publicidad en prensa y ahora por medio del cyber espacio, a través de ésta ha llegado a cada rincón del territorio nacional y es conocida a nivel mundial.

2.3.12 Estrategias de Ventas

Las estrategias de ventas son un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos o metas de ventas. (UNAN, Folleto de Políticas de Empresas, pág. 01)

Dentro de la estrategia de venta de La Curacao S.A. está la de lanzar una promoción distinta cada mes. Así los concursos y regalos ofrecidos por ésta casa comercial son un importante atractivo para lograr las ventas. Otra estrategia es la realización de una feria de muebles en el mes de octubre con la que se atrae a nuevos clientes y se premian a los antiguos. También una estrategia de venta es la pagina Web La Curacao S.A. donde los clientes pueden comprar sin tener que visitar la tienda.

2.4 El Gallo Más Gallo

El grupo “M” (Monge) ó “El Gallo Más Gallo S.A.”, tiene 5 años de operar en territorio nicaragüense y hoy en día es líder del mercado de electrodomésticos y línea blanca. Durante este período ha logrado su expansión en el territorio nacional siendo para esta empresa la calidad y el buen servicio que ofrecen a sus clientes su carta de presentación.

2.4.1 Antecedentes

La importadora Monge siempre ha sido un negocio familiar, comenzó operaciones en 1974, en un local ubicado en Alajuela, Costa Rica y posteriormente inició su expansión, dándole prioridad a las zonas rurales.

Las oportunidades de negocio en Nicaragua llevaron a la importadora Monge a penetrar éste mercado. La lucha no fue sencilla, ya que su principal competidor, La Curacao S.A., tiene cuatro décadas de ser el número uno en ventas dentro del sector de electrodomésticos y línea blanca. Pero para el grupo M de capital

costarricense más conocido por su cadena de tiendas “El Gallo Más Gallo S.A.”, buscó su espacio dentro del mercado de electrodomésticos y fue el 4 de Agosto del año 2000 que inauguró su primera tienda ubicada en Managua en ciudad jardín , su sede central en Nicaragua está ubicada en parque industrial Portezuelo, con un nombre fuerte que daba indicios de su determinación , tras la primera inauguración, sus planes de conquistar el mercado nicaragüense dieron frutos importantes y ya para diciembre de ese mismo año tenían operando cuatro tiendas que tres años después se convertirían en veinte y hoy en día están operando 41 tiendas en todo el territorio nacional y hay planes de seguir creciendo.

2.4.2 Razón Social

La razón social del Gallo Más Gallo S.A. es Grupo Monge G. Nicaragua S.A.

2.4.3 Misión

Poner al alcance de todos los consumidores productos y servicios de calidad garantizada, que les brinden total satisfacción y una mejor calidad de vida. Promoviendo el desarrollo integral de nuestros colaboradores y lograr un mejor retorno sobre la inversión de nuestros accionistas.

2.4.4 Visión

Consolidarnos como la mejor alternativa en casa comercial de electrodomésticos en Nicaragua.

2.4.5 Objetivos

- Satisfacción total de nuestros clientes.
- Excelencia en el servicio que brindamos.
- Identificación y compromiso social.
- Honestidad y respeto al marco jurídico.

2.4.6 Funcionamiento

El Gallo Más Gallo S.A. cuenta con 41 tiendas ubicadas en el territorio nacional en el departamento de Managua, Zona Norte Estelí, Matagalpa, Jinotega, Ocotal, Somoto, Sébaco, Río Blanco, Sur Oriente Diriamba, Masaya, Nandaime, Jinotepe, Granada, Rivas, Atlántico Sur Bluefields, Nueva Guinea, Atlántico Norte Puerto Cabezas, Occidente León, Chinandega, Zona Centro Boaco, Camoapa, Juigalpa,

Emplea a nivel nacional aproximadamente a 1500 trabajadores.

En Matagalpa cuenta con 27 empleados: Un gerente, un vicegerente, un gerente de crédito, un jefe de ventas, dos cajeras, 11 dependientes, 10 agentes de ventas.

2.4.7 Organigrama

La estructura gráfica de El Gallo Más Gallo S.A. está organizada a nivel nacional de forma vertical y tiene como máxima autoridad una junta directiva a quien se subordina un presidente teniendo éste a su cargo al gerente de recursos humanos, gerente de contraloría, gerente de tecnología e informática, al gerente de comercialización, al gerente de operaciones, gerente financiero y Mayoreo. Al gerente de comercialización se subordinan el jefe de cartera y cobro, el jefe de servicios técnicos, el jefe de mercadeo y el jefe de ventas quien a su vez tiene a cargo un gerente general quien es responsable de los jefes de tiendas; y los jefes de tiendas están a cargo del personal de las sucursales (Estructura organizacional El Gallo Más Gallo S.A. Matagalpa, Ver anexo N° 10.1). Están subordinados al gerente de operaciones el jefe de compras, el jefe de logística y el jefe de bodega. El gerente financiero es responsable del jefe de crédito, jefe de contabilidad y el jefe de análisis financiero. Al mayoreo se subordinan los vendedores. (Estructura Organizacional a Nivel nacional El Gallo de Nicaragua S.A., Ver anexo 10)

2.4.8 Políticas de crédito (ver concepto Pág. 29)

Entre las políticas para otorgar crédito El Gallo Más Gallo S.A. tiene:

- Otorgar crédito sin prima y sin fiador.
- Otorgar crédito con 6 meses sin intereses.
- Otorgar crédito hasta 36 meses.
- Precios bajos.
- Regalos adicionales.

2.4.9 Competencia (ver concepto Pág. 29)

Siendo líderes del mercado de electrodomésticos la cadena de tiendas El Gallo Más Gallo S.A., cada día debe enfrentarse para mantenerse en el primer lugar sus más fuertes competidores son La Curacao S.A., Copasa, y Almacenes Tropigas ya que estas casas comerciales están localizadas en distintas partes del territorio nacional.

2.4.10 Línea de Productos

La línea de productos de El Gallo Más Gallo S.A. es:

- Línea Blanca (cocinas, refrigeradoras, lavadoras, secadoras, microondas)
- Línea del hogar (camas, colchones, muebles, roperos, comedores, centros de entretenimientos)
- Pequeños electrodomésticos (licuadoras, batidoras, arroceras, planchas)
- Deportes (bicicletas, equipo de gimnasio)
- Video (televisores, DVD, cámaras fotográficas, filmadoras)
- Audio (equipos de sonidos, car – audio, radiograbadoras)
- Telefonía (celulares)
- Computo (computadoras, impresoras,)

2.4.11 Publicidad

La publicidad ha sido fundamental para posicionarse en el mercado y lograr las metas de ventas propuestas, El Gallo Más Gallo S.A. utiliza medios publicitarios como: publicidad televisiva, radiofónica y al inicio de cada campaña se hace distribución de bifolios. (Ver concepto de publicidad pág. 31)

2.4.12 Estrategias de Ventas

Las ventas son el motor de la empresa entre sus estrategias de ventas están la de otorgar premios adicionales por determinada compra, realización de rifas para los clientes nuevos y antiguos, y para los clientes en el exterior donde hay tiendas, éstos pueden comprar los productos allá y El Gallo Más Gallo S.A. a través de la importadora Monge lo envía al lugar correspondiente para que lo reciba el familiar o amigo del cliente, lanzamiento de promociones destinadas cada mes de los diferentes productos. Y sus políticas de crédito son la mejor estrategia de ventas para la empresa. (Ver concepto de estrategia pág. 31)

3. Ventas

En el área ventas la Auditoría Administrativa funcional es la responsable de examinar que el proceso de la venta personal se lleve a cabo correctamente y que los pronósticos de ventas se proyecten en cifras reales y alcanzables de manera que produzcan buenos resultados en ventas en las Casas Comerciales de Línea Blanca.

3.1 Origen de las ventas

Las ventas ya existían hace 4000 años antes de Cristo, cuando los árabes viajaban en caravana para comercializar sus productos en la Mesopotámica y Egipto, la gente consideraba que era incorrecto obtener ganancias por el

intercambio de mercancías y servicios y quienes se dedicaban a esas transacciones eran menospreciadas. Esta actitud respecto de la venta cambio un poco durante la edad media, cuando se reconoció que las ganancias podían estar justificadas mediante la presentación de servicios, de espacio o tiempo.

Las ventas constituyen una de las profesiones más antiguas del mundo. Los orígenes de las ventas se remontan al inicio de la historia, los antiguos vendedores y comerciantes no gozaban de mucha estima. La palabra latina con que se designa al vendedor significa: "Estafador"; el protector de los comerciantes y mercaderes romanos era mercurio, el dios del trueque y símbolo de la astucia.

La compra de mercancía floreció con el paso de los años, centrándose paulatinamente en los emporios comerciales. Los Buhoneros llevaban su mercancía a los hogares de los posibles clientes, a quienes les era imposible ir a esos emporios o centros de comercio.

Los primeros vendedores de Estados Unidos fueron: los Buhoneros Yankis que llevaban ropa, especias, artículos para el hogar y las noticias en mula desde los centros industriales de la costa Este hasta a los que vivían en el lejano Oeste. También comerciaban con los indios, intercambiando cuchillos, collares y adornos por pieles. Muchos de ellos eran considerados personas sin escrúpulos y muy astutas que no vacilaban un momento en ponerle arena al azúcar, polvo a las especias o chicoria al café. A menudo vendían simple agua con azúcar como si fuera medicina asegurando que curaba cualquier dolencia o malestar físico.

A principios del siglo XIX algunos Buhoneros comenzaron a usar carretones tirados por caballos y almacenar en depósitos mercancías como las pieles, relojes, platos, armas y municiones. Algunos de ellos se establecieron en poblaciones del oeste, abriendo allí las primeras tiendas y factorías.

Los grandes detallistas iban una o dos veces por año a la ciudad más cercana para reabastecerse. Con el tiempo los mayoristas y fabricantes comenzaron a

contratar a representantes y agentes viajeros que invitaban a minoristas a las exposiciones. Los agentes viajeros salían al encuentro de los trenes y barcos para adelantarse a sus rivales. Poco a poco comenzaron a visitar a los clientes en sus sedes.

Antes de 1860, habían menos de mil agentes viajeros; muchos de ellos eran investigadores de crédito que además tomaban pedidos de mercancía. En 1870, ya había siete mil, en 1880 su número ascendió a 20 mil y en 1900 eran 93 mil.

Los métodos modernos de ventas y administración de ventas los perfecciono John Henry Patterson (1844- 1922), considerados por muchos como el padre de ese arte. Patterson dirigía la National Cash Register Company (NCR), pidió a sus mejores vendedores enseñar su técnica a otros colegas. El método más eficaz fue impreso en un "Manual de Ventas" y distribuido a todo los vendedores de la empresa para que lo aplicaran al pie de la letra y así nació el método habitual de ventas. Además Patterson les asignó territorios exclusivos, cuotas para intensificar su esfuerzo, celebraba reuniones frecuentes que cumplían la función de capacitación y de intercambio social. A sus vendedores les enviaba comunicaciones periódicas sobre la manera de cómo debían cumplir su cometido. Kleppner's, Otto. Russell Thomas. Verrill, Glem. Publicidad 12ª Edición 1988.

3.2 Definición de las ventas

Es persuadir a los demás, que lo que se tiene para ofrecerles, les conviene y les será provechoso, de forma tal que adopten la decisión de comprar en forma repetitiva. (López Martínez, Ángela Marlene, Márquez, José Antonio. Seminario de Graduación: La Mercadotecnia, Planeación Estratégica y su relación administrativa, 2003)

Existen otras definiciones de ventas entre ellas tenemos:

- La venta es el proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que adquiera un producto o servicio o actué a un favor de una idea comercialmente significativa para el vendedor (Comité de Definiciones de la Asociación de Comercialización)
- Las ventas es la transferencia de una persona a otra mediante la compensación monetaria(Comité de definiciones de la Asociación de comercialización)

(www.geocities.com/jcpasshq/tadmdeventa.html)

3.2.1 Aspectos Básicos sobre la venta

- La venta es persuasión, no coacción. enmarcar las ventajas del producto o servicio
- Vender es educar: Eliminar la ignorancia del cliente sobre el uso de producto.
- Vender es satisfacer al cliente. El producto o servicio debe satisfacer una necesidad real.

(UNAN: Folleto Principios del Arte de vender.)

3.3 Tipos de ventas

➤ Ventas al contado

Las ventas de los comercios, ya sean en efectivo o a base de cargos, pueden controlarse inicialmente a través de la utilización de cajas registradoras o vales numerados secuencialmente. Las ventas al contado son particularmente susceptibles de fraudes. El control puede mejorarse mediante la segregación, en la medida de lo posible, de funciones tales como:

- a) Preparar los vales de venta
- b) Salida de mercancía y
- c) Cobro en efectivo

El registro regular de los vales de venta, lecturas de registro y registro del cobro debe realizarlo una persona independiente de las ventas. Mediante pruebas, la auditoría debe verificar la efectividad del control interno revisando la contabilización de la secuencia numérica de los vales de venta, comparando éstos con las cintas de la máquina registradora y referenciándolos a los depósitos bancarios y las cuentas. Debe también revisar las transacciones relevantes y los registros de existencias, asegurándose de que la mercancía está en existencia o de que se registró la venta. Las discrepancias más importantes deben verificarse a través de otras técnicas.

Como prevención en contra de la malversación del efectivo, de la falsificación de las copias de los vales de ventas, de errores en la preparación de los mismos, de errores en el registro de ventas en las cajas registradoras, puede contratarse un servicio de compra externo para que periódicamente compre mercancía y observe el tratamiento y registro de las ventas.

➤ **Ventas a crédito**

Como en el caso de las ventas al contado, el control interno sobre las ventas a crédito se basa en la segregación adecuada de las funciones relativas al envío de la mercancía, emisión de facturas, registro de los cargos, del cobro y depósito de los ingresos. La auditoría de ventas a crédito está directamente relacionada con la de cuentas a cobrar y frecuentemente se realiza en combinación con ésta.

➤ **Ventas por correo**

Las ventas a cobrar contra reembolso tienen ciertas características comunes con las de crédito y contado. Las empresas que tienen ventas sustanciales por correo generalmente manejan estas transacciones separadamente de las ventas al contado o a crédito. Los problemas implicados al unir la mercancía y el cobro en una persona requieren rutinas especializadas en el registro y en los procedimientos de control.

La auditoria debe examinar los procedimientos de control, referenciar las ventas por correo seleccionadas a los registros de recepción de los cobros u otros registros de cuentas a cobrar mantenidas para ellas e investigar las salidas en las que el cobro no se ha efectuado inmediatamente. Debe prestar mucha atención a cualquiera de éstas facturas cancelada que en principio fuese válida, pero por la que no se envió mercancía.

➤ **Ventas condicionales**

Las ventas a pagos aplazados o a plazos, frecuentemente implican la retención del título o una condición protectora a través de contratos condicionales de venta, hipotecas u otros acuerdos. La auditoria debe determinar los requisitos legales según los distintos países, interpretarlos y establecer las instrucciones operativas con asesoramiento legal.

También debe examinar la documentación de las transacciones seleccionadas y la evidencia de la presentación del registro de los contratos cuando esto sea un requisito legal.

➤ **Ventas a plazos**

Aún cuando las ventas a plazos se registren de la misma forma que las de créditos, las leyes fiscales ofrecen la opción de informar del ingreso de dichas ventas en base al cobro de las mismas. Cuando se adopta este método, la

auditoria debe determinar si el ingreso diferido se calcula y registra adecuada y coherentemente. Si los intereses y cargos están incluidos en los pagos aplazados, se deben registrar en las cuentas tal como se cobren, sobre bases coherentes, la parte de ingresos relativa a los cargos que representan costos de servicios de la cuenta a plazos (documentación inicial, registro, trabajo legal, trabajo de cobro) ordinariamente se distribuye en el período en el que se considera que se efectuaron dichos gastos

➤ **Ventas en consignación**

Las ventas en consignación representan existencias del vendedor hasta que el cliente las vende. Tales ventas se registran según bases regulares por el cliente, que deduce una comisión y los gastos de envío.

✓ **Actividades del área de ventas**

- Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para ventas, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento.

- Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la operación de ventas y proponer los cambios pertinentes.
- Planear las actividades para que se vendan los productos adecuados, en el lugar en que se necesitan, oportunamente, en las cantidades convenientes y a los precios correctos.

- Identificar las necesidades de los clientes en el campo de acción de la empresa y coordinar con los demás departamentos involucrados la posibilidad de satisfacerlas adecuadamente. Para ello, debe aprovecharse el resultado de investigaciones de mercado efectuadas para conocer su preferencia y las condiciones del mercado.

- Conocer las características de sus competidores y las condiciones de ventas que ofrecen.
- Persuadir al cliente de que adquiera los productos de la empresa, surtirlos y establecer condiciones de pago.
- Respetar las políticas de crédito y su cumplimiento.
- Vigilar la correcta secuencia de la venta desde el momento en que se coloca un pedido hasta que se haga la entrega del artículo en cuestión, con oportunidad y a satisfacción del interesado. Esta secuencia incluye la distribución física de los artículos y la selección de los canales más adecuados.
- Coordinar la operación de ventas con la operación de publicidad para incrementar la efectividad de ambas.
- Realizar promociones de ventas.
- Llevar registros de clientes que incluyan su historia, necesidades presentes y potenciales y otras características convenientes.
- Preparar pronósticos de ventas.
- Seleccionar y promover líneas de productos con mejores márgenes.
- Adiestrar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos, cumpliendo las políticas de comercialización y crédito y su aplicaron.

- **Administración de ventas.**

La administración de ventas esta interesada en el aspecto de la dirección del personal de ventas de las operaciones de mercadotecnia de una compañía. En

términos con relaciones con la responsabilidad va desde el Reclutamiento, Entrenamiento y Motivación del personal de las ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que se hagan necesarias. El gerente de las ventas debe involucrarse en condiciones de estrategias tales como: Planeación y dirección del programa de mercadotecnia, según se aplique al distrito o región, así como el análisis de los resultados y en el señalamiento tanto de las áreas para mejoramiento como de las oportunidades potenciales.

3.4 Ventas personales

En términos generales, las ventas personales son una de las herramientas más importantes de la promoción (las otras son la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas) porque permiten una relación directa con los clientes actuales y potenciales, y además, porque tienen la capacidad de generar ventas directas. Por tanto, es de vital importancia que todo mercadólogo conozca en qué consisten las ventas personales, y cuáles son sus ventajas y situaciones en las que conviene utilizarlas.

3.4.1 Definición de las ventas personales.

- Las ventas personales son "la comunicación directa entre un representante de ventas y uno o más compradores potenciales, en un intento de relacionarse unos a otros en una situación de compra"(Lamb, Hair y McDaniel)
- Las ventas personales son la "presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes" (Kotler y Armstrong)

- "Las ventas personales incluyen presentaciones de ventas cara a cara entre intermediarios, clientes y prospectos. Generan relaciones personales a corto y a largo plazo que agregan convicción persuasiva a las presentaciones de ventas que relacionan los productos y servicios con las necesidades del comprador (Richard L. Sandhusen)

Las ventas personales son la única herramienta de la promoción que permite establecer una comunicación directa con los clientes actuales y potenciales mediante la fuerza de ventas de la empresa, la cual, 1) realiza presentaciones de ventas para relacionar los beneficios que brindan los productos y servicios con las necesidades y deseos de los clientes, 2) brinda asesoramiento personalizado y 3) genera relaciones personales a corto y largo plazo con ellos. Todo esto, para lograr situaciones en la que los clientes realizan la compra del producto o servicio que la empresa comercializa.

3.4.2 Ventajas de las ventas personales

Según Lamb, Hair y Mc Daniel, las ventas personales ofrecen varias ventajas sobre las otras formas de promoción. Entre ellas, tenemos:

- Se prestan para llevar a cabo una explicación o demostración detallada del producto. Por ejemplo, cuando los productos o servicios son complejos, nuevos o tienen características que requieren explicaciones detalladas, demostraciones o asesoramiento especializado.
- El mensaje de ventas se ajusta de acuerdo con las motivaciones e interés de cada cliente potencial. Por tanto, y a diferencia de la publicidad y las promociones de ventas, permite relacionar los beneficios de los productos y servicios con las necesidades y deseos de los clientes, y por otra parte, permite resolver objeciones al instante y efectuar el cierre de ventas.
- Posibilitan "dirigir" los esfuerzos hacia "candidatos" calificados.

➤ Permiten cultivar y mantener relaciones duraderas con los clientes, por ejemplo, al escucharlos, evaluar sus necesidades y coadyuvar en la organización de los esfuerzos de la empresa para resolver sus problemas o satisfacer sus necesidades.

➤ Sus costos (comisiones, incentivos, premios, viáticos, transporte, sueldos) son más fáciles de ajustar y medir (con relación a los resultados que se obtienen) que los costos de la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

➤ Y, posiblemente la ventaja más importante es que las ventas personales son mucho más efectivas que otras formas de promoción para obtener una venta y conseguir un cliente satisfecho.

3.4.3 El proceso de la venta personal

a) Prospección:

➤ Clasificación de Prospectos:

- Necesidad o deseo.
- Capacidad de compra.
- Autoridad de compra.
- Elegibilidad de compra.

➤ Estrategias de prospección

- Centros de influencia: afiliarse a varias organizaciones o participar en actividades donde se pueda interactuar con personas influyentes que puedan convertirse en clientes o dar referencia sobre prospectos.

- **Seleccionadores:** persuadir a personas trabajadoras comunes (como dependientes en tiendas minoristas y secretarias) para que proporcione pistas e información sobre prospectos, por lo general por una compensación a cambio.
- **Cadenas sin fin:** pedir a todas las personas que visitan nombres de compradores potenciales.
- **Observación:** estar alerta a los cambios o sucesos en el territorio que puedan afectar las ventas, como por ejemplo nacimiento, graduaciones, matrimonios y promociones de ventas. Las lecturas de los diarios es una forma básica para encontrar esas pistas.
- **Publicidad:** la publicidad eficaz debe estimular el interesen sus ofertas y alentar a los clientes potenciales al iniciar al contacto.
- **Visitar por área:** tocar simplemente las puertas en un vecindario que ofrezca posibilidades o llamar a las personas incluidas en un directorio para descubrir prospectos es una manera ineficiente, pero algunas veces eficaz para generar ventas.
- **Registros internos.** la obtención de información de los registros de la compañía (por ejemplo. Lista de clientes de otros productos) puede revelar muchos posprospectos potenciales.
- **Personal de servicio.** Preguntar a las personas a cargo de las reparaciones y otro personal que visita a los clientes para que informe cuantos estos necesitan comprar de nuevo por ejemplo los mecánicos de taller pueden informar quien necesita un auto nuevo.
- **Directorios o listas de correo:** en esta área de computación existe o puede por ejemplo, individuos que se suscriben en una clase de medios(deportes,

finanzas, labores del hogar) diferentes grupos profesionales (médicos, abogados, profesores, universitarios, arquitectos) o personas que recientemente lograron algo(los recién graduados de la preparatoria)

- Concursos: las organizaciones que venden bienes y raíces, vacaciones o revistas con frecuencia llevan a cabo concursos para pedir respuesta o encuestas sobre las personas que puedan interesarse en su producto.
- Grupos y reuniones sociales: tupperware, aloe cham y otros abordamientos de reuniones sociales se utilizan para mostrar productos a muchas personas a la vez con lo que ahorran en tiempo y estimulan la interlocución.
- Ferias comerciales y exposiciones: la exhibición y muestras de productos en ferias comerciales o exhibiciones donde las personas interesadas tienden a reunirse, es una forma para adquirir muchos nombres y direcciones para correspondencia o visita de las ventas posteriores.
- Representante de ventas: el intercambio de información sobre los prospectos con otros representantes (ya sea colega o competidores) por ejemplo un vendedor puede vender un nuevo sistema de plantas de calefacción a un cliente y comprobar que este también puede usar una nueva alarma para incendios y un sistema de protección.

b) Planeación de visitas:

- Obtención de información estratégica.
- Asegurar una recepción positiva.

c) Abordar el prospecto.

- Abordamiento introductorio.
- Abordamiento de conocimiento mutuo o referencia.
- Abordamiento de beneficio al cliente.

- Abordamiento de cumplido o halago.
- Abordamiento de regalo de muestra sin compromiso.
- Abordamiento inquisitivo.
- Abordamiento dramático

d) Realización de la presentación de la venta.

➤ Estrategias:

- Estimulo – Respuesta.
- La formula AIDA (atención, interés, deseo y acción)
- Solución de problemas.
- Necesidad / satisfacción.
- Equipo de venta.

➤ Tipos de prospectos:

- Escéptico
- Silencioso
- Indeciso.
- Gruñón.
- Opinador.
- Impulsivo.
- Metódico.
- Tímido.
- Hablador.
- Resentido.

e) Manejo de objeciones.

➤

- Método del Bumerang.
- Método de equilibrio.
- Método de rechazo.

Métodos.

- Método de cuestionamiento.

➤ Reglas para refutar las objeciones:

- No discuta: nunca comience a hablar diciendo “NO”: comience aparentando estar de acuerdo nunca use la palabra pero. La vieja apertura: “si, pero...” es otra forma de decir no. No utilice la palabra objeción en su respuesta. Refiérase a ella como una pregunta o punto interesante.
- No conteste demasiado rápido: haga una pausa breve y reflexione sobre lo que el cliente dijo. Si contesta de inmediato, el cliente sentirá que la presión.
- No de una respuesta muy larga: algunos vendedores le dan mucha importancia a una objeción. Solo respóndala; no la entierre. Las personas no compran por su habilidad para contestar las objeciones. Compran por que quieren los beneficios de su producto. Después de contestar la objeción regrese a su historia positiva de ventas.
- No se enfrasque en discusiones sin sentido: algunos clientes no aceptan incluso la más hábil respuesta. Entonces es el momento de moverse hacia otro punto.
- No adviene una respuesta: si no sabe como contestar una objeción, no trate: prometa obtener la información y regrese más tarde.
- No dude sobre su propia respuesta: nunca tenga duda de que contestó la objeción de forma completa.

f) Cierre de la venta:

➤ Tipos de cierre de una venta:

- Cierre de elección: ofrezca productos alternativos.

- Cierre de aspectos menores: obtenga decisión sobre aspectos menores, que lleven a la aceptación gradual del paquete total de productos.
- Cierre supuesto: suponga que ya se tomo la decisión de compra para obligar al prospecto que compre.
- Cierre estimulo / respuesta: haga una serie de preguntas secuencial para facilitar que el prospecto diga si cuando se le solicite el pedido.
- Cierre resumen: resuma las ventajas y desventajas antes de antes de solicitar el pedido.
- Cierre solo en sala de espera: implica que la oportunidad para comprar se desvanezca por que la demanda es grande y quedan pocos.
- Cierre de trato especial: haga una oferta especial para que el prospecto compre inmediatamente.
- Cierre de historia de éxito: hable de un cliente que tuvo un problema en un beneficio y después solicite el pedido.
- Cierre sobre resistencia: refute las objeciones al cambiar en un beneficio después solicite el pedido.
- Cierre de argumentación: haga que el prospecto este de acuerdo en comprar si el vendedor demuestra los beneficios que prometió.
- Cierre de cambio: deje que el cierre lo realice otro vendedor con una perspectiva más fresca o una mejor oportunidad para realizar la venta.

- Cierre tentativa: use una pregunta o una acción no verbal para alentar cierto compromiso.
- Cierre haga el pedido: de forma directa o indirecta solamente haga el pedido.
- Cierre finja que se va: finja que se va pero: “acabo de recordar” otro beneficio u oferta especial después que el ha relajado la resistencia a la venta.
- Cierre sin riesgo: acuerde recibir de nuevo el producto reembolsar el dinero al cliente si el producto no resulta satisfactorio.
- Cierre de venta perdida: cuando nada parece funcionar para cerrar la venta discúlpese por no haber satisfecho al cliente y después pregúntele que le hubiera necesitado para lograr que comprara.
- Cierre de la mascota: se deja el producto a prueba.

g) Servicio post- venta

3.5 Pronóstico de ventas

Es una predicción de las ventas futuras, durante un período predeterminado como parte integrable un plan de ventas, el cual se basa en un conjunto de suposiciones acerca del ambiente de comercialización.

(www.geocities.com/jcpashq/tadmdeventa.html)

El pronóstico de ventas difiere del potencial de ventas de la empresa. Este establece de lo que serán las ventas reales de la empresa a un determinado grado de esfuerzo de mercadeo de la compañía, mientras que el potencial de ventas evalúa que ventas son posibles en los diversos niveles de esfuerzo de mercadeo, suponiendo que existan ciertas condiciones del entorno. Las técnicas

generalmente aceptadas para la elaboración de pronósticos dividen en cinco categorías:

➤ **Juicio ejecutivo.**

Se basa en la intuición de uno o más ejecutivos experimentados con relación a productos de demanda estable. Su inconveniente es que se basa solamente en el pasado y está influenciado por los hechos recientes.

➤ **Encuestas:**

✓ Encuesta de los pronósticos de los clientes:

Útil para empresas que tengan pocos clientes. Se les pregunta que tipo de cantidades de productos se proponen comprar durante un determinado periodo. Los clientes industriales tienden a dar estimados más precisos. Estas encuestas reflejan las intenciones de compra, pero no las compras reales.

✓ Encuesta de los pronósticos de la Fuerza de Ventas:

Los vendedores estiman las ventas esperadas en sus territorios para un determinado período. La sumatoria de los estimados individuales conforman el pronóstico de la Empresa o de la División. El inconveniente es la tendencia de los vendedores a hacer estimados muy conservadores que les facilite la obtención futura de comisiones y bonos.

➤ **El Método de Delfos (Delphi).**

Se contratan expertos que hacen pronósticos iniciales que la empresa promedia y les devuelve para refinar los estimados individuales. El procedimiento puede repetirse varias veces hasta cuando los expertos (trabajando por separado) lleguen a un consenso sobre los pronósticos. Es un método de alta presión.

➤ **Análisis se serie de tiempo.**

Se utilizan los datos históricos de las ventas de la empresa para descubrir tendencias de tipo estacional, cíclico y aleatorio o errático. Es un método efectivo para productos de demanda razonablemente estable. Por medio de los promedios móviles determinamos primero si hay presente un factor estacional. Con un sistema de regresión lineal simple, determinamos la línea de tendencia de los datos para establecer si hay presente un factor cíclico. El factor aleatorio estará

presente si podemos atribuir un comportamiento errático a las ventas debido a acontecimientos aleatorios no concurrentes.

➤ **Análisis de regresión.**

Se trata de encontrar una relación entre las ventas históricas (variable dependiente) y una o varias variables independientes como: población, ingreso per cápita o Producto Interno Bruto (PIB). Este método puede ser útil cuando se dispone de datos históricos que cumplen amplios periodos de tiempo. Es ineficaz para pronosticar las ventas de nuevos productos.

➤ **Pruebas de mercado.**

Se pone un producto a disposición de los compradores en uno o varios territorios de prueba. Luego se miden las compras y la respuesta del consumidor a diferentes mezclas de mercado. Con base en esta información se proyectan las ventas para unidades geográficas más grandes. Es útil para pronosticar las ventas de nuevos productos o la de los productos existentes en nuevos territorios. Estas pruebas son costosas en tiempo y dinero, además alertan a la competencia.

La elección del método o métodos dependerá de los costos involucrados, del propósito, de la confiabilidad y consistencia de los datos históricos de las ventas, del tiempo disponible para hacer el pronóstico, del tipo de producto, de las características del mercado, de la disponibilidad de información necesaria de la pericia de los encargados de hacer el pronóstico.

(www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk27.htm)

4. Fuerza de Venta

En lo relacionado al personal de ventas de las Casas Comerciales de Línea Blanca: La Curacao S.A. y El Gallo Más Gallo S.A. la auditoría administrativa funcional el área de ventas revisa y evalúa que los programas de reclutamiento, selección, capacitación, motivación y compensación para la fuerza de ventas sean los adecuados para adquirir y mantener una buena y calificada fuerza de ventas que se desempeñe con eficiencia y eficacia para el logro de metas establecidas, así mismo lograr el buen funcionamiento en el área de ventas y un aumento continuo en el volúmenes de ventas.

4.1 ¿Qué es la fuerza de venta?

La fuerza de ventas funciona como el nexo personal de la compañía con los clientes. El representante de ventas es la compañía misma para muchos de sus clientes que, a su vez, trae a la compañía información de inteligencia muy necesaria acerca del cliente.

<http://www.southlink.com.ar/vap/fuerza%20de%20ventas.htm>

4.2 Desarrollo de la fuerza de ventas

El desarrollo de la fuerza de venta comprende los aspectos básicos del mantenimiento eficaz y eficiente para el fortalecimiento de la empresa de contar con buenos vendedores. Los aspectos básicos que se toman en cuenta para el desarrollo de la fuerza de ventas son:

- Reclutamiento de la fuerza de ventas.
- Selección de la fuerza de ventas.
- Capacitación de la fuerza de ventas.

4.2.1 Reclutamiento de la fuerza de ventas.

4.2.1.1 ¿Qué es reclutamiento?

El reclutamiento consiste en encontrar candidatos potenciales a un puesto, comentarles acerca de la empresa y lograr que presenten una hoja solicitud de empleo. Los esfuerzos de reclutamiento no sólo deben generar solicitantes; más bien, deben encontrar candidatos que sean buenos empleados en potencia. Toda la organización de ventas depende finalmente de un enfoque exitoso de reclutamiento.

Anderson, Ralph E. Hair, Joseph F. Bush, Allan J. Administración de Ventas , Segunda Edición, 1995- 19996

El reclutamiento de la fuerza de ventas siempre ha sido una de las responsabilidades más importante del gerente de ventas puesto que, para la mayor parte de sus clientes, actuales y probables, los vendedores son la empresa. Lo que éstos dicen, cómo se conducen y como reaccionan cara a cara con los clientes influye de manera definitiva en el éxito de ventas de la empresa.

A través de los años, el reclutamiento de la fuerza de ventas se ha vuelto incluso más importante. Una razón para ello es que el costo de contratar y capacitar se ha elevado. Debido a la importancia crítica del reclutamiento, los gerentes de ventas deben de tener un sistema eficaz para encontrar y seleccionar personal de ventas.

La práctica real cambia de una empresa a otra. Factores tales como el tamaño de la empresa, la organización departamental y las personalidades de los ejecutivos determinaran quiénes hacen el reclutamiento. En algunas empresas, el gerente de ventas tiene la responsabilidad fundamental del reclutamiento del personal de ventas. En otras el gerente de personal y el gerente de ventas trabajan en conjunto.

Las Casas Comerciales de Línea Blanca como: “La Curacao S.A.” y “El Gallo Más Gallo S.A.” delegan la responsabilidad del reclutamiento de la fuerza de ventas a los jefes de tienda de cada sucursal ubicadas en diferentes ciudades del país, quienes se encargan de encontrar candidatos idóneos para ocupar el puesto de vendedores.

➤ **Fuentes de Vendedores**

Hay muchos lugares a los que un gerente puede acudir para encontrar reclutas. Los gerentes de ventas deben analizar cada fuente potencial para determinar

cuáles producirán los mejores elementos para el puesto de ventas a ocupar. Una vez que se identifique las buenas fuentes, los gerentes de ventas deben conservar una relación constante con ellas, incluso durante los períodos en los que no se realizan contrataciones. Las buenas fuentes resultan difíciles de encontrar y se debe establecer una corriente de buena voluntad entre la empresa y la fuente a fin de garantizar buenos reclutas en el futuro.

Algunas empresas utilizan sólo una fuente; otras, varias fuentes. Las fuentes de uso más frecuente son:

- ✓ Las personas dentro de la empresa.
- ✓ Los competidores.
- ✓ Las empresas no competidoras
- ✓ Las instituciones educativas.
- ✓ Los anuncios.
- ✓ Las agencias de colocaciones.

Las casas comerciales de Línea Blanca como La Curacao S.A y El Gallo Más Gallo S.A recurren a la utilización de muchas de estas fuentes para reclutar a sus posibles vendedores.

✓ **Personas dentro de la empresa:**

A menudo las empresas reclutan vendedores de otros departamentos, tales como producción o ingeniería y de la sección administrativa del departamento de ventas. La gente ya conoce las políticas de la empresa y los aspectos técnicos del producto. La posibilidad de encontrar buenos vendedores dentro de la empresa debe ser excelente porque los gerentes de ventas conocen a la gente y están conscientes de su potencial de ventas. En realidad, la mayor parte de las empresas vuelven los ojos al personal de otros departamentos dentro de la empresa como su primera fuente de nuevos reclutas de ventas.

Contratar personas dentro de la empresa puede elevar la moral porque una transferencia a ventas a menudo se considera como una promoción. Pero el traslado de trabajadores sobresalientes de la planta u oficina al departamento de ventas no garantiza el éxito. En algunos casos pueden surgir hostilidades entre los supervisores de planta y de oficinas, quienes pueden considerar que el departamento de ventas les está robando personal.

En general, las recomendaciones de la fuerza de ventas actual y de los ejecutivos de ventas generan mejores prospectos que las de otros empleados porque la gente del departamento comprende mejor los requisitos necesarios.

✓ **Competidores:**

Los vendedores que se reclutan de un competidor están capacitados, tienen experiencia en vender productos similares en mercados semejantes y deberían estar listos para vender casi en forma inmediata. Pero, en general, debe pagarse una bonificación para atraerlos de sus trabajos actuales.

Algunos gerentes de ventas se muestran renuentes a contratar a los vendedores de sus competidores porque la práctica a veces se considera poco ética. Pero, ¿lo es? ¿Es realmente distinta que intentar tomar los clientes o la participación de mercado de un competidor? No. Pero es poco ético si el vendedor utiliza información confidencial valiosa para competir contra su antiguo patrón.

Cuando se recluta a los vendedores de la competencia pueden surgir otros problemas. Si bien estas personas tienen una muy buena preparación y conocen muy bien tanto el producto como el mercado, a menudo se les dificultan deshacerse de antiguas prácticas. Es posible que no sean compatibles con la nueva organización y administración. Además, se espera que los reclutas de un

competidor traigan sus clientes al nuevo negocio; si son incapaces de hacerlo, el nuevo patrón se sentirá decepcionado.

El potencial para que estos problemas se presenten puede evaluarse con una pregunta: ¿Por qué esta persona está dejando a su patrón actual? Una respuesta satisfactoria con frecuencia aclara muchas dudas y por lo general conduce a la contratación de un empleado valioso. Sin embargo, la dificultad se presenta cuando se determina la verdadera respuesta. A menudo resulta casi imposible evaluar con precisión las razones por las que una persona está buscando otro trabajo. Los buenos gerentes de ventas deben ser capaces de evaluar eficazmente la información que obtienen de los reclutas de la competencia y valorar si estos quieren trabajar en su empresa buscando un mejor puesto, mejor compensación salarial y estabilidad laboral.

✓ **Empresas no competidoras:**

Las empresas no competidoras pueden proporcionar una buena fuente de vendedores capacitados y experimentados, en especial si venden productos similares o al mismo mercado. Si bien algunos candidatos pueden desconocer la línea de productos de la compañía que recluta, si cuentan con la experiencia de ventas y requieren menos capacitación.

Las empresas que son vendedores o clientes de la firma reclutadora también pueden ser una fuente excelente de candidatos. Los reclutas provenientes de estas fuentes ya tiene algún conocimiento de la empresa al haberle comprado o vendido, su familiaridad reduce el tiempo que les tomará convertirse en empleados productivos. Otra ventaja de los reclutas de estas fuentes es que ya conocen la industria.

✓ **Instituciones educativas:**

Las escuelas de bachillerato, las que dan clases vespertinas a adultos, las facultades de administración, las escuelas vocacionales, las preparatorias y las universidades son todas excelentes fuentes de reclutamiento para personal de ventas. En general, las grandes empresas tienen más éxito al reclutar de pequeñas instituciones educativas o de otras fuentes que de las universidades.

Si bien la mayor parte de los graduados universitarios carecen de experiencia en ventas, poseen la educación y la perspectiva que la mayor parte de los empleadores buscan en los gerentes de ventas potenciales. Los graduados universitarios se adaptan con mayor facilidad que el personal con experiencia. Todavía no han desarrollado lealtades a una empresa o industria en particular. Como regla han adquirido alguna habilidad social, son más maduros que personas de su misma edad sin entrenamiento universitario y han desarrollado su capacidad de pensar con lógica y de expresarse razonablemente bien.

Un problema importante del reclutamiento en campus universitario suele ser la imagen desfavorable de las ventas. Es típico que esta se relacione con inseguridad en el trabajo, una posición inferior y falta de creatividad, aunque esta situación ha mejorado en los últimos años. Los graduados universitarios han comenzado a darse cuenta que las ventas representan un reto y un sentido de logro, de que son complejas y emocionantes, de que les permiten ser creativos, de que los recompensan bien y les dan oportunidad de un rápido progreso.

Es menos probable que las empresas pequeñas recluten universitarios, debido a que muchos graduados prefieren empresas grandes y conocidas con programas de capacitación y prestaciones.

✓ **Anuncios:**

Los anuncios clasificados en los periódicos y en las revistas del ramo son otra fuente de reclutas. Algunos periódicos y diversas publicaciones comerciales

utilizan para reclutar personal para altos niveles de ventas y para la dirección de ventas. Sin embargo la mayor parte de las compañías que acuden a la publicidad, en especial en los periódicos locales, reclutan para posiciones de ventas de bajo nivel. Muchos negocios los utilizan como último recurso.

Si bien es cierto que los anuncios llegan a un gran número de personas, el calibre del solicitante promedio a menudo es de segunda clase. Esto implica una carga para los que se encargan de la selección inicial. La calidad de los solicitantes que se reclutan puede aumentar mediante anuncios si se selecciona con cuidado el tipo de medio a utilizar y se describen los requisitos del trabajo en forma específica en el anuncio. Para ser eficaz, un anuncio de reclutamiento debe atraer la atención y tener credibilidad. Los siguientes elementos se deben incluir para garantizar la eficacia de un anuncio: nombre de la empresa, producto, territorio, habilidades necesarias para la contratación, plan de compensaciones, plan de gastos y prestaciones y la manera de contactar al empleador.

✓ **Agencias de colocaciones:**

Las agencias de colocaciones se encuentran entre las mejores y las peores fuentes, muchas veces depende de la relación entre la agencia y el gerente de ventas. La agencia debe seleccionar con cuidado y debe desarrollar una buena relación de trabajo con los solicitantes de sus servicios. Los gerentes de ventas deben asegurarse de que la agencia comprenda claramente tanto la descripción del puesto como los requisitos necesarios para ocuparlo.

➤ **Factores a considerar en la evaluación de las fuentes.**

Algunos de los factores que la dirección debe considerar al decidir que fuentes de reclutamiento utilizar son:

- **Naturaleza del producto:** cuando el producto es muy técnico, se requiere una persona conocedora y experimentada. La empresa puede buscar a individuos en

su propio departamento de producción, o a personas experimentadas que procedan de otras empresas.

- Naturaleza del mercado: es posible que se requieran vendedores experimentados para tratar con los agentes de compras bien informados o con los objetivos de alto nivel.
- Políticas para promover desde dentro: si esta política es la regla, los reclutadores saben donde buscar primero.
- Capacitación de ventas proporcionada por la empresa: una empresa que cuenta con su propio programa de capacitación de ventas puede contratar a agentes sin experiencia. Pero si un vendedor necesita ser productivo rápidamente, la firma quizá tendrá que buscar a vendedores con experiencia.
- Necesidades del personal de la empresa: si la empresa busca vendedores de carrera, entonces las instituciones de enseñanza superior y las universidades no son buenas fuentes de reclutamiento porque muchos graduados universitarios desean ser gerentes.
- Fuentes de reclutamiento exitosas en el pasado: estas fuentes se pueden utilizar de nuevo, siempre que no haya habido modificaciones en la posición de ventas.
- Presupuesto de reclutamiento: un presupuesto reducido significa que una firma debe limitar sus fuentes.
- Consideraciones legales: cuando una firma decide qué fuentes de reclutas utilizar debe considerar la ley de derechos civiles y otras regulaciones.

Los reclutadores deben conocer que un candidato de primera puede provenir de cualquier fuente, y deben tener cuidado en no pasar por alto alguna fuente debido

a malas experiencias en el pasado. Sin embargo, con el aumento en el costo del reclutamiento en los últimos años, es importante ser selectivo. Los gerentes de ventas deben analizar cada vez más sus fuentes y dedicar tiempo a aquellas que son más productivas, al tiempo que se aseguran de que los lineamientos definidos para este proceso se satisfagan.

4.2.2 Selección de la fuerza de ventas.

El proceso de reclutamiento abastece al gerente de ventas con un conjunto de solicitantes de entre los cuales puede escoger. El proceso de selección implica la elección de los candidatos con mejores calificaciones y la mayor aptitud para el puesto. Hay numerosas herramientas, técnicas y procedimientos que se pueden usar en el proceso de selección. Las compañías utilizan típicamente:

- Entrevista iniciales de selección.
- Hojas de solicitud de empleo.
- Entrevistas profundas.
- Verificación de referencias.
- Exámenes físicos.
- Pruebas como herramientas de selección.

Ninguna de éstas debe utilizarse sola. Cada una de ellas se ideó para extraer información diferente. Aunque la selección exitosa de los solicitantes de ventas no requiere el uso de todas las técnicas y herramientas, cuántas más se usen habrá mayor probabilidad de seleccionar personal de ventas exitoso. Las herramientas y técnicas de selección solo son ayuda para el sólido juicio ejecutivo, pueden eliminar a los candidatos obviamente descalificados y por lo general identifican a los individuos más competentes. Sin embargo, respecto a la mayoría de los candidatos que por lo general caen entre estos dos extremos, las herramientas actuales sólo pueden sugerir quienes tendrán éxito en las ventas. Anderson, Ralph

E. Hair, Joseph F. Bush, Allan J. Administración de Ventas, Segunda Edición, 1995- 19996

Dentro del proceso de selección se utilizan, Herramientas de selección:

- **Entrevistas iniciales de selección.**

Los pasos en el proceso de selección varían de una compañía a otra, dependiendo del tamaño de ésta, del número de vendedores que se necesita y de la importancia del puesto a cubrir. El propósito de la entrevista inicial de selección es eliminar, lo antes posible, a los candidatos no deseados. La selección inicial puede comenzar con una hoja de solicitud de empleo, una entrevista o algún tipo de prueba. Cualquiera que sea la herramienta que se use en un principio, debe ser breve. Cuanto más breve sea, más reducirá los costos, pero no debe serlo tanto que elimine buenos candidatos.

- **Hojas de solicitud de empleo**

La hoja de solicitud de empleo es una de las dos herramientas de selección que más se usan, la otra es la entrevista personal. Una hoja de solicitud de empleo es un medio sencillo para recopilar la información necesaria para determinar las calificaciones de un solicitante. La información que se pide en las solicitudes por lo general incluye nombre, dirección, puesto para el que hace solicitud, estado físico, antecedentes educativos, experiencia laboral, intereses y actividades externas y referencias personales. La hoja de solicitud de empleo cambia de una compañía a otra, una función importante de las hojas de solicitud de empleo es ayudar a los gerentes de ventas a prepararse para entrevistas personales con los candidatos a puestos de ventas y revisar esta antes de la entrevista el gerente de ventas puede tener una impresión inicial del solicitante y puede preparar una lista de las preguntas que hará durante la entrevista.(Ejemplo de Hoja de Solicitud de Empleo. Ver anexo N° 11).

- **Entrevistas Profundas.**

Las entrevistas profundas son una forma no estructurada e indirecta de obtener información pero a diferencia de las sesiones de grupo, las entrevistas profundas se realizan con una sola persona.

<http://html.rincondelvago.com/entrevista-en-profundidad.html>

Entre todas las herramientas que se utilizan para seleccionar empleados la entrevista es la de más uso y la menos científica de todas. Pocas veces se contrata a un vendedor sin una entrevista personal. De hecho, se conducen hasta tres o cuatro entrevistas con los candidatos más deseables. Ninguna otra herramienta de selección equivale a conocer al solicitante en persona.

La entrevista personal se usa para ayudar a determinar si una persona es adecuada para el puesto, puede mostrar características personales que ninguna otra herramienta de selección revela. También sirve como un canal de comunicación de dos vías, lo que significa que tanto la compañía como el solicitante pueden hacer preguntas y aprender uno del otro. Las preguntas que se hacen durante la entrevista deben dirigirse a encontrar ciertas cosas: ¿El candidato está calificado para el puesto? ¿El solicitante en verdad desea el trabajo? ¿Este puesto de ventas le ayudara a alcanzar sus metas personales? ¿Encontrará este puesto lo suficientemente desafiante?, estas preguntas, al igual que las de la hoja de solicitud, se dirigen a examinar el comportamiento pasado del candidato, sus experiencias y motivación. Cada gerente de ventas utilizara un enfoque diferente al tratar de obtener información útil. El enfoque que utilice dependerá de la personalidad del gerente de ventas, de su capacitación y de su experiencia en el trabajo.

- **Clases de entrevistas**

Las entrevistas cambian dependiendo del número de preguntas que se preparan por anticipado y el grado hasta el cual el entrevistador conduce la conversación. En un extremo se encuentra la entrevista totalmente estructurada o guiada; en el otro extremo la clase informal y sin estructura. En la entrevista estructurada, el reclutador hace a cada candidato el mismo conjunto de preguntas, estas son preguntas estandarizadas que se establecen para ayudar a determinar si un candidato es adecuado para un puesto de ventas. Las entrevistas estructuradas se pueden utilizar para selección inicial pero no son útiles para obtener información de fondo. Un enfoque estructurado es particularmente útil para entrevistadores sin experiencia, ya que ayuda a guiar la entrevista y se asegura que se cubran los factores relevantes de las calificaciones del candidato.

En el otro extremo se encuentra la entrevista no estructurada, que es informal y no dirigida. El enfoque de la entrevista en este caso es hacer que el candidato hable libremente sobre una variedad de temas. Con frecuencia el reclutador inicia la entrevista diciéndole al candidato "Hábleme sobre usted", o haciendo preguntas como "¿Por qué decidió entrevistarse con nuestra compañía?".

Son varios los problemas que se derivan de la entrevista no estructurada, uno es que no proporciona respuesta a preguntas estándar que se puedan comparar con las de otros candidatos o las experiencias pasadas de la compañía, además es posible que se gaste tiempo considerable en temas relativamente sin importancia. Pero los expertos de personal dicen que esta técnica es mejor para conocer la personalidad del individuo y para obtener una visión sobre las actitudes y opiniones del candidato.

Para administrar e interpretar entrevistas no estructuradas, los entrevistadores deben estar bien entrenados. Los gerentes de ventas de la mayoría de las compañías han tenido relativamente poca experiencia como entrevistadores y sólo la mitad de ellos ha tenido capacitación especial en técnicas de entrevista. Por lo tanto, muchas empresas usan una combinación de los enfoques estructurado y no estructurado, a la que por lo general se le llama entrevista semiestructurada. En

las entrevistas semiestructuradas, el entrevistador tiene una lista planeada con anticipación de las principales preguntas pero deja tiempo para la interacción y la discusión. Este enfoque es flexible y se puede adaptar para que responda a las necesidades de varios candidatos así como a la de varios entrevistadores.

- **Responsabilidad del solicitante de una entrevista**

El solicitante debe prepararse para las entrevistas aprendiendo acerca de la compañía y tratando de anticipar preguntas que se le puedan hacer. Para algunos puestos de ventas puede ser útil practicar las respuestas antes de tiempo. Después de todo, los solicitantes se “venden” así mismos al entrevistador y el objetivo es dar una impresión favorable. Los solicitantes también deben hacer preguntas durante la entrevista porque esto les ayudará a decidir si quieren el puesto que se les ofrece.

El proceso de entrevista puede dar tanto al candidato como al reclutador. El núcleo de una operación de personal de ventas exitosa es la selección de representantes de ventas eficientes. La diferencia de funcionamiento entre un representante de ventas promedio y uno excelente puede ser considerable. Más allá de las diferencias en la productividad de ventas están los grandes despilfarros que genera contratar personas equivocadas. A su vez, una fuerza de ventas con muchos elementos nuevos es menos productiva.

- **Verificación de Referencias:**

Esta técnica de selección consiste en analizar y verificar toda la documentación presentada por el candidato que desea ocupar el puesto, el responsable de la selección del personal de ventas es quien verifica los datos o referencias con el fin de saber que tipo de persona es el solicitante, como se desenvuelve y que tan confiable es la información que proporciona. La verificación de datos o referencias

abarca resultados de exámenes médicos, cartas de recomendación de trabajos anteriores.

- **Exámenes Físicos:**

Son pruebas de coordinación y destrezas donde interviene la capacidad motora del solicitante al puesto, donde demuestra habilidades físicas como: rapidez, fuerza, ánimo y vigor.

- **Pruebas como herramientas de selección:**

Son una serie de pruebas previamente diseñadas por el órgano especializado de la empresa y constituye los instrumentos para medir las habilidades, características, conocimientos, aptitudes, competencias, rasgos psicológicos de los aspirantes a un puesto.

La selección de representantes de ventas debería ser simple si se conociera cuales son las cualidades que buscan. Un buen punto de partida radica en preguntar a los clientes cuales son las cualidades que les agradan y prefieren de los vendedores. Otro enfoque consiste en buscar cualidades comunes en los vendedores con mayor éxito en la compañía.

Una vez completado el proceso de selección, la compañía debe decidir si contrata o no al solicitante. Y revisar todo lo que se conoce sobre un solicitante en particular. Debe equiparar las metas y ambiciones del solicitante contra las oportunidades presente y futuras, retos y otras clases de recompensas que se ofrecen en un puesto y en una empresa.

- **Socialización de la fuerza de venta**

Una vez completado el proceso de reclutamiento y selección, se debe integrar a la persona a la organización. La inducción adecuada del recluta a las prácticas, procedimientos y filosofía, así como a los aspectos sociales de la compañía, es crucial para lograr un rendimiento sobre la gran inversión que se hizo durante el proceso de reclutamiento y selección. El desarrollo eficaz de habilidades de ventas, la adopción de valores organizacionales y de comportamientos adecuados para un rol y la adaptación al grupo de trabajo y a sus normas puede influir en la motivación del recluta, la satisfacción en el trabajo y en el desempeño.

Básicamente hay dos niveles de socialización. El primero es la socialización inicial, esta exposición preliminar a la empresa comienza con el proceso de reclutamiento y selección y termina con la orientación inicial del vendedor sobre las políticas y procedimientos de la empresa. El segundo nivel, la socialización extendida o inducción, se refiere a hacer que el nuevo vendedor se sienta parte integral de la compañía. Esto se logra al exponer a los empleados a la cultura corporativa (valores, filosofía, normas de grupo, diferentes grupos de trabajo y funcionarios ejecutivos) y ayudarlos a adoptar y adaptarse a su nueva cultura en el período más corto posible.

Empresas como La Curacao S.A. y El Gallo Más Gallo S.A. una vez que finalizan el proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas, donde se aplican las herramientas de selección (entrevistas, verificación de referencias, pruebas); designan a un responsable para la inducción de estos, quien en un período de tiempo determinado tendrá la obligación de ayudar en la adaptación al puesto, políticas de la empresa, así como sus obligaciones como un nuevo trabajador de la empresa.

4.2.3 Capacitación de la fuerza de venta.

Desarrollar programas eficaces de capacitación de ventas para vendedores nuevos y experimentados rápidamente se ha convertido en uno de los aspectos

más importantes del trabajo de un gerente de ventas. Esta importancia renovada de la capacitación en ventas procede de diversos cambios ambientales en décadas pasadas, los cuales han influido en la batalla por las ventas. Estos cambios comprenden personal de compras mejor capacitado que interactúan con vendedores, mayor competencia de empresas y la importancia que los clientes han dado a la calidad del producto y del servicio.

La capacitación que una organización ofrece a su fuerza de ventas puede afectar la asociación que construye con sus clientes, finalmente la salud y la estabilidad de la organización.

Los programas de capacitación en ventas luchan por tomar las contribuciones humanas, es decir vendedores a quienes se reclutó y seleccionó convirtiéndolos en una parte exitosa y productiva del equipo de ventas. La capacitación en ventas y el desarrollo de la fuerza de venta deben considerarse como un proceso continuo y de largo plazo ya que garantiza el crecimiento y mayor productividad de los vendedores, pues la capacitación en ventas y los programas de desarrollo deben ayudar en forma continua a los vendedores a aumentar sus conocimientos para mejorar hábitos y técnicas de ventas y a desarrollar buenas actitudes acerca de si mismos, de su trabajo, de la empresa y de los clientes. De esta manera la capacitación en ventas debe considerarse como un programa específico, formal o informal, que se ha diseñado para el desarrollo de la fuerza de ventas para alcanzar las metas de una organización. Anderson, Ralph E. Hair, Joseph F. Bush, Allan J. Administración de Ventas, Segunda Edición, 1995- 19996

➤ **Capacitación en ventas**

Al diseñar programas de capacitación en ventas, los gerentes de ventas deben recibir la orientación de las metas y de los objetivos de la organización a fin de orientar un programa de capacitación en ventas. Las empresas que ofertan productos electrodomésticos y electrónicos como La Curacao S.A. y El Gallo Más

Gallo S.A. son quienes más se preocupan en capacitar a sus fuerza de venta, ya que los vendedores deben tener conocimientos e información acerca de los productos que vendaderán a los clientes para darles a conocer sus beneficios y forma de uso, también les brindan capacitación en cuanto al servicio y atención al cliente, técnicas de ventas y trabajo en equipo.

El desarrollo de un programa orientado a la capacitación en ventas debe de integrar los siguientes aspectos:

- ✓ Identificación de la misión de ventas: Debe identificarse claramente la misión para la fuerza de ventas y su relación con la misión de la empresa.
- ✓ Establecimiento de criterios para los objetivos de capacitación: Estos comprenden fijar objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y ligados al tiempo para el programa de capacitación.
- ✓ Comprensión de la fuerza de ventas: Para poder involucrar al personal de ventas en la venta por objetivos y en la capacitación para llevarla a cabo, el programa de capacitación de ventas debe abarcar sus necesidades, deseos, aspiraciones, intereses y metas personales y profesionales.
- ✓ Compartir la información de la organización: Para comprender la lógica detrás de las metas y estrategias de la empresa y contribuir a su logro, debe presentarse a los empleados un entendimiento claro de las fuerzas, debilidades, problemas y potenciales de la empresa durante la capacitación en ventas.
- ✓ Establecimientos de objetivos a corto plazo: Si los objetivos para el programa de capacitación en ventas son a largo plazo, en términos de metas anuales, los nuevos vendedores pueden frustrarse debido a la falta de retroalimentación.

✓ Participación de la fuerza de ventas: La fuerza de ventas debe participar en el establecimiento de metas para el programa de capacitación en ventas.

✓ Control de los objetivos para obtener resultados: El gerente de ventas y el capacitador deben supervisar los resultados del programa de capacitación en ventas a fin de valorar el logro de la misión de la organización a través de los objetivos que se detallan en el programa de capacitación en ventas.

➤ **Responsabilidad por la capacitación**

Para desarrollar e instrumentar con éxito un programa de capacitación de ventas, resulta muy importante que la administración decida quién se encarga de la capacitación en sí. Esta responsabilidad se puede delegar a los ejecutivos de línea, a los capacitadores staff o a especialistas externos, la situación específica determina si se deben utilizar uno o más tipos de capacitadores, los cuales se describen a continuación:

✓ **Ejecutivos de ventas de línea:** Si se trata de una empresa grande o pequeña, a menudo se escoge a los ejecutivos de línea; estos pueden ser gerentes de ventas, representantes en jefes de ventas, supervisores de campo y gerentes de división, para capacitar a los vendedores en entrenamiento sobre ventas. Esto tiene ventajas puesto que los ejecutivos de ventas de línea generalmente son respetados por los vendedores novatos.

✓ **Capacitadores staff:** Los capacitadores staff son personas dentro de la organización con puestos en personal, producción o administración de oficinas, o bien empleados de la empresa que se contratan específicamente para realizar programas de capacitación en ventas. La persona proveniente de cualquier otro lado de la organización ayuda mejor en combinación con otros capacitadores ya sean estos ejecutivos de ventas de línea o especialistas externos.

✓ **Especialistas externos en capacitación:** Entre los especialistas externos en capacitación se incluyen empresas que se especializan en capacitación de ventas y expertos individuales, como profesores universitarios, que proporcionan asesoría sobre los programas y problemas de capacitación.

➤ **Diseño del programa de capacitación**

El principal aspecto del diseño de los programas de capacitación es que se deben desarrollar con base en las habilidades y la experiencia de los nuevos vendedores. Esto implica identificar los vacíos entre las habilidades de la fuerza de ventas y los objetivos de la organización y de esta forma desarrollar programas para llenar estos vacíos.

Los programas de capacitación en ventas pueden identificar a individuos que fueron elegidos en el proceso de selección, pero que en realidad no son aptos para el trabajo, pero en realidad los programas de capacitación sirven para identificar las habilidades necesarias para la fuerza de ventas y después poder desarrollarlas. Existen dos clases de programas de capacitación en ventas:

✓ Programa inicial de capacitación en ventas: Diseñado para el vendedor de reciente contratación, en general, este programa dura de tres a seis meses y es muy completo.

✓ Programa continuo de capacitación en ventas: Se le denomina “capacitación recordatoria”, este tipo de programa es para vendedores experimentados y en general es más corto y más intensivo en su cobertura de tópicos especializados que el programa inicial de capacitación en ventas.

➤ **Objetivos de capacitación**

En el diseño de un programa eficaz de capacitación de ventas se debe decir y tener claro lo que se desea alcanzar con el programa. Los objetivos se deben declarar en términos realistas y cuantificables respecto a un período específico. Deben también redactarse por escrito de tal manera que se les pueda utilizar posteriormente cuando se evalúe la eficiencia del programa.

Los objetivos específicos de los distintos programas de capacitación en ventas varían, el objetivo del programa inicial de capacitación en ventas generalmente es ayudar a asimilar a los nuevos vendedores en la organización a desarrollarse para que se conviertan en generadores de ventas de primer nivel, pero los programas de capacitación recordatoria se han diseñado para mantener a toda la fuerza de ventas informada acerca de los cambios en los productos , los mercados , la competencia , las políticas de la empresa , las estrategias de comercialización y las tendencias de la industria. Además, los programas recordatorios quizá busquen volver a capacitar a los vendedores en nuevos deberes o responsabilidades, como la administración de la fuerza de venta.

En general, el objetivo del programa de capacitación en ventas es mejorar el desempeño de la fuerza de ventas y que ésta sea más productiva.

➤ **Conocimiento del proceso de venta**

Los aprendices de vendedor deben aprender los pasos que intervienen en las ventas así como las diversas técnicas de ventas que se pueden aplicar en las distintas situaciones. Los pasos básicos del proceso de ventas son: prospección, planeación de la visita, acercamiento al prospecto del cliente, presentación de ventas, satisfacción de objeciones, cierre de la venta y seguimiento.

- **Prospección:**

Los aprendices de ventas deben aprender a buscar a los clientes potenciales que necesitan el producto y que son capaces de comprarlo. Estos se denominan prospectos, los vendedores en entrenamiento rápidamente aprenden el valor de la prospección debido a que evita que desperdicien tiempo tratando de vender productos a personas que no los necesitan o que no los pueden costear. El gerente de ventas debe entregar una lista de prospectos a los nuevos vendedores, pero durante el período de capacitación se debe enseñar a los nuevos vendedores el sistema que los vendedores experimentados utilizan para generar prospectos. Los sistemas de prospección se basan en la adquisición de pistas de los clientes, los competidores y las publicaciones con información relevante, por lo tanto los aprendices de ventas tienen que aprender a reconocer y a utilizar cualquier fuente que los conduzca a buenos prospectos.

- **Planeación de la visita o preacercamiento.**

Los nuevos vendedores necesitan saber como planear las visitas de ventas para asegurarse de que la presentación en sí sea eficaz, deben aprender a recopilar información de tal manera que puedan responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los objetivos de la visita de ventas? ¿Cuáles son las necesidades de los clientes? ¿Cómo pueden los productos de la empresa satisfacer esas necesidades? ¿Cómo satisfacen esas necesidades los productos del competidor? ¿Qué objeciones pueden surgir y cómo se pueden manejar? ¿Qué clases de ayudas audiovisuales o materiales se requieren? , el proceso de planeación ayuda al vendedor a calificar a los prospectos y proporciona información que se puede utilizar para adaptar la presentación de ventas al prospecto.

- **Acercamiento al prospecto**

De acuerdo con la situación en particular de ventas, existen varias maneras eficaces de acercarse a los clientes en perspectiva, que van desde una referencia por un conocido mutuo hasta el envío de un regalo al prospecto. Son pocos los

clientes potenciales que están dispuestos a hablarle a un vendedor, incluso si pueden requerir el producto o servicio, por lo que resulta esencial que el acercamiento proporcione algún incentivo o que proporcione una garantía de que la presentación de ventas resultará beneficiosa.

- **Presentación de ventas**

Por lo general, las presentaciones de ventas constan de dos fases principales: la apertura y la presentación en sí. Los nuevos vendedores deben comprender cada una de ellas para convertirse en vendedores eficaces.

La fase de apertura de la presentación de ventas representa sólo un porcentaje muy pequeño del tiempo total de la presentación, pero es muy importante. En general, el vendedor tendrá alrededor de 30 segundos para asegurar la atención y el interés del cliente del cliente potencial, a menos que la apertura sea eficaz, el resto de la presentación de ventas probablemente fracasará.

La apertura comienza con una charla informal preliminar concebida para establecer un canal de comunicación, esto tiene en particular importancia si el vendedor y el cliente en perspectiva se han reunido antes. Los vendedores en entrenamiento deben aprender a moverse con rapidez de la charla informal a un análisis de los beneficios de sus productos, los beneficios deben de ser específicos, cuantificables y muy deseables por el cliente potencial. Al presentarlos pronto, el vendedor estimulará el interés y comenzará a desarrollar deseo por el producto.

La presentación en sí, es el corazón de la venta. Una buena presentación se construye en torno a una poderosa demostración que muestre todos los puntos de ventas y los motivos de compra, de tal manera que se despierte el interés del prospecto y su deseo de comprar.

Enseñar a los nuevos vendedores a utilizar pruebas de cierre de ventas a lo largo de toda la presentación para determinar si el cliente potencial está listo para la compra, muchas veces se puede evitar que el vendedor pierda la venta por sobrevender. La prueba de cierre de ventas consiste en preguntar cosas tales como “¿Qué color prefiere usted?” o “¿Desearía pagar por esto en efectivo o preferiría cargarlo a su cuenta?”, los clientes potenciales listos para comprar responderán de forma favorable, los que no lo están evitarán este tipo de preguntas o negarán cualquier interés en comprar. Si se obtiene una respuesta favorable al cierre de prueba, el vendedor cierra la venta de inmediato.

- **Cierre de la venta**

El cierre se da cuando el vendedor pregunta por el pedido, a menudo, los nuevos aprendices sienten que el cierre es la parte más sencilla a recordar de la venta, pero muchos vendedores no preguntan por el pedido porque suponen el cliente automáticamente comprará el producto después de completarse las primeras etapas del proceso de venta.

Si no preguntan por el pedido, pueden no obtenerlo y se desperdiciará todo el esfuerzo del vendedor, entre los cierres de ventas están, el cierre de suposición implica que el cliente comprará al hacersele preguntas como “¿A qué dirección quiere que se le envíe esto?” “¿Cuándo podemos enviar esto, hoy o mañana?”, en el cierre de acción física, el vendedor sugiere al cliente, mediante una acción física como darle una pluma al cliente para que firme el contrato, que ha llegado el momento de colocar el pedido, el cierre de trampa se presenta cuando la objeción del cliente potencial se utiliza para cerrar la venta, como cuando un cliente dice que no puede pagar un producto por encima de una cantidad específica pero este ya tiene un precio determinado, el vendedor rápidamente tiende la trampa de decir voy a hacerle un pedido por la cantidad que usted puede pagar y pedir la aprobación del jefe, el cierre de oferta especial mueve al prospecto a comprar de inmediato para aprovechar una oferta especial, como un descuento que se ofrece ese día.

Estos son algunos de los cierres de venta y pueden resultar eficaces para superar las objeciones del prospecto respecto a la oportunidad de compra.

- **Seguimiento**

Resulta muy importante para los aprendices saber que la venta no se ha terminado sino hasta que se obtiene el pedido, un buen vendedor hace seguimiento a la venta con una llamada para asegurarse de que hayan respondido todas las preguntas, que se haya entregado el producto en un plazo específico y en buenas condiciones y que el cliente esté satisfecho. El seguimiento de la venta sirve para garantizar al cliente que ha tomado una buena decisión y este por lo general aprecia que le atienda un vendedor que se esfuerce por satisfacerle, ya que un buen seguimiento conduce a una clientela leal, la cual puede aumentar en forma sustancial las ventas futuras de la organización y del vendedor.

4.3 Dirección de la fuerza de venta

El liderazgo puede ser muchas cosas, un líder eficaz es aquel que motiva, influye, da un buen ejemplo y proporciona dirección. Mediante la supervisión, las empresas dirigen y motivan a los representantes de ventas para que realicen un mejor trabajo.

Las compañías varían poco en lo relativo a la dirección de sus representantes de ventas, cuyos ingresos son principalmente comisiones, por lo general, están sujetos a supervisión. Aquellos que reciben salario y deben cubrir cuentas definidas, suelen sujetarse a mayor supervisión.

4.3.1 Desempeño de la Fuerza de Ventas.

Cada vez más empresas observan un potencial limitado para mayores ganancias en la manufactura, muchas empresas están de acuerdo en que pueden obtener ganancias significativas al mejorar el desempeño de la Fuerza de ventas. Por lo tanto resulta vital que los gerentes de ventas comprendan los determinantes del desempeño de la Fuerza de Ventas (Determinantes del Desempeño de la fuerza de ventas. Ver anexo N° 12) y la Evaluación de estos. (Hoja de Evaluación del Desempeño del personal de ventas. Ver anexo N° 13).

El desempeño en el trabajo de un vendedor puede concebirse como la función de dos tipos básicos de factores: internos o individuales, y externos. Los determinantes que influyen en el desempeño de la Fuerza de Ventas se encuentran interrelacionados.

El desempeño de un vendedor recibe la influencia de la planeación, la organización, el desarrollo, la dirección, el control y la evaluación del gerente de ventas.

➤ **Factores Internos:**

Los factores internos o individuales que afectan al desempeño de un vendedor comprenden: motivación, aptitud, nivel de habilidad, satisfacción en el trabajo, percepción de las funciones y factores personales.

✓ **Motivación**

La motivación es el fundamento detrás de toda conducta: los individuos actúan o se comportan de determinada manera porque se encuentran motivados a hacerlo así. Cuando toda conducta se inicia con la motivación, los gerentes de ventas deben comprender a fondo esta importante influencia en el comportamiento.

Desde la perspectiva de administración de ventas, es posible considerar a la motivación como la cantidad de tiempo y esfuerzo que los vendedores dedican a su trabajo. Esto incluye actividades tales como desarrollar presentaciones de ventas, visitar a nuevas cuentas, encargarse del papeleo y cosas semejantes, los vendedores pueden motivarse si tienen un trabajo duro y un esfuerzo en su trabajo conducirá a un mejor desempeño y este; a su vez; a mayores recompensas.

Muchas cosas pueden motivar a un vendedor. Los valores o impulsos internos de un vendedor pueden actuar como dispositivo motivacional. Si bien los gerentes de ventas tienen poco control sobre los impulsos internos de un individuo, juegan un papel fundamental en la motivación de la fuerza de ventas al controlar muchas de las herramientas motivacionales más tangibles. Muchas veces los gerentes de ventas pueden ayudar a motivar al personal de ventas al proporcionar conocimientos actualizados de la empresa, los clientes, los productos las técnicas de ventas y las expectativas de desempeño. Este conocimiento puede proporcionar a las vendedores confianza en si mismos y elevar sus aspiraciones profesionales. Los gerentes de ventas también pueden considerar muchas otras herramientas motivacionales, tales como concursos de ventas, las reuniones de ventas y los reconocimientos especiales para mejorar la actuación de de la fuerza de ventas.

Debido a que los gerentes de ventas tienen una influencia directa en la motivación de la fuerza de ventas, deben ser en extremo sensibles a la forma en que las diversas herramientas motivacionales influyen en el desempeño de la fuerza de ventas.

✓ **Aptitud :**

El desempeño en el trabajo de un vendedor definitivamente será una función de su aptitud o capacidad especial, dos individuos con igual motivación y las mismas

habilidades pueden desempeñarse de manera totalmente distinta aunque uno tiene más aptitud más innata que el otro. Por lo general se ha supuesto que el éxito de las ventas es una función de diversas características personales y psicológicas, como: características físicas, capacidades mentales y rasgos de la personalidad.

✓ **Nivel de habilidad:**

Si bien la aptitud se centra en las capacidades innatas del individuo, la habilidad se refiere a que tan bien puede el individuo aprender y realizar tareas necesarias. La principal diferencia entre ambos es que la primera consiste en capacidades personales duraderas mientras que las habilidades pueden modificarse con el aprendizaje y la experiencia.

Un individuo debe poseer varias habilidades para convertirse en un vendedor con gran desempeño. En primer lugar, las habilidades de ventas son imperativas. Al saber como hacer una presentación de ventas o como cerrar una venta, el desempeño de un vendedor mejorara en forma definitiva. En segundo lugar, las habilidades interpersonales en la comunicación con los clientes o al resolver problemas son críticas para un vendedor. En tercer lugar, las habilidades técnicas, tales como conocer el producto, el mercado, la competencia y los clientes, también son importantes para convertirse en un vendedor exitoso.

● **Satisfacción en el trabajo:**

El desempeño de la fuerza de ventas puede modificarse según lo satisfechos que estén los individuos con sus trabajos. El nivel de satisfacción puede depender de que tantas recompensas, satisfacciones, retos o frustraciones encuentre el vendedor en su trabajo.

Se han identificado siete factores distintos de satisfacción en el trabajo de ventas: el trabajo en si mismo, los compañeros de trabajo, la supervisión, las políticas y el apoyo de la empresa, la paga, la promoción y las oportunidades de progreso y los clientes.

Las siete dimensiones de la satisfacción en el trabajo se agrupan en dos componentes principales: intrínseco y extrínseco.

La satisfacción intrínseca se relaciona con las recompensas internas del trabajo. La satisfacción extrínseca se deriva de las recompensas externas del trabajo.

La satisfacción en el trabajo de un vendedor pueda afectar otros determinantes del desempeño de ventas. Si la bien la relación de satisfacción no se comprende por completo; parecería que; a menudo; los vendedores más motivados están más satisfechos con sus trabajos de venta y viceversa; la satisfacción el trabajo puede recibir influencia que también comprende los vendedores lo que se espera de ellos en el trabajo. Los vendedores que experimentan grandes incertidumbres acerca de lo que esperan de ellos en el trabajo tienden a estar menos satisfechos que aquellos que lo entienden bien.

➤ **Percepción de las funciones.**

La percepción de las funciones es el entendimiento individual de las demandas expectativas y precisión que le comunican a un vendedor los individuos que lo rodean, estas persona pueden incluir a la alta administración: al gerente de ventas: a los clientes: a otros vendedores de dentro y fuera de la firma y a los miembros de la familia.

Los gerentes de ventas deben de estar consientes de tres problemas que pueden surgir respecto a la percepción de la función de un vendedor.

✓ La primera de las percepciones de un vendedor acerca de su superior. ¿la percepción de la fuerza de ventas respecto a las expectativas de trabajo son las mismas que las expectativas y demandas reales de sus superiores? De no ser así; surgirán dificultades.

✓ El segundo problema se presenta cuando el vendedor percibe cuando las expectativas de dos o más de sus compañeros de función son inconsistentes.

Las percepciones de las funciones pueden afectarse si los vendedores consideran que no están obteniendo la información necesaria para desempeñar su trabajo en forma adecuada, resulta crítico que los gerentes de ventas trabajen de cerca y se comunique de forma eficaz con sus vendedores para que todos tengan un entendimiento claro de las demandas y expectativas.

⇒ **Factores personales:**

Los factores personales pueden considerarse características individuales que pueden estar relacionados con el desempeño de la fuerza de ventas que no son parte de la aptitud; el nivel de habilidad; la motivación y la percepción de las funciones. Factores personales tales como la edad del vendedor; su estatura; su educación; y su situación familiar se ha incluido en sus estudios pasados en lo que se prueba las variables que influyen en las ventas.

➤ **Factores externos:**

Los factores externos pueden influir en el desempeño de un vendedor de varias maneras. Pueden ayudar o limitar directamente el desempeño. La competencia; o la falta de ella; el tamaño del territorio de ventas y la participación de mercado de una empresa pueden todos influir en el desempeño de un vendedor.

⇒ **Factores que influyen en el desempeño de la fuerza de ventas:**

- Diferencias regionales en la cantidad de dinero que se gasta en los elementos promocionales y de marketing de la empresa.
- Diferencia en la experiencia o en la posición de mercado de la empresa o la empresa en distintos mercados.
- Diferencia en la cantidad de vendedores que supervisa el gerente de ventas.
- Intensidad de la competencia entre los mercados.
- Potencial de mercado entre mercado.
- Concentración de clientes dentro de los mercados.
- Dispersión geográfica de los clientes.

d. circunstancias:

El desempeño de un vendedor puede recibir la influencia de factores circunstanciales que con frecuencia están más allá de su control. Entre las variables circunstanciales que pueden tener impacto en el desempeño de la fuerza de ventas se cuentan:

✓ **Las condiciones económicas:**

La venta de un producto definitivamente recibe la influencia de las condiciones económicas de una región, estado o país en particular. Los individuos o las organizaciones no pueden comprar productos o servicios a menos que tengan poder de compra.

✓ **Las circunstancias sociales**

Las circunstancias sociales pueden afectar el desempeño de la fuerza de ventas de diversas formas. A medida que la sociedad y los individuos cambian a través del tiempo; lo mismo sucede con las oportunidades de mercado. Los cambios en valores y estilos de vida social afectará lo que la gente compra y su manera de relacionar a diversas actividades de marketing.

✓ **Las nuevas leyes y regulaciones:**

Las nuevas leyes y regulaciones pueden finalmente afectar el desempeño de la fuerza de ventas. Las leyes que regulan los negocios y las ventas se han incrementado de forma dramática en las últimas décadas.

✓ **Los cambios tecnológicos:**

Uno de los factores externos más dramático que afecta el desempeño de ventas es la tecnología. Los cambios tecnológicos pueden llevar al desarrollo de nuevos productos y a las nuevas oportunidades de ventas. En muchas empresa. Los nuevos productos presentan la mayor parte del crecimiento y de las ganancias.

✓ **La competencia:**

La competencia representa una variable ambiental que puede influir mucho en las ventas. La cantidad de competidores que una empresa tiene puede modificar el desempeño en forma significativa.

Resulta crítico que los gerentes de ventas de ventas identifiquen a todos sus competidores e inspeccionen el mercado para detectar la nueva competencia también es muy útil identificar las fuerzas relativas de cada competidores el mercado. Lo ideal es que el programa de ventas de una empresa se desarrolle

con las metas de entender a la competencia y de alcanzar una ventaja diferencial sobre ella.

➤ **Organización:**

La organización para la cual trabaja un vendedor puede jugar un papel fundamental en el desempeño de ventas de esas personas. Todas las empresas son únicas hasta cierto punto y eso puede modificar el desempeño de un vendedor. Las variables organizacionales que puede tener un impacto directo en el desempeño de la fuerza de ventas son:

➤ **La cultura o personalidad** de una corporación tienden a extenderse en todos los aspectos de la organización; incluso en sus actividades de venta. La alta administración de una empresa tiene diversos valores y creencias que abarcan a la organización. Estos valores conducen a una cultura corporativa que al fin de cuentas dará forma a los planes de marketing y de ventas de una organización.

➤ **La fuerza financiera de una organización también puede influir en el desempeño de la fuerza de ventas.** Las empresas que poseen recursos financieros limitados pueden encontrarse en desventaja en lo referente a su capacidad a desarrollar diferentes productos o aumentar el tamaño de su fuerza de ventas de forma que pueda cubrir adecuadamente el mercado.

➤ **La posición en el mercado de una empresa puede hacer mucho para influir en el desempeño de ventas.** Las empresas con fuertes posiciones de mercado proporcionan a su fuerza de venta una ventaja competitiva que mejora el desempeño de la fuerza de ventas. Algunas empresas tienen fuertes posiciones en el mercado en algunas áreas geográficas pero no en todas. Los vendedores que se encuentran en un mercado con competidores agresivos pueden tener muchas más dificultades para cumplir sus metas de ventas que los que se ubican en mercados menos competitivos.

➤ **El compromiso con las variables de la mezcla de marketing de la organización.** Cuando la intensidad de los esfuerzos de marketing de una empresa es mucho mayor que las de otros; los vendedores de las que se orientan al marketing definitivamente tendrán una ventaja sobre los vendedores de otros. Las organizaciones deben darse cuenta de que la venta personal es sólo uno de los elementos de la mezcla de marketing.

➤ **Administración de las ventas:**

Debe ser evidente que la manera en que los gerentes de ventas planean y organizan actividades de la fuerza de ventas puede tener un impacto importante en que también comprende la fuerza de ventas lo que se necesita y que también se desempeña.

La relación entre compensaciones y desempeño es muy compleja. Existen muchas formas distintas en que los gerentes de ventas pueden recompensar a su fuerza de ventas; y elegir el método correcto puede afectar en gran medida el desempeño. Las recompensas se pueden dividir en dos grandes categorías:

Las recompensas extrínsecas son recompensas controladas por los gerentes y los clientes. Cosas tales como la paga; los bonos y los ascensos son externos a los individuos y por tanto se consideran recompensas extrínsecas.

Recompensas intrínsecas son recompensas que los vendedores alcanzan por ellos mismos tales como el crecimiento personal y la autoestima, son internas a la persona.

Adicionalmente a las teorías motivacionales; se presentan los diversos métodos no financieros disponibles para los gerentes de ventas, reconocimiento; placas; viajes y diversos beneficios ¿lugares personales de estacionamiento; membresías

especiales en clubes y otros privilegios? pueden utilizarse para ayudar a aumentar el desempeño de ventas.

➤ **Comunicación y desempeño de la fuerza de ventas**

Las dos amplias categorías de influencia en el desempeño de la fuerza de ventas (internas y externas) reciben la influencia directa o indirecta del gerente de ventas; por lo tanto resulta crítico que el gerente de ventas mantengan canales de comunicación abiertos entre si.

La comunicación tiene un fuerte impacto en el desempeño de un vendedor. La comunicación juega un papel clave en el reclutamiento; la selección y la capacitación de la fuerza de ventas, mucha de la ambigüedad de los papeles se puede dar si la comunicación no existe en estas etapas de desarrollo. En forma semejante toda la organización y la planeación realizada por un gerente de ventas será en balde si no comunica los resultados a la fuerza de ventas en forma adecuada. La comunicación es igualmente importante par eliminar cualquier conflicto de papeles o ambigüedad que pueda surgir de la interacción entre los aspectos externos e internos del papel de ventas. En consecuencia; la capacidad de los gerentes de ventas para comunicarse en forma eficaz puede tener un impacto definitivo en lo bien que la fuerza de ventas comprenda su papel en la organización.

4.3.2 Administración del tiempo y del territorio.

4.3.2.1 Establecimiento del territorio de ventas.

La administración del tiempo y del territorio es la asignación efectiva del personal de ventas a los territorios. Se considera que un territorio de ventas en un área geográfica que contiene cuentas de clientes. Estas cuentas pueden consistir en clientes presentes y potenciales que se asignan a un vendedor particular. Los

clientes y los prospectos se agrupan en forma tal que el vendedor que atiende a estas cuentas puede visitarlas tan conveniente y económicamente sea posible.

Al asignar los territorios de ventas se ayuda al gerente de ventas a empatar los esfuerzos y las oportunidades de ventas. El mercado total de la gran parte de las empresas es por lo general demasiado grande para administrarse en forma eficaz; por lo que se establecen territorios para facilitar a los gerentes de ventas la tarea de dirigir; evaluar y controlar a la fuerza de venta. Las casas comerciales de Línea Blanca La Curacao S.A y El Gallo Más Gallo S.A, establecen su territorio de ventas de acuerdo a los departamentos en los que tienen presencia, así cada sucursal atenderá las zonas aledañas al establecimiento ya sean barrios, municipios y comunidades cercanas. (Territorio de ventas de La Curacao S.A y El Gallo Más Gallo S.A. Ver anexos N° 14 y 15).

➤ **Razones para establecer territorios de ventas.**

La razón fundamental para establecer territorios de ventas es facilitar la planeación y el control de la función de ventas; los gerentes de ventas tienen más razones específicas para establecer territorios:

✓ **Para mejorar la cobertura del mercado:**

El tiempo de visitas para un vendedor debe planearse con toda eficiencia como sea posible para garantizar una cobertura adecuada de los clientes actuales y potenciales. La cobertura seguramente será más profunda cuando se asigne un vendedor a un territorio diseñado en forma adecuada y cuando se permite al personal de ventas que venda en cualquier lugar. El territorio debe ser tan grande que represente una carta de trabajo razonable para el vendedor pero tan pequeño que garantice que se pueda visitar a todos los clientes potenciales con la frecuencia necesaria.

✓ **Para mantener los costos al mínimo:**

La inflación ha afectado en forma definitiva los precios de los alimentos, el alojamiento, el transporte y otros elementos que se incluyen en el costo de las ventas. Incluso cuando se les ajusta por la inflación, los costos de una visita de ventas se han incrementado en forma impresionante en el transcurso de la última década. Este incremento significa que los gerentes de ventas se deben esforzar más para establecer territorios que sean más eficientes en cuanto a costo.

✓ **Para reforzar las relaciones con los clientes:**

Los territorios de ventas que se han diseñado en forma adecuada permiten a los vendedores dedicar más tiempo a los clientes actuales y potenciales y pasar menos tiempo en el camino. Mientras más tiempo puedan aprender los vendedores acerca de sus clientes, mejor podrán comprender los problemas de sus clientes y más cómoda se volverá su relación.

Las nuevas tecnologías pueden ahorrarle tiempo tanto al cliente como al vendedor y le ahorran una visita a la empresa. Además, promueven una relación cómoda de trabajo entre el vendedor y el cliente. Las visitas de ventas programadas en forma regular son muy importantes en casos en que los clientes son un comprador poco frecuente o potencial; la persistencia del vendedor puede convertir a un cliente poco frecuente en uno regular y a los prospectos en clientes. Sin embargo el costo de una visita de ventas es demasiado elevado, puede utilizarse el teléfono, el correo de voz o una máquina de fax.

✓ **Para construir una fuerza de ventas más eficaz:**

Los territorios de ventas bien diseñados pueden motivar y estimular al personal de ventas, mejorar la moral, aumentar el interés y construir una fuerza de ventas más eficaz. Al establecer territorios se definen trabajos en forma concreta, se da a cada vendedor una carga de trabajo razonable y se alienta a la fuerza de ventas a hacer un buen trabajo. Cuando se asigna un vendedor a un territorio y se le da la responsabilidad del mismo, esa persona se convierte en el gerente del territorio y tiende a enorgullecerse de sus logros. Una responsabilidad que se defina claramente puede ser poderosa motivación para muchas personas. Es más, cuando los territorios se distribuyen en forma equitativa entre el personal de ventas y se otorgan cuentas específicas a cada vendedor, surgen menos conflictos por visitar a los clientes de otros vendedores.

✓ **Para evaluar mejor al fuerza de ventas:**

Al asignar vendedores a determinadas áreas geográficas, se ayuda al gerente de ventas a evaluar el desempeño. Los vendedores se pueden evaluar con base en su desempeño en comparación con el potencial del territorio. Al analizar las ventas territorio por territorio, el gerente de ventas puede detectar las condiciones cambiantes del mercado y realizar los ajustes necesarios en las tácticas de ventas. Al limitar a un vendedor a un área geográfica específica se permite el establecimiento de rutas eficientes, se ayuda a conservar una base fuerte de los clientes al establecer una intercomunicación con cada cliente y se ayuda a determinar la mejor frecuencia de las visitas de cada cliente.

✓ **Para coordinar las ventas con otras funciones de comercialización:**

Un territorio de ventas bien diseñado puede ayudar a la administración a realizar otras funciones de marketing. Los análisis de ventas y de costos se pueden realizar con mayor facilidad en un territorio que en todo el mercado. La investigación de mercado por territorio se puede utilizar con mayor eficacia para fijar cuotas y establecer presupuesto de ventas y de gastos.

➤ **Razones para no establecer territorios de ventas:**

A pesar de las ventajas del establecimiento de los territorios de ventas, existen algunas situaciones en las que no se les necesita.

✓ Asignar territorios de ventas sólo retrasa la toma de decisiones de los gerentes de ventas. Las asignaciones de territorio por lo general se hacen necesarias solamente a medida que la fuerza de ventas de una empresa crece.

✓ No se asignan individuos a los territorios de ventas cuando la cobertura disponible de ventas se encuentra por debajo del potencial de ventas del mercado; esto es; cuando hay negocios más que suficientes para cada vendedor. Esto es a menudo el caso con las empresas pequeñas, con las que introducen un nuevo producto con los productos que todos necesitan.

✓ Los territorios de ventas pueden no añadirse cuando se hacen las ventas fundamentalmente con base en contactos sociales o en las amistades personales. Además muchos gerentes dejan de establecer territorios debido a que consideran que, pasado un tiempo, los territorios tendrán que modificarse, lo cual provocará malestar en la fuerza de ventas.

4.3.2.2 Establecimiento de territorios de ventas.

Ya sea que una empresa establezca territorios de ventas por primera vez, o que modifique los que ya existan se aplica el mismo procedimiento general:

➤ **Selección de una unidad geográfica de control:**

El punto inicial para establecer territorios es la unidad geográfica de control. Las unidades de este tipo, de mayor uso son los estados, los condados, las áreas de los códigos postales, las ciudades, las zonas metropolitanas y las áreas comerciales. La administración debe luchar por una unidad de control lo más pequeña posible por dos razones principales:

- ✓ Una unidad pequeña ayudará a la administración a señalar la ubicación geográfica exacta del potencial de ventas.
- ✓ El uso de pequeñas áreas geográficas facilitará la tarea administrativa de ajustar territorios.

Las unidades políticas (estado, condado o ciudad) se utilizan actualmente con mucha frecuencia como unidades geográficas de control. Estas unidades se utilizan en general porque constituyen el fundamento de gran parte de los datos censales del gobierno y de otra información de mercado. Junto con las unidades políticas, se pueden utilizar otros factores de mercado tales como los hábitos de compra y los factores de flujo comercial.

◀ **Estados :**

Un estado puede ser una unidad adecuada de control si lo utiliza una empresa con una fuerza de venta pequeña que cubra el mercado de forma selectiva y no intensiva. El uso de los estados como límites territoriales puede así mismo funcionar bien para una empresa que busca la distribución nacional por primera vez, en estas situaciones se pueden asignar vendedores a los territorios que cuentan de más de un estado. Esto se puede hacer temporalmente hasta que el mercado se desarrolle, momento en el cual se puede hacer el cambio a una unidad de control más pequeña.

Los territorios estatales de ventas son sencillos, convenientes y bastantes económicos, pero la mayor parte de las empresas no las utiliza por varias razones:

- ✓ Muchos clientes de un estado cruzan los límites de otro para hacer sus compras.
- ✓ Algunos estados son demasiado grandes.
- ✓ Un estado puede ser demasiado grande para que la administración los pueda controlar en forma adecuada y pueda evaluar su fuerza de ventas.

◀ **Condados y códigos postales:**

El condado es una unidad mucho mejor que el estado y actúa mejor como punto focal para dividir territorios. Una unidad de control más pequeña facilita mucho más a la administración del trabajo de diseñar territorios con el mismo potencial de ventas. El condado es la unidad más pequeña para la cual existen datos gubernamentales disponibles. En otras fuentes se informa de datos de mercado, (población, Ventas al menudeo, ingresos, empleo e información de manufactura) por condado.

◀ **Ciudades y zonas metropolitanas:**

En el pasado se utilizaba una ciudad como una unidad de control para establecer territorios de ventas. Esto se hacía por que la mayor parte de los clientes se ubicaban dentro de los límites de las ciudades. Sin embargo, después de la segunda guerra mundial, muchos estadounidenses comenzaron a migrar a los suburbios, y el mercado se extendió fuera de los límites de la ciudad. Así, para muchas empresas, las ciudades dejaron de ser unidades de control adecuadas.

◀ **Zonas comerciales:**

Es una región geográfica que consta de una ciudad y de las áreas circundantes que sirven como centro dominante para el menudeo o mayoreo de una región. Esta es quizás la unidad más lógica de control, puesto que se basa principalmente en el flujo natural de bienes y servicios y no en los límites políticos o económicos. Las empresas que venden a través de mayoristas o detallistas a menudo utilizan la zona comercial como unidad de control.

◀ **Análisis de cuentas:**

Las cuentas se deben identificar por nombre. Existen muchas fuentes que contienen esta información. Una vez que se han identificado las cuentas potenciales, el siguiente paso es calcular el potencial total de ventas para todas las cuentas en cada unidad geográfica de control. El gerente de ventas calcula el potencial del mercado mediante el uso de métodos.

• **Desarrollo del análisis de la carga de trabajo de un vendedor:**

Un análisis de la carga de trabajo de un vendedor es un estimado del tiempo y del esfuerzo que se requieren para cubrir una unidad geográfica de control. Este estimado se basa en un análisis de la cantidad de cuentas a visitar, de la frecuencia de las visitas, de la duración de cada una, del tiempo de viaje necesario y del tiempo que no se dedica a vender. El resultado de este análisis estimado de la carga de trabajo es el establecimiento de un patrón de visitas de cuentas para cada unidad geográfica de control.

➤ **Combinación de las unidades geográficas de control en territorios de ventas**

El gerente de ventas ha trabajado con la unidad geográfica de control que se seleccionó en la primera fase del procedimiento para establecer territorios de ventas. La unidad puede ser un condado o alguna otra área geográfica. El gerente de ventas se encuentra ahora para agrupar las unidades adyacentes de control en territorios de aproximadamente el mismo potencial de ventas. En ocasiones los territorios se han establecido con iguales potenciales de ventas, pero cada uno tiene su propio nivel de dificultad de cobertura. Por lo tanto, el gerente de ventas debe corregir los territorios tentativos en consecuencia.

➤ **Asignación de personal de ventas a los territorios:**

Cuando se ha ideado una alineación óptima de los territorios, el gerente de ventas se encuentra listo para asignar los vendedores a ellos. Los vendedores tienen distinta condición física, así como capacidad, iniciativa y eficacia. Una carga de trabajo razonable y deseable para un vendedor puede sobrecargar a otro y provocar frustraciones. Adicionalmente las interacciones de un vendedor individual con los clientes y los prospectos recibirán la influencia de factores ambientales tales como las características de los clientes, las tradiciones y otras influencias sociales. El resultado es que un vendedor puede ser sobresaliente en un territorio y terrible en otro, a pesar de que el potencial de ventas y la carga de trabajo para ambos territorios sea la misma.

● **Revisión de los territorios de ventas:**

Dos factores fundamentales pueden provocar que una empresa considere corregir territorios establecidos. Una empresa que apenas comienza en los negocios por lo general no los diseña con cuidado. A menudo; no está consiente de los problemas inherentes al cubrir determinado territorio a veces sobre o sub. estima el potencial de ventas de un territorio y la carga del trabajo necesario. Pero; a medida que la empresa crece obtiene experiencia; el gerente de ventas reconoce que se

necesita hacer algunas correcciones al territorio. En otras situaciones; una estructura territorial bien diseñada puede volverse obsoleta debido a cambios en las condiciones de mercado o a otros factores fuera de control de la administración.

Antes de iniciar la revisión; debe de determinar si los problemas o la alineación originada se debe a un diseño deficiente; a cambios en el mercado o a una administración defectuosa en otras áreas.

➤ **Signos que justifican una corrección territorial:**

Si una empresa crece; por lo general necesita una fuerza de ventas mayor para cubrir el mercado en forma adecuada. Si la empresa no contrata personal de ventas adicional; la fuerza de ventas probablemente sólo cubrirá el territorio en forma superficial; no intensa. Si se ha calculado el potencial de ventas en forma inadecuada; el desempeño de la fuerza de ventas puede ser muy engañoso.

Es posible también que un territorio necesite corregirse por una sobrestimación del potencial de ventas. Determinados cambios circunstanciales pueden así mismo ameritar la modificación de un territorio de ventas.

Cuando los territorios se traslapan existe otra razón para su corrección. Este problema se presenta a menudo cuando los territorios se dividen y pueden causar una gran cantidad de fricciones entre la fuerza de ventas y los vendedores son muy renuentes a que sus territorios se dividan por que ello implica entregar cuentas que han creado y cultivado. El simple pensamiento de que otro vendedor aproveche los beneficios de su trabajo puede provocar muchas amarguras.

Las correcciones territoriales pueden ser necesarias cuando un vendedor ingresa al territorio de otros en busca de negocios. Esta es una práctica poco ética, originará problemas dentro de la fuerza de ventas si los territorios se han diseñado en forma adecuada no habrá lugar a que se den tales invasiones.

Los saltos territoriales también pueden ser indicativos de una administración deficiente. Algunos vendedores se interesan sólo en las ventas rápidas y fáciles. En vez de desarrollar sus propios territorios invaden otra área a menos que la dirección los detenga. Como es obvio; las invasiones territoriales generan costos más elevados, ineficiencias en las ventas, amarguras y baja moral en la fuerza de ventas.

➤ **Los efectos de una modificación**

Los vendedores: como la mayoría de las personas; no gustan del cambio; probablemente de la incertidumbre que la acompaña. La administración debe de decidir si evita las modificaciones territoriales por miedo a dañar la moral de la fuerza de ventas o si las lleva a cabo para eliminar problemas. Cuando se reduce un territorio, un vendedor se puede enfrentar a una reducción de sus ingresos potenciales y a una pérdida de sus cuentas importantes que ha desarrollado a lo largo de los años. Ambas cosas pueden provocar una baja en la moral por lo tanto antes que se haga corrección alguna, el gerente de ventas debe pedirle a la fuerza de ventas ideas y sugerencias que puedan reducir tales problemas.

4.3.2.3 Administración del tiempo.

Una vez que los gerentes han establecido los territorios de ventas y se les han asignado vendedores, deben a su vez prestar atención a la programación y la creación de rutas para la fuerza de ventas dentro de ellos.

➤ **Programación del vendedor.**

El uso del tiempo de un vendedor debe considerarse como un problema de asignación de los recursos, busca eliminar el tiempo desperdiciado, aumentar la eficacia y maximizar la productividad. Algunos problemas de asignación de tiempo

son: decidir que cuentas deben visitar; dividirle tiempo entre la venta y el trabajo de escritorio; distribuir el tiempo entre los cliente actuales, los potenciales y las visitas de servicio: y asignar tiempo para dedicarlo al cliente o al prospecto exigente.

➤ **Evitar trampas de tiempo**

Una buena utilización del tiempo exige que los vendedores estén siempre consientes de las trampas del tiempo. Además de evitar las trampas del tiempo los vendedores necesitan contar con un sistema que los ayude a planear como utilizar su tiempo en forma eficaz.

➤ **Trampas de tiempos comunes:**

- ✓ Planear mal las actividades del día.
- ✓ Visitar a prospectos no calificados.
- ✓ Seguir un itinerario caprichoso de viaje.
- ✓ Pasar largas horas en el almuerzo.
- ✓ Ser ineficiente en el trabajo administrativo.
- ✓ Establecer un día de trabajo corto.
- ✓ Salirse temprano el viernes por la tarde.
- ✓ Platicar demasiado.
- ✓ Tener demasiados recesos.
- ✓ Usar de forma ineficiente el tiempo de espera.
- ✓ Demasiado tiempo entreteniendo a los clientes.

➤ **Asignación del tiempo.**

El primer paso es decidir las principales tareas o actividades que el vendedor debe realizar y determinar la cantidad de tiempo que se debe dedicar a cada una. Para

poder decidir la cantidad de tiempo que se asigna a cada tarea, el gerente de ventas y el vendedor deben primero determinar cuanto se dedica actualmente a cada actividad. El enfoque de mayor uso es el de hacer que el vendedor realice un análisis de actividades para varios días representativos. El análisis debe incluir diferentes días de la semana y días en diferentes partes del territorio. El gerente de ventas trabaja con el vendedor para aumentar la cantidad de tiempo que se dedica a actividades productivas.

➤ **Establecimiento de metas diarias y semanales.**

El gerente de ventas y el vendedor deben de trabajar juntos para desarrollar un plan semanal de acción. Las metas semanales de ventas establecen objetivos para los días planeados, la cantidad de visitas de ventas, el número de demostraciones y el tipo de cobertura a los clientes. El plan de visitas de ventas se utiliza para fijar el curso de acción para la semana y para cada día.

Adicionalmente un plan de visitas de ventas, el gerente de ventas y el vendedor deben asignar tiempo en forma adecuada a las actividades de ventas y a las que no son de ventas. Las ventas y el servicio deben planearse para las horas del día en que los prospectos y los clientes están disponibles.

➤ **Administración del tiempo durante las visitas:**

Un aspecto de la administración del tiempo que a menudo descuidan los vendedores es el que cubre su tiempo durante una visita de ventas. Los vendedores y los gerentes de ventas no deben esperar que el pasar del tiempo adicional con los clientes siempre les reditúe ventas adicionales. Los clientes pueden apreciar más, y tienen más posibilidades de desarrollar sociedades con los vendedores, cuando la visita de ventas es más eficiente que larga.

Evaluación: A medida que la semana avanza, los vendedores mantienen registros de sus actividades planeadas. Al final de la semana, el vendedor se reúne con el gerente de ventas para repasar las actividades de la semana. La eficacia de las actividades de ventas se mide a partir del plan de visitas. El tiempo que se dedica a actividades que no son de venta también se evalúa. De esta forma pueden detectarse con rapidez los problemas de asignación y se toman acciones correctivas. La información relativa al uso del tiempo debe monitorearse a través del tiempo a fin de poder identificar tendencias y llevar a cabo las acciones necesarias para mejorar la eficacia y la productividad del vendedor.

➤ **Administración del tiempo para el gerente de ventas**

Al igual que los vendedores necesitan un sistema que les ayude a hacer un uso eficaz de su tiempo, los gerentes de ventas deben tener el suyo. El enfoque para desarrollar ambos sistemas es similar. El gerente de ventas necesita identificar las tareas que se deben llevar a cabo y distribuir el tiempo conforme se requiera. Las actividades del gerente de ventas cambiarán de una compañía a otra.

El gerente de ventas debe de establecer objetivos diarios y semanales. El o ella harán un itinerario de las cosas que deben de hacerse en una semana particular y catalogarlas en orden de importancia.

Conforme avanza la semana, los gerentes de ventas, al igual que los vendedores, revisaran y evaluaran su desempeño para determinar que tan exitosos ha sido el logro de sus objetivos. Si las tareas que se planearon no se contemplan, entonces el gerente de ventas debe de examinar la distribución del tiempo planeado para las diversas tareas y hacer ajustes donde se requiera. Los gerentes de ventas deben de ser gerentes eficaces de su propio tiempo para poder planear y controlar las actividades de la fuerza de ventas a fin de realizar sus objetivos de ventas.

4.3.2.4 Fijación de rutas.

La fijación de rutas consiste en establecer formalmente un patrón para que el vendedor lo utilice cuando hace visitas. Los sistemas de rutas pueden ser complejos, pero un patrón básico puede desarrollarse en orden óptimo para visitarlas y la ruta más rápida a tomar. Tan simple como suena, la pérdida de tiempo en el camino se debe principalmente a tener direcciones deficientes y a perderse.

La fijación de rutas se convierte en la principal responsabilidad del vendedor. La fijación de rutas no es una tarea difícil para la mayoría de los vendedores, en especial si están familiarizados con el territorio. Sin embargo, no estar preparados puede significar la diferencia entre cerrar la venta y perderla. Un sistema ideado tiene tres ventajas principales:

✓ **Menores costos de venta y de tiempo de viaje:** tal vez la mayor ventaja de un plan de fijación de rutas bien hecho es que puede reducir el tiempo de viaje y los costos, dando así al vendedor más tiempo para estar con los clientes en forma productiva. El principal objetivo es eliminar muchos de los retrocesos y el tiempo de no venta que se involucra en contemplar la visita de ventas. Obviamente cualquier cosa que pueda reducir el tiempo de viaje y aumentar el tiempo de venta productiva del vendedor es muy deseable.

✓ **Mejor cobertura del territorio.** Un plan de rutas también debe de ayudar a mejorar la cobertura del territorio. Debe estar disponible información detallada sobre los números y localidades de los clientes, los métodos de transportación disponibles dentro de un territorio y las frecuencias de visitas de todas las clases de los clientes. Esta clase de información es esencial para desarrollar un plan de rutas que asegure una cobertura ordenada y exhaustiva del mercado.

✓ **Mejor comunicación.** Cuando el gerente sabe siempre en donde está el vendedor, es más fácil darle instrucciones de última hora. Con un itinerario de

visitas planeadas, el gerente de ventas puede monitorear mejor a los vendedores individuales. Un plan de rutas bien ideado puede definitivamente mejorar la comunicación, lo que resulta un control más eficaz sobre la fuerza de ventas.

La principal desventaja es que reduce la iniciativa del vendedor y le coloca en un patrón de diseño relativamente inflexible. Muchas veces un prospecto importante puede ganarse sólo con un poco más de tiempo y esfuerzo, algo que un plan formalizado de rutas no permitiría. También, en tiempos de condiciones de mercado erráticas, un plan de rutas estricto evita que un vendedor haga cambios para adaptarse a otra situación.

La fijación de rutas se recomienda a todas las compañías, pero algunas deben de ser más flexibles en esta implantación, una empresa sin experiencia que ingresa a un área nueva talvez no sepa el número y ubicación de clientes potenciales, así que un itinerario de rutas que estructure sus visitas de ventas, pero que sea lo suficientemente flexible para permitir a los representantes de ventas llegar a un prospecto que antes no conocían.

El grado máximo en que se adopta la fijación de ruta depende de dos componentes:

✓ La Naturaleza del producto: si la Naturaleza del producto garantiza visitas regulares y servicios frecuentes, la fijación de rutas es en definitiva necesaria. Los vendedores- choferes que venden refrescos, tabacos y artículos de abarrotes tienen por lo general rutas. De hecho, la fijación de rutas es tan importante para estos vendedores que una visita irregular muchas veces puede llevar a perder la cuenta con un determinado cliente.

✓ La Naturaleza del trabajo: determina si la fijación de rutas es favorable. La fijación de rutas en definitiva se necesita si el trabajo es muy rutinario, pero las situaciones que involucran técnicas de ventas creativas y una fuerza de ventas de

alto calibre necesitan un itinerario de rutas más flexible finalmente las compañías establecidas son más aptas para utilizar un plan de rutas que una compañía que apenas entra a una área geográfica.

4.3.2.4.1 Establecimiento de un plan de rutas.

Para desarrollar un plan de rutas, tanto el vendedor como el gerente de ventas deben recopilar información necesaria, esto incluye en número de visitas que cada vendedor llevará a cabo cada día, la frecuencia de visitas a cada tipo de clientes, a distancia a cada cuenta y el medio de transporte que se utilizará. Con esta información el vendedor y el gerente de ventas localizarán clientes presentes y potenciales en un mapa del territorio. En el pasado una forma fácil de clasificar las cuentas sobre el mapa era el marcar su localización con plumillas o alfileres de cabeza redonda, par distinguir a cada clase de cuenta y clientes potenciales al utilizar colores diferentes.

Los patrones de rutas por lo común son:

- Línea Recta: en una ruta de línea recta el vendedor comienza en la oficina y hace visitas en una dirección hasta que él o ella alcanza el final del territorio.
- Circulares: los patrones circulares involucran el inicio en la oficina y moverse en un círculo de paradas hasta que el vendedor termina de nuevo en la oficina.
- Hoja de trébol: una ruta de hoja de trébol es similar a un patrón circular, pero más que cubrir todo un territorio, la ruta encierra en un círculo una parte del territorio. El siguiente viaje es un círculo adyacente y el patrón continúa hasta que cubre todo el territorio. (Patrones Complejos de Ruta. Ver anexo N° 16).

➤ Patrones de araña: el vendedor inicia en el punto más lejano de la oficina y hace visitas en su regreso a la misma. El siguiente viaje el vendedor irá en otra dirección en el territorio. (Patrones Complejos de Ruta. Ver anexo N° 16).

➤ Ruta de saltos y visitas: por lo general se usa cuando la frecuencia de visitas son diferentes entre los clientes, los vendedores harán un viaje en el que visitan a cada cliente pero en viajes alternativos visitarán solamente las cuentas más rentables.

4.3.3 Cuotas de ventas:

Las cuotas de ventas son un dispositivo importante para la planeación estratégica, el control y la evaluación de las actividades de ventas de una unidad de marketing. La eficacia de las cuotas depende tanto de la información que se utiliza para establecerlas como la administración gerencial del sistema. Las cuotas se basa en los pronósticos de ventas de ventas de la compañía y estimados de costos así como el potencial de ventas del mercado.

Las cuotas de ventas son un dispositivo importante para la planeación estratégica, el control y la evaluación de las actividades de ventas en una unidad de marketing. La eficacia de las cuotas depende tanto de la información que se utiliza para establecerlas como de la administración gerencial del sistema. Las cuotas se basan en los pronósticos de ventas de la compañía y estimados de costos así como en el potencial de ventas del mercado. Por lo tanto, se necesitan datos precisos, así como la destreza administrativa, para que un sistema de cuotas sea eficaz.

4.3.3.1 El propósito de las cuotas.

Las cuotas cumplen varios propósitos, entre los que se encuentran:

➤ **Proporcionar metas e incentivos.**

Todas las personas necesitan cierta clase de retroalimentación acerca de donde generalmente se encuentran en la vida, ya sea en relación con un miembro del

sexo opuesto, con un evento de competencia deportiva, con la escuela o los negocios. Esto es especialmente válido para los vendedores, quienes son por lo general muy competitivos por naturaleza. Decirle a un vendedor que lo está haciendo bien tendrá poco impacto. Los vendedores quieren saber qué tan bien en relación con una cifra de marca fija que distinga al éxito del fracaso.

Una cuota proporciona al vendedor una medida estandarizada de su habilidad de ventas. Proporciona a los vendedores una meta a la cual apuntar y les inspira alcanzar esa meta.

Para que una cuota sea motivacional, debe ser realista y asequible. Los vendedores deben sentirse muy positivos sobre su habilidad para lograr la cuota para que no se rindan cuando los tiempos se vuelvan difíciles. Además, deben sentir que el logro de la cuota es imperativo para mantener su posición en la empresa y que el desempeño sobre y más allá de la cuota será bien reconocido. En muchas compañías los vendedores que superan la cuota reciben una mayor compensación a través de comisiones o bonos y/o se les reconoce por su desempeño superior.

➤ **Evaluar el desempeño.**

También proporciona a la gerencia un medio para medir el desempeño del vendedor. Si un vendedor queda muy lejos de la cuota, existe un problema con el individuo o con el territorio o la cuota se sobreestimó y fue irreal. Si un representante de ventas va más allá de la cuota, él o ella está haciendo un trabajo sobrehumano o la cuota se subestimó. En cualquiera de los dos casos, el uso de la cuota puede señalar problemas en los que puede trabajar la compañía para mejorar el desempeño y la motivación de la fuerza de ventas. El desempeño de ventas en relación con la cuota también se usa para tomar decisiones sobre ascensos y aumentos de sueldo.

➤ **Controlar las actividades de los vendedores.**

Las cuotas permiten a la gerencia dirigir y controlar las actividades de la fuerza de ventas. Los vendedores son responsables de ciertas actividades que incluyen, por ejemplo, visitar un mínimo de cuentas al día, visitar nuevas cuentas y dar un número mínimo de demostración. Estas cuotas de actividades se designan para asegurar que el vendedor lleve a cabo sus deberes que son más importantes para la compañía. Si el representante de ventas no alcanza estas cuotas, entonces la compañía puede realizar acciones correctivas de inmediato antes de que la situación se convierta en un problema mayor. Descubrir fortalezas y debilidades en la estructura de ventas.

Si las ventas están alejadas en forma significativa de las cuotas en un territorio particular, se debe determinar la causa. Puede ser que existan condiciones atípicas del mercado o del ambiente sólo en ese territorio. Si la cuota se rebasa

con facilidad, también se deben analizar las razones de esto. De tal suerte, al usar un sistema de cuotas, la compañía puede identificar ciertas fortalezas y debilidades dentro de su estructura de ventas y trabajar para realzar unas y rectificar las otras.

➤ **Mejorar la eficacia del plan de compensación.**

Las cuotas pueden jugar un papel importante en el plan de compensación de ventas de la compañía. En algunas compañías, los vendedores deben rebasar la cuota antes de que puedan recibir alguna comisión.

Las compañías saben que un bono o comisión es un incentivo poderoso que se puede usar para motivar a los vendedores a aumentar su nivel de desempeño, y las cuotas se utilizan como la base para el incentivo. Al mismo tiempo, los vendedores saben que el logro de las cuotas no sólo puede aumentar su compensación a corto plazo sino también aumentar sus oportunidades para recibir aumentos y promociones.

No obstante, una cuota que se construye de forma deficiente o irreal puede desmoralizar al representante de ventas. Si las cuotas son demasiado altas y no se pueden alcanzar, la fuerza de ventas se molestará y el desempeño sufrirá. Esta frustración puede llevar a la fuerza de ventas a hacer trampa para alcanzar las cuotas.

➤ **Control de los gastos de ventas.**

Las cuotas también se diseñan para mantener los costos de ventas al mínimo.

➤ **Intensificar los concursos de ventas.**

Los concursos de ventas pueden ser incentivos poderosos y fuerzas motivacionales para los vendedores. En general, las cuotas que se usan para los concursos son específicas sólo para el concurso y por lo general se ajustan a la duración de cierto plazo del concurso para que todos los vendedores tengan una oportunidad igual de ganar. Esto se diseña para estimular un esfuerzo extra de los vendedores, al hacer que tengan desempeños sobresalientes.

4.3.3.2 Clases de cuotas.

Hay cuatro clases básicas de cuotas; la compañía puede usar cualquiera o varias de estas cuotas, dependiendo de la naturaleza del producto y la industria.

➤ **Cuotas de volumen de ventas.**

Las cuotas de uso más común son aquellas que se basan en el volumen de ventas. La mayoría de estas cuotas usan ventas en dólares como su base, pero algunas hacen hincapié en ventas de unidades, ventas de nuevos productos rechazados o tamaños de productos.

Mientras que las cuotas de volumen de ventas se pueden medir como una unidad en dólares, o cantidad de puntos, por lo general se establecen sobre la base de un área geográfica, una línea de productos o un tipo de cliente para un período específico.

Algunas cuotas se pueden establecer para evaluar que tan bien vende el vendedor los nuevos productos de la compañía. Los nuevos productos son el alma de cualquier compañía.

La gerencia también puede usar una cuota de volumen de ventas para asegurar que los vendedores no rechacen ciertos productos que se mueven más lento. Al poner una cuota sobre estos productos, la gerencia hará que los vendedores estén más conscientes de presentar todos los productos de la compañía, la cuota de ventas por los general se establece para cierto período, cuanto más corto el período, más eficaz es la cuota. Por esta razón muchas compañías establecen cuotas sobre una base mensual o trimestral. Si las ventas son estacionarias, será necesaria una cuota anual. Los vendedores de libros de texto se guían por una cuota anual porque, cuando las escuelas están en su período de trabajo, el conjunto de sus pedidos no se formulan hasta julio y agosto, cuando las escuelas se cierran por las vacaciones de verano.

➤ **Volumen de ventas en dólares.**

Las cuotas de volumen que se expresan en términos de dólares proporcionan la ventaja de que los vendedores las entienden con facilidad y comúnmente se reconocen como una medida para todos los productos. Los vendedores están muy conscientes de lo que se espera en el camino de las ventas y pueden medir su desempeño en forma directa contra una cifra en dólares. Las cuotas en dólares son también mucho más fáciles de administrar cuando el vendedor es responsable de vender muchos productos.

➤ **Volumen de ventas en unidades.**

Las cuotas de ventas en unidades son útiles cuando el vendedor es responsable de vender sólo unos cuantos productos. Así, una cuota puede establecerse en términos del número de galones de químicos o del número de computadoras personales que se vendieron. Los volúmenes de ventas en unidades también son atractivos cuando los precios fluctúan rápidamente.

➤ **Volumen de ventas en puntos.**

Algunas compañías combinarán las ventas en dólares o unidades o ambas en “puntos” y usarán esta medida como la base de una cuota de volumen de ventas. Las compañías típicamente otorgan puntos de acuerdo con el nivel de las ventas.

Las compañías por lo general usan esta clase de enfoques porque tienen problemas en tratar de poner en práctica ya sea una cuota en dólares o en unidades. También ayuda a las compañías a equilibrar la necesidad de hacer hincapié en un volumen de ventas particular y la necesidad de promover las ventas de productos específicos.

4.3.3.2.1 Bases para establecer cuotas de volumen de ventas.

➤ Experiencia pasada de ventas.

Establecer cuotas sobre la base de ventas territoriales pasadas es con mucho el método más sencillo para establecer cuotas. El procedimiento en este caso sería determinar el porcentaje por el cual se espera que el mercado aumente y después añadirlo a la cuota del año anterior.

➤ Potenciales de ventas territoriales.

Una cuota de volumen de ventas es la evaluación de la gerencia de ventas del esfuerzo de ventas que debe llevar a cabo la unidad de marketing, en tanto que el potencial de ventas es la cantidad máxima de oportunidad disponible para esa unidad de marketing. Muchos gerentes de ventas utilizan esta relación para deducir sus cuotas de volumen de ventas.

Otra forma de deducir cuotas de volumen de ventas del potencial de ventas territorial es a través de planeación desde el principio. Este método incorpora la información del representante de ventas, que está más cerca del mercado, así como las ventas pasadas, la competencia, las tendencias del mercado y la habilidad del vendedor.

➤ Cálculos de mercado total.

Algunas compañías son demasiado pequeñas o muy jóvenes para tener estadísticas de ventas territoriales que se basen en potenciales o cálculos de la fuerza de ventas. Estas compañías se apoyan en cálculos de mercado, de los que pronostican el cálculo de ventas de la compañía. La alta gerencia establece las cuotas y las filtra hacia los representantes de ventas.

➤ Cuotas que establecen los vendedores.

Algunas compañías permiten a los representantes de ventas establecer sus propias cuotas, porque los vendedores están más cerca del mercado y por lo tanto se piensa que son los que conocen más su potencial. Aunque los vendedores deben tener cierta información en el proceso de establecer cuotas, el asignar una responsabilidad total al vendedor es en realidad una rendición por parte de la gerencia. No se puede esperar que los vendedores establezcan cuotas realistas y responsables por sí mismos. Los representantes de ventas optimistas tenderán a sobreestimar su habilidad y establecer cuotas demasiado altas para ellos mismos.

➤ **Cuotas financieras.**

Las cuotas financieras se establecen para controlar el margen bruto y las utilidades netas o gastos para las diferentes unidades de marketing.

➤ **Cuotas de margen bruto o utilidades netas.**

Las compañías utilizan estas cuotas para señalar a los vendedores que prefieren el logro de una gran utilidad a un gran volumen de ventas. Los vendedores de altos volúmenes tal vez no sean los mejores representantes de ventas para lograr las metas de la compañía.

El trabajo de la gerencia consiste en asegurar que los vendedores pasen la mayor parte de su tiempo de venta en productos más redituables y con los clientes más redituables. La gerencia puede hacer esto poniendo una cuota sobre utilidades netas, con lo que alienta la venta de productos de alto margen y pone énfasis en los productos de margen bajo.

A pesar de que las cuotas de utilidades son muy deseables para algunas compañías, presentan algunas desventajas. En primer lugar, las cuotas de margen bruto o utilidades netas son las más difíciles de entender para los vendedores. La utilidad neta depende de la gama de productos que venden y el margen para cada uno de estos productos; consume mucho tiempo calcular las utilidades netas de registros de contabilidad normales de la compañía, y esto llevará a costos administrativos y de oficina adicionales. No obstante, muchas compañías diluyen estos costos extras mediante el uso de computadoras personales.

➤ **Cuotas de gastos.**

Las cuotas de gastos se establecen para concienciar a los vendedores sobre los costos que se involucran en sus esfuerzos de ventas. Las compañías tratan de controlar de muchas maneras los costos cada vez mayores de los viales, los alimentos y el alojamiento. Un método consiste en relacionar el reembolso de los gastos directamente al volumen de ventas o al plan de compensación.

Aunque es ventajoso hacer que los vendedores estén conscientes de los costos y sean responsables de controlar los gastos, este enfoque tiene sus puntos negativos. La compañía puede obstaculizar el desempeño de los representantes de ventas al provocar que alteren métodos que de otra manera serían eficaces para reducir sus costos. El trabajo del vendedor es vender, y no puede hacerlo en forma eficaz si está preocupado en encontrar atajos para ahorrar dinero.

➤ **Cuotas de actividad.**

Los vendedores, en especial los representantes externos, por lo general tienen libertad de planear y conducir sus actividades diarias por sí mismos. En un esfuerzo por asegurar que los vendedores conduzcan sus actividades a conciencia, muchas compañías solicitan a sus vendedores que cumplan cuotas de actividad. Estas cuotas se establecen para controlar las muchas actividades diferentes de las que son responsables los vendedores. Las cuotas de actividad también sirven como guía para representantes de ventas más jóvenes y sin experiencia, que tienden a poner énfasis en las actividades equivocadas.

Las cuotas de actividad pueden ser ventajosas tanto para el vendedor como para la gerencia. Los vendedores controlan sus actividades a través de la planeación diaria, la fijación de rutas y el uso efectivo del tiempo; si planean su trabajo con cuidado, no deben tener problema en cumplir con sus obligaciones de actividad diaria. Los vendedores no tienen ese control sobre sus cuotas de volumen de ventas debido a factores externos, como son las condiciones económicas y las fuerzas competitivas, que tienen un fuerte efecto sobre las ventas de la compañía.

Las cuotas de actividad permiten a la gerencia controlar los esfuerzos de ventas de los vendedores; esto debería resultar en una fuerza de ventas más eficiente y más efectiva. También permiten a la gerencia dar el reconocimiento a los representantes de ventas por desempeñar actividades que no son de ventas y mantener contacto con clientes no frecuentes que compran en grandes cantidades. Sirven para señalar de forma rápida a los vendedores flojos y que pierden tiempo para que puedan realizarse acciones correctivas de inmediato.

Un problema con las cuotas de actividad es que los vendedores pueden no estar motivados para desempeñar sus actividades de forma eficaz, pueden pasar sólo por los trámites y no hacer un trabajo de calidad. No obstante, los vendedores pueden preocuparse tanto por la cuota de volumen de ventas que adquieren malos hábitos, como para presionar para una venta rápida, cubrir sólo cuentas grandes o existentes y tratar de pasar por alto etapas necesarias en el proceso de venta.

➤ **Cuotas combinadas.**

Las cuotas combinadas se usan cuando la gerencia quiere controlar el desempeño tanto de las actividades de ventas como de las de no ventas. Estas cuotas por lo general usan puntos como una herramienta de medición común para superar la dificultad de evaluar las diferentes unidades que se usan en otras cuotas.

Algunos problemas de las cuotas de combinación.

- Las cuotas combinadas son difíciles de entender para los vendedores. Los representantes de ventas se confunden con facilidad acerca de cuales aspectos son más importantes que otros y muchas veces hacen más hincapié en actividades menos importantes.
- Los vendedores pasan un mal rato al evaluar su propio desempeño y por lo tanto no saben lo que debe mejorarse.

El sistema de cuota de combinación también puede usarse para evaluar el desempeño del vendedor al vender productos individuales. Los vendedores pueden tener una cuota separada por cada producto.

4.3.3.3 Administración de cuotas de ventas.

Para que un sistema de cuotas pueda planear, controlar y evaluar el esfuerzo de ventas con eficacia, la fuerza de ventas debe estar dispuesta a cooperar con el sistema. Hay vendedores que aceptan muy bien el reto de que se monitoree y mida en forma estricta su desempeño; no obstante, son pocos y están dispersos. A la mayoría de los vendedores les desagradan las cuotas. Se ponen ansiosos y nerviosos cuando se les evalúa tan de cerca.

➤ Establecimiento de cuotas realistas.

Gran parte del éxito de un sistema de cuotas, así como de un esfuerzo de ventas en general, lo determina la motivación. El vendedor debe estar motivado para vender en forma eficaz. La motivación adecuada para alcanzar una cuota se determina por la posibilidad de logro de esa cuota y el reconocimiento o incentivos que se obtienen de su logro. Si los vendedores sienten que la cuota es irreal, no estarán motivados para alcanzarla. Y si el reconocimiento, la compensación o la seguridad del trabajo no dependen de la cuota, entonces es menos probable que la fuerza de ventas se preocupe por lograrla.

En el establecimiento de las cuotas, las distintas compañías tienen en mente diferentes teorías de logro y motivación.

Para que todas las cuotas puedan ser precisas, deben relacionarse muy de cerca con los potenciales territoriales. No obstante, también se requiere juicio ejecutivo sólido y objetivo. Se deben analizar datos del mercado, hacer ajustes con prudencia (tanto a nivel territorial como corporativo), y evaluar las capacidades personales de forma objetiva para llegar a una cuota precisa. La cuota debe ser justa y con base en datos del mercado si se quiere que la fuerza de ventas esté dispuesta a aceptarla. Los gerentes de ventas se vuelven más precisos en el establecimiento de cuotas con la ayuda de programas computarizados.

➤ **Creación de cuotas entendibles.**

De modo que el procedimiento para establecer cuotas debe explicárseles con cuidado, o de otra manera sentirán que la gerencia trata de ejercer coerción sobre ellos para que den más esfuerzo sin obtener recompensa por el. Esto puede dar lugar a resentimientos y sentimientos de desconfianza por parte de la fuerza de ventas hacia la gerencia. Por otro lado, si los representantes de ventas entienden por completo el sistema de cuotas, es más probable que lo vean como justo, preciso y asequible. Hay varias formas en que la gerencia puede ayudar a su fuerza de ventas a entender sus cuotas.

➤ **Inclusión del vendedor en el establecimiento de cuotas.**

La gerencia puede facilitar a los vendedores la comprensión de las cuotas al permitirles que participen en el proceso de establecer las cuotas. Esto no sólo aumenta la comprensión sino que también reduce de forma significativa las cuestiones de imprecisión, injusticia e imposibilidad de logro. La cantidad de información que deban tener los representantes de ventas depende de su experiencia, la cantidad de información disponible y la filosofía gerencial de la compañía.

➤ **Mantener actualizada a la fuerza de ventas.**

Es importante que la gerencia mantenga a la fuerza de ventas actualizada sobre su desempeño relativo a las cuotas. Esto refuerza la importancia de la cuota y permite a los vendedores analizar lo que hacen bien y lo que hacen mal para que puedan mejorar su desempeño. Los supervisores deben mantener estrecho contacto personal con los representantes de ventas, ya que estos requieren con frecuencia consejo y aliento para lograr sus cuotas.

➤ **Mantener control.**

Se debe monitorear continuamente el desempeño y reunir y analizar la información hasta el momento. Las compañías producen cada vez más gráficas periódicas para mostrar el progreso de cada vendedor hacia su cuota. Estas gráficas se pueden hacer en forma semanal o mensual y algunas veces incluyen

una clasificación de toda la fuerza de ventas sobre la base de desempeño real comparado con la cuota.

4.3.4 Compensación

Los gerentes de ventas exitosos tienen tres preocupaciones principales cuando se trata de manejar una fuerza de ventas: atraer a vendedores sobresalientes, motivarlos a trabajar eficaz y eficientemente y conservar a los buenos vendedores.

Entre las herramientas más importantes para alcanzar estos tres objetivos se encuentra el plan de compensaciones de la organización. Las organizaciones utilizan dos tipos básicos de compensación: financiera y psicológica.

4.3.4.1 La importancia de los planes de compensación financiera.

Los planes de compensación de ventas pueden ser el “timón” que le permite a la administración orientar las actividades de los vendedores. La compensación de la fuerza de ventas es con mucho el componente más importante de los costos directos de ventas.

Existen tres métodos básicos de compensación financiera:

- **Salario directo.** La persona recibe una cantidad fija de dinero a intervalos fijos, tales como una semana o un mes.
- **Sólo comisión.** La persona recibe una cantidad que se modifica de acuerdo con los resultados, por lo general ventas o utilidades.
- **Combinación.** La persona recibe una mezcla de salario, comisión y/o bono.

El desarrollo de un plan de compensaciones que satisfaga a todos los vendedores es casi imposible. Si la gente no se encuentra satisfecha con un plan de compensaciones. ¿Por qué no lo cambian? Existen varias razones para esa falta de acción:

- El plan se encuentra enclavado en la tradición de la industria.
- A menudo se dificulta asignar los créditos cuando varios vendedores, oficinas de ventas o departamentos participan en la venta.
- Existen complejas consideraciones financieras o de la línea de productos.

- Es posible que exista una falla para reconocer que un plan adecuado de compensaciones puede mejorar los beneficios.
- Los gerentes de ventas pueden temer que el nuevo plan sea peor que el actual.

4.3.4.2 Desarrollo del plan de compensaciones.

Existen siete pasos claros en el proceso de desarrollar un plan de compensaciones:

- Preparar las descripciones de puestos.
- Establecer objetivos específicos.
- Determinar los niveles generales de compensación.
- Desarrollar una mezcla de compensaciones.
- Probar el plan anticipadamente.
- Administrar el plan.
- Evaluar el plan.

Si cualquiera de estos pasos se omite o se ejecuta en forma deficiente, existen pocas esperanzas de que el plan de compensaciones sea tan eficaz como debe serlo para motivar a la fuerza de ventas.

➤ Preparación de las descripciones de puestos.

Se requiere definir las responsabilidades y criterios de desempeño para cada puesto de ventas. Estas descripciones de puestos deben compararse en forma sistemática con otras posiciones de ventas en términos de su importancia para la organización. Trabajos que poseen un valor aproximado se asignan a un grado o nivel particular.

➤ Establecimiento de objetivos específicos.

Los planes de compensación se han diseñado para alcanzar determinados objetivos organizacionales.

Cualquier plan de compensaciones puede tener varios objetivos, de acuerdo con las necesidades de la empresa específica, el gerente de ventas o el vendedor.
Desde el punto de vista de la empresa, el plan debe subrayar:

- Control. Los gerentes de venta prefieren un plan que permita el control máximo sobre la forma en que los vendedores asignan su tiempo.
- Economía. Los gerentes de venta desean un plan que ofrezca un equilibrio deseable entre los costos y los resultados de las ventas.
- Motivación. Los gerentes de venta desean un plan que pueda motivar a sus vendedores a lograr un desempeño óptimo.
- Sencillez. A los gerentes de ventas les agrada un plan que sea sencillo de administrar, fácil de explicar a los vendedores y lo suficientemente flexible como para garantizar ajustes oportunos a las cambiantes condiciones del mercado y a las metas organizacionales.

Desde el punto de vista de los representantes de ventas, el plan de compensaciones debe ofrecer:

- Regularidad en los ingresos. Los vendedores desean protegerse de las fluctuaciones drásticas en los ingresos de tal manera que los gastos mensuales regulares para hipoteca, alimento y servicios públicos pueda pagarse sin problema.
- Recompensa por un desempeño superior. Los vendedores quieren que las compensaciones se relacionen en forma directa con la cantidad de esfuerzo que dedican y con los resultados que obtienen. El desempeño superior debe obtener recompensas superiores.
- Justicia. . Los vendedores desean que sus ganancias sean equitativas en términos de su experiencia o su habilidad, la paga de los compañeros de trabajo, los representantes de ventas de la competencia y el costo de la vida.

No es fácil que un sólo plan de compensaciones cumpla con todos estos objetivos, especialmente porque algunos de ellos, como la economía y la regularidad de los ingresos, tienden a entrar en conflicto.

➤ **Determinación de los niveles generales de compensación.**

En general se conviene en que las empresas y las industrias con niveles promedios bajos de compensaciones tienden a experimentar elevadas tasas de rotación. Por lo tanto, es necesario que el nivel general de compensaciones sea lo suficientemente competitivo como para atraer y conservar a los vendedores competentes.

Varios factores determinan el nivel básico de paga para una fuerza de ventas. Los más importantes son:

- Las habilidades, la experiencia y la educación necesarias para desempeñar el trabajo con éxito.
- El nivel de ingreso para trabajos comparables en la empresa.
- El nivel de ingresos para trabajos comparables en la industria (esto es, en el ambiente competitivo).

La importancia de cada uno de estos factores cambiará en cada situación.

➤ **Desarrollo de la mezcla de compensaciones.**

La mayor parte de las organizaciones de ventas contemporáneas han encontrado que una mezcla de compensaciones de sueldo, comisiones y/o bono es más eficaz para alcanzar los objetivos y las metas que el sueldo o la comisión por sí solos. La relación entre el sueldo regular y los incentivos es esencial en esta mezcla.

➤ **Costos de las mezclas alternativas de compensaciones.**

Los gerentes de ventas necesitan considerar los costos de las mezclas alternativas de compensaciones antes de elaborar un plan de compensaciones. En general, se puede afirmar que los planes de sólo comisiones son los más eficientes en los planes inferiores del volumen de ventas, mientras que el plan de sólo salario es menos caro en los niveles superiores. Al reconocer esto, las empresas a menudo cambian de los agentes de ventas con comisiones a los vendedores con salarios, una vez que el volumen de ventas ha llegado al nivel crítico.

Al considerar la descomposición de salario en incentivos, los gerentes de ventas deben decidir el grado de control que se requiere sobre las actividades de la fuerza de ventas, la cantidad del incentivo requerido para alcanzar los objetivos y las metas y cuales serán los costos totales con diferentes mezclas de compensación.

➤ **Proporción para el salario.**

Los salarios deben permitirles a los vendedores cubrir los gastos de vida diarios al tiempo que los alientan a realizar tareas que no se miden directamente por las ventas, como son el servicio a las cuentas de clientes. Sin embargo, el salario no debe ser tan alto como para que el vendedor se muestre complaciente o esté contento únicamente con él.

➤ **Proporción para incentivos.**

Las comisiones y los bonos son las partes de incentivo del plan de compensaciones y, por lo general, dependen de que el vendedor alcance alguna cuota predeterminada de ventas.

➤ **Incentivos fijos, progresivos o regresivos.**

Las comisiones fijas o tasas de bonos son las más sencillas de calcular, pero no ofrecen a los vendedores muchos incentivos para buscar niveles más elevados y cada vez más difíciles de ventas. Las tasas progresivas, que aumentan el porcentaje de la comisión o del bono que se concede a medida que se eleva el volumen de ventas, son mejores cuando los márgenes de ganancia se elevan en forma significativa después de alcanzar el "punto de equilibrio".

➤ **División de comisiones.**

Un problema administrativo especial para los gerentes de ventas es como dividir las comisiones cuando dos o más personas participan en una venta; debido a que pueden surgir desacuerdos posteriores respecto a quien es más responsable de la venta, la administración debe decidir, en forma anticipada, la manera de dividir las comisiones.

➤ **Tipos de incentivos.**

Existen innumerables prestaciones que las empresas pueden considerar para recompensar a sus ejecutivos de alto rendimiento.

➤ **Opciones en acciones de la empresa.**

A fin de conservar a personas de alta calidad, las organizaciones de ventas pueden ofrecer opciones en acciones de la compañía en proporción a la productividad del vendedor. Una opción en acciones es, sencillamente, una oportunidad (opción) de comprar acciones en la empresa en una fecha futura a un precio preestablecido.

➤ **Planes en acciones alternativas**

Cuando el mercado accionario no se desempeña en forma adecuada, las empresas intentan otros planteamientos, tales como los derechos de apreciación de las acciones o los planes de unidad de desempeño.

➤ **Prueba previa del plan.**

Cualquier plan de compensaciones debe probarse y evaluarse antes que se le adopte. A fin de identificar el impacto probable sobre las utilidades, deben calcularse las ganancias potenciales y las ventas (bajo el nuevo plan) de cada vendedor durante los últimos años. La prueba previa del plan propuesto de compensaciones se puede realizar en una o más divisiones de ventas durante suficiente tiempo para evaluar su efecto en los objetivos organizacionales o de logro.

➤ **Administración del plan.**

Un plan de compensaciones debe ser justo, fácil de comprender, simple de calcular y flexible. A medida que se modifiquen los objetivos organizacionales y las condiciones del mercado, el plan de compensaciones puede requerir modificaciones.

Al administrar el plan de compensaciones, la mayor parte de los gerentes de ventas considera que la paga a los compañeros no se debe revelar a la fuerza de ventas. En general, los expertos en paga temen que una revelación de un salario mayor conducirá a los vendedores a demandar justificaciones para cambios en la paga y aumentaría las fricciones y los celos entre los empleados.

➤ **Evaluación del plan.**

Antes de que se le establezca en forma concreta, incluso para un período relativamente corto, el plan de compensaciones debe evaluarse a fondo en cuanto a las metas de los gerentes de ventas de atraer a gente deseable, mantenerla y motivarla a alcanzar las metas organizacionales. Una vez que se le establece, el plan de compensaciones debe revisarse y evaluarse en forma continua para determinar su eficacia progresiva. Una revisión de tal naturaleza puede realizarse en forma trimestral, semestral o anual.

4.3.4.3 Ventajas y desventajas de los diversos métodos de compensación.

➤ **Solamente el sueldo.**

Utilizar solamente el sueldo es más adecuado en las siguientes situaciones:

- Situaciones de ventas en equipo.
- Largos períodos de negociación.
- Situaciones promocionales mixtas.
- Periodos de aprendizaje.
- Misiones de ventas.
- Condiciones especiales.

✓ **Ventajas.**

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

✓ **Desventajas.**

- No suministra incentivos financieros para poner esfuerzos adicionales.
- Puede aumentar los costos de venta puesto que los salarios continúan cuando las ventas no se realizan.
- A menudo conduce a inequidades en los ingresos, puesto que los vendedores menos productivos tienden a recibir mayor paga que la que corresponde y los más productivos reciben menos.
- Conduce a un desempeño adecuado, pero no superior.

➤ **Solamente comisión.**

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

La aplicación de los planes de comisiones requiere que el gerente de ventas decida:

- La base, o unidad, sobre la cual se pagarán las comisiones (ventas en dólares, unidades vendidas o ganancias brutas)
- La tasa a pagar por unidad (que en general se expresa como un porcentaje de las ventas o una ganancia bruta)
- El punto en que comienzan las comisiones (después de vender la primera unidad o después de alcanzar una cuota de ventas)
- El momento en que se pagan las comisiones (cuando se obtiene el pedido, cuando se le embarca o cuando se paga por el).

Las ventajas y las desventajas de los planes de solamente comisiones comprenden:

✓ **Ventajas.**

- El ingreso se relaciona directamente con la productividad.
- Las comisiones son fáciles de calcular, por lo que los vendedores pueden llevar la cuenta de sus ganancias.
- No hay un límite para las ganancias potenciales.
- El dinero no se encuentra ligado a los sueldos, puesto que las comisiones se pagan sólo cuando se generan ingresos.
- Los costos son proporcionales a las ventas.
- Los vendedores tienen libertad máxima en el trabajo.
- Los vendedores de desempeño deficiente se eliminan a sí mismos al retirarse.
- El ingreso se basa estrictamente en los logros, no en las evaluaciones subjetivas de los gerentes de ventas.

✓ **Desventajas.**

- Es posible que se ponga un énfasis excesivo en el volumen de ventas y no en las ventas con utilidades.
- Los vendedores tienen poca lealtad hacia la empresa.
- Debido a las grandes fluctuaciones en las ganancias, tales planes generan incertidumbre para muchos vendedores acerca de cubrir los gastos de la vida diaria de sus familias
- Puede haber elevadas tasas de rotación de la fuerza de ventas cuando las condiciones del negocio son bajas.
- Se descuidan las actividades que no se relacionan con las ventas (servicios, ventas misionarias, exhibiciones).
- Los vendedores pueden sobrecargar a los clientes con inventario, con lo cual afectan una relación a largo plazo con los clientes.
- Las ganancias súbitas pueden venir cuando las condiciones del negocio son buenas, lo cual puede resultar molesto para la administración de ventas.
- La flexibilidad para dividir territorios o transferir vendedores se reduce debido a medios limitados de control sobre la fuerza de ventas.
- Los gerentes de ventas pueden volverse indiferentes en el reclutamiento, la selección y la supervisión, puesto que pueden considerar que vendedores marginales son aceptables bajo este plan de comisiones.

➤ **Planes de compensación por bonos.**

Estos planes suministran una buena suma de dinero o de acciones para un desempeño excepcional, como alcanzar la cuota, lograr una nueva cuenta o vender una mezcla deseada de productos. Los bonos pueden pagarse para desempeños individuales o trabajos de equipo, y se pueden otorgar en el período actual, distribuirse a lo largo de varios períodos o diferirse hasta después del retiro, cuando el ejecutivo gana menos dinero y pagará menos impuestos.

➤ **Planes de combinación de compensaciones.**

Los planes de combinación de compensaciones incorporan dos o tres de los métodos básicos de compensación. En general, las comisiones y los bonos se

utilizan para alcanzar metas de volumen o de utilidades, mientras que el salario ayuda a alcanzar metas menos cuantificables, tales como servicio al cliente, control de gastos y desarrollo de las ventas a largo plazo.

Estos son algunos planes de combinación de compensaciones que se adaptan a diversas situaciones:

- Sueldo más comisiones.
- Sueldo más bono.
- Sueldo más comisión más bono.
- Comisión más bono.

Las principales ventajas y desventajas de un plan de combinación de compensaciones son:

✓ **Ventajas.**

- Proporciona la mayor flexibilidad y control sobre los vendedores, puesto que pueden recompensarse todas las actividades deseables.
- Proporciona seguridad e incentivos.
- Permite reforzamiento frecuente e inmediato del comportamiento deseado de ventas.

✓ **Desventajas.**

- Puede ser complejo y difícil de comprender.
- Puede resultar caro de administrar, sobre todo si no está computarizado.
- Quizás fracase en el logro de objetivos administrativos, si no se le concibe con cuidado.

4.3.5 Motivación de la Fuerza de Ventas.

La palabra “motivación” proviene del latino movere, que significa “mover”. La motivación estimula el movimiento de un individuo. Sobre la base de esta definición, la motivación humana se puede definir como un proceso dinámico que se pone en marcha al crear o hacer surgir necesidades internas que activan esfuerzos dirigidos hacia una meta y determinan su intensidad y persistencia.

Los gerentes de ventas deben darse cuenta de que toda la motivación es automotivación. Los vendedores no pueden motivarse a menos que decidan dejarse motivar. En otras palabras, la motivación es personal y debe llevarse a cabo dentro del individuo antes de que se haga aparente para otros. Los individuos se motivarán sólo si encuentran algo en el trabajo de ventas que sea una fuente de motivación personal para ellos.

Las recompensas monetarias para desempeño en el puesto se consideran incentivos financieros. Estos incluyen el salario del vendedor, comisiones, bonos, opciones en acciones y beneficios adicionales como auto de la compañía, seguro de vida, gastos médicos y dentales o ayuda educativa. Los incentivos no financieros constituyen recompensas psicológicas menos tangibles, que se relacionan con las necesidades intrínsecas individuales del vendedor que son pagos que se experimentan en forma interna.

4.3.5.1 Teorías de la motivación.

La manera en que los vendedores se comportan en el trabajo se relaciona de forma directa con sus necesidades y metas individuales. Así, algunos individuos se comportarán de forma diferente y serán más exitosos debido a diferentes patrones motivacionales. Muchas personas sienten que la motivación personal es dependiente de si los vendedores encuentran o no algo en el trabajo que es personalmente motivador para ellos, por lo tanto el trabajo de un gerente de ventas debe de redefinirse, con mayor énfasis en comprender y aceptar la idea de cómo funcionan la motivación. El gerente de ventas es responsable no sólo de motivar a la fuerza de ventas, si no también de aconsejar de forma individual a cada vendedor para encontrar la fuente de la automotivación de esa persona.

•Teoría de las necesidades de Maslow.

La bien conocida teoría de Maslow sostiene que las personas se motivan por una “jerarquía” de necesidades de crecimiento psicológico. La teoría de jerarquía de necesidades implica que los vendedores van a sus trabajos ya motivados y que sólo necesitan la oportunidad para responder a los retos de necesidades de orden más elevado.

Los gerentes de ventas deben seguirla pista del nivel de necesidades más importantes para cada vendedor, desde el aprendiz que inicia al representante de ventas con experiencia. Antes de que los vendedores se estanquen en un nivel, se les debe dar la oportunidad para activar y satisfacer necesidades de un nivel más alto si es que se desea motivarlos hacia desempeños superiores.

•Teoría del motivador-higiene.

Los estudios de motivación clásicos encontraron dos clases de factores que se asocian con la satisfacción o insatisfacción de los empleados. Se llaman

motivadores a las fuentes de satisfacción por que son necesarios para estimular a los individuos a hacer esfuerzos superiores. Se relacionan con la naturaleza o contenido del trabajo en sí mismo e incluyen responsabilidad, logros, reconocimiento y oportunidades de crecimiento y avance.

Las fuentes de insatisfacción se denominan factores de higiene por que son necesarias para impedir que el desempeño del empleado caiga o se vuelva insano. Abarcan el ambiente, incluyendo el sueldo, las políticas de la compañía y administración, supervisión y condiciones laborales.

•Teoría de las expectativas.

La teoría de las expectativas sostiene que las personas se motivan a trabajar hacia una meta cuando esperan que sus esfuerzos les retribuyan; esto es, cuando el logro de la meta es provechoso y deseable.

•Teoría del logro.

Algunas personas tienen necesidades de logros mayores que otras; etiquetaron a esas personas como “orientadas al logro” las personas orientadas al logro, aceptan responsabilidad individual, buscan tareas desafiantes y están dispuestas a tomar riesgos al hacer tareas que puedan servir como piedras sobre las cuales pisar para recompensas futuras.

Los gerentes de ventas necesitan identificar el logro que motivó al vendedor y después darle responsabilidad personal para resolver problemas definibles o lograr ciertas metas. La retroalimentación frecuente específica es también esencial para que estos vendedores puedan saber si son exitosos o no, los gerentes tal vez tengan que templar la retroalimentación negativa por que su personal motivado al logro puede renunciar si se siente que no va a tener éxito.

•Teoría de la desigualdad.

De acuerdo con la teoría motivacional de la desigualdad, las personas comparan sus contribuciones y recompensas relativas de trabajo con las de otros individuos en condiciones similares “Muchas personas oyen a través de sus compañeros de trabajo no de sus oídos”. La desigualdad se experimenta cuando una persona se siente subrecompensada o sobrerrecompensada por su contribución relativa a la de otros. Cuanto más fuerte es el sentimiento de desigualdad mayor es el impulso para reducir la tensión, aunque los individuos pueden responder de forma singulares a la desigualdad, la mayoría de las personas que se sienten subpagadas y subrecompensadas en relación con otros que hacen contribuciones similares tienden a disminuir sus esfuerzos de trabajo; las personas que se sienten sobrepagadas tienden a aumentar sus esfuerzos.

Es importante que los gerentes de ventas aprendan como se sienten los representantes de ventas individuales acerca de la igualdad de sus contribuciones y recompensas comparadas con las de otros. Si algunos de los vendedores perciben la desigualdad, el gerente de ventas necesita corregir las situaciones si la desigualdad realmente existe o ayudar al vendedor a reducir la tensión alterando su percepción de la comparación de las contribuciones y recompensas relativas del grupo.

•**Claridad de funciones.**

Una de las más importantes necesidades del vendedor es la claridad de funciones o un concepto de lo que abarca exactamente su trabajo. Debido a que muchas veces los vendedores carecen de suficiente conocimiento sobre su puesto, la mayoría se encuentra entre fronteras departamentales y son desafiados por problemas complejos que requieren soluciones innovadoras, metas que se definan con precisión y expectativas claras de funciones que pueden ser motivacionales.

Por lo general, los vendedores quieren y necesitan más información acerca de lo que se espera de ellos y cómo se les evaluará.

•**Teoría motivacional de los atributos.**

La teoría de los atributos sostiene que las personas se motivan no sólo para recalcar al máximo sus propias recompensas, sino también para entender sus ambientes y medios. Esto es, las personas se motivan para saber por qué ocurrió un evento y por qué tuvieron éxito o fracasaron en cierta tarea. Las explicaciones para el éxito o el fracaso llevaron a los individuos a asignar atributos causales a los hechos que experimentan, los atributos causales o causas de éxito o fracaso que se perciben, por lo general incluyen la habilidad, el esfuerzo, la estrategia, la suerte y la dificultad de las tareas. Estos atributos o percepciones influyen en la motivación.

4.3.5.2 Herramientas Motivacionales.

Los gerentes de ventas tienen varias herramientas motivacionales a su disposición para llevar a cabo su teoría general de, o enfoque para, motivar a la fuerza de ventas. Más allá de ofrecer las recompensas de compensación financiera los gerentes pueden tomar en consideración las herramientas motivacionales como: los concursos de ventas, las reuniones de ventas, las oportunidades de ascenso y los programas de incentivos para sus vendedores. Todas estas herramientas son importantes; pueden mejorar de forma significativa el desempeño de cada vendedor si se llevan a cabo de forma correcta.

- **Concursos de venta:**

Como un dispositivo motivacional, los concursos de ventas tienen el potencial de producir resultados indeseables así como deseables. Por lo tanto es importante que los gerentes de ventas entiendan las metas que se pueden lograr a través de los concursos de ventas, las áreas de decisión esenciales en la planeación de los concursos y los peligros potenciales que se asocian con ellos.

- **Reuniones de ventas:**

Uno de los medios más populares para aumentar la motivación así como una capacitación continua de los vendedores lo constituyen las reuniones de ventas, ya sean nacionales, regionales o locales. En lugar de utilizar la comunicación usual de una vía de la gerencia a los vendedores, las reuniones de ventas proporcionan oportunidades de una comunicación en dos sentidos e interacción entre todos los miembros del equipo de marketing, tanto de campo como de las oficinas centrales.

- **Oportunidades de ascenso.**

Una carrera atractiva con etapas de “decisión de ascenso” que llegan a intervalos regulares puede mantener a muchos individuos motivados durante gran parte de sus carreras. Las personas tienden a involucrarse con el ego al tener éxito por la “vía rápida” y continúan en la lucha para el siguiente ascenso.

- **Programas de incentivos.**

Muchas compañías sienten que la forma más eficaz para motivar a la fuerza de ventas es a través de programas de incentivos. Los gastos en incentivos aumentan continuamente y se convierte en una parte mayor de muchos presupuestos de la empresa por que se ve a los incentivos como herramientas con enorme poder de motivación. Entre los motivadores más importantes en los programas de incentivos están: dinero en efectivo, los viajes y la mercancía.

4.4 LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS.

La ética es una de las preocupaciones más importantes en el mundo de los negocios de hoy en día y sin embargo es una de las menos estudiadas. Su estudio trata sobre si ciertas prácticas específicas son o no aceptables.

El Webster's Third New International Dictionary define la “ética” como: “la disciplina que trata con lo que es bueno y malo, lo correcto y lo incorrecto, o el deber y la

obligación moral; una serie de principios o valores morales; los principios de conducta que determinan a un individuo o a una profesión”.

La ética en los negocios tiene mucho que ver con la relación entre la práctica en los negocios y el concepto moral del bien y del mal. Tradicionalmente en los negocios, el juicio de lo que está bien y mal, está basado sobre todo en consideraciones económicas. Para discutir de ética en los negocios es necesario especificar de estándares éticos individuales, organizacionales o profesionales. (Ética Balance entre los valores individuales, profesionales y organizacionales. Ver anexo N° 17).

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

Estas tres clases de ética: individual, organizacional y profesional; ofrecen un contrapeso para cada una. La ética profesional puede reforzar los estándares de la práctica en los negocios (como la investigación de mercados, ventas o publicidad) cuando la organización trata de justificar alguna acción no ética como: hacer lo que las otras compañías están haciendo. La ética organizacional, al darle importancia a la ganancia y al crecimiento, sirve para frenar la ética profesional excesiva. La ética individual de una persona puede oponerse a cualquier control excesivo organizacional o profesional que pueda violar estándares personales.

4.4.1 Las preocupaciones éticas de los vendedores.

Dos componentes muy importantes e influyentes en cuanto a la toma de decisiones éticas de un vendedor en lo personal son: los otros factores significativos y la oportunidad. Los vendedores tienen que estar pendientes siempre de las relaciones con su propia empresa, con sus discípulos, clientes y competidores.

➤ La relación con la empresa.

La mayoría de los ejecutivos de ventas podrán admitir que en ocasiones han torcido las reglas “sin intención” al tratar con su propio jefe. Pero cuando muchos jefes pasan por alto pequeños y aparentes abusos sin importancia pueden incrementar significativamente el costo de operación para los dueños y esto a largo plazo puede revertir y dañar tanto a todos los empleados como a los clientes.

- El mal uso de los activos de la compañía.

Incrementar las cuentas de gastos, tomar existencia o equipos de la empresa para uso personal, hacer llamadas personales en los teléfonos de la empresa, utilizar el

tiempo de trabajo para hacer negocios personales, quedarse con premios o con artículos promocionales que son para los clientes .

- Hacer trampa en los concursos de ventas.

Algunos vendedores tienen tanta urgencia de ganar un concurso de ventas que tratan de convencer a los clientes de que se llenen de productos, con la promesa de que estos serán recogidos una vez finalizado el concurso.

- Falsificar reportes de ventas:

Cuando el desempeño se basa por lo menos parcialmente en las actividades de ventas como también en los resultados de la misma, algunos vendedores se ven tentados a “inventar un poco” en sus reportes respecto del número de visitas, de servicios o del envío de correo promocional.

- Tener dos empleos a la vez:

Algunos vendedores audaces, a quienes no se les supervisa de cerca, pueden estar tentados de aceptar trabajos de medio tiempo en las horas en las que deberían supuestamente estar trabajando para su jefe principal.

- Darle vuelta a la política de la empresa:

A pesar de que sólo algunos vendedores operan siempre estrictamente como “debe de ser”, la mayoría reconocen que generalmente existen razones importantes por las cuales se deben seguir las políticas de la compañía. Los vendedores que siempre están de “aquí para allá” buscando evadir la política de la empresa (por ejemplo, al tratar de obtener un trato especial en la entrega de sus ventas, en servicio o un trato especial a la hora de facturar para sus clientes preferidos) pueden crear desacuerdos entre sus compañeros de trabajo, hacer enojar a sus clientes y dejar a la empresa en una posición vergonzosa.

- **El trato con los condiscípulos.**

Algunos vendedores demasiado competitivos pueden recurrir a cierto comportamiento no ético con el objeto de superar a sus colegas en las ventas.

- Tomar clientes de otros vendedores.

El entrometerse en el territorio de otro vendedor para lograr ventas y el persuadir a un cliente con oficinas en dos regiones diferentes de que realice todas sus compras en sólo una región, son ejemplos de “cazar” clientes ajenos que inevitablemente ocasionarán represalias y querellas contraproducentes entre vendedores.

- Subestimar a los otros vendedores.

En ocasiones los vendedores están tan enfrascados en la competencia interna que deliberadamente subestiman a sus compañeros. Por ejemplo, el querer tapar uno mismo su propio error diciendo que una secretaria no dio un mensaje telefónico o decirle a un cliente que otro vendedor no ofrece un buen servicio después de la venta, son engaños claramente carentes de ética.

- Tratar con conflictos de interés.

Algunos vendedores, como agentes de bienes raíces o corredores de bolsa, tiene que tratar a diario con conflictos de interés potencial al trabajar tanto con compradores como con vendedores. Un ejemplo de ello, ¿Debería un agente bienes raíces tratar de persuadir al comprador potencial de que pague el precio más alto por una casa y por lo tanto ganar una comisión más alta, o debería tratar de asegurar el precio justo de la casa que sería aproximadamente el que el agente sabe que el comprador aceptará?

La mayoría de los agentes de bienes raíces tienen que caminar en una línea ética muy fina, al trabajar de una forma cercana con compradores y vendedores.

➤ El trato con los clientes.

A largo plazo, rara vez resulta "inteligente" comprometerse en prácticas no éticas con los clientes, aunque el cliente sea el instigador de las mismas.

- Sobreprometer.

Con el fin de obtener una venta, algunos vendedores prometen mucho más de lo que de una manera razonable saben que van a entregar y creen que el cliente va a aceptar una posible excusa más tarde. Ejemplo de esto, prometer una fecha de entrega irreal con el propósito de lograr la venta, es una violación ética que será contraproducente para el vendedor y que dañara las futuras relaciones con el cliente.

- Distorsionar la verdad.

Si un vendedor trata de encubrir los problemas de los productos o de los servicios de la empresa, o si miente acerca de los problemas de los productos de la competencia, está distorsionando la verdad al mentir deliberadamente con el propósito de ganar una venta. Esta clase de vendedores rara vez permanecen mucho tiempo en un empleo porque rápidamente pierde credibilidad con los clientes.

- Sobrevender.

Los clientes muchas veces desconocen qué tanto inventario necesitan, por lo que el vendedor no ético tratará de persuadirlos de comprar de más.

- Revelar información confidencial.

En un intento por congraciarse con algún cliente preferido algunos vendedores revelan información confidencial y potencialmente dañina acerca de los competidores del cliente.

- Dar regalos.

Ofrecer sobornos, comisiones por debajo del agua y retribuciones es completamente ilegal y puede crear problemas serios a los vendedores y a su compañía. Sin embargo, algunos vendedores tratan de “mostrar su aprecio” y proveen secretamente a sus clientes con regalos onerosos. Desafortunadamente, los clientes a veces lanzan pistas no tan sutiles de que esperan un buen regalo, sobre todo hacia la época de vacaciones. Muchas empresas se rehúsan a que sus empleados acepten cualquier regalo de parte de sus proveedores.

- Dar mal uso a actividades recreativas.

A pesar de que jugar algún deporte con un cliente o prospecto, o llevarlo a cenar o aun juego de pelota es aceptable y con frecuencia forma parte del hacer negocios, el entretenimiento no puede ser un soborno disfrazado con el fin de influenciar a un comprador.

- Mostrar favoritismo.

Siempre hay algunos clientes que un vendedor prefiere en comparación con otros, pero un vendedor no puede permitirse mostrar favoritismo, por ejemplo manipular pedidos cuando la producción es escasa. Otros clientes podrán resentir profundamente este trato disparado y se rehusarán a tratar con los ejecutivos de ventas de los que sospechen este comportamiento.

➤ **Tratar con competidores.**

Quizás se puede argüir que todo es permitido en el amor y en la guerra, pero con toda seguridad no se da lo mismo cuando se trata de vendedores en relación con la competencia.

- Menospreciar a la competencia.

Hacer comentarios exagerados o negativos acerca de los productos de los competidores no sólo no es ético sino que con frecuencia es contraproducente, ya que el cliente se preguntará obviamente qué es lo que se dice a sus espaldas.

- Desordenar los exhibidores de productos de la competencia.

Ya sea en tiendas, en exposiciones comerciales o en otros sitios, no sólo no es ético sino que también es ilegal que los vendedores alteren los productos de los competidores, ejemplo, reducir el número de productos en existencia en una tienda o dañar los muestrarios o exhibidores o los productos de los competidores en cualquier forma.

- Espiar a los competidores

Los vendedores son capaces de utilizar múltiples pretextos para obtener información competitivamente útil. Pueden tratar de sacar información de los vendedores de la competencia en reuniones sociales, alentar a los clientes a que realicen licitaciones falsas con el fin de obtener información en cuanto a los precios de la competencia, o pretender ser clientes en conferencias profesionales, ferias comerciales o visitas a la planta. Aunque no son ilegales y algunos puedan decir que “casi todo el mundo lo hace”, tales prácticas son cuestionables éticamente.

➤ **Tratos del patrón con los vendedores.**

No solamente los vendedores necesitan patrones éticos al tratar con sus empresas, sino que los altos ejecutivos tienen que tratar éticamente a sus vendedores. En algunas compañías los agentes de ventas se ven obligados a trabajar en situaciones imposibles en las que tienen que comprometer su ética personal, rehusar hacer lo que se les pide o bien dejar la compañía.

- Compensar a sus empleados.

El pago a tiempo del sueldo, las comisiones y los bonos, más un rápido reembolso de los gastos, son requerimientos básicos para una empresa cuyo propósito es tratar éticamente a sus vendedores.

- Asignar zonas de venta.

En un principio, la dirección tiene que asignar cuidadosamente las zonas de ventas con el propósito de asegurar que las bases de la distribución sean lo más justas posibles. Luego, cuando sea necesario reasignar estas zonas, separarlas o transformarlas a nivel nacional, es necesario advertir a los vendedores con la debida anticipación sobre el cambio inminente, así como darles la oportunidad de negociar la asignación de una nueva región.

- Presionar a los vendedores.

Establecer metas irreales para los vendedores, así como ejercer una constante presión sobre ellos con el objeto de que vendan, es considerado como un comportamiento carente de ética e injusto, a menos que los vendedores intervengan en el establecimiento de las cuotas y entiendan perfectamente las razones por las que se ejerce una intensa presión sobre ellos.

- Contratar, promover y despedir.

A pesar de que las leyes referentes a la equidad en las oportunidades de empleo prohíbe la discriminación con excepción de que exista un criterio claramente basado en el desempeño, existe una evidencia constante de que el racismo, la discriminación sexual o la discriminación por edad todavía influyen en las decisiones de la gerencia a la hora de contratar, promover y despedir a los empleados.

5. Trabajo en equipo

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, han llevado a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajar habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un sólo individuo. Las nuevas

estructuras de las organizaciones requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como calidad total que requiere la participación e interacción de áreas funcionales de la empresa.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros, desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto, o sea, el de formar un equipo de trabajo.

5.1 ¿Qué es el trabajo en equipo?

De esta interrogante surgen dos conceptos importantes el de equipo de trabajo y el de trabajo en equipo. El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

Mientras que el trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>

El trabajo en equipo puede definirse como:

- Trabajo en equipo es un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida. (Katzenbach y K. Smith)

➤ Características del trabajo en equipo

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar en forma efectiva como equipo requiere su tiempo, ya que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de las labores de trabajo.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo entre ellos:

- Liderazgo efectivo , es decir contar con un proceso de creación de visión del futuro que tome en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograrlo, incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.
- Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras de comunicación y fomentando además una adecuada retroalimentación.
- Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. El trabajo en equipo se basa en:

- Complementariedad

Cada miembro domina una parte determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

- Coordinación

El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar una actividad o el proyecto adelante.

- Comunicación

El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

- Confianza

Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros, sino que confía en que éstos harán lo mismo; sabe que este es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

- Compromiso

Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

La puesta en marcha de un trabajo en equipo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases. Hay que ser consciente de que los equipos van a necesitar tiempo para acoplarse y funcionar eficazmente. Normalmente los equipos de trabajo pasan por estas etapas:

➤ Inicio:

Predomina el optimismo, los miembros se sienten ilusionados con el proyecto que se les ha encomendado; se conocen poco pero las relaciones son cordiales, todos ponen de su parte para evitar conflictos.

➤ Primeras dificultades:

El trabajo se complica y surgen las primeras dificultades lo que origina tensión y roces entre sus miembros; las diferencias de carácter y personalidad salen a flote.

➤ Acoplamiento:

Los miembros son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante. Esto les obliga a tratar de superar los enfrentamientos personales. Por otra parte los miembros ven que, aunque con dificultades, el trabajo ha avanzado lo que permite recuperar cierto optimismo.

➤ Madurez:

El equipo está acoplado, controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos conocen los puntos débiles de sus compañeros y evitan herir sensibilidades. El equipo entra en una fase muy productiva.

➤ Agotamiento:

Buena parte del trabajo ya está realizado y los miembros del equipo comienzan a perder ilusión en el mismo. El rendimiento puede volver a decaer y es posible que vuelvan a surgir rivalidades.

5.3 Importancia del trabajo en equipo

La formación de equipos de trabajo va más allá de simplemente ver las relaciones entre individuos y proporcionar retroalimentación a las personas. El trabajo en equipo es una fuente de enriquecimiento y profundidad en la obtención de información, es como un sistema de sugerencias lo que también es un medio importante para motivar a los empleados, aumentando su participación, mejorar su desempeño y su implementación actualmente es una de las claves para alcanzar el éxito en las organizaciones. Hoy en día es la mejor forma de realizar bien el trabajo para lograr la eficiencia del personal.

http://www.sht.com.ar/archivo/Management/en_equipo.htm

➤ **Conflictos del trabajo en equipo**

En el desarrollo de un equipo de trabajo es frecuente que en algún momento puedan surgir conflictos personales, lo que en si no tiene mayor importancia ya que es normal que en una relación intensa y prolongada entre personas surjan ocasionalmente roces. La diferencia de carácter de los miembros, la tensión que genera el trabajo, las dificultades todo esto puede ocasionar conflictos. Esta situación origina que el rendimiento del equipo se resienta de inmediato, para que un equipo de trabajo sea eficiente es absolutamente necesario que sus miembros estén perfectamente compenetrados. El jefe del equipo deberá preocuparse por:

- Fomentar la comunicación, el trato personal, buscando que la relación entre los integrantes no sea meramente profesional.
- Conocer de cerca de a su gente, qué piensan, cómo se sienten, qué les preocupa, tratar de conseguir que se encuentren a gusto.
- Darle a su gente confianza, mostrándose cercano, que le puedan consultar sus preocupaciones. Detectar cambios de humor, intentar ver qué puede haber detrás.
- Evitar situaciones injustas, diferencias significativas de carga de trabajo, diferencias de sueldos injustificables.
- Agravios comparativos, alabanzas del jefe dirigidas siempre a los mismos miembros, cierto trato preferencial a parte del equipo, compartir con ellos más información que con el resto, tener reuniones informales sin avisar a los demás.

Cuando surgen conflictos en el equipo de trabajo el jefe tiene que actuar, inicialmente debe dar un margen prudencial a los miembros enfrentados para que ellos mismos resuelvan sus diferencias, a los colaboradores siempre hay que tratarlos como adultos. Si el asunto sigue sin resolverse el jefe intervendrá, hablando con las personas implicadas y exigiéndoles que pongan fin a sus rencillas, advirtiéndoles que no va a tolerar comportamientos que pongan en peligro el trabajo, si el conflicto persiste, tomará cartas en el asunto, informándose previamente con detalle de lo sucedido y adoptando a continuación la decisión que estime más oportuna. Lo que el jefe no puede permitirse bajo ningún concepto es hacer vista gorda y no darse por enterado de lo que está ocurriendo.

Para prevenir los problemas en el equipo se necesita reunir al grupo por lo menos una vez a la semana para hablar de los problemas y resolverlos creativamente. El éxito de trabajo en equipo es responsabilidad de todos los que lo conforman. Por

lo tanto reunirse en equipo es el principio, mantenerse en equipo es el progreso y trabajar en equipo asegura el éxito. (Henry Ford).

6. Atención al cliente

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

El principal objetivo de toda empresa es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo. Por tal motivo la atención al cliente es la mejor herramienta para conservarlos como compradores reincidentes.

6.1 ¿Quién es el cliente?

Son personas concretas, individuales, cada uno con sus propias características: edad, sexo, cualidades, virtudes, defectos, inteligencia, intereses, capacidades, carácter, preocupaciones o problemas que visitan y compran en un determinado establecimiento de acuerdo a sus necesidades.

Al cliente también se le considera como:

- Es la persona más importante en cualquier negocio.
- No depende de los que laboran en el negocio, ellos dependen de él.

- No interrumpe el trabajo. Es el objetivo del trabajo.
- Hace un favor al llegar al negocio. No se le hace ningún favor atendiéndosele.
- No es sólo dinero en caja, es un ser humano con sentimientos y merece un trato respetuoso.
- Merece la mejor atención que pueda darse. Es el alma de todo negocio, él paga el salario de los que laboran en la empresa.
- Sin él, se tendrían que cerrar las puertas del negocio.
- Es la parte más importante del negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que trae sus necesidades y deseos y es una misión satisfacerlo.
- Es alguien a quien se debe complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- El cliente es el jefe y la razón de ser de una empresa.

Para conocer al cliente la empresa debe responder las preguntas ¿Para qué mejorar la atención a mis clientes? ¿Cómo hacerlo? ¿Con quién? ¿Me traerán ventajas o desventajas esos cambios? Estas interrogantes encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los consumidores, que reciben influencia de los medios de comunicación para modificar sus hábitos de compra con mucha rapidez.

Por otra parte, al consumidor ya “no le venden “nada sino que el decide y exige libremente dónde, qué, cómo y cuándo comprar, por tales razones para los empresarios ha llegado la hora de preguntarse cosas como ¿Soy consciente de esto? ¿Qué hago para que los consumidores “me elijan a mí”?.

Si estos se ponen simplemente a abrir la puerta del local y esperar a que vengan los clientes simplemente surgirán otras interrogantes, ¿Vendrán a comprarme? ¿Seguirán viniendo? ¿Por qué deberían hacerlo? ¿Por qué no a la competencia? ¿Me alcanzará con lo que yo hago para crecer? ¿Y para subsistir? ¿Ud. vende o le compran? ¿Cómo construye sus ingresos diarios? ¿Conoce “a fondo” a sus

clientes? ¿Cómo se entera de sus necesidades y que hace para satisfacerlas? Estas y otras muchas reflexiones son las que permiten conocer a los clientes, crear valor, mejorar la calidad del servicio, lograr fidelidad y crecer.

Cuando un cliente visita un establecimiento va en busca de:

- Información.
- Orientación.
- Obtener un servicio o adquirir un bien.
- Investiga algo.
- Gestión.
- Tramitación.
- Atención personalizada.
- Reclamo.

Y es deber de los encargados del establecimiento tolerarlos y consentirlos con sus diferentes formas de ser y pensar cuando presentan:

- Dudas.
- Desorientación.
- Temor.
- Resentimiento.
- Impulsivo.
- Crisis.

Lo ideal es que el cliente venga con confianza, ya que ellos esperan recibir:

- Eficiencia en el servicio.
- Comprensión.
- Confianza.
- Orientación y ayuda.
- Paciencia.

- Amabilidad en el trato.
- Calidad de servicio / calidad del producto que le venden.

6.2 ¿Qué es la atención al cliente?

La atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio que le venden.

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Administración/acliente.htm>

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

<http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

La atención al cliente es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. La atención es un valor agregado para el cliente y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

Una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible es la atención al cliente. Al desarrollar una estrategia de atención al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas, qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios. La estrategia de atención al cliente esta ligada muy directamente al producto.

a) ¿Qué servicios se ofrecerán?

Para determinar cuales servicios son los que el cliente demanda se debe realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada

uno. Y estar consciente de que aunque el servicio sea de excelente calidad, si son los mismos y del mismo nivel que los de la competencia, nunca se creará ventaja competitiva, por ello, al aplicar encuestas tendientes a mejorar los servicios se debe tratar de comparar con el competidor más cercano, así se detectarán verdaderas oportunidades. Para adelantarse y ser el mejor.

b) ¿Qué nivel de servicio se debe ofrecer?

Cuando se conoce que servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos: compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 1-800 y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos elementos son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en que se está fallando.

c) ¿Cuál es la mejor forma de ofrecerle los servicios?

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio, además de las decisiones sobre estos aspectos, una estrategia del servicio al cliente integral debe involucrar a todos los miembros de la organización y tener un fuerte componente de selección de personal que permita trabajar con personas a las que les agrada brindar un excelente servicio, otro elemento clave dentro de esta estrategia es la capacitación continua de todo el personal, con énfasis en quienes tratan directamente con el cliente, estas personas son las que necesitan mayor entrenamiento, de ellos depende que el cliente regrese o no.

➤ **Elementos de la atención al cliente**

- Contacto cara a cara.
- Relación con el cliente.
- Correspondencia.

- Reclamos y cumplidos.

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio. Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe.

Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen una buena atención al cliente.

➤ **Cortesía**

Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que quien lo atiende le es útil.

➤ **Atención rápida**

A nadie le agrada esperar o sentir que se le ignora. Si llega un cliente a un establecimiento y las personas encargadas de atenderle se encuentran ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento", es un ingrediente para que él se sienta bien atendido.

➤ **Confiabilidad**

Los clientes quieren que su experiencia de comprar sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas, también esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

➤ **Atención personal**

Al cliente le agrada y lo hace sentir importante la atención personalizada. Le disgusta sentir que es un número. Una forma de personalizar la atención es llamar al cliente por su nombre.

➤ **Personal bien informado**

El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio o vender un producto, una información completa y segura respecto a lo que le ofertan.

➤ **Simpatía**

El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad le hace ver al cliente que no es sólo suministrador de ingresos es también alguien que le importa a la empresa y que ésta se preocupa por satisfacer sus necesidades.

La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los actuales, donde la calidad es dar al cliente lo que se prometió y la excelencia es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió.

✓ **Beneficios de una buena atención al cliente**

La preocupación por la calidad de la atención al cliente no constituye una actitud “romántica”, sino que la misma está estrechamente vinculado a la mayor o menor capacidad de las empresas para generar rentabilidad. Esta afirmación se ve confirmada por los múltiples y variados beneficios y ventajas que le genera a una

empresa la preocupación por la calidad en la atención al cliente. El mantenimiento de altos niveles de calidad en la atención al cliente genera a las empresas beneficios como;

- Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
- Incremento de las ventas y la rentabilidad (la alta calidad permite, entre otras cosas fijar precios más altos que la competencia).
- Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
- Un alto nivel de ventas individuales por cada cliente, consumidor o usuario (los clientes satisfechos compran más de los mismos servicios y productos)
- Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros productos o servicios de la empresa.
- Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca a boca, la referencia de los clientes satisfechos.
- Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas), las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para reponer los clientes que pierden continuamente.
- Menos quejas y reclamos en consecuencia menores gastos ocasionados por su gestión.
- Mejor imagen y reputación de la empresa.
- Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores (aunque sean productos y servicios similares a los de los competidores, los clientes los perciben como diferentes e incluso únicos).
- Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
- Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados hacia un mismo fin.
- Menos quejas y ausentismo por parte del personal (más alta productividad)
- Menor rotación del personal.
- Una mayor participación de mercado.

Mejorar continuamente la atención al cliente como medio para lograr su fidelidad no es un asunto de querer o no querer, de hacer algo esporádicamente para agradar a los clientes, se trata en realidad de acciones permanentes de toda la empresa, grande o pequeña, que pretenda seguir progresando y avanzando en los mercados altamente competitivos de hoy en día.

5.3 Importancia la atención al cliente

Una buena atención al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad y la venta personal. Por eso las empresas deben conocer la importancia de este aspecto que puede llegar a ser su mejor carta de presentación.

Los clientes son sensibles a la atención que reciben de sus suministradores, por esto la atención al cliente hoy en día se ha convertido en la carta de presentación de muchas empresas.

Para atender al cliente de una manera excepcional es preciso que la empresa se oriente al cliente, lo coloque de verdad como prioridad número uno. Para ello tiene que concentrarse en los detalles de hacer ese extra que no hace la competencia, en garantizar no sólo la parte técnica que es esencial, pero no es lo único, sino, la parte humana, la atención, la cortesía. Toda empresa se tiene que orientarse a brindar una buena atención al cliente de forma constante y eficiente.

VI. CONCLUSIONES

Una vez finalizada ésta investigación sobre Auditoría Administrativa Funcional en el área de ventas de las Casas Comerciales de Línea Blanca: La Curacao S.A. y El Gallo Más Gallo S.A. en la ciudad de Matagalpa en el primer semestre del año 2006, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Las casas comerciales de Línea Blanca: La Curacao S.A. y El Gallo Más Gallo S.A., consideran que la Auditoría Administrativa Funcional en el área de ventas, es una actividad de gran importancia, ya que por medio de ella se revisa y evalúa el funcionamiento de una de las áreas clave para la empresa.
2. La Auditoría Administrativa Funcional, va más allá, de ser una técnica de revisión y evaluación, es también un medio de control y cambio.
3. La falta de conocimiento de éste tipo de Auditoría puede ocasionar la implementación de estrategias inadecuadas en una empresa.
4. El trabajo en equipo es una de las claves para alcanzar el éxito.
5. Trabajo en equipo es una de las formas de realizar bien el trabajo y lograr la eficiencia del personal de la empresa.
6. Al implementar de la forma correcta la estrategia de atención al cliente se logran grandes beneficios como mayor volumen de las ventas, prestigio, solidez empresarial.

7. La atención al cliente es un elemento primordial para las ventas, tan poderoso como la publicidad y los descuentos.

VII. Bibliografía

1. Anderson, Ralph E. Hair, Joseph F. Bush, Allan J. Administración de Ventas , Segunda Edición, 1995- 1996
2. Franklin, Enrique V. Auditoria Administrativa, Primera Edición, México, 2000.
3. Gutiérrez Mejía, Pedro J. UNAN, Folleto: Administración de Recursos Humanos.
4. <http://www.definicion.org/competencia>
5. <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk27.htm>
6. <http://es.wikipedia.org/wiki/publicidad>
7. <http://www.geocities.com/jcpasshq/tadmdeventa.html>
8. <http://www.infomipyme.com/Does/GT/offline/Administracion/cliente.htm>
9. <http://www.proyectos.findecarrera.com/que-es-una-auditoria.htm>
10. <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>
11. <http://www.monografias.com/trabajos11/sereli.shtml>
12. <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>
13. <http://www.monografias.com/trabajos28/politicas-credito/politicas-credito.shtml>
14. <http://www.lacuracao.net.com>
15. <http://html.rincondelvago.com/entrevista-en-profundidad.html>
16. <http://www.southlink.com.ar/vap/fuerza%20de%20ventas.htm>
17. <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/en-equipo.htm>
18. <http://www.unamosapuntos/organigramas/organigramas.htm>
19. Kleppner's, Otto. Russell Thomas. Verrill, Glem. Publicidad 12ª Edición 1988.
20. López Martínez, Ángela Marlene; Márquez, José Antonio. Seminario de Graduación: La Mercadotecnia, Planeación Estratégica y su Relación Administrativa, 2003.

21. Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de la Auditoria Administrativa, Séptima Edición, 1995.
22. UNAN, Folleto: Principios del arte de vender.