

**UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADOTECNIA**



TEMA:

**DIAGNOSTICO DE LA FORMACIÓN INTEGRAL DE VENEDORES, COMO UNO DE LOS FACTORES QUE INCIDE EN EL LOGRO DE METAS DE VENTAS.
CASO PRÁCTICO: MICROEMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADAS EN MERCADOTECNIA**

PRESENTADO POR:

**FRANCO DURAN VERONICA GUADALUPE
LANDAVERDE LARA IRIS YESENIA
LÓPEZ PALOMO CLAUDIA LORENA**

**OCTUBRE 2006
SOYAPANGO – EL SALVADOR – CENTROAMÉRICA**

Introducción

La formación integral es una función muy necesaria para el personal de ventas. Es fundamental que los vendedores manejen y tengan conocimientos concretos y amplios acerca de la empresa, mercado meta, productos, competencia, clientes y técnicas de negociación. Esto les permite no solamente contar con las herramientas para vender, sino también, crecer como individuos y a la vez aumentar su autoestima para poder enfrentar la venta con éxito.

Los métodos y programas de formación varían según la empresa. Pero el objetivo de estos programas es llenar las deficiencias del vendedor y proporcionarles los conocimientos necesarios que le permitan realizar ventas exitosas. Lo que conduce a incrementar la rentabilidad, aumentar la moral de la fuerza de ventas, incrementar la productividad y logro de metas individuales.

En este informe se desarrolla el trabajo de graduación denominado “Diagnóstico de la formación integral de vendedores, como uno de los factores que incide en el logro de metas de ventas. Caso práctico: microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango”.

El tema fue desarrollado, con el propósito de diagnosticar cómo incide el proceso de formación integral de los vendedores en el logro de metas de ventas de las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango”.

Capítulo I

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para tener una idea acerca de los factores que motivaron el estudio a continuación se presenta el planteamiento del problema, en donde se enfatiza el contexto de la

temática. Así mismo, mediante la justificación, se expresa por qué es importante desarrollar este tema. Para dar respuesta al enunciado del problema se detallan los objetivos que se pretenden lograr al final del mismo.

Capítulo II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se desarrollo una serie de temas relacionados con las microempresas, fuerza de ventas y metas de venta. Se presenta la definición de microempresa, característica, antecedente y clasificación, así mismo se describe la situación actual y la importancia de las microempresas en la economía salvadoreña.

Con respecto a la fuerza de ventas se puntualiza aspectos generales, como las funciones y obligaciones de los vendedores, también se especifican los métodos y elementos que intervienen en la formación integral de la fuerza de ventas. Además se desarrollar la definición de metas de venta y como estas son asignadas. Y en la última parte se plantea el proceso de evaluación y control de la fuerza de ventas.

Capítulo III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la metodología utilizada para el desarrollo del estudio, se plantean el tipo de estudio a efectuado, así mismo la fuentes y técnicas a utilizadas para la recolección de la información, acerca de la formación integral de vendedores, como uno de los factores que incide en el logro de metas de ventas de las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango.

Capítulo I:
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento y enunciado del problema

El municipio de Soyapango es considerado una zona de alto desarrollo, pues se caracteriza por tener una fuerte participación de microempresas dedicadas al comercio. Esta ciudad está conformada por 6,794 empresas de las cuales 6,566 se clasifican en el sector comercio y servicio.¹

En este municipio existen una gama de microempresas que venden una variedad de productos electrodomésticos de distintas marcas por lo que requieren personal de ventas altamente capacitados que puedan desplazar una gran cantidad de producto en el mercado.

La fuerza de ventas juega un papel muy importante dentro de las empresas porque a través de ellos se obtienen ingresos que pueden contribuir al crecimiento de la compañía; es por eso que la fuerza de ventas debe realizar una buena labor con la cual pueda persuadir a los clientes para que adquieran el producto.

En este rubro existe bastante competencia, donde además se comercializan las mismas marcas y productos, por lo que el vendedor debe tener sólidos conocimientos sobre el producto, atención al cliente y técnicas de ventas, pues se consideran factores claves que inciden en el cierre exitoso de la misma.

Uno de los factores que puede estar afectando a estas microempresas es la formación integral que se les brinda a los vendedores. Para analizar esta situación se realizó un estudio a profundidad, para diagnosticar si es esto lo que está ocasionando que la fuerza de ventas no realice una buena labor; a su vez también

¹ Alcaldía Municipal de Soyapango, según registro de catastro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango de 2000.

podría influir en que el vendedor se sienta desmotivado en un determinado momento, lo cual le impida alcanzar las metas de ventas afectando directamente sus ingresos.

Es importante que el vendedor reciba formación integral continuamente. Esto le aportará los conocimientos necesarios para que puedan desempeñar su labor de una forma eficiente y eficaz.

Ante esta situación, se planteo la siguiente interrogante:

¿Es la formación integral de vendedores, uno de los factores que incide directamente en las metas de venta de microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango?

1.2. Justificación

Esta investigación se justifica partiendo de la necesidad que tienen de subsistencia y/o crecimiento económico las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango, ya que estas deben luchar constantemente contra factores como los siguientes: competidores fuertes en el área de electrodomésticos como por ejemplo la Curacao, Prado, Omnisport, Tropigas, cada una de estas empresas emplea estrategias y tácticas, que las hace más competitivas en el mercado, ya que cuentan con los recursos suficientes para implementar programas de ventas que les permita lograr el éxito comercial, así mismo cuentan con locales amplios, mayor surtido de productos, fuerza de venta numerosa, son importadores directo de los productos que comercializan y aplican programas mercadológicos.

Estas empresas tiene mayores posibilidades de brindarles formación constante al personal de venta, lo cual contribuye para que ellos realicen sus labores de una manera más eficiente, facilitándole el cumplimiento de las metas de venta, así mismo brindan a la fuerza de venta incentivos que los motivan a desplazar más productos en el mercado. La formación constante contribuye a que los vendedores tengan los conocimientos necesarios que les permita dar la información y atención que requiere el cliente.

En el municipio de Soyapango se encuentran concentradas microempresas que se dedican a la comercialización de electrodomésticos, debido a la competencia que existe en este rubro, las microempresas deben luchar por mantenerse en el mercado. Una pieza clave para lograrlo es la fuerza de ventas pues son ellos quienes se encargan de persuadir a los clientes y lograr la venta.

Las grandes empresas comercializan las mismas marcas, modelos y estilos que comercializan en las microempresas de este rubro como: Cetron, Atlas, Toshiba, Sanyo, Sharp etc. Por lo tanto todas las microempresas comercializadoras necesitan personal de ventas capacitado y orientado en el servicio al cliente, así mismo que

tengan conocimientos sobre técnicas de venta que les permita desarrollar su labor de forma más eficiente. Esto exige la implementación de programas eficaces de formación, para ayudar en forma continua a los vendedores a aumentar sus conocimientos, a mejorar sus hábitos y técnicas de venta y a desarrollar buenas actitudes acerca de sí mismos y de sus trabajos, empresas y clientes.

La formación en ventas ayuda a los vendedores a descubrir y mantener sus habilidades y conocimientos al máximo nivel y por ende al logro y/o cumplimiento de las metas, es por ello que la formación en el área comercial es muy importante. Pues el papel que desempeña el equipo de ventas dentro de las empresas es cada vez más significativo, porque representan la cara de la empresa ante los clientes, y les corresponde resolver los problemas y satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes. El éxito que alcancen dependerá en gran medida de la capacidad para hacer frente al entorno.

Se observó que en las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del área de Soyapango, existen deficiencias en cuanto a la formación integral del personal de ventas.² Algunas empresas talvez no tienen una visión de los resultados positivos que pueden obtener al instruir al personal sobre técnicas de ventas y aspectos mercadológicos.

Con el estudio que se realizó se pretendía evaluar o diagnosticar sobre la formación integral de los vendedores de las microempresas dedicadas al comercio de electrodomésticos del municipio de Soyapango, a la vez permitió al grupo de investigadoras: concientizar a estos empresarios sobre la importancia de la formación integral de la fuerza de venta, sugerir algunas estrategias, y tácticas de ventas que le permitan alcanzar sus metas de ventas y otros beneficios provenientes de las conclusiones de esta investigación.

² Investigación Preliminar del grupo de investigadoras 26 de noviembre 2005.

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1. Temporal

La investigación se realizó a partir del 15 de Noviembre del 2005, fecha en que se inició el proceso de recopilación de información; se culminó el 10 de Junio del 2006, día en que se efectuó la última evaluación de este proceso.

1.3.2. Espacial

El proceso de investigación se llevo a cabo entre 4ª avenida sur, calle Roosevelt, y colonias Los Ángeles, Sierra Morena, Bosques de Prusia, Matazano del municipio de Soyapango. Debido a que presenta las condiciones necesarias para el estudio también se le considera la zona principal de influencia de la Universidad Don Bosco.

1.3.3. Social

El estudio estaba orientado a la microempresas que comercializan electrodomésticos en la zona de Soyapango, para identificar las deficiencias en cuanto a la formación de vendedores.

1.4. Objetivos del estudio

1.4.1. Objetivo general

- Diagnosticar si la formación integral de vendedores, es uno de los factores que inciden favorablemente en el logro de metas de ventas, de microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango.

1.4.2. Objetivos específicos

- Conocer la formación que posee la fuerza de ventas que labora en las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango.
- Identificar los métodos y técnicas que utilizan las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango para capacitar a los vendedores.
- Analizar el perfil de vendedor que poseen las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango.
- Orientar a los propietarios de las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango acerca de los beneficios de la formación integral del personal de ventas.
- Proporcionar a los propietarios de las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango, un método de capacitación que podrían implementar en la formación integral de los vendedores.

1.5. Alcances y limitaciones

1.5.1. Alcances

- El estudio estaba orientado a conocer las deficiencias que existen en el proceso de formación para los vendedores de las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango.
- Aportar una solución viable a las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango, con el fin de ayudar a ser más eficiente el proceso de formación de la fuerza de ventas.

1.5.2. Limitaciones

- No contar con los recursos económicos suficientes para realizar la investigación.
- Disponibilidad de tiempo de propietarios y vendedores para brindar información.

1.6. Proyección social

El principal propósito por el que se realizó esta investigación fue para proporcionar un aporte a todos los propietarios de las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango. Para esto se estudio el problema, de manera de ofrecer soluciones viables, que les permitan a los propietarios de estos negocios brindar una formación integral al personal de ventas.

Capitulo II:

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se desarrolla una serie de temas relacionados con las microempresas, fuerza de ventas y metas de venta. Se presenta la definición de microempresa, característica y su clasificación, así mismo se describe la situación actual y la importancia de las microempresas en la economía salvadoreña.

Con respecto a la fuerza de ventas se puntualiza aspectos generales como las funciones y obligaciones de los vendedores, también se especifican los métodos y los elementos que intervienen en la formación integral del personal de venta. Además se desarrolla la definición de metas de venta y como estas son asignadas. Y en la última parte se plantea el proceso de evaluación y control de la fuerza de ventas.

2.1. Clasificación de las empresas

Para abordar este apartado es necesario comprender cómo se clasifican las empresas y qué criterios son considerados para su respectiva clasificación, por consiguiente es importante definir primeramente el concepto de empresa.

Empresa: “es una unidad económica, de carácter público o privado, de naturaleza mercantil o industrial que integrada por elementos humanos, físicos y financieros, desarrolla en forma coordinada varias y diferentes actividades encaminadas a un mismo fin”³

El Salvador está formado por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que desempeñan un papel determinante dentro de la economía del país. En El Salvador,

³ Barber, Richard. “Negocios multinacionales, su poder, su dinero, su política”. primera edición, Asociados México, D.F. 1999. pág. 10.

aún no se tiene una definición única por país de micro, pequeña y mediana empresa. Las definiciones y los criterios utilizados varían entre las distintas instituciones públicas o privadas que están relacionadas con el desarrollo de este segmento empresarial. A continuación se presenta la definición de las empresas según la Comisión Nacional de la Micro y pequeña empresa (CONAMYPE).

2.1.1. Microempresa: Toda unidad económica que tiene hasta 10 ocupados y ventas anuales hasta el equivalente de \$476.2 salarios mínimos urbanos. Se excluyen las unidades económicas dedicadas a las actividades del sector agropecuario.

2.1.2. Pequeña empresa: Toda unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a \$4,762 salarios mínimos urbanos, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de \$476.2 salarios mínimos con 10 o menos ocupados.

2.1.3. Mediana empresa: Toda unidad económica que tiene hasta más de 20 y un máximo de 50 personas al servicio de sus empresas. Con un capital activo de \$57,142.86 dólares.

Para efectos de la investigación se estudio las microempresas dedicadas a la comercialización de productos electrodomésticos del municipio de Soyapango.

2.2. Clasificación de las microempresas

Las microempresas se pueden clasificar en tres segmentos, cuyo diseño se ha constituido en base a las características y particularidades que éstas poseen. Los segmentos identificados para las microempresas son:⁴

2.2.1. Microempresas de subsistencia

Se llama así por que su propósito principal es el de obtener ingresos para cubrir sus necesidades de consumo inmediato y se caracteriza porque mantiene un bajo nivel de productividad. La mayoría de éstas empresas esta compuesto por mujeres (un promedio del 52%); y sus niveles de ventas no sobrepasan \$1,714.00 mensuales.

2.2.2. Microempresas de acumulación simple

Este tipo de microempresa se reconoce porque sus ingresos son mayores con respecto al segmento anterior, permitiéndole cubrir los costos de las actividades. Aunque aún no cuenta con la capacidad de ahorro o inversión, tiene el potencial de una evolución productiva de crecimiento, si mantienen una buena administración. Se ubican en este segmento aquellas microempresas cuyas ventas oscilan entre \$1,714.00 y \$3,429.00 mensuales. En su mayoría se dedican al comercio y la industria manufacturera.

2.2.3. Microempresa de acumulación ampliada

En este segmento surge una mayor actividad. Sus ventas mensuales, las cuales fluctúan entre \$3,429.00 y \$5,714.00 le permiten generar utilidades, las cuales son utilizadas para invertir en el crecimiento de la empresa. Generalmente este tipo de microempresas son las que acuden a fundaciones y organizaciones no

⁴ CONAMYPE. “Características del sector microempresarial salvadoreño”. San Salvador, 1999 Pág. 18

Gubernamentales (ONG's) para acceder al apoyo financiero y no financiero. Esto se debe a que sus condiciones económicas le permiten asumir otros costos, generados por la inversión destinada al mejoramiento de sus actividades comerciales o de servicios.

La concentración de estos segmentos en las zonas urbana y metropolitanas del país hacen que la incidencia del empleo de este sector sea notable, ejemplo de ello es la presencia de microempresas en Soyapango, cuyas características se presentan en los siguientes apartados.

2.3. Importancia de las microempresas

Los atributos que hacen a las microempresas importantes para el país, se resumen en los siguientes puntos los cuales se mencionan en la política nacional para la micro y pequeña empresa salvadoreña:⁵

2.3.1. Su importancia para la promoción del desarrollo económico nacional y regional.

La microempresa provee un medio de movilizar los recursos de un país y fortalecer su capacidad para generar empleo y beneficio general de las economías en el ámbito nacional y regional.

2.3.2. Su rol para promover una estructura económica no flexible e innovadora.

En una variedad de sectores, las microempresas tienen considerables ventajas con relación a empresas más grandes, entre una de ellas la facilidad para responder de forma más rápida y efectiva a las cambiantes tendencias que resultan de la globalización.

⁵ Gobierno de El Salvador. “Política nacional para la micro y pequeña empresa”. Año 2000. Pág.5

2.3.3. Su rol en generar ingresos como medio de subsistencia

Las microempresas son una fuente de ingresos para la familia de escasos recursos, los cuales le permiten subsistir.

2.4. Las microempresas en Soyapango

La ciudad de Soyapango, una de las más importante y pobladas de la zona metropolitana de San Salvador, cuenta con más de 350,000 habitantes, los cuales están distribuidos en 29.72 Km. 2.⁶

A continuación se presentan las microempresas por sector económico del municipio de Soyapango.

Cuadro N° 1

Sector	Porcentaje
Servicios	87.70%
Comercio	12.00%
Industria	0.30%
Total	100.00%

Fuente: obtenidos por FUNDE en sondeo realizado en Soyapango 2000, pág.13

⁶ FUNDE "Microempresa y micro comercio en el municipio de Soyapango", AVANCE N° 16 Blanca Mirna Benavides y Daniel Flores, San Salvador, Septiembre 2000, pág. 13

El número de microempresas por segmento en Soyapango es:

Cuadro N° 2

Segmento	Nº de microempresas
Subsistencia	26,236
Acumulación simple	2,410
Acumulación Ampliada	1,465
No especificada	402
Total	30,513

Fuente: CONAMYPE, El Salvador 2004.

Para efectos de la investigación, se estudiarán las microempresas de acumulación simple y ampliada, dedicadas a la comercialización de productos electrodomésticos del municipio de Soyapango.

2.4.1. Características de los microempresarios y sus negocios en Soyapango

Para el estudio de campo es importante conocer cuales son las características de los empresarios del municipio de Soyapango. A continuación se hace mención de algunas características.

2.4.1.1. Edad y género

La edad de las microempresarios oscila entre los 25 y 47 años. Mientras más pequeña sea la microempresa, más mujeres se destacan en el sector (83%) y solamente el 17% son hombres.⁷

⁷ Ibid Pág. 16

2.4.1.2. Educación

Generalmente, el nivel educativo del sector informal es bajo y los microempresarios de Soyapango no son la excepción.

El nivel educativo es desfavorable para los microempresarios, y esta situación puede llegar a ser una limitante para el desarrollo de sus empresas, ya que las iniciativas económicas en la gestión administrativa pueden ser escasas o nulas. Además, al no tener una visión clara de su negocio, los microempresarios tienden a mantener la condición de subsistencia como su única estrategia.⁸

2.4.1.3. Gestión empresarial

Las microempresas del sector comercio y servicio mantienen una estructura organizativa bastante sencilla, especialmente el segmento de subsistencia y de acumulación simple.

Por otra parte, el segmento de acumulación ampliada se vuelve un poco más complejo, ya que los microempresarios, establecen un cargo de asistencia administración que les permite desarrollar la función gerencial de la empresa.⁹

2.5. La fuerza de ventas

La fuerza de ventas desempeña un papel indiscutiblemente muy importante dentro de cualquier organización. Por tal razón es fundamental conocer las funciones, obligaciones, métodos de formación, proceso de evaluación y control de la fuerza de ventas.

⁸ Ibid Pág. 17

⁹ Ídem Pág. 21

2.5.1. La administración de ventas

La administración de ventas es el planeamiento, organización, dirección y control del programa comercial de todas las actividades de negocios que contribuyan al incremento de las ventas y sus beneficios.¹⁰

De entrada, se deben resaltar dos aspectos de la administración de ventas en la actualidad. En primer lugar, las compañías modernas saben que las ventas son un elemento indispensable de una buena estrategia de marketing. De hecho, hoy en día es muy frecuente que las ventas se analicen como uno de los "temas de la sala de consejo". Es decir, los empresarios reconocen el papel central de las ventas personales para establecer relaciones con los clientes y depende de la capacidad de una fuerza de ventas bien preparada para resolver sus problemas. Por lo tanto, la administración de ventas ahora ofrece la posibilidad de hacer una carrera en ella, emocionante y llena de retos.

En segundo lugar, administrar una fuerza de ventas es un proceso dinámico. Los programas de administración de ventas deben formularse de modo que respondan debidamente a las circunstancias del ambiente de una empresa y ser congruentes con las estrategias de marketing de la compañía. Así mismo, es esencial que la administración de ventas cuente con buenas políticas y prácticas para que, así, la empresa pueda aplicar con éxito sus estrategias de marketing y de competencia. Para entender el alcance de la tarea de la administración de ventas podríamos definirla como todas las actividades, los procesos y las decisiones que abarca la función de la administración de ventas de una empresa.¹¹

Para administrar correctamente una fuerza de ventas se necesita entender su complejidad y la de las decisiones necesarias para administrar esas actividades.

¹⁰ Salvador Mercado H. "Administración de ventas". Thomson Editores S.A. de C.V. México, primera edición 2002, pág.17.

¹¹ Mark W. Jhonston Greg W. Marshall. "Administración de ventas". Editorial McGRAW-HILL Interamericana S.A. pág.8.

2.5.1.1. El proceso de administración de las ventas

Muchas personas tienen una idea equivocada acerca del proceso de la administración de ventas, de las actividades que realizan los vendedores y de las características personales que se necesitan para hacer una carrera exitosa en el campo de las ventas. Para complicar aún más las cosas diversos trabajos de ventas incluyen distintas tareas y requieren distintas habilidades y capacidades.¹²

Las habilidades y todo lo necesario para poder vender varían enormemente de un negocio a otro, debido a que los procesos de las compras y las necesidades de distintos mercados no son iguales, como tampoco lo son los distintos grados de complejidad de los productos.

Según Jhonston (2000) la buena administración de la fuerza de ventas de una compañía incluye tres series interrelacionadas de decisiones o procesos, estas se explican a continuación:

- a) Formulación de un programa de ventas. El programa de ventas debe tomar en cuenta los factores del entorno que enfrenta la empresa. Los gerentes de ventas organizan y planean las actividades generales de las ventas personales y las suman a los demás elementos de la estrategia de marketing de la empresa.
- b) Aplicación del programa de ventas. La fase de la aplicación o implantación implica seleccionar al personal de ventas adecuado, así como diseñar e implantar las políticas y los procedimientos que dirigirán sus esfuerzos hacia los objetivos deseados.
- c) Evaluación y control del programa de ventas. La fase de la evaluación implica elaborar métodos para observar y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.

¹² Idem.

Cuando el desempeño no es satisfactorio, la evaluación permite hacer ajustes al programa de ventas o a su aplicación.

2.5.2. Gerente de ventas

El gerente de ventas es un personaje muy importante debido a que tiene una serie de funciones que están dirigidas a incrementar las ventas de la empresa.

Según Anderson (1997), un gerente de ventas es:

Un maestro, un capacitador y un entrenador. Es un reclutador, un empleador y un consejero. Es un líder de su grupo, un seguidor y realizador de las políticas, planes y programas de la compañía. Es un tomador de decisiones que acepta la responsabilidad por ellas y enseña a otros el sutil arte de la firmeza de carácter.¹³

Un gerente de ventas también es un comunicador y un catalizador. Es un planeador, un organizador y un pronosticador. Es un conductor, un orquestador y un manipulador diestro. Es un consolidador, en la dirección y unión de esfuerzos de muchos hacia el logro de metas comunes.

El gerente de ventas es considerado un compañero de equipo, un supervisor y un amigo. Es un desarrollador y soporte de su personal pero en ocasiones también debe ser un ejecutador. Debe manejar los sueños rotos de algunos y la buena fortuna de otros, para compartir sus desilusiones al igual que participar de su felicidad.

El gerente de ventas es un psicólogo, un analista y un estratega. Es una persona que delega, un motivador y evaluador. Es un maestro exitoso que entiende la necesidad de autorrealización de cada individuo, su crecimiento económico y su prestigio

¹³ Rolph E. Anderson. Administración de ventas. Editorial McGRAW-HILL. México, segunda edición 1997. pág. 4.

personal. Es un artista que ayuda lenta y cuidadosamente a otros a esculpir y moldear su futuro.

Es un investigador, un innovador y un creador de nuevas ideas y promociones. Es una persona que supera sus logros cuando aumenta el reto con el nuevo pronóstico cada año. Tiene la fortaleza y el valor para manejar dificultades no previstas. Es un oportunista y un valioso adversario.

El gerente de ventas es el responsable directo de las diversas acciones de venta que han sido aprobadas en la mezcla de mercadotecnia, su misión principal es dar la salida a los volúmenes de productos proyectados, en los mercados elegidos.

Algunas empresas no cuentan con gerentes de ventas que administren, controlen y orienten al personal de ventas, debido a esto los propietarios desempeñan diferentes actividades, entre ellas las funciones de los gerentes de ventas.

2.5.3. Funciones del gerente de ventas

Los gerentes de ventas planean, dirigen y controlan las actividades del personal de ventas de una organización. Específicamente las funciones básicas que deben realizar son las siguientes:

- Preparan planes y presupuestos de ventas
- Establecen las metas, objetivos y estrategias de la fuerza de ventas
- Calculan la demanda y pronostican las ventas
- Determinan el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas de la organización
- Reclutan, seleccionan y capacitan a los vendedores
- Desarrollar una estructura organizativa de venta capaz de alcanzar los objetivos
- Formar a la fuerza de ventas con los conocimientos y otras técnicas necesarias para el desarrollo de sus funciones
- Conducen el análisis del volumen de ventas, su costo y utilidades

- Monitorean la conducta ética y social de la fuerza de ventas
- Motivar y dinamizar a los vendedores para que desempeñen su trabajo lo mejor posible
- Evaluar y controlar el desempeño de los vendedores para asegurarse de que alcancen los objetivos previstos

Hay pocos puestos tan importantes como el de los gerentes de ventas dentro de una organización, porque las ventas son la única actividad que genera directamente ingresos, todas las demás actividades apoyan esta función productora de utilidades.

2.5.4. Importancia de la fuerza de ventas

En los últimos tiempos la venta ha cambiado mucho, los productos y los servicios son cada vez más parecidos. Los precios, a similar el nivel de calidad, también. Las empresas en competencia se incrementan cada vez más. Debido a que las ventas como toda actividad ha pasado por un profundo proceso de transformación. El concepto de que el vendedor es un simple impulsor de los productos o servicios que vende, ya dejó de tener validez.

Conocer el producto propio y el de la competencia no basta para vender. Analizar al cliente y sus motivaciones, interpretar su lenguaje no verbal, estar bien preparado para rebatir sus objeciones, saber cerrar la venta en el momento oportuno y conseguir fidelizar al cliente son factores, entre otros, de mucha importancia para el vendedor.

La venta es un parte importante del sistema de la empresa. Y el vendedor ocupa una parte muy importante dentro de este sistema. El vendedor representa un papel significativo en la sociedad debido a que ha adquirido progresivamente mayor importancia y complejidad.¹⁴

¹⁴ Salvador Mercado H. "Administración de ventas". Thomson Editores S.A. de C.V. México, primera edición 2002. pág. 169.

El vendedor se ha convertido en un profesional que debe estar preparado para resolver problemas de sus clientes, vinculando íntimamente su empresa con el mercado.

El éxito comercial de un negocio depende del producto o servicio que ofrece. Pero tener un buen producto puede ser infructuoso si no se cuenta con el recurso humano adecuado para culminar la venta.

El vendedor es la imagen de la empresa y es quien culmina el esfuerzo de todo el personal que trabaja en una empresa. La empresa depende de sus utilidades, y las utilidades se culminan con la realización de las ventas suficientes que hagan tener los ingresos necesarios para recuperar lo invertido y la misma utilidad.

El vendedor es quien tiene una de las responsabilidades más delicadas de la empresa al conservar la clientela y crear nuevos clientes. Para eso el vendedor esta obligado a prepararse ya que realizar una venta es una profesión, un arte y una de las ciencias que mueven al mundo de la economía.

2.5.5. Perfil del vendedor

Muchos vendedores tienen unas características que los distinguen de los otros miembros de la población trabajadora. Esta creencia se basa, más que las características físicas, en las psicológicas. Tanto la literatura como el teatro han participado de la idea de que el vendedor posee una apariencia y una personalidad determinadas.

La elaboración de una buena descripción del trabajo es el primer escalón para fijar la clase de individuo que ha de ser contratado. La descripción proporcionará una imagen exacta y realista de las siguientes características:¹⁵

¹⁵ Ibid. Pág. 174

- Las obligaciones específicas del trabajo y funciones que han de realizarse.
- El grado y clase de responsabilidad exigida.
- Las condiciones en que se lleva a cabo el trabajo.
- La clase de clientes con los que hay que tratar.

La finalidad de la descripción del trabajo en el proceso de reclutamiento es doble. En primer grado, suministra a las fuentes de reclutamiento un concepto correcto y claro del trabajo, de lo que se espera que haga el candidato que resulte ser el adecuado. Proporciona la base para poder identificar las cualidades exigibles para el desempeño adecuado del trabajo. De esta forma proporcionará las respuestas a preguntas como las siguientes: ¿Qué límite aproximado de edad tiene? ¿Qué clase y cuánta preparación es necesaria? ¿Qué experiencia es necesaria?

Con la investigación a efectuar se pretende determinar, si los microempresarios cuentan con un perfil para vendedores, que les permita establecer las cualidades, aptitudes y características necesarias para desempeñar la labor de ventas.

2.5.5.1. Cualidades del vendedor

Existen una serie de ideas fundamentales acerca de las cualidades y características que debe reunir una persona para desempeñar de forma eficiente la labor de ventas. Entre estas se destacan: cualidades básicas mentales, humanas y de carácter necesarias para la venta con éxito, considera el aspecto y la madurez como factores del triunfo.

Según Salvador Mercado (2002) las cualidades que debe poseer un vendedor:

2.5.5.1.1. Cualidades básicas de carácter

- Formalidad (veracidad y honradez)
- Entereza (constancia).

- Valor (firmeza de ánimo)
- Iniciativa (acometividad)
- Ingenio (esfuerzo inteligente)
- Madurez (maestría en el trabajo).
- Ambición (aspiraciones)
- Autodisciplina (control)

2.5.5.1.2. Cualidades humanas

- Don de gentes
- Compresión de las personas
- Tacto (consideración)
- Lealtad (fidelidad)
- Sinceridad (integridad)
- Entusiasmo (estímulos de las emociones)
- Jovialidad (buen humor)
- Cooperación (trabajo de equipo)
- Enfoque positivo (perspectiva constructiva)

2.5.5.1.3. Cualidades mentales

- Facilidades para aprender
- Flexibilidad
- Raciocinio
- Observación
- Habilidad analítica
- Perspicacia
- Sentido comercial (instinto para los negocios)
- Conocimiento
- Imaginación
- Recursos

2.5.5.1.4. Apariencia e impresionabilidad

- Saludos cordiales, energía
- Indumentaria
- Pulcritud
- Energía
- Equilibrio y confianza en sí mismo.
- Estatura y aspecto
- Voz y expresiones

2.5.5.1.5. Madurez

- Aptitud para asumir responsabilidades
- Aptitud para recibir las críticas y recoger los elogios
- Instinto social bien desarrollado, apreciación y comprensión de los derechos de las otras personas, así como de las propias obligaciones sociales y ciudadanas
- Ductilidad, aptitud para pensar en términos de los intereses de la colectividad antes que en los fines personales

El vendedor auténtico, es aquél que disfruta vender y sabe cerrar las ventas; tiene una gran motivación al logro, porque se plantea metas de venta y se esfuerza por alcanzarlas hasta que las logra. Lo cual implica ser perseverante y saber vencer obstáculos. Identifica las necesidades de los clientes y actúa en concordancia, ofreciéndoles soluciones adecuadas. Es persuasivo y convincente, con lo cual logra convencer sin presionar. Tiene una presencia y un trato agradables esto le permite negociar, para encontrar una solución que satisfaga al cliente. Conoce su producto o servicio y se esfuerza por obtener resultados inmediatos.

2.5.5.2. Obligaciones del vendedor

Los vendedores en el desarrollo de su trabajo tienen que cumplir con una serie de obligaciones que se derivan de los objetivos y tipo de actividades que efectúan, y cuyo cumplimiento requiere de personas con habilidades y características especiales, que en forma general se mencionan al analizar el perfil idóneo del vendedor.¹⁶

2.5.5.2.1. Obligaciones con la empresa

- Cumplir eficientemente su labor
- Mantener o aumentar en su caso el volumen de ventas.
- Proporcionarles información acerca de las quejas, sentimientos, necesidades, innovaciones, modalidades y opiniones de los clientes con quienes trata y de la competencia.

2.5.5.2.2. Obligaciones con los clientes

- Atenderlos de la mejor forma y con el mayor respeto, sin mencionar cualidades que el producto no tenga o engañarlos con otros argumentos irreales y que además puedan perjudicarlos en un momento determinado.
- Mostrar interés en el cliente, siendo cordial, considerado, estudiar su punto de vista y expresarse en términos ventajosos para su cliente.
- Proporcionarles productos, servicios y condiciones que satisfagan sus necesidades.

2.5.5.2.3. Obligaciones consigo mismo

- Convencerse de su capacidad e interés en el trabajo, de la importancia del mismo y de la suerte de permanecer a esa empresa.

¹⁶ Ibid. Pág. 174

- Buscar un desarrollo profesional tanto en su posición como en sus ingresos dentro de la organización.

Las obligaciones del vendedor es cumplir leal y correctamente con todos los deberes que se deriven de las funciones y cargo. Principalmente debe ocuparse de promocionar y comercializar los productos.

Del mismo modo debe desempeñar en forma eficaz, las funciones de su cargo, empleando para ello la mayor diligencia y dedicación posible.

2.5.5.3. Funciones del vendedor

En la actualidad hay un nuevo tipo de vendedor, poseedores de preparación y conocimientos que los identifican como profesionales, con una nueva imagen y responsabilidad. Hasta la fecha se había concebido la actividad de ventas de manera simplista, ya que la función del vendedor es vender, y algunas veces también cobrar, el nuevo profesional de ventas, con una nueva imagen es lógico que tenga más funciones, nuevas actividades y redobladas responsabilidades.

Salvador Mercado, describe las funciones del puesto de vendedor:

- a) Llevar a cabo entrevista de venta. Si la visita representa la oportunidad, la entrevista supone el logro. La exposición de venta sólo puede lograrse a partir del momento en que el prospecto concede la entrada al vendedor, mediante una entrevista.
- b) Crear la curiosidad inicial en el prospecto. Constituye el primer paso en la técnica profesional de venta y se tiene que provocar en el momento mismo de la presentación, el cual debe ser una sugerencia de oferta, en lugar de una personal de índole social.

- c) Obtener su atención. Para cualquier actividad o acción frente al prospecto, se necesita su atención íntegra. El vendedor debe poseer los recursos profesionales para crear y mantener la atención en el producto, tanto si quiere crearla, despertándola desde un principio, como si tiene que apartarla de un motivo o distracción y afianzarla después.

- d) Provocar el interés del prospecto. Cuando la atención conseguida se madura y se mantiene, se convierte en interés. En ese momento y no antes, es cuando el vendedor iniciará el despliegue inteligente de los argumentos de la oferta.

- e) Adecuar la oferta a las necesidades del prospecto. La reexposición de los argumentos, o puntos de venta de la oferta, no puede aplicarla un vendedor de manera general. Cada prospecto requiere un enfoque especial, pues interpreta los argumentos de la oferta en función de sus particulares necesidades y circunstancias.

- f) Explicar claramente los puntos de venta. Si es posible, se debe exponer en forma tan clara que el prospecto no tenga duda de los beneficios y servicios de la oferta, para llegar a la convicción de lo que el producto puede hacer por él.

- g) Hacer demostraciones y presentar pruebas. Esta actividad es impredecible, porque permite corroborar todas las afirmaciones de la argumentación para sustentar la convicción del prospecto.

- h) Reconocer las motivaciones del prospecto. Cada prospecto actúa en función de sus motivaciones personales; el vendedor preparado profesionalmente identificará y manejará las necesidades del cliente. Lo hará para que el prospecto perciba que la oferta es adecuada a su motivación y actúe en consecuencia.

- i) Sugerir y crear deseo. Debe ser capacidad profesional del vendedor la que convierta los intereses en deseos potenciales en el momento oportuno, se conviertan en deseo de posesión o disfrute de la oferta.
- j) Contestar preguntas y desvanecer objeciones. Es decir, eliminar los obstáculos que el prospecto pone para tomar una decisión que le permitirá la posesión de la oferta. Después de la convicción lograda a través de la argumentación y de la demostración, el vendedor debe estar en la posibilidad de manejar la entrevista para que se produzca la persuasión y se admita la conveniencia de adquirir el producto o servicio.
- k) Explicar las normas de la empresa. Una vez con vencido de la bondad del producto y persuadido de la conveniencia de su adquisición, el prospecto decide llegar al cierre de la operación. Sin embargo falta poner conocimiento las políticas de la empresa, con relación a los plazos de entrega, anticipos, intereses, informes, etc. La labor del vendedor es obtener del prospecto la información que la empresa requiere, así como proporcionar al prospecto la información que le haga falta.
- l) Facilitar el cierre oportuno. El cierre es el momento en donde se cristalizan todos los esfuerzos del vendedor y donde culminan las actividades profesionales que, durante el transcurso de la operación, se han desarrollado. Es el momento que el prospecto adopta una decisión positiva, para el disfrute o posesión inmediatos del producto. Sin embargo, la labor del vendedor profesional no acaba con la venta, también tiene la función de servicio.

El vendedor se ha convertido en un profesional que debe estar preparado para resolver problemas de los clientes, vinculando íntimamente su empresa con el mercado. Por lo tanto es muy importante proporcionarles cuanta información precisen para que puedan realizar sus funciones de forma profesional.

2.6. Formación integral de los vendedores

La formación para el personal de ventas, es un aspecto que últimamente ha tomado mayor importancia dentro de las empresas. Debido a la elevada competencia en el mercado, las empresas requieren personal de ventas que impulse adecuadamente los productos y/o servicios. Lo cual implica que los vendedores deben poseer una preparación integral, que les provea los conocimientos necesarios para realizar sus funciones de forma eficiente y mejorar su desempeño.

2.6.1. La importancia de la formación integral

El desafío hoy, es enfrentar la productividad desde la esencia; tecnología, conocimiento y la experiencia, que con una organización de calidad se garantiza. Así es como la formación es la base y debe ser seleccionada apropiadamente para que aporte mejoramiento continuo, lidere la estructura de calidad y cumpla eficientemente con las exigencias normativas.

La formación es una inversión que debe generar eficiencia. Desarrollar programas eficaces de formación de ventas para vendedores nuevos y experimentados rápidos se ha convertido en uno de los aspectos más importantes del trabajo de ventas en la actualidad. Los programas de formación en ventas luchan por tomar las contribuciones humanas (vendedores) convertirlas en una parte exitosa y productiva del equipo. La formación debe considerarse como un proceso continuo y de largo plazo pues garantiza el crecimiento genera mayor productividad de los vendedores, es decir que la formación y los programas de desarrollo deben ayudar en forma continua a los vendedores a aumentar sus conocimientos, a mejorar sus hábitos, técnicas de ventas, a desarrollar buenas actitudes acerca de si mismo y de su trabajo, se debe de considerar a la formación para el personal de ventas como un programa específico, formal e informal, que sea diseñado para el desarrollo de la fuerza de ventas, esto ayudará a alcanzar las metas en general, a largo plazo.

En la actualidad muchos negocios se han dado cuenta de la importancia de desarrollar y aplicar programas de formación integral en ventas diseñadas de manera específica para sus fuerzas de ventas.

2.6.2. Objetivos de la formación integral

La formación integral de vendedores se emprende para incrementar la productividad, el estado de ánimo, reducir la rotación de personal, mejorar las relaciones con el cliente y producir mejor manejo del cliente y del territorio. Son algunos objetivos que se explican a continuación.¹⁷

2.6.2.1. Incrementar la productividad

Un objetivo de la formación en ventas es aportar a los vendedores las habilidades necesarias para que su actuación en ventas contribuya de manera positiva a la empresa. En un periodo relativamente corto, la formación trata de enseñar las habilidades que poseen los miembros más experimentados de la fuerza de ventas. Con ello se acorta bastante el tiempo que requiere un nuevo vendedor para lograr niveles satisfactorios de productividad.¹⁸

2.6.2.2. Mejorar el estado de ánimo

¿En qué forma logra la formación de ventas un mejor estado de ánimo? Uno de los objetivos de la formación es preparar a los vendedores para que realicen tareas de forma tal que su productividad se incremente con tanta rapidez como sea posible. Si saben que se espera de ellos, será menos probable que experimenten las frustraciones que surgen al tratar de realizar un trabajo sin una preparación adecuada. Sin ninguna formación en ventas, los clientes pueden hacer preguntas que los representantes no estén en condiciones de contestar, lo que los lleva a la

¹⁷ Mark W. Jhonston Greg W. Marshall. “Administración de ventas”. Editorial McGRAW-HILL Interamericana S.A. de C.V. séptima edición 2004, pág.369

¹⁸ Idem

frustración y a un bajo estado de ánimo. Los vendedores que no conocen con certeza los requerimientos de su puesto tienden a estar menos satisfechos con su empleo. También se sabe que los representantes que están más conscientes de los requerimientos de su puesto también están más satisfechos con las actividades de formación de ventas que ofrece la empresa.¹⁹

2.6.2.3. Reducir la rotación de personal

Si la formación en ventas puede conducir a un mejor estado de ánimo (mayor satisfacción en el empleo) entonces este debe resultar en una menor rotación de personal. Es más probable que los vendedores jóvenes e inexpertos se desalienten y renuncien como resultado de no estar bien preparados para la tarea, que sus colegas más experimentados. La rotación también puede llevar a problemas con los clientes, puesto que muchos de ellos prefieren que haya continuidad con los representantes de ventas.²⁰

2.6.2.4. Mejorar las relaciones con los clientes

Un beneficio de la formación de ventas que acompaña a una menor rotación de personal es la continuidad en las relaciones con los clientes. Conservar al mismo representante de ventas para que atienda a los clientes periódicamente promueve la lealtad de éstos; en especial cuando el vendedor puede manejar sus preguntas, objeciones y quejas. Los vendedores que no cuentan con una formación adecuada no aportan estos beneficios, por lo que salen perjudicadas las relaciones con los clientes.²¹

Dalrymple y William (2000) escribieron algunos objetivos de la formación para vendedores que coinciden con los presentados anteriormente pero también

¹⁹ Idem

²⁰ Idem

²¹ Ibid pág.370

consideraron otros dos que son de importancia el control y el aumento de ventas que se explican a continuación:

- Menor rotación de personal
- Mejores relaciones con el cliente
- Mejor moral
- Control: otro beneficio que se deriva de la formación integral de ventas es el control sobre el trato que los vendedores dan a los clientes.
- Mayores ventas: el objetivo final de cualquier programa de formación es aumentar las ventas porque el vendedor ha adquirido nuevos conocimientos que le permiten estar mejor preparado para realizar la labor de ventas.

2.6.3. Formación de nuevos vendedores

Según Johnston (2004), la mayor parte de las compañías más grandes cuentan con programas para formar a sus nuevos vendedores; estos difieren considerablemente en duración y contenido. Las diferencias a menudo reflejan variaciones en las políticas de la empresa, la naturaleza de los puestos de ventas y los tipos de productos y servicios, algunas compañías no tienen un plazo preestablecido para capacitar a sus nuevos vendedores, la mayor parte de las compañías apoya la idea de un periodo fijo de formación formal.

Las necesidades de formación varían de empresa a empresa, muchas de ellas establecen un periodo fijo para capacitar al nuevo personal. De igual forma las características de la formación varían de acuerdo con las diferencias en las necesidades y aptitudes de los vendedores. Los vendedores experimentados tienen menos necesidad de formación que los inexpertos, aunque las empresas requieren que todos reciban algún tipo de formación formal con el fin de que adquieran nuevos conocimientos que les permita lograr de una forma más eficiente su trabajo.²²

²² Ibid 374

2.6.4. Formación del personal con experiencia en ventas

Después de que los alumnos de ventas son enviados a sus puestos en el campo, rápidamente se sumergen en las relaciones con los clientes, desarrollo de la competencia y otros asuntos parecidos. Al paso del tiempo, su conocimiento de la evolución de la competencia y las condiciones del mercado van perdiendo vigencia. Así mismo, por los cambios en las políticas de la compañía y en las líneas de productos, los representantes de ventas requieren programas de formación avanzados o de actualización.²³

Pocas empresas detienen la formación después de que los vendedores han completado los aspectos básicos. La mayor parte de los administradores apoya el punto de vista de que la necesidad de aprender es un proceso que nunca termina, e incluso los más exitosos representantes de ventas pueden beneficiarse de una formación de actualización, para poder ser más productivos en el trabajo.

2.6.5. Responsable de la formación integral de los vendedores

A fin de desarrollar y de instrumentar con éxito un programa de formación de ventas resulta muy importante que la administración decida quien se encarga de la formación en si. Esta responsabilidad se puede delegar a: los ejecutivos de línea, capacitadores staff y especialistas externos.²⁴

2.6.5.1. Ejecutivos de venta en línea

Sea una empresa grande o pequeña, a menudo se escoge a los ejecutivos de línea (gerentes de ventas, jefes de ventas, supervisores) para capacitar a los vendedores

²³ Mark W. Jhonston Greg W. Marshall. "Administración de ventas" Editorial McGRAW-HILL Interamericana S.A. de C.V. séptima edición 2004, pág.376

²⁴ Rolph E. Anderson. "Administración de ventas" Editorial McGRAW-HILL. México, segunda edición 1997, pág. 283.

en entrenamiento y vendedores experimentados. Existen varias ventajas. En primer lugar, los ejecutivos de ventas de línea generalmente son muy respetados, por los vendedores novatos que consideran que las ideas expresados por los ejecutivos de ventas tienen mucho más valor que las emitidas por los miembros del staff, son los capacitadores externos, por los que intentaran con más empeño determinar en forma exacta lo que se espera de ellos deben aprender con mayor facilidad a vender en la forma en que los ejecutivos lo esperan, que lo hagan. Además como los ejecutivos de línea en ventas alguna vez fueron novatos, con frecuencia pueden establecer una correspondencia que crea un ambiente muy positivo de aprendizaje. También es cierto que los ejecutivos de ventas de línea que capacitan a sus propias fuerzas de ventas se encuentran en mejor posición de evaluar la capacidad y el desempeño de cada vendedor en entrenamiento, que los administradores que no participan en la formación.

Utilizar a la fuerza de ventas para capacitar tiene algunas desventajas. Una de las principales es la falta de tiempo de los vendedores. Las responsabilidades que estos funcionarios tienen con frecuencia les impide prestar suficiente atención a la función de capacitar esto puede resultar nocivo para la moral y el entusiasmo de los novatos.

Otra desventaja fundamental de utilizar a los ejecutivos de ventas de línea es que quizás sepan mucho acerca de vender y tengan mucho éxito en su trabajo, pero, sean incapaces de enseñar a otros. A menudo, la falta de capacidad para enseñar puede superarse, pues es posible capacitar a los ejecutivos de línea para que enseñen de la misma manera que se puede enseñar a vender a los nuevos vendedores.

La fuerza de ventas puede no tener toda la responsabilidad de la formación, siempre se debe acudir a ellos cuando se trate de planear programas de formación en ventas y de seleccionar las situaciones de formación.

2.6.5.2. Capacitadores staff

Los capacitadores staff cuentan con el tiempo y con las habilidades de enseñanza necesarios para la formación en ventas. Como se les contrata para manejar los detalles del programa de formación, pueden darle a los nuevos vendedores la atención que necesitan y por lo general son buenos comunicadores que comprenden los problemas de educar a las personas.

Los capacitadores staff a quienes se ha contratado específicamente para propósitos de formación, tienen algunas desventajas. Hasta cierto punto, los capacitadores staff no tienen control sobre los nuevos vendedores, quienes con frecuencia los contemplan de manera diferente que a los ejecutivos de ventas de línea. Pero esto se puede superar si se establece el hecho de que los capacitadores en ventas pueden contar con el apoyo del jefe. Otro problema es que el costo de contratar y mantener a los capacitadores staff a menudo es elevado.

2.6.5.3. Especialistas externos

Entre los especialistas externos de formación se incluyen empresas que se especializan en la formación de ventas y expertos individuales, tales como los profesores universitarios que proporcionan asesoría sobre los programas y problemas de formación. Los especialistas externos en formación pueden ayudar a los pequeños negocios que no pueden costear su propio departamento de formación de ventas.

Los especialistas externos de formación ofrecen gran flexibilidad debido a que pueden conducir todo el programa de formación o manejar únicamente la parte particular en la que una empresa considera que necesita mayor ayuda.

2.6.6. Beneficios de los programas de formación integral

Son innumerables los beneficios de dar formación a la fuerza de ventas, a través del tiempo. Estos beneficios tienen un reflejo inmediato, ya que las actividades y tareas a desarrollar se realizan en periodos más cortos. Como es de esperarse, el objetivo a largo plazo de la formación de ventas es aumentar las utilidades. Al hacerlo, la administración también espera mejorar:

- a) Mejorar las relaciones con los clientes
- b) Reducir la rotación de la fuerza de ventas
- c) Mano de obra calificada
- d) Mejor uso del tiempo laboral
- e) Aumento en las utilidades
- f) Una imagen y prestigio mas sólidos de la empresa
- g) Mejor uso de los recursos (maquinaria, herramientas y áreas de trabajo) de la empresa.

Los beneficios inmediatos de la formación de ventas son un desarrollo mas rápido de la fuerza de ventas, mayor claridad de los roles, papeles que se desempeñan, aumento en la moral y mayor satisfacción en el trabajo. La formación integral le enseña a la fuerza de ventas las maneras más eficaces de planear, vender, servir a los clientes e instaurar los procedimientos de la empresa. Así los programas de formación de ventas desarrollan vendedores eficaces con mayor rapidez que lo que sucedería si la gente tuviera que aprender a través de sus propias experiencias consumidoras de tiempo. Debido a que la formación acelera el desarrollo, la confianza y el entusiasmo de la fuerza de ventas se incrementan. Los programas de formación también promueven la claridad de las funciones y con ello favorecen una mayor satisfacción en el trabajo. Al aumentar la moral de la fuerza de ventas y la satisfacción en el trabajo, se generan mejores relaciones con los clientes (pues los vendedores intentan resolver los problemas de los clientes con confianza y

entusiasmo). Estos beneficios refuerzan la posición de los gerentes de ventas y les permite un mayor control de la fuerza de ventas.

Cuadro N° 3.
Beneficios de la formación integral.

Programas de formación	Cambios anticipados debidos a la formación	Resultado de programas de formación a largo plazo
formación inicial	Desarrollo mas rápido	Mayor control de la fuerza de ventas
	Mejor claridad del papel	Mejores relaciones con los clientes
	Mejoramiento de la moral	Menor rotación
formación continua		Incremento en ventas
	Mayor satisfacción en el trabajo	Mayores utilidades de la compañía

2.6.7. Temas de formación integral para vendedores

Para nuevos vendedores que van a recibir formación en ventas, el contenido de la formación tiende a permanecer constante en el curso del tiempo. Mark Johnston (2004), considera que el conocimiento del producto o servicio aparece en la mayor parte de los programas. Lo mismo se puede decir acerca de la orientación al mercado, la orientación de la compañía y las habilidades de ventas estos puntos se detallan a continuación.

2.6.7.1. Conocimiento de la compañía

Quienes reciben formación en ventas deben estar conscientes de las políticas de las compañías que afectan sus actividades de ventas. Los representantes saben que muchos clientes solicitan ajustes de precios, modificaciones en los productos, entregas más rápidas y diferentes términos de crédito y las compañías tienen políticas establecidas para tales asuntos, es por eso importante que el vendedor conozca y maneje esta información adecuadamente, para evitar retrasos y posibles ventas no realizadas.

El nuevo personal también debe recibir información acerca de las políticas de personal en aspectos como la estructura de sueldos y las prestaciones de la compañía.

2.6.7.2. Conocimiento del producto

El conocimiento del producto es algo muy importante, en lo que el vendedor debe ser instruido para que los representantes de ventas puedan comunicarse bien con los clientes. En los programas de formación suele dedicarse más tiempo al conocimiento del producto que a cualquier otro tema, aunque el tiempo varía de acuerdo con el tipo de mercancía de que se trate.

Algunas empresas dedican mucho tiempo a instruir a sus vendedores en los productos y servicios para servir mejor a los clientes. Es fundamental que el producto o servicio correcto se aplique a las necesidades únicas de cada cliente. El conocimiento del producto significa conocer no sólo cómo se fabrica, sino también cómo se usa y, en algunos casos, cómo no debe usarse.

Para Jhonston (2004) el conocimiento del producto no se limita sólo a esos productos que el capacitando finalmente vende, porque a menudo, los clientes desean saber

cómo se pueden comparar los productos de la competencia con los propios de la empresa en precio, construcción, desempeño y compatibilidad.

Otro autor que buscaba destacar la importancia de incluir en el programa de formación de vendedores el conocimiento del producto fue Benso P. Shapiro, el ha considerado distintos puntos dentro de este tema de formación integral estos se explican a continuación.²⁵

- Una lista de productos que se está ofreciendo. Muchos vendedores son responsables por la venta de una gran cantidad de productos y deben estar conscientes de las líneas de los productos.
- Opciones de las que se dispone ¿En que colores viene el producto? ¿Existen accesorios especiales?
- Disponibilidad y entrega: ¿Se maneja a través de existencias? ¿Cuál es el tiempo acostumbrado para las entregas?
- Términos de venta: ¿Qué garantías se ofrecen?

Shapiro coincide con Mark W. Jhonston en que el conocimiento del producto debe de incluir datos comparativos sobre los productos importantes para la competencia.

Estar informado sobre los productos de su competencia contribuirá en que el vendedor destaque de mejor forma las características y beneficios de los productos que los hacen distinguibles de la competencia y así pueda concretar un cierre de ventas.

²⁵ Benso P. Shapiro. “Administración del programa de ventas” Editorial Diana, México, primera edición 1981. pág.592

Un objetivo principal de la formación en el conocimiento del producto es permitir que un vendedor aporte a sus clientes en perspectiva la información que necesitan para tomar decisiones correctas. Algunos beneficios que se acreditan a los vendedores conforme adquieren conocimientos del producto, incluyen los siguientes:²⁶

- a) Orgullo y confianza en la calidad de su producto.
- b) Confianza en sí mismos, que surge del conocimiento técnico del producto.
- c) Comunicación con los clientes mediante el uso del vocabulario operativo peculiar de la industria.
- d) Entender el funcionamiento del producto, que permite un diagnóstico efectivo de los problemas de los clientes.

Todos estos beneficios contribuyen a una mejor interacción vendedor-cliente

2.6.7.3. Conocimiento de los clientes

Dentro de los programas de formación para vendedores este es un tema que se considera de mucha importancia para que el vendedor tenga éxito.

El vendedor debe tener un conocimiento detallado de sus clientes, necesitan saber cuáles son las políticas de compras, patrones y preferencias de sus clientes, debe comprender cuales son sus necesidades, debe convertirse en aliados y asesores para el cliente y con esto poder lograr la lealtad de ellos.

²⁶ Mark W. Jhonston Greg W. Marshall. "Administración de ventas" Editorial McGRAW-HILL Interamericana S.A. de C.V. séptima edición 2004, pág.378

2.6.7.4. Orientación al mercado

La formación de ventas en la orientación al mercado cubre tanto factores amplios como específicos. Desde un punto de vista amplio, los vendedores necesitan saber en qué forma el mercado en el que se desempeñan se ajusta en la economía global. Las fluctuaciones económicas afectan la conducta de compras, lo que, a su vez, afecta las técnicas de ventas.

También se destina tiempo para brindarles a los vendedores información sobre el mercado a quien van dirigidos los bienes y servicios que la empresa vende. Esta información ayuda a los vendedores a identificar prospectos que necesitan productos o servicios que comercializa la empresa.

2.6.7.5. Orientación al cliente

Hay suficientes investigadores que señalan que las empresas con un grado elevado de orientación al cliente, por lo general tienen más éxito que otras que se orientan menos a él. Con frecuencia las empresas con un grado importante de orientación al cliente se conocen como centradas al cliente, porque lo colocan en el centro del modelo de sus actividades empresariales.²⁷

Una ventaja de que los vendedores se especialicen en el cliente es que a medida que se van familiarizando con el cliente y necesidades específicas, aumenta la probabilidad de que descubran ideas para otros productos y enfoques que les resulten atractivos al cliente.

2.6.7.6. Técnicas de venta

Es importante que en la formación integral se les enseñe a los vendedores sobre técnicas de ventas las cuales deben incluir: el papel del marketing en la empresa, el

²⁷ Ibid. Pág.17

valor de trabajar en el área de ventas, la naturaleza del arte de la venta, las técnicas más modernas ajustadas al sector de que se trate, la prospección, la argumentación de objeciones, el cierre de la venta, estudios psicológicos del tipo de cliente, el mercado y la competencia.

El vendedor profesional debe seguir una metodología o una estructura en su trabajo, esto le permite saber dónde se encuentra en todo momento durante la entrevista para poder subir y avanzar por los distintos escalones de la venta, lo que le ayudará a conseguir el éxito. Lo más importante en el concepto de estructura de la venta es la flexibilidad. A continuación se presentan técnicas de venta:²⁸

- a) Prospección y calificación. Consiste en identificar los clientes potenciales. Aunque la compañía trata de proporcionar indicios, los representantes de ventas necesitan habilidad para desarrollar sus propios indicios.
- b) Encuentro. El vendedor debe saber cómo saludar al comprador para que la relación tenga un buen inicio. Debe mostrar cortesía y atención al comprador y evitar ademanes que distraigan. Sus primeras palabras deben ser positivas.
- c) Presentación y argumentación. La fase de argumentación es indispensable dentro del proceso de negociación. En realidad, el trabajo del vendedor consiste en hacer que el cliente perciba las diferencias que tienen sus productos frente a sus competidores. Esto se logrará presentando los argumentos adecuados y dimensionando los beneficios de su producto o servicio. Ahora bien, debe presentarlos en el momento adecuado; es decir, después de conocer las necesidades y motivaciones o móviles de compra del interlocutor y no antes. Hay vendedores que confunden enumerar las características del producto o servicio con argumentar, y se convierten en auténticos «charlatanes», envolviendo al cliente con una serie de lo que ellos creen «argumentos», antes de conocer las necesidades y motivaciones reales de éste. Argumentar es exponer al cliente las

²⁸ www.marketing-xxx.com "Técnicas de ventas", trabajo aportado por: Rafael Muñoz González.

ventajas que presenta nuestro producto o servicio o la idea propuesta, en concordancia con las motivaciones expresadas por dicho cliente. En otras palabras: un argumento es un razonamiento destinado a probar o refutar una propuesta. Un buen argumento debe poseer dos cualidades principales:

- Debe ser claro, con un lenguaje comprensible para la otra persona, evitando los términos técnicos, la jerga del profesional o del iniciado.
- Debe ser preciso, es decir, debe adecuarse a la motivación principal del interlocutor.

d) Sobreponerse a objeciones. Casi siempre los clientes presentan objeciones durante la presentación del producto. Su resistencia puede ser psicológica o lógica. La resistencia psicológica incluye resistencia a la interferencia, la preferencia por marcas o proveedores, apatía, resistencia a ceder en algo, asociaciones desagradables acerca de la otra persona, ideas predeterminadas, no desear tomar decisiones y actitud neurótica hacia el dinero. La resistencia lógica puede consistir en objeciones al precio, programas de envíos, a ciertas características del producto o la compañía. Para manejar estas objeciones, el vendedor conserva un enfoque positivo, niega la validez de la objeción o convierte a la objeción en una razón para comprar el producto.

e) Cierre. El vendedor intenta cerrar el trato. Los vendedores necesitan saber cómo reconocer las señales de cierre de venta del comprador, incluyendo acciones físicas, afirmaciones o comentarios o preguntas. Se pueden utilizar varias técnicas de cierre: recapitular los puntos de acuerdo, ofrecer al comprador inducciones específicas, como un precio especial, cantidad extra sin cargo o un regalo promocional.

Una vez se hayan captado una o varias señales de compra, el vendedor procederá a resumir los beneficios aceptados por el cliente, haciéndole preguntas

sobre los beneficios que a él le han parecido relevantes. Procurar, que sea el propio cliente quien lo haga.

El segundo paso es solicitar el pedido con toda firmeza, fijando la fecha de entrega, el lugar, la cantidad, forma de pago, el color, modelo... Ejemplo: «... entonces, ¿qué color ha elegido?...» o «si hacemos el pedido ahora lo tendrá dentro de 15 días...».

Es muy importante ofrecer al cliente dos alternativas para que pueda elegir entre las dos la que más se ajuste a sus necesidades. Esto hace que el cliente se quede con la impresión de haber tomado la decisión final y, por tanto, el que ha dicho la última palabra.

- f) Seguimiento y conservación. El último paso es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y repetir el negocio. Inmediatamente después del cierre, el vendedor debe completar todos los detalles necesarios del tiempo de envío, condiciones de compra y otros asuntos. El vendedor deberá desarrollar un plan de conservación del cliente.

2.6.8. ¿Cómo se realiza la formación integral en ventas?

Para mejorar el desempeño y rendimiento de la fuerza de ventas, se le debe proporcionar una formación integral, la cual se puede realizar a través de instrucción interna o externa. Es opción de las empresas elegir el método de formación que más se adapte a sus posibilidades y necesidades.

2.6.8.1. Instrucción interna

Con respecto a la instrucción interna se encuentran los siguientes:

2.6.8.1.1. Salones de clase

Muchas compañías usan este tipo de formación con el nuevo personal de ventas contratado. Las sesiones de formación las conducen profesionales. Estas sesiones a veces duran varias semanas y con frecuencia incluyen los siguientes temas:

Conocimiento básico del producto, aplicaciones del producto, técnicas de ventas, técnicas de demostración, redacción de propuestas, fijación de precios, historial de la compañía, procedimientos para pedidos e información sobre la competencia.²⁹

2.6.8.1.2. En el puesto de trabajo

La formación en el trabajo es el método más común de formación de ventas para el personal nuevo. Las empresas pequeñas dependen de este método para capacitar a vendedores nuevos ya que el costo de aplicar métodos alternativos es alto en relación con el número de personas que son contratadas

A pesar de que es ampliamente utilizado y bien aceptado por todos, existen algunas desventajas con el método de formación en el trabajo. En primer lugar la calidad de la formación tiende a ser dispareja. Algunas personas simplemente son mejores que otras en la formación. Lo más grave es que el vendedor puede adquirir los malos hábitos del vendedor veterano. El nuevo vendedor debe aprender como establecer y fomentar las relaciones no solo mantenerlas.³⁰

²⁹ Gene Garofalo. “Guía práctica para ventas y marketing” Editorial Prentice – Hall México, primera edición, pág. 298.

³⁰ Douglas Dalrymple. “Administración de ventas conceptos y casos” Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega editores México D.F. primera edición 2000, pág.516.

2.6.8.2. Instrucción externa

De acuerdo la instrucción externa se encuentra los siguientes:

2.6.8.2.1. Seminarios externos

Esto los realizan organizaciones especializadas y los presentan profesionales con muchos años de experiencia en ventas y marketing. Casi todos estos seminarios están bien dirigidos y ofrecen mucha información y técnicas de conocimientos prácticos en sesiones breves, llenas de información. Los seminarios son caros pero suelen ser una ganga cuando se compara con el tiempo y el trabajo de preparar el programa. Los seminarios se programan para los fines de semana por lo que no se pierde valioso tiempo de ventas.³¹

2.6.9. Métodos de instrucción para la formación integral de vendedores

Existe diferentes métodos de formación, cada uno posee características y beneficios en particular. La implementación de un método específico depende en gran medida de las necesidades de la empresa. Pero conviene escoger aquél que tenga un componente práctico, con el fin de que los vendedores aprendan las técnicas básicas que le faciliten realizar sus labores de forma eficiente.

³¹ Gene Garofalo. “Guía práctica para ventas y marketing” Editorial Prentice – Hall México, primera edición, pág. 298.

2.6.9.1. Métodos de formación grupal

Los métodos de formación grupal para instruir al personal de ventas son los siguientes:

2.6.9.1.1. Conferencias y videoconferencias

A menudo se emplean las conferencias y videoconferencias puesto que pueden presentar más información a un número más grande de vendedores en un periodo más corto que cualquier otro de los métodos de enseñanza.³²

Este método debe utilizarse limitadamente en los programas de formación de ventas porque en general las conferencias no generan participación activa por parte de los aprendices; esto siempre conduce al aburrimiento y una falta de entusiasmo.

2.6.9.1.2. Discusiones en grupo

Este método emplea varias formas de discusión en grupo en los programas de formación de ventas. La más sencilla es aquella en el que el capacitador dirige y estimula la plática y la participación de los aprendices a través de un caso práctico.

2.6.9.1.3. Dramatizaciones

Por medio de este método se puede ayudar a los vendedores a que aprendan a manejar desarrollos imprevistos que a menudo surgen en las situaciones de ventas.

³² Rolph E. Anderson. “Administración de ventas”. Editorial McGraw-Hill México, segunda edición 1997, pág. 294

2.6.9.1.4. Cintas de video

Las cintas de video desempeñan un papel similar a la de la telecapacitación. Les permite a los consultores externos y a la dirección ejecutiva pregrabar mensajes de formación. El uso de cintas de video puede resultar impersonal. Además la interacción es un sentido del presentador a la audiencia. Como no se pueden formular preguntas directamente al capacitador el gerente de ventas u otro individuo conocedor debe estar disponible para responder a las dudas de los vendedores.³³

2.6.9.1.5. Presentaciones con diapositivas

Estas constituyen una manera eficaz de presentar graficas y material en forma de diagramas. La principal ventaja de estas presentaciones es que son fáciles de agrupar y ejecutar. También ayudan al capacitador a cumplir sus programas al espaciar el programa de formación.³⁴

2.6.9.2. Método de formación individual

Los métodos de formación individual que se utilizan para brindarle formación integral al personal de ventas son los siguientes:

2.6.9.2.1. Formación en el trabajo

La formación en el trabajo o el sistema de compañerismo, se da cuando se asignan vendedores experimentados a un aprendiz para enseñarle todo acerca del trabajo y acerca de cómo vender. El vendedor experimentado debe estar muy calificado para capacitar e influir en el nuevo vendedor.³⁵

³³ Ibid Pág.297

³⁴ Ibid Pág. 298

³⁵ Ibid. Pág. 299

2.6.9.2.2. Conferencias personales

La formación se puede llevar a cabo en conferencias personales en la que el capacitador comenta y analizan problemas de venta.

Este es un método eficaz de formación porque se puede dar la interacción entre el aprendiz y el capacitador.

2.6.10. Medición de costos y beneficios de la formación en ventas

La formación en ventas es una actividad que lleva tiempo y es muy costosa. ¿Vale la pena todo este esfuerzo? ¿Produce suficientes beneficios la formación en ventas como para justificar su existencia? Si se realiza adecuadamente, puede ser una de las herramientas más útil para incrementar la satisfacción y el desempeño de los vendedores.

La mayor parte de las empresas supone ciegamente que sus programas de formación en ventas son exitosos. Después de todo, si una compañía tiene altas ventas y altas utilidades, ¿por qué debe suponer un gerente de ventas que la formación en ventas no es efectiva?³⁶

2.6.10.1. Costos de la formación en ventas

Los negocios gastan millones de dólares cada año en formación en ventas, con la esperanza de mejorar su productividad global. Todas las empresas necesitan la formación en ventas, con independencia de su tamaño. Las estadísticas sugieren que los negocios tienen una actitud relativamente generosa hacia la formación de ventas. Asignan fondos para formación con un cuidado mínimo de los resultados. Es claro que medir los beneficios de la formación de ventas es un tema que demanda atención.³⁷

³⁶ Mark W. Jhonston Greg W. Marshall. "Administración de ventas" Editorial McGRAW-HILL Interamericana S.A. de C.V. séptima edición 2004, pág.388

³⁷ Ibid. Pág. 389

¿Es realmente tan difícil ese proceso de medición? Después de todo, si se supone que la formación en ventas conduce a una mayor productividad, mejor estado de ánimo y menor rotación de personal. Algunos gerentes de ventas han medido los cambios en estas variables después de haber realizado la formación y en base a eso han supuesto:

La formación de ventas se instituyó y poco después las ventas se incrementaron. Por lo tanto, la formación de ventas fue la razón. ¿Correcto? ¡Erróneo! Aménos que se utilicen procedimientos adecuados para diseñar una investigación que ayude a determinar los beneficios, es difícil decir qué fue lo que causó el incremento en las ventas. Las ventas se pueden haber incrementado como resultado de mejores condiciones económicas, actividad de la competencia, cambios ambientales, tendencias estacionales u otras razones.³⁸

2.6.10.2. Criterios de medición

Aún cuando las variables que intervienen, como los cambios en las actividades de la competencia, hacen que la evaluación de los programas de formación sea difícil, debe tener lugar alguna medición. Esto plantea la interrogante de ¿cuáles características de la formación de ventas deben evaluarse? Por ejemplo, medir lo que se aprendió parece poco apropiado, porque el conocimiento obtenido tal vez no produzca los cambios deseados en la conducta. Sin embargo, también es inadecuado no evaluar los programas de formación en ventas, porque el programa podría considerarse una falla si no se aprendió nada o si lo que se aprendió es inadecuado. La solución está en especificar adecuadamente los objetivos y el contenido del programa de formación, los criterios empleados para evaluar el programa y el diseño de la investigación para que se puedan determinar sin ambigüedad los objetivos.³⁹

³⁸ Idem.

³⁹ Idem.

2.6.10.3. Medición de los beneficios generales

Los beneficios generales de la formación de ventas incluyen un mejor estado de ánimo y una menor rotación de personal. El estado de ánimo se puede medir parcialmente con estudios de satisfacción en el empleo. Este enfoque es factible con el personal de ventas experimentado. La medición de reacciones y el aprendizaje es importante en la formación en ventas, tanto para el personal nuevo como para el que tiene experiencia.

La mayor parte de las compañías mide las reacciones pidiendo a aquellos que asisten a la formación que completen una forma de evaluación, ya sea tan pronto como termine la sesión, o varias semanas después de que ésta haya concluido. La medición de lo que se aprendió requiere la aplicación de tests para determinar: ¿En qué medida los alumnos aprendieron los hechos, los conceptos y las técnicas que se incluyeron en la sesión de formación? Para ello, los exámenes objetivos son los apropiados.

2.6.10.4. Medición de beneficios específicos

No es suficiente que guste el programa y se aprenda algo. Se necesitan medidas específicas a fin de examinar la conducta y los resultados para evaluar la eficacia. Por ejemplo, la eficacia de un programa de formación en ventas apunta a asegurar más cantidad de nuevos clientes. Se pueden medir los resultados rastreando las ventas a nuevas cuentas, para ver si éstas se han incrementado. Si el objetivo específico de la formación en ventas es incrementar las ventas de productos más rentables, las pruebas de que eso se ha logrado permiten una medida parcial de la eficacia de la formación. Por último, si el objetivo fue reducir las quejas de los consumidores, entonces la medida específica apropiada es determinar si se redujeron las quejas de los clientes.⁴⁰

⁴⁰ Ibid. Pág.391

Se presume que en la medición tanto de beneficios específicos como de beneficios generales los programas de formación están diseñados para alcanzar ciertas metas y estas deben ser establecidas antes que comience el programa de formación. Cuando se han determinado objetivos específicos, es posible aplicar el mejor programa de formación que va de acuerdo a estos objetivos.

Estudios recientes revelan que muchas de las medidas de evaluación de la formación en ventas son simples, y consisten principalmente en reacciones al programa. Las medidas significativas de evaluación, como el aprendizaje, la conducta y los resultados se emplean con mucho menos frecuencia. Las medidas más fáciles de recopilar son: comentarios del personal y retroalimentación de supervisores y capacitadores, son las que se aplican mayormente.

2.6.10.5. Seguimiento

La formación que se hace una sola vez es una fórmula segura para el fracaso y un gran desperdicio de dinero de la empresa. Nadie puede capacitar a los vendedores una vez al año. Los esfuerzos de formación tienen mayor éxito cuando los grupos son pequeños y se programan intervalos regulares durante todo el año. La consistencia de la formación constante y el reforzamiento conducen al desarrollo y avance como parte de la cultura de la organización. Obviamente que esto debe comenzar con el apoyo y la participación de la gerencia superior.

2.7. Metas de ventas

Las metas son las acciones que se van a realizar en un corto período. Aquello con lo que está comprometido la empresa; dirección hacia lo que se encamina, son resultados que se esperan alcanzar a corto tiempo.

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se

dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes.

Las metas deben definirse de forma adecuada, algunas empresas, principalmente pequeñas fijan sus metas de manera baja, sin un entendimiento claro de las metas, por ello no se obtienen resultados claros. Las metas deben de plantearse con orden de prioridades.

Es importante definir metas para ello hay que establecer una buena planificación, la organización comienza con la decisión de sus metas de mercado, una vez que se establecen las metas. El desarrollar adecuadamente las metas de ventas en las empresas los hacen ser más competitivos, y hoy más que nunca en el mundo globalizado en que vivimos, ya que los mercados se caracterizan por su creciente nivel de exigencia. En tales condiciones, articular con eficiencia la calidad, el valor agregado y la capacidad de negociación tiene importancia decisiva para alcanzar éxito en la empresa.

2.7.1. El propósito de las metas

Las metas cumplen varios propósitos. Proporcionan metas e incentivos para los vendedores, también se utilizan para evaluar el desempeño del vendedor, controlar sus actividades, descubrir fortalezas y debilidades en la estructura de ventas, mejorar la eficacia del plan de compensación.⁴¹

⁴¹ Rolph E. Anderson. “Administración de ventas” Editorial McGraw-Hill México, segunda edición 1997, pág. 385

2.7.1.1. Proporcionar metas e incentivos

Todas las personas necesitan cierta clase de retroalimentación acerca de dónde 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 meta proporciona al vendedor una medida estandarizada de su habilidad de ventas. Proporciona a los vendedores una meta a la cual apuntar (un volumen de ventas en dólares dado o el número de nuevas cuentas a abrirse dentro de un periodo específico) y les inspira a alcanzar esa meta. Uno de los problemas al establecer metas es que una información imprecisa puede llevar a metas irreales, que a su vez pueden conducir a tener vendedores infelices y sin inspiración. Para que una meta sea motivacional, debe ser realista y asequible.

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

2.7.1.2. Evaluar el desempeño

Así como la meta proporciona al vendedor una meta a la cual apuntar, también proporciona a la gerencia un medio para medir el desempeño del vendedor. Si un representante de ventas va más allá de la meta, él o ella está haciendo un trabajo

sobrehumano o la meta se subestimó. El desempeño de ventas en relación con la meta también se usa para tomar decisiones sobre ascensos y aumentos de sueldo.

2.7.1.3. Controlar las actividades de los vendedores

Las metas permiten a la gerencia dirigir y controlar las actividades de la fuerza de ventas. Estas metas de actividades se designan para asegurar que el vendedor lleve a cabo sus deberes y recalque aquellos deberes que son más importantes para la compañía. Si el representante de ventas no alcanza estas metas, entonces la compañía puede realizar acciones correctivas de inmediato antes de que la situación se convierta en un problema mayor.

2.7.1.4. Descubrir fortalezas y debilidades en la estructura de ventas

Si las ventas están alejadas en forma significativa de las metas 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 meta se rebasa con facilidad, también se deben analizar las razones de esto. De tal suerte, al usar un sistema de metas, la compañía puede identificar ciertas fortalezas y debilidades dentro de su estructura de ventas y trabajar para realzar unas y rectificar las otras.

2.7.1.5. Mejorar la eficacia del plan de compensación

Las metas pueden jugar un papel importante en el plan de compensación de ventas de la compañía. En algunas compañías, los vendedores deben rebasar la meta 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 metas se utilizan como la base para el incentivo. Al mismo tiempo, los vendedores saben que el logro de las metas no sólo puede aumentar su compensación a corto

plazo sino también aumentar sus oportunidades para recibir aumentos y promociones.

No obstante, una meta que se construye de forma deficiente o irreal puede desmoralizar al representante de ventas. Si las metas 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 metas.

2.7.2. Característica de una meta correcta

Para que una meta sea efectiva debe ser alcanzable, fácil de entender, completa y oportuna.⁴²

Hay quienes opinan que las metas deben fijarse altas de modo que sólo sea posible alcanzarlas mediante un esfuerzo extraordinario. Estas personas argumentan que, aun cuando la mayoría de los vendedores no lleguen a alcanzarlas, éstos tendrán el aliciente de hacer un esfuerzo mayor.

Las metas altas, pueden ocasionar problemas. Crean mala voluntad entre los vendedores. Además, pueden provocar que éstos, para alcanzar sus metas, se comporten sin ética o de modo indeseable.

La filosofía prevaleciente afirma que las metas deben ser realistas y alcanzables, que se puedan lograr con un esfuerzo normal o razonable, pero no titánico. Aparentemente, esto es lo que motiva mejor a casi todos los vendedores.

Las metas no sólo deben ser realistas, sino también fáciles de entender. Los planes complejos de metas pueden despertar sospechas y desconfianza entre los

⁴² Mark W. Jhonston Greg W. Marshall. "Administración de ventas" Editorial McGRAW-HILL Interamericana S.A. de C.V. séptima edición 2004, pág.154.

representantes de ventas y, por ello, desalentarlos, en lugar de motivarlos. Sirve de mucho poder mostrar a los vendedores exactamente de dónde salieron esas metas.

Es mucho más probable que éstos acepten metas que están relacionadas con el potencial de mercado cuando pueden ver los supuestos empleados para traducir el potencial estimado en metas de ventas.

Otra característica deseable de un plan de metas es que sea completo. Debe abarcar todos criterios que servirán para juzgar a los representantes de ventas. Por último, el sistema de las metas debe permitir retroalimentar, con oportunidad, los resultados. Las metas para un periodo de ventas deben calcularse y anunciarse lo más pronto posible.

2.7.3. Tipos de meta

Al fijar las metas, el gerente de ventas debe de decidir que tipos de metas empleará la empresa. A continuación se presentan los tipos de metas.

- a) Volumen de ventas en dólares. Las metas de volumen de ventas 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 metas en dólares son también mucho más fáciles de administrar cuando el vendedor es responsable de vender muchos productos. Las metas de volumen en dólares se usan con frecuencia porque se pueden calcular y ajustar rápida y fácilmente de un año a otro.⁴³

⁴³ Rolph E. Anderson. “Administración de ventas” Editorial McGraw-Hill México, segunda edición 1997, pág. 389

- b) Volumen de ventas en unidades. Las metas de ventas en unidades son útiles cuando el vendedor es responsable de vender sólo unos cuantos productos. Una meta por unidad también es aconsejable cuando se venden artículos de precio alto.⁴⁴

2.8. Control y evaluación de la fuerza de ventas

El control es una herramienta fundamental que permite evaluar el rendimiento de la fuerza de ventas y/o cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. Así mismo permite detectar y corregir fallas.

2.8.1. Control

Control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizar y, si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado.⁴⁵

2.8.2. Importancia del control

El control es una actividad verdaderamente vital y extensa en cada una de las fases del proceso administrativo, muy raras y muy pocas veces se logra una planeación perfecta, una organización sin reproches y una dirección eficiente.

La previsión y la planeación de metas específicas será la base para el desarrollo del proceso del control, para lograr mantener el desempeño de la empresa proyectando hacia el futuro, que tendrá como base del proceso de control.

El control sobre la fuerza de ventas es factor fundamental para llegar al éxito comercial. Para generar ventas crecientes y ganar participación en el mercado se

⁴⁴ Idem.

⁴⁵ Salvador Mercado H. "Administración de ventas" Thomson Editores S.A. de C.V. México, primera edición 2002, pág. 301

debe contar con una fuerza de ventas que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que provean un alto grado de satisfacción al cliente. Así mismo la implementación de herramientas de control permite resolver problemas de ventas.

Entre las herramientas de control, que pueden ayudar a resolver problemas de ventas, se encuentran las siguientes:

- a) Registro de captación de nuevos clientes.
- b) Registro de recuperación de clientes perdidos.
- c) Registro de introducción de nuevos productos.
- d) Registro de la rotación de los productos.
- e) Registro de los clientes:

Este tipo de documento debe de contener los siguientes datos:

- Datos del cliente y su clasificación.
 - Frecuencia de la visita.
 - Forma de pago y plazos.
 - Fecha de la última visita realizada.
 - Volumen de pedidos del año anterior.
 - Volumen de pedidos previstos para este año.
 - Observaciones.
- f) Informe mensual. Este informe debe ser realizado por el jefe de ventas o responsable comercial. Quien debe de recoger y resumir la información dada por los vendedores con su análisis. Entre los principales puntos que trata están:
- Análisis de los resultados globales de ventas del mes correspondiente.
 - Objetivos cualitativos del mes y grado de cumplimiento.
 - Resultado de las acciones promocionales.
 - Las reuniones de trabajo. Una de las herramientas que debe saber manejar el responsable comercial para incrementar el rendimiento de los vendedores. Son las reuniones de trabajo que todo directivo debe saber conducir en aras a obtener un buen control, una mejor información y dar una mayor dinamicidad a su equipo.

2.9. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

La responsabilidad última de los gerentes de ventas es asegurar que las metas y los objetivos de la organización se cumplan con eficacia y eficiencia, como se había planeado. La eficacia se orienta a resultados y se refiere a si se alcanzan o no los objetivos de la organización. La eficiencia se centra en los costos y en el uso económico de los recursos. Una organización de ventas puede ser eficaz sin ser eficiente o a la inversa. El trabajo del gerente de ventas es maximizar ambos niveles de desempeño. Esto requiere la constante supervisión de las medidas seleccionadas de desempeño de ventas para comparar dónde está con el dónde debe estar para poder tomar acciones oportunas para corregir las desviaciones inaceptables.⁴⁶

La evaluación es, en esencia, una comparación de las metas y objetivos de la fuerza de ventas con los logros reales en el campo. Primero, la gerencia debe decidir que quiere que la fuerza de venta logre. Los objetivos mas comunes son el logro de ingresos por ventas específicas, contribución a las utilidades, rendimiento sobre los activos manejados, Se debe preparar un plan de ventas que muestre la forma para alcanzar esas metas. El siguiente paso consiste en establecer estándares de desempeño para productos individuales a diferentes niveles en la organización. Así se deben fijar metas para venta totales, ventas por producto, por territorio o por región cada cuenta por separado.

Entonces se estudian las diferencias entre los estándares de desempeño y los resultados obtenidos. Se analizan las razones para el desempeño por encima y por debajo del estándar y se hacen modificaciones de los planes para el futuro.

⁴⁶ Rolph E. Anderson. “Administración de ventas” Editorial McGraw-Hill México, segunda edición 1997, pág. 556.

2.9.1. Principio del análisis de ventas

Un análisis de los ingresos por ventas incluye un estudio cuidadoso de las facturas de una firma y de otros ingresos de ventas a fin de descubrir áreas de problemas y encontrar formas para hacer mejoramientos. El gerente de ventas debe analizar los datos de ventas desde diversas perspectivas a fin de entender mejor las relaciones a menudo sutiles entre el esfuerzo de ventas y los resultados de ventas.

Un análisis eficaz de las ventas se inicia con información detallada sobre clientes, productos, territorios, competidores y el ambiente. La labor del gerente de ventas es ayudar a recabar y procesar datos.

Otra forma para identificar áreas problemáticas a partir de datos del desempeño es considerar las ventas por producto o líneas de productos. Los gerentes de ventas a menudo controlan el inventario y las cuentas por cobrar, así que deben evaluar el desempeño con rendimientos sobre los activos manejados. Puede ser que la herramienta mas sofisticada para la evaluación de la fuerza de venta implique comparaciones del ingreso residual.

Capítulo III:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La investigación que se realizó es de tipo exploratoria. Este tipo de estudio consiste en la búsqueda de información de manera general sobre las variables de un estudio, por ejemplo, de fuentes escritas, informantes claves (personas importantes capaces de dar información idónea, visitas al campo). Es la búsqueda de información para familiarizarse con el entorno y las variables.⁴⁷ En este sentido, el estudio se realizó con el propósito de investigar y diagnosticar de qué manera las microempresas distribuidoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango, brindan formación integral al personal de ventas.

3.2. Fuentes de investigación

La metodología a seguir en el desarrollo de este trabajo se basa en la recopilación de información a través de fuentes primarias y secundarias.

2.3.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias utilizadas para la recolección de información son entrevistas a vendedores y propietarios de microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango, según la delimitación espacial.

2.3.2. Fuentes secundarias

Para recopilar información de las microempresas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos y aspectos generales de la fuerza de ventas se utilizaron las

⁴⁷ R. Muñoz Campos. “La investigación científica paso a paso” Talleres gráficos UCA, San Salvador. Cuarta edición 2004. Pág. 14.

siguientes fuentes: folletos, libros, revistas y sitios de Internet.

Esta información permitió plantear la fundamentación teórica de la investigación.

3.3. Unidades de análisis

Las unidades de análisis fueron las veintiuna microempresas comercializadoras de electrodomésticos ubicadas entre la 4ª avenida sur, calle Roosevelt, colonia Los Angeles, colonia El Matazano, Bosques de Prusia y colonia Sierra Morena del municipio de Soyapango.

3.4. Sujetos de análisis

Los sujetos de análisis fueron los quince propietarios y los sesenta y nueve vendedores de las microempresas comercializadores de electrodomésticos del municipio de Soyapango. (ver anexo 3)

3.5. Determinación de la muestra

3.5.1. Cálculo de la muestra

No se presenta su cálculo porque el número de empresas es inferior a 50. Por lo tanto se procederá a un censo.

3.6. Técnicas de investigación

Para obtener información necesaria que permita el desarrollo del proyecto se hizo uso de las siguientes técnicas.

3.6.1. Entrevista

Esta técnica fue dirigida a vendedores y propietarios de las microempresas

comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango.

3.6.2. Instrumento de investigación

Para la recolección de información se utilizó una cédula, este instrumento es un formulario que utiliza el encuestador para escribir por si mismo las respuestas dadas verbalmente por la persona interrogada.⁴⁸ Con este Instrumento se recavo información profunda y verídica, para obtener un máximo conocimiento de las personas entrevistadas, Para la investigación se realizaron dos cedulas de entrevista una dirigida a propietarios y otra a vendedores que prestan sus servicios a las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango, dichos instrumentos contará con preguntas cerradas y de alternativa múltiples.

3.7. Diseño de los instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron dos cedulas de entrevistas, los cuales comprenden tres partes, objetivos, datos generales, y bloque de preguntas cerradas y de opción múltiple. La primer cedula estaba dirigida a vendedores, el instrumento tiene un total de 20 preguntas. Por otra parte la segunda cedula consta de 17 preguntas dirigida a propietarios de las microempresas. Con estos instrumentos se obtuvo la información necesaria para diagnosticar como es el proceso de formación integral de los vendedores de las microempresas comercializadoras de electrodomésticos y su incidencia en las metas de ventas. (Ver anexo 1 y 2)

La escala de medición que se utilizó para las preguntas de la cedula fue la ordinaria, estos poseen orden, es decir que organizan sus datos a través de las relaciones de igualdad, mayor o menor.⁴⁹

⁴⁸ Ezequiel Ander-Egg. "Introducción a las técnicas de investigación social" Editorial Hvmánitas. Argentina, Buenos Aires, cuarta edición 1974, pág.126

⁴⁹ www.moebio.uchile.cl/07/bar01.htm "Variables y Escalas de Medición", trabajo aportado por: Aníbal R. Bar

Capítulo VI:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Recopilada la información de las cédulas, se procedió a ordenarlas para ser procesadas mediante el programa de Excel, donde se presentan las gráficas según el orden de la cédula, y los cuadros que llevan la frecuencia de respuestas de cada pregunta.

4.1. Análisis e interpretación de cedula uno (vendedores)

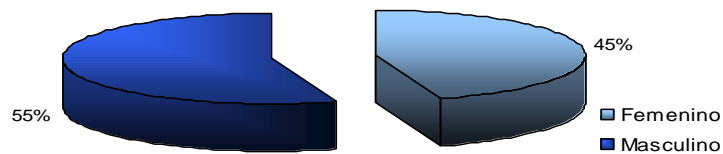
Mediante una cedula se entrevistó a un total de 69 vendedores de comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango. Los resultados de la investigación son los siguientes:

Datos generales.

En las siguientes tablas se muestran datos generales de los vendedores como: sexo, nivel de estudios y años de dedicarse a la venta.

Objetivo: Conocer el genero que predomina en los vendedores de las microempresas comercializadoras de electrodomésticos.

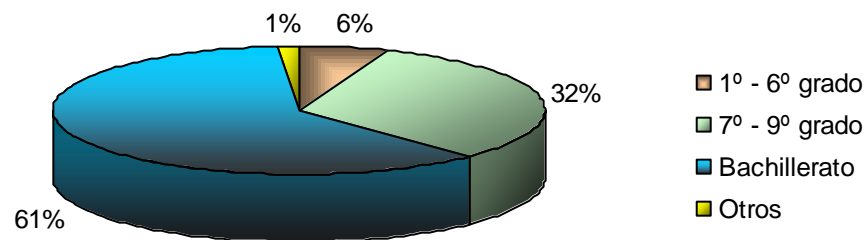
Sexo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	31	45%
Masculino	38	55%
	69	100%



Según la grafica presentada anteriormente el 55% de los vendedores entrevistados que laboran en las microempresas comercializadoras de electrodomésticos son del sexo masculino y un 45% pertenece al sexo femenino

Objetivo: Conocer el nivel de estudios de la fuerza de ventas de las microempresas comercializadoras de electrodomésticos.

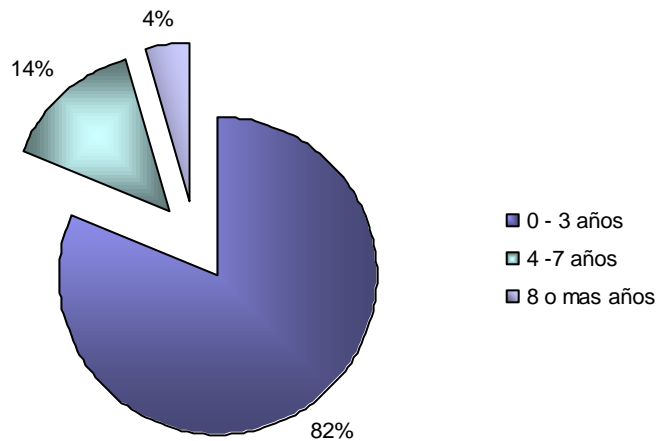
Nivel de estudios	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1º - 6º grado	4	6%
7º - 9º grado	22	32%
Bachillerato	42	61%
Otros	1	1%
	69	100%



El 61% de los vendedores entrevistados se encuentran en el rango de estudios de bachillerato, mientras que un 32% se encuentra en el rango de 7º – 9º grado. Es preocupante que los vendedores que laboran en las microempresas comercializadoras de electrodomésticos no poseen estudios universitarios y que un 38% de los vendedores entrevistados solo cuenta con estudios básicos.

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen los vendedores de dedicarse a la profesión de ventas.

Años en ventas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
0 - 3 años	56	81%
4 -7 años	10	14%
8 o mas años	3	4%
	69	100%



Como se puede observar en la grafica anterior el 81% de los vendedores entrevistados se encuentran en el rango de 0 – 3 años de dedicarse a la venta, por otra parte el 14 % se encuentra entre 4 – 7 años y tan solo un 4% entre 8 o mas años. Esto significa que la mayor parte de los vendedores que laboran en estas microempresas tienen poco tiempo de dedicarse a la venta.

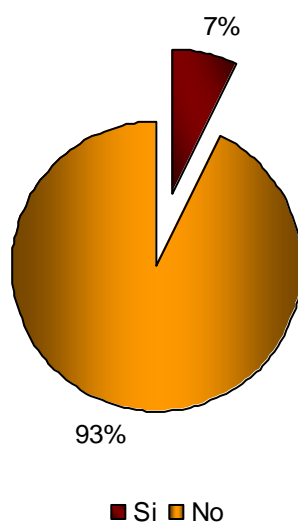
Datos específicos.

En este apartado se presenta los resultados obtenidos a cerca de la formación que han recibido los vendedores.

1. ¿Ha recibido algún entrenamiento para desempeñar la labor de ventas?

Objetivo: Conocer si los vendedores han recibido formación integral en la empresa donde laboran actualmente

Pregunta No: 1	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	7%
No	64	93%
	69	100%

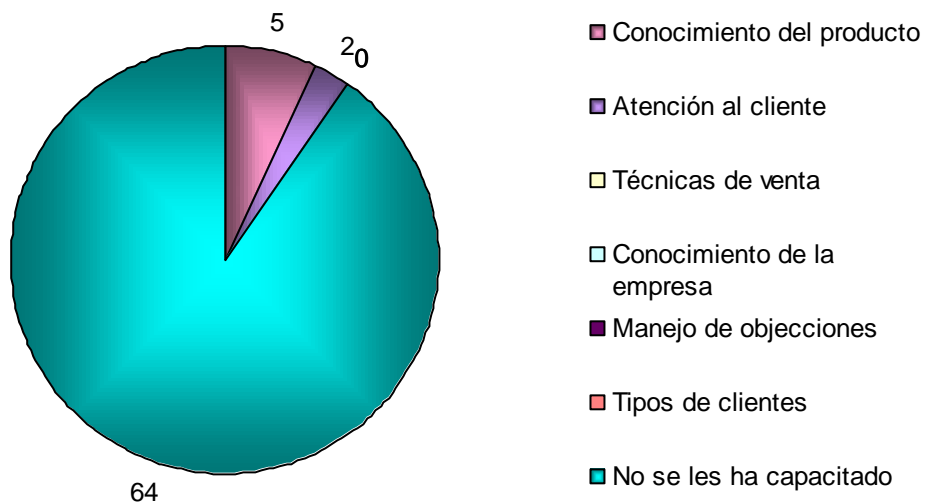


Con los datos obtenidos se puede confirmar que el 93% de los vendedores no reciben formación integral, es decir que no les brindan los conocimientos necesarios que les permitan realizar de forma eficiente sus labores.

2. ¿Cuáles son las áreas en las que se ha capacitado?

Objetivo: Identificar cuáles son las áreas en las que se ha capacitado a la fuerza de ventas.

Pregunta No: 2	Frecuencia Absoluta
Conocimiento del producto	5
Atención al cliente	2
Técnicas de venta	0
Conocimiento de la empresa	0
Manejo de objeciones	0
Tipos de clientes	0
No se les ha capacitado	64

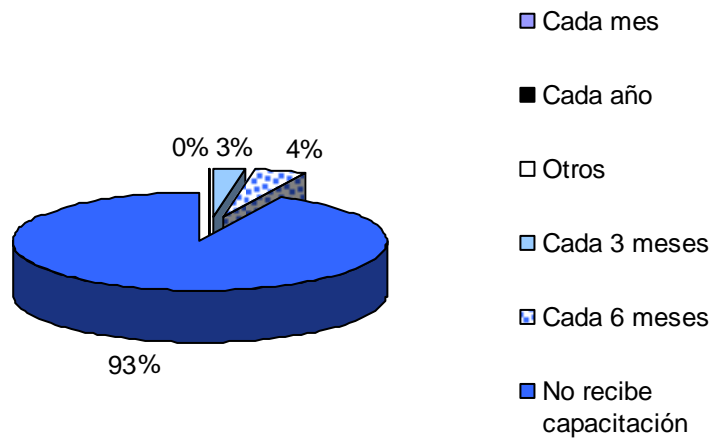


Algunos vendedores entrevistados manifestaron que se les ha capacitado en más de una área de ventas, en la gráfica se puede observar que 5 vendedores han recibido formación en cuanto a conocimiento del producto y solamente 2 vendedores en atención al cliente, mientras que 64 de los entrevistados no han recibido ningún tipo formación.

3. ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitación?

Objetivo: Conocer cada cuanto tiempo la fuerza de ventas recibe capacitación

Pregunta No: 3	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Cada mes	0	0%
Cada año	0	0%
Otros	0	0%
Cada 3 meses	2	3%
Cada 6 meses	3	4%
No recibe capacitación	64	93%
	69	100%

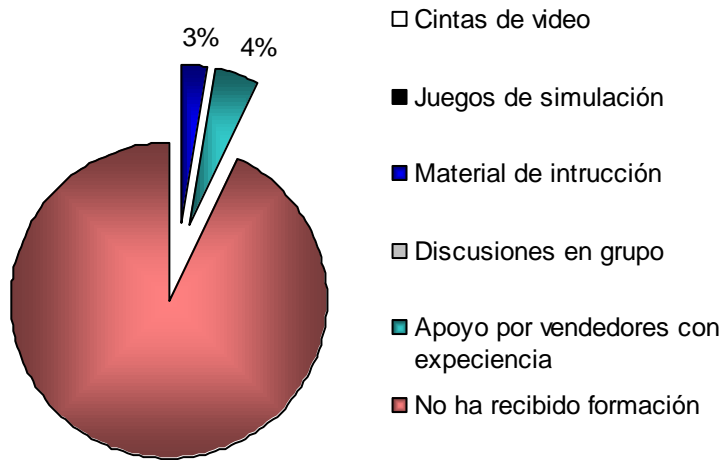


De las respuestas presentadas en el gráfico el 4% de los vendedores entrevistados recibe formación cada seis meses, por otra parte el 3% se les brinda formación cada tres meses mientras que el 93% no recibe ningún tipo de formación integral.

4. ¿Entre los métodos de entrenamiento para vendedores que le voy a mencionar, indique cuáles han sido empleados cuando se le dio formación?

Objetivo: Conocer a través de que métodos de entrenamiento fueron capacitados la fuerza de ventas.

Pregunta No: 4	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Cintas de video	0	0%
Juegos de simulación	0	0%
Material de instrucción	2	3%
Discusiones en grupo	0	0%
Apoyo por vendedores con experiencia	3	4%
Ninguno	0	0%
No ha recibido formación	64	93%
	69	100%

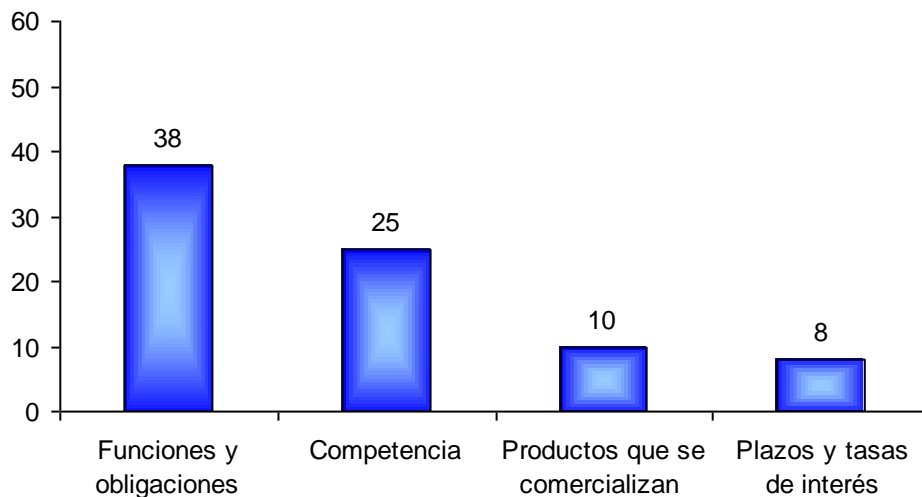


Entre los métodos por medio de los cuales han recibido formación la fuerza de ventas se encuentran representados con un 4% apoyo por vendedores con experiencia seguido por material de instrucción con un 3% y un 93% que no han recibido formación.

5. ¿Cuáles son los aspectos que se dieron a conocer cuando se le contrato?

Objetivo: Identificar qué aspectos relacionados con el cargo se le dieron a conocer a la fuerza de ventas cuando fueron contratados.

Pregunta No: 5	Frecuencia Absoluta
Funciones y obligaciones	38
Productos que se comercializan	10
Competencia	25
Plazos y tasas de interés	8

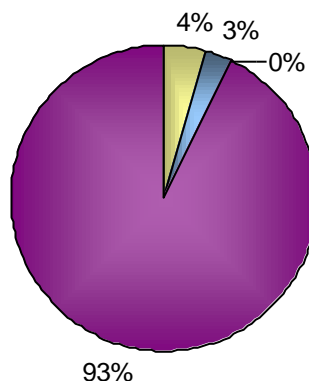


Algunos de los vendedores entrevistados eligieron más de una opción, debido a que cuando se les contrató se les dio a conocer más de un aspecto. Como se puede observar en la gráfica 38 de los vendedores entrevistados se le dieron a conocer las funciones y obligaciones, seguido por la competencia del negocio con 25 respuestas, productos que se comercializan con 10 y plazos y tasas de interés con 8 respuestas.

6. ¿Durante el proceso de formación se le informó acerca de los beneficios y características de los productos?

Objetivo: Determinar si al personal de ventas se les proporcionó información acerca de las características y beneficios del producto durante el proceso de formación integral.

Pregunta No: 6	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mucho	3	4%
Poco	2	3%
Nada	0	0%
No ha recibido formación	64	93%
	69	100%



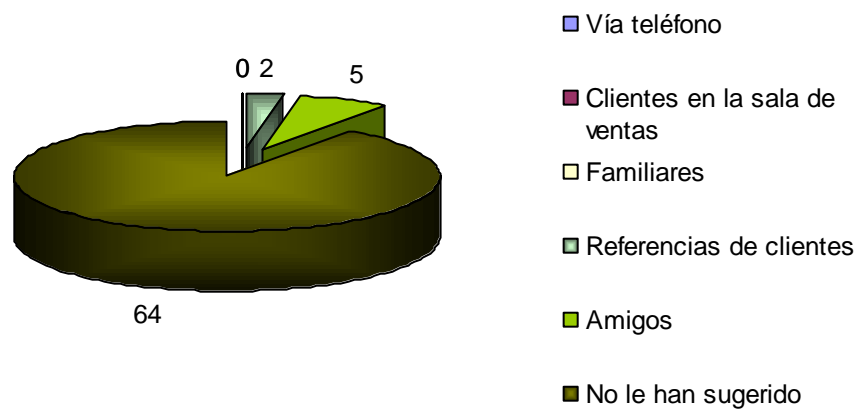
■ Mucho
 ■ Poco
 □ Nada
 ■ No ha recibido formación

Uno de los aspectos importantes que los vendedores deben conocer son los beneficios y características de los productos, pero según los datos obtenidos de las personas entrevistadas el 93% no responden porque no han recibido ningún tipo de formación integral, mientras que solo un 4% ha recibido mucha información relacionada con el producto, y un 3% se les ha brindado poca información.

7. ¿Indique que medios le sugirieron utilizar durante formación integral, para lograr incrementar la cartera de clientes?

Objetivo: Establecer los medios que le sugirieron utilizar a los vendedores durante la formación integral, para lograr incrementar la cartera de clientes.

Pregunta No: 7	Frecuencia Absoluta
Vía teléfono	0
Clientes en la sala de ventas	0
Familiares	0
Referencias de clientes	2
Amigos	5
No le han sugerido	64



De los vendedores entrevistados 64 no respondieron a esta pregunta porque no se les ha brindado formación con respecto a los medios para incrementar la cartera de clientes, por otra parte solo 5 manifestaron que el medio que le sugirieron es el de amigos y dos a través de la referencia de los clientes.

8. ¿En el proceso de formación, indique qué aspectos le sugirieron utilizar para lograr persuadir a los clientes?

Objetivo: Investigar que aspectos le sugirieron a los vendedores utilizar para lograr persuadir a los clientes en el proceso de la formación.

Pregunta No: 8	Frecuencia Absoluta
No ha recibido formación	64
Explicándole los beneficios del producto	4
Escuchando al cliente	3
Precios de los productos	3
Plazos y tasas de interés	1
Garantía	2
Otros	0

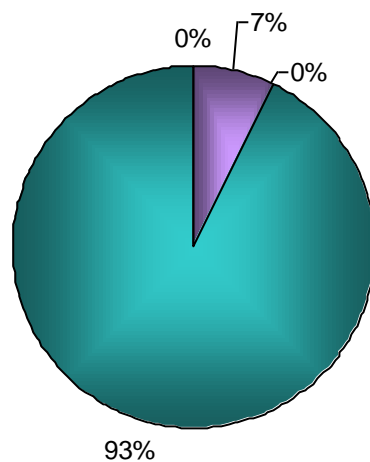


Algunos vendedores entrevistados eligieron mas de una opción que les han sugerido para persuadir a los clientes. Los resultados presentados en la grafica anterior muestran que 64 de los vendedores entrevistados no se les han sugerido técnicas para persuadir a los clientes, y cuatro logran persuadir a los clientes explicando los beneficios del producto y tres lo logran escuchando al cliente.

9. ¿En el proceso de formación integral que recibió, se le explicó cómo identificar las necesidades de los clientes para ofrecer soluciones?

Objetivo: Determinar si a los vendedores se les dio a conocer en el proceso de formación integral como identificar las necesidades de los clientes.

Pregunta No: 9	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mucho	0	0%
Poco	5	7%
Nada	0	0%
No recibió formación integral	64	93%
	69	100%



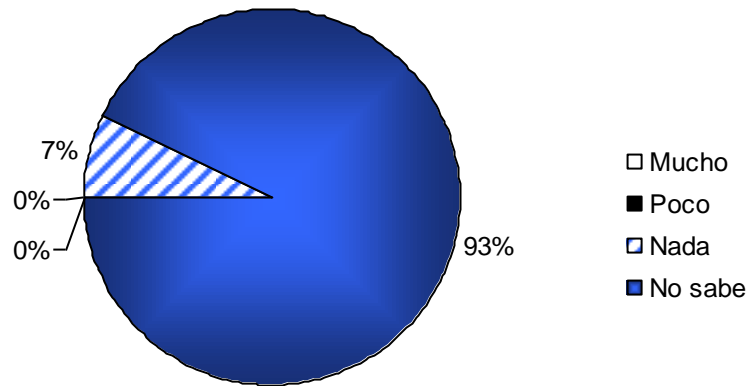
□ Mucho □ Poco ■ Nada ■ No recibió formación

Según los datos representados en la gráfica el 93% de los entrevistados no han recibidos formación integral que les permitan identificar las necesidades de los clientes. El 7% restante de la población manifestó que ha recibido poca información relacionada con la tema.

10. Le explicaron en la formación integral ¿Cuáles son las etapas del proceso de la venta?

Objetivo: Investigar si a los vendedores se les explicó en la formación integral las etapas del proceso de la venta.

Pregunta No: 10	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	5	7%
No sabe	64	93%
	69	100%

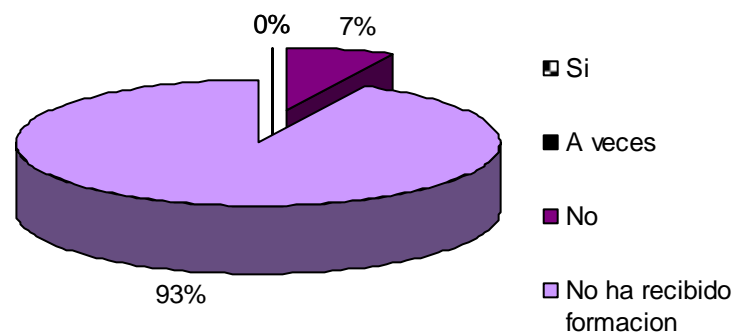


De acuerdo a los resultados de la investigación de los 69 vendedores entrevistados el 93% de ellos desconocen cuales son las etapas del proceso de las ventas, y el 7% respondieron que no se les explicó las etapas del proceso de la venta en la formación integral.

11. ¿El cierre de ventas fue uno de los aspectos en que se hizo más énfasis durante el proceso de formación?

Objetivo: Conocer si en el proceso de formación se les informó a los vendedores a cerca del cierre de ventas.

Pregunta No: 11	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
A veces	0	0%
No	5	7%
No ha recibido formación	64	93%
	69	100%

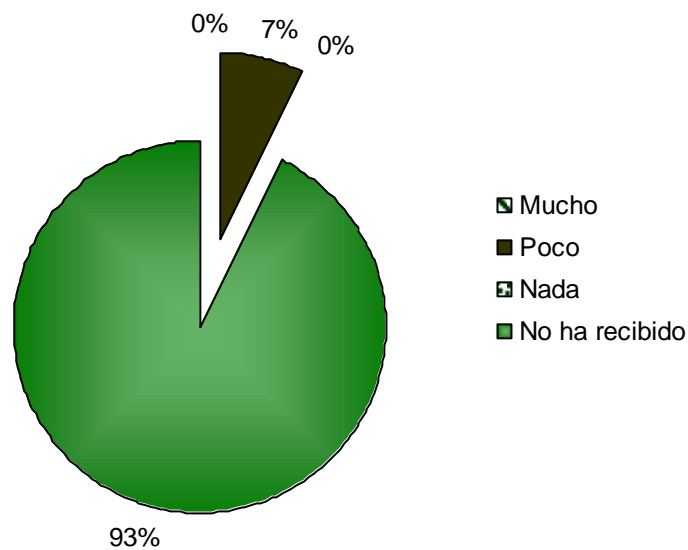


Con los resultados obtenidos se encuentra que de los 69 vendedores el 7%, respondió que no se le hizo énfasis en el cierre de ventas en el proceso de formación, es decir que ellos buscan la manera de hacer sus cierres de venta como creen más convenientes. Un 93% no se les ha brindado formación.

12. ¿Durante el proceso de formación, se le impartieron temas relacionados con la ética en las ventas?

Objetivo: Analizar si durante el proceso de formación integral a los vendedores se les impartieron temas relacionados con la ética en las ventas.

Pregunta No: 12	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mucho	0	0%
Poco	5	7%
Nada	0	0%
No ha recibido	64	93%
	69	100%

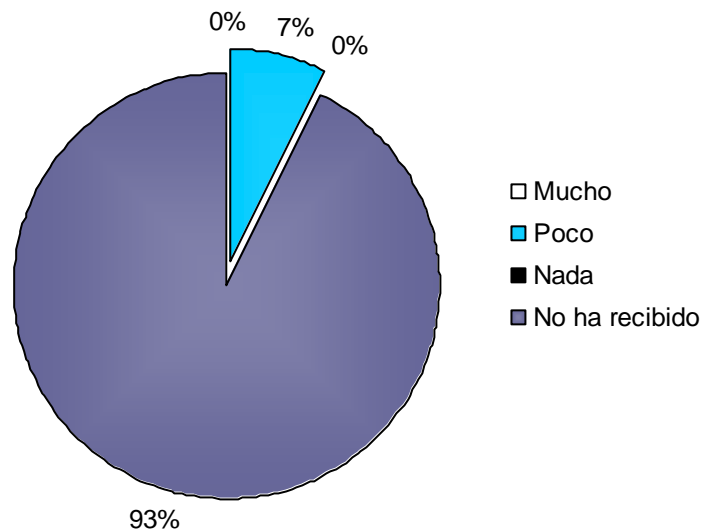


De los resultados que se obtuvieron de los 69 vendedores el 7% de los entrevistados respondió que se les han impartido poco, referentes a temas relacionados con la ética en las ventas, el 93% restante no ha recibido ya que no se les imparten programas de formación.

13. ¿En la formación integral se le explicó como dar respuestas a las objeciones de los clientes?

Objetivo: Determinar si en la formación integral a los vendedores se les explicó como dar respuestas a las objeciones de los clientes

Pregunta No: 13	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mucho	0	0%
Poco	5	7%
Nada	0	0%
No ha recibido	64	93%
	69	100%

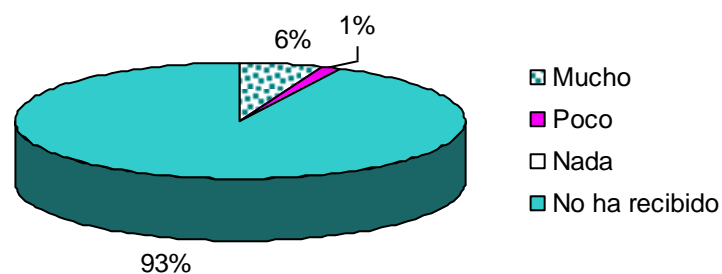


De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, de los 69 vendedores el 7% de ellos respondieron que cuando se les impartió la formación integral les explicaron poco referente a como dar respuesta a las objeciones de los clientes y un 93% no ha recibido, ya que nunca se les ha explicado acerca de las diferentes objeciones que se pueden encontrar con los clientes.

14. ¿En la formación que recibió se le explicó como lograr la satisfacción de los clientes?

Objetivo: Conocer si en la formación que recibió el personal de ventas se le explicó como lograr la satisfacción de los clientes.

Pregunta No: 14	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mucho	4	6%
Poco	1	1%
Nada	0	0%
No ha recibido	64	93%
	69	100%

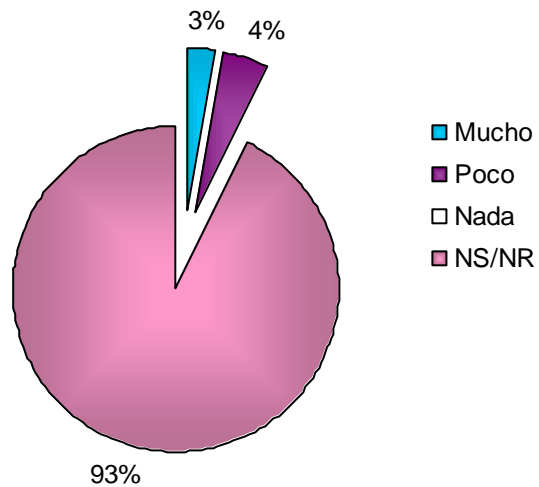


De acuerdo a los resultados que se muestra en el gráfico, un 1% respondió que se le explico poco como lograr la satisfacción de los clientes en la formación, un 6% respondieron que se les explico mucho como lograr la satisfacción con los clientes, y un 93% no ha recibido formación.

15. ¿Considera que la formación integral le ayudado a ser más productivo en el trabajo?

Objetivo: Conocer si el vendedor considera que la formación integral le ha ayudado a ser más productivo en el trabajo.

Pregunta No: 15	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mucho	2	3%
Poco	3	4%
Nada	0	0%
NS/NR	64	93%
	69	100%

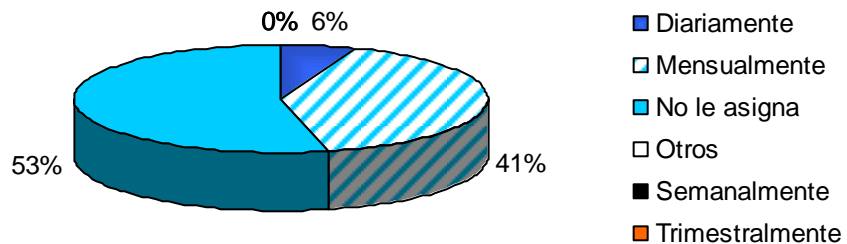


Según los resultados de la investigación, un 3% respondió que les ha servido de mucho la formación integral, ya que les ha ayudado hacer mas productivos en su trabajo, un 4% respondieron que poco y un 93% no respondieron ya que no se les imparten programas de formación integral.

16. ¿De qué forma se le asignan las metas de ventas?

Objetivo: Conocer de qué forma le son asignadas a los vendedores las metas de ventas.

Pregunta No: 16	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Diariamente	4	6%
Mensualmente	28	41%
No le asignan	37	54%
Otros	0	0%
Semanalmente	0	0%
Trimestralmente	0	0%
	69	100%

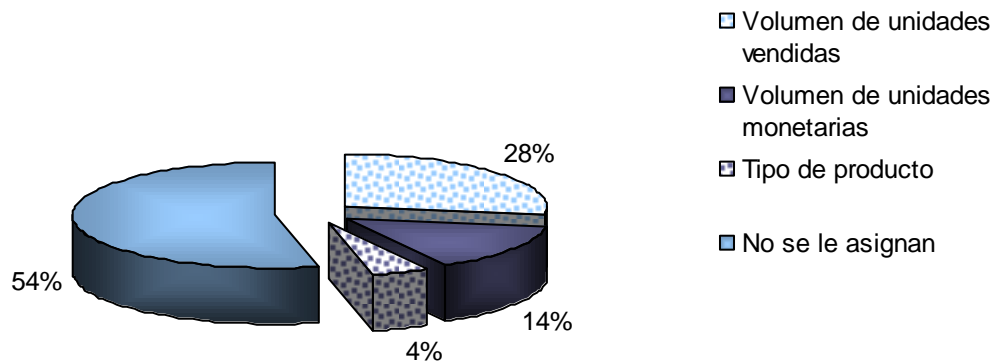


De acuerdo a los resultados de la investigación, un 6% de los entrevistados se les asigna metas de ventas diarias, un 41% se les asignan mensualmente y un 53% respondieron que no les asignan metas de ventas.

17. ¿En base a que parámetros son asignadas las metas de venta?

Objetivo: Analizar en base a que parámetros le son asignadas las metas de venta a los vendedores.

Pregunta No: 17	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Volumen de unidades vendidas	19	28%
Volumen de unidades monetarias	10	14%
Tipo de producto	3	4%
No se les asignan	37	54%
	69	100%

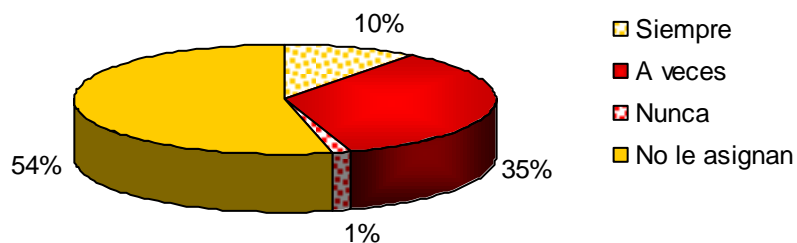


De los resultados obtenidos al 14% se les asignan metas de acuerdo al volumen de unidades monetarias, el 28% respondió que se les asigna las metas de ventas por el volumen de unidades vendidas y un 54% no les asignan metas de venta, esto puede ser una limitante por la que los vendedores no realicen un mayor esfuerzo para desplazar los productos.

18. ¿Cumple las metas de venta que le son asignadas?

Objetivo: Investigar si los vendedores cumple con las metas de venta que le son asignadas.

Pregunta No: 18	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	7	10%
A veces	24	35%
Nunca	1	1%
No le asignan	37	54%
	69	100%

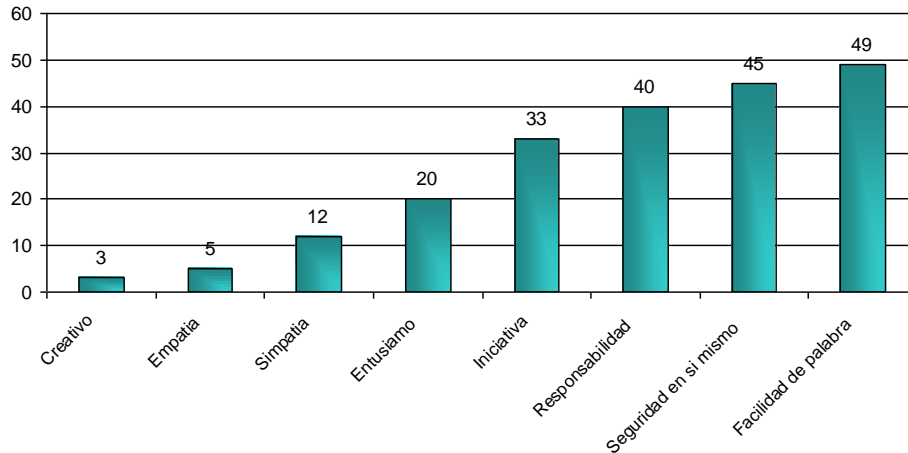


En la gráfica anterior se puede observar que a la mayoría de los vendedores no les asignan metas de venta. Y del 46% que les asignan metas de venta el 35% a veces logra cumplirlas. Esto puede ser producto de que las metas no son asignadas de forma realista o que los vendedores no estén realizando sus laboras de forma eficiente porque no se encuentra debidamente capacitados.

19. Según su opinión, ¿Cuáles son las tres características personales que se necesitan para tener éxito en las ventas?

Objetivo: Determinar cuales son las características personales que consideran los vendedores que se necesitan para tener éxito en las ventas.

Pregunta No:19	Frecuencia Absoluta
Creativo	3
Empatia	5
Simpatía	12
Entusiasmo	20
Iniciativa	33
Responsabilidad	40
Seguridad en si mismo	45
Facilidad de palabra	49

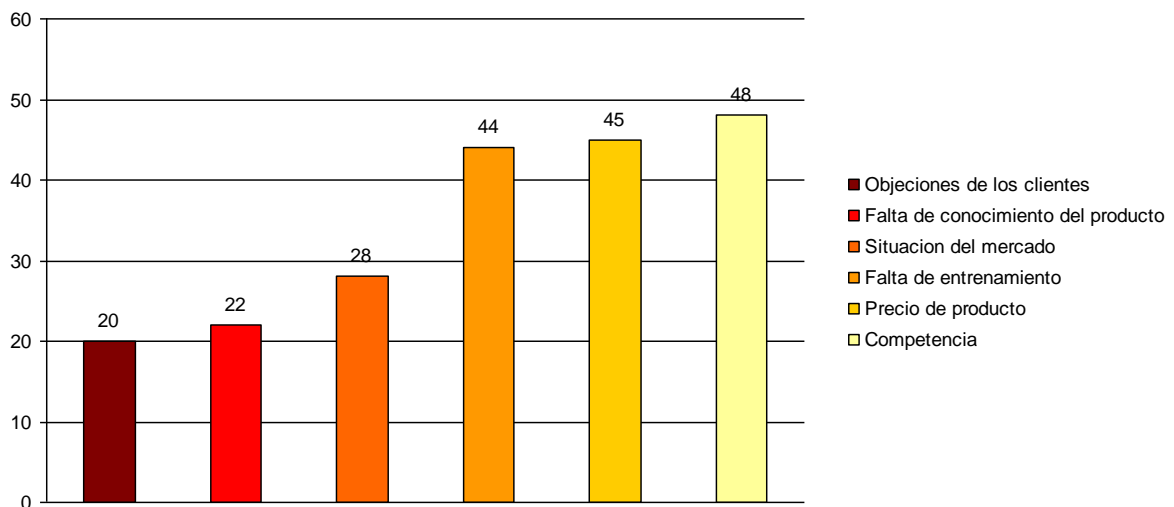


Según los resultados obtenidos de la investigación 49 vendedores respondieron que una de las características que se necesitan para tener éxito en las ventas es la facilidad de palabras. Así también seguridad de si mismo con 45 respuestas, seguido por la responsabilidad. Estas son las características que consideran los vendedores son determinantes para el éxito en las ventas.

20. Según su opinión, ¿Cuáles son las tres limitantes principales que le impiden concretar un negocio?

Objetivo: Determinar cuáles son las limitantes que le impiden a los vendedores concretar un negocio.

Pregunta No: 20	Frecuencia Absoluta
Objeciones de los clientes	20
Falta de conocimiento del producto	22
Situación del mercado	28
Falta de entrenamiento	44
Precio de producto	45
Competencia	48



De acuerdo a los datos obtenidos de la investigación, 48 vendedores respondieron que las limitantes que les impiden concretar negocios es la competencia, seguido por los precios de los productos representados con 45 respuestas, y un 44 manifestó que la falta de entrenamiento es lo que les dificulta concretar los negocios, pues no cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar sus labores de forma adecuada.

4.2. Análisis de los resultados cedula dos (propietarios)

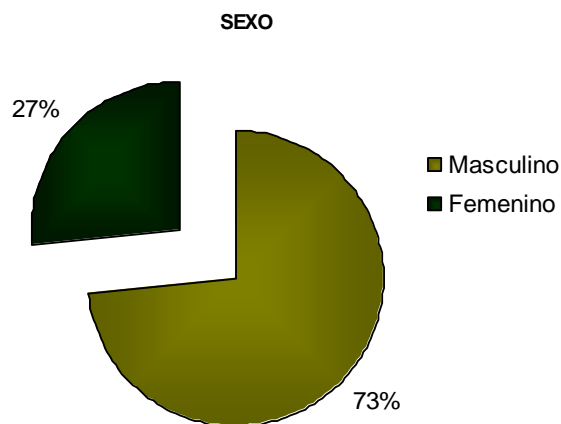
Mediante una cedula se entrevistó a un total de 15 propietarios de comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango. Los resultados de la investigación se presentan a continuación:

Datos Generales

A continuación se presenta información general de los propietarios de las comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango.

Objetivo: Identificar que genero es de mayor predominación en los propietarios de las empresas comercializadoras de electrodomésticos.

Sexo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	11	73%
Femenino	4	27%
	15	100%

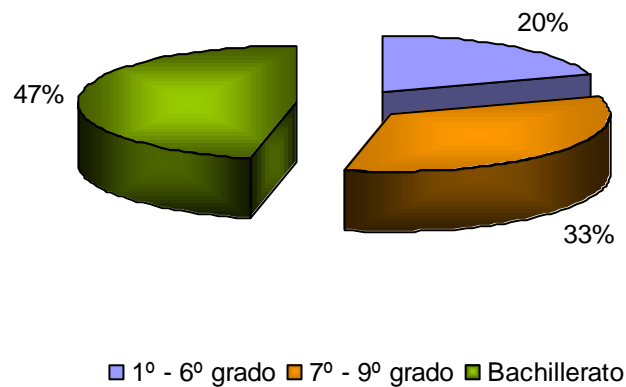


Según los datos recabados el 73% de los propietarios de las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango son del sexo masculino. El 27% restante pertenecen al sexo femenino.

Objetivo: Conocer el nivel de estudios que poseen los propietarios de las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango.

Nivel de estudios	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1º - 6º grado	3	20%
7º - 9º grado	5	33%
Bachillerato	7	47%
	15	100%

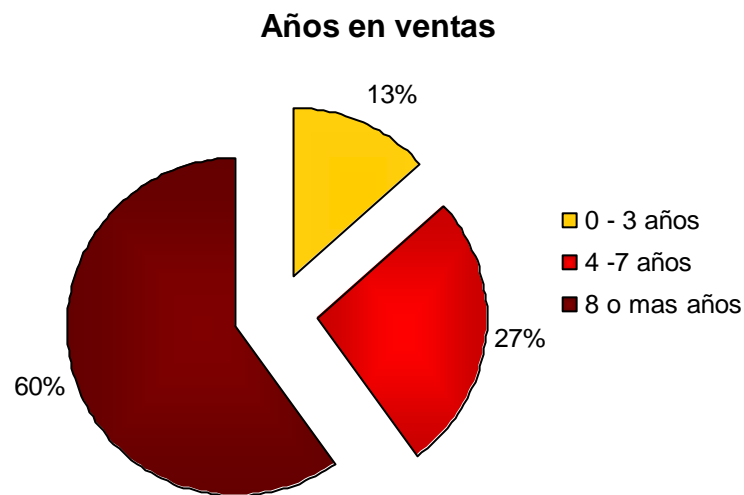
Nivel de estudios



El 47% de los propietarios entrevistados se encuentran en el rango de estudios de bachillerato, mientras que un 33% se encuentra en el rango de 7º – 9º grado. Es preocupante que los propietarios de estas microempresas comercializadoras de electrodomésticos no posean estudios universitarios, con los cuales se encuentren preparados para administrar de mejor manera su negocio.

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen los propietarios de ejercer la labor de ventas.

Años en ventas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
0 - 3 años	2	13%
4 -7 años	4	27%
8 o mas años	9	60%
	15	100%



Como se puede observar en la gráfica anterior el 13% de los propietarios entrevistados se encuentran en el rango de 0 – 3 años de dedicarse a la venta, por otra parte el 27 % se encuentra entre 4 – 7 años y la mayoría entre 8 o mas años. Esto significa que la mayor parte de los propietarios de las comercializadoras de electrodomésticos tienen un tiempo considerable de estar en el mercado por lo tanto conocen lo difícil que es mantenerse en este ambiente competitivo.

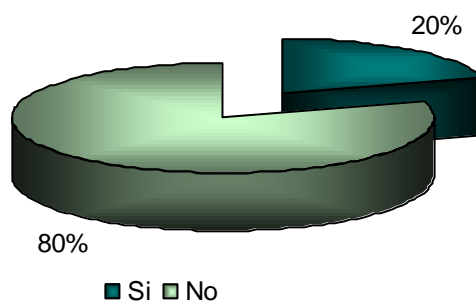
Datos específicos

Estas preguntas están enfocadas a conocer la formación que brindan los propietarios de las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango al personal de ventas.

1. ¿Brinda capacitación a la fuerza de ventas?

Objetivo: Conocer si los propietarios les brinda capacitación a la fuerza de ventas.

Pregunta No: 1	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	20%
No	12	80%
	15	100%

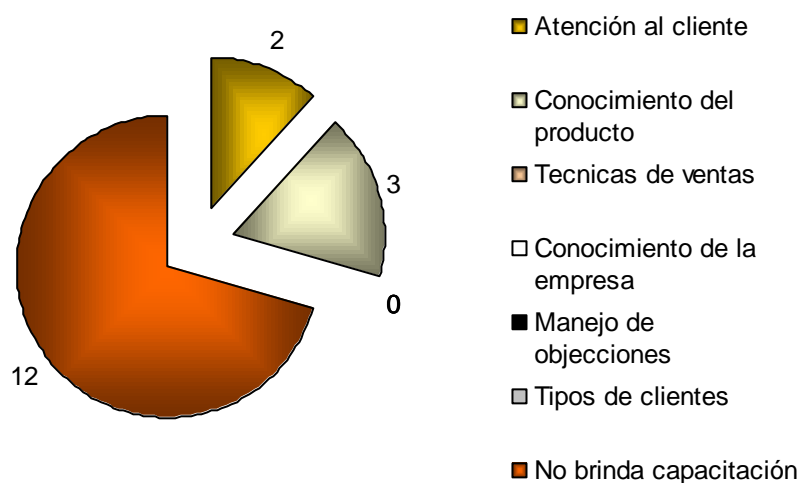


Según los resultados obtenidos de la investigación, el 80% de los propietarios entrevistados manifestaron que no le brindan formación al personal de ventas, solamente un 20% de los entrevistados proporciona entrenamiento a los vendedores.

2. ¿En que áreas capacita a la fuerza de ventas?

Objetivo: Evaluar las áreas en que los propietarios capacita a la fuerza de ventas.

Pregunta No: 2	Frecuencia Absoluta
Atención al cliente	2
Conocimiento del producto	3
Técnicas de ventas	0
Conocimiento de la empresa	0
Manejo de objeciones	0
Tipos de clientes	0
No brinda capacitación	12

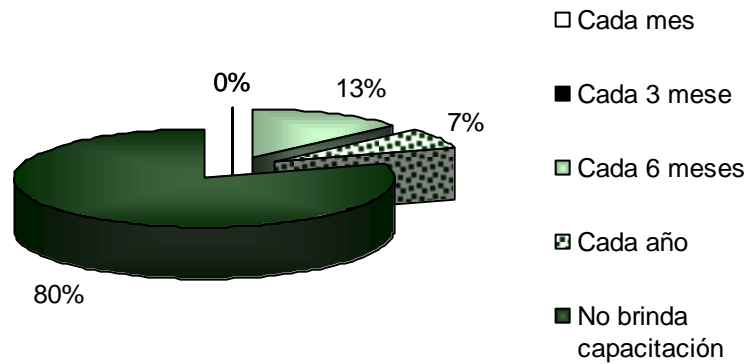


De acuerdo a los resultados de la investigación, las áreas en que los propietarios de las microempresas comercializadoras de electrodomésticos, capacitan a la fuerza de ventas principalmente son servicio y atención al cliente y conocimiento del producto. Por otra parte doce de los entrevistados no brinda formación al personal de ventas.

3. ¿Cada cuánto tiempo brinda capacitación a su fuerza de ventas?

Objetivo: Determinar cada cuánto tiempo los propietarios brinda capacitación a su fuerza de **ventas**.

Pregunta No: 3	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Cada mes	0	0%
Cada 3 mese	0	0%
Cada 6 meses	2	13%
Cada año	1	7%
No brinda capacitación	12	80%
	15	100%

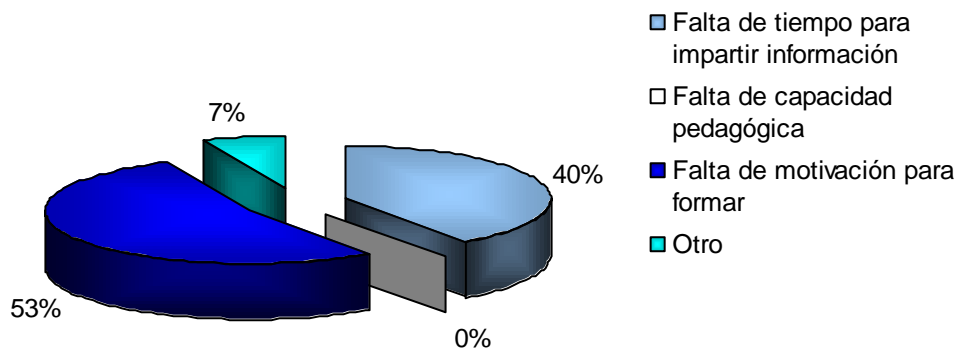


Para mejorar del desempeño de la fuerza de ventas se considera necesario implementar programas de formación continuamente, para lograr reforzar las áreas en las cuáles se presentan deficiencias. Según los datos obtenidos solamente un 13% y un 7% desarrollo periódicamente programas de formación, y el 80% restante no brinda formación al personal de ventas.

4. ¿Cuáles son los principales problemas que dificultan el entrenamiento de la fuerza de ventas?

Objetivo: Identificar los principales problemas por los cuales el propietario no brinda formación a la fuerza de ventas.

Pregunta No: 4	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Falta de tiempo para impartir información	6	40%
Falta de capacidad pedagógica	0	0%
Falta de motivación para formar	8	53%
Otros (costos)	1	7%
	15	100%

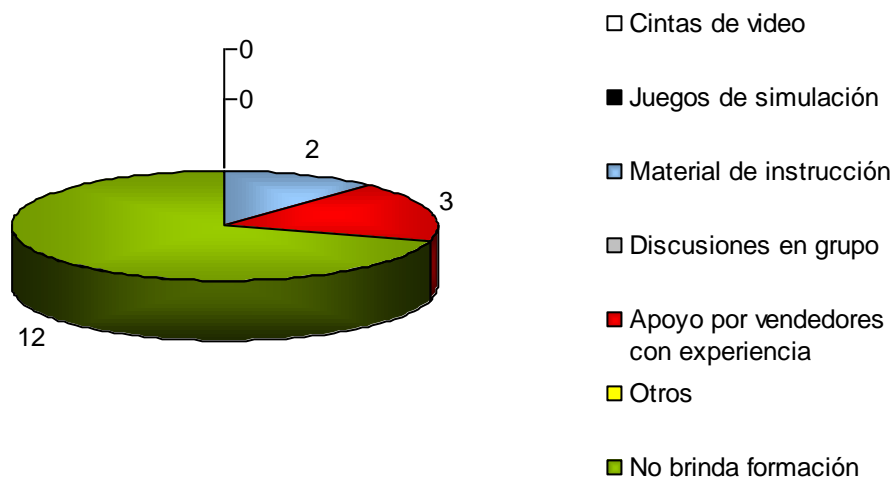


De los resultados obtenidos, las principales razones por los cuales los propietarios no brindan formación al personal de ventas es la falta de motivación para capacitar representado con un 53%. Y un 40% de los entrevistados manifestó que no cuentan con el tiempo necesario para impartir la formación a los vendedores.

5. ¿Qué métodos de entrenamiento emplea para brindarle formación al personal de ventas?

Objetivo: Conocer los métodos de entrenamiento que emplean los propietarios para brindarle formación al personal de ventas.

Pregunta No: 5	Frecuencia Absoluta
Cintas de video	0
Juegos de simulación	0
Material de instrucción	2
Discusiones en grupo	0
Apoyo por vendedores con experiencia	3
Otros	0
No brinda formación	12

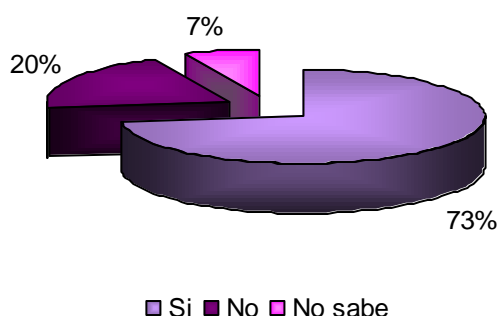


Al analizar la información que muestra la tabla, los métodos de entrenamiento empleados por los propietarios para brindarle formación al personal de ventas son apoyo por vendedores con experiencia y material de instrucción. Doce de los entrevistados no brinda formación al personal de ventas.

6. ¿En alguna ocasión ha perdido clientes debido a que sus vendedores no pueden contestar adecuadamente todas las dudas de los compradores y no saben vender sus ideas?

Objetivo: Conocer si los propietarios han perdido clientes porque los vendedores no pueden contestar adecuadamente las dudas de los compradores.

Pregunta No: 6	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	11	73%
No	3	20%
No sabe	1	7%
	15	100%

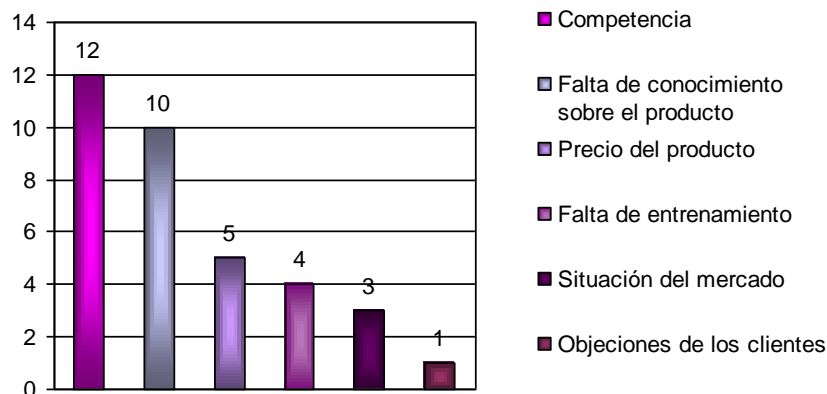


De acuerdo a los datos obtenidos, el 73% de los propietarios entrevistados manifestaron que en más de una ocasión han perdido clientes debido a que sus vendedores no pueden contestar adecuadamente todas las dudas de los compradores o no saben vender sus ideas. Por otra parte el 20% considera que no ha perdido a clientes por la falta de conocimientos del personal de ventas.

7. Según su opinión, ¿Cuáles son las tres limitantes que le impiden a los vendedores concretar un negocio?

Objetivo: Identificar cuáles son las limitantes que le impiden a la fuera de venta concretar un negocio.

Pregunta No: 7	Frecuencia Absoluta
Objeciones de los clientes	1
Situación del mercado	3
Falta de entrenamiento	4
Precio del producto	5
Falta de conocimiento sobre el producto	10
Competencia	12

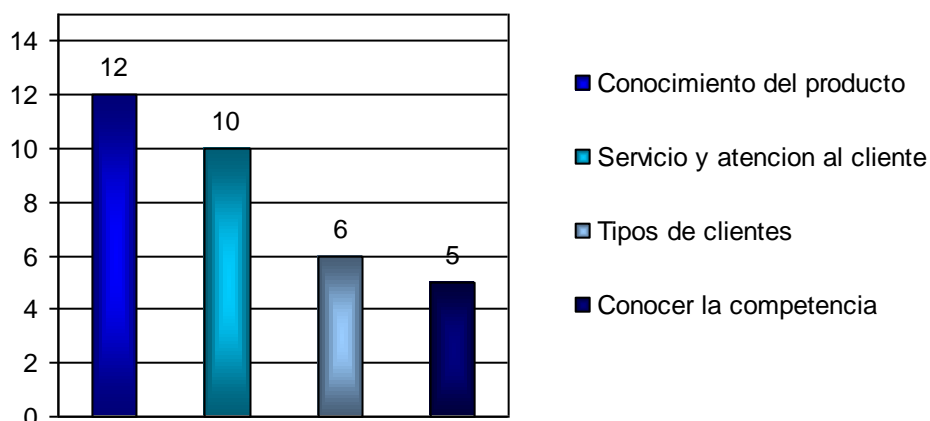


Doce de los propietarios entrevistados consideran que la principal limitante que les impiden a los vendedores concretar los negocios es la competencia. Por otra parte diez de ellos opinan que la falta de conocimiento del producto es el factor que les dificulta el cierre de ventas a los vendedores, seguido por el precio del producto y la falta de entrenamiento. Aun cuando los propietarios conocen que una limitante es la falta de entrenamiento no toman la iniciativa para brindarles formación que le permita al personal de venta adquirir los conocimientos básicos con los cuáles ellos puedan ser más eficientes en sus labores.

8. ¿Según su criterio qué necesita conocer la fuerza de ventas para desempeñar su labor con eficiencia?

Objetivo: Determinar que aspectos los propietarios consideran importantes que la fuerza de ventas conozca para desempeñar su labor con eficiencia.

Pregunta No: 8	Frecuencia Absoluta
Conocimiento del producto	12
Servicio y atención al cliente	10
Conocer la competencia	5
Tipos de clientes	6

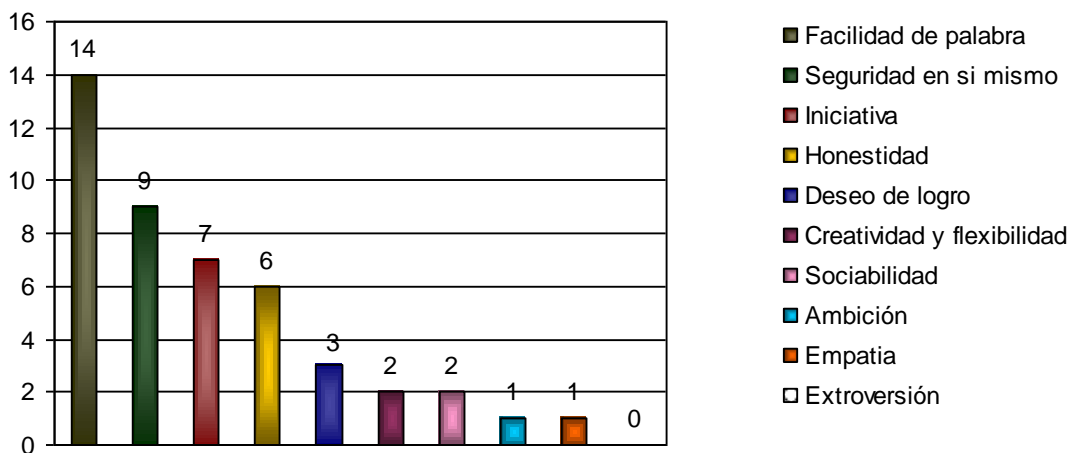


Según los datos obtenidos, doce propietarios manifestaron que los principales aspectos que necesita conocer la fuerza de ventas para desempeñar su labor con eficiencia es el conocimiento de los productos. Así también diez de los entrevistados consideran que el servicio y atención al cliente es otro aspecto fundamental que debe de conocer la fuerza de ventas.

9. Según su opinión, ¿qué características personales determinan la habilidad del individuo para realizar el trabajo de ventas?

Objetivo: Conocer qué características los propietarios consideran necesarias para realizar el trabajo de ventas.

Pregunta No: 9	Frecuencia Absoluta
Ambición	1
Creatividad y flexibilidad	2
Deseo de logro	3
Empatía	1
Extraversión	0
Facilidad de palabra	14
Honestidad	6
Iniciativa	7
Seguridad en si mismo	9
Sociabilidad	2

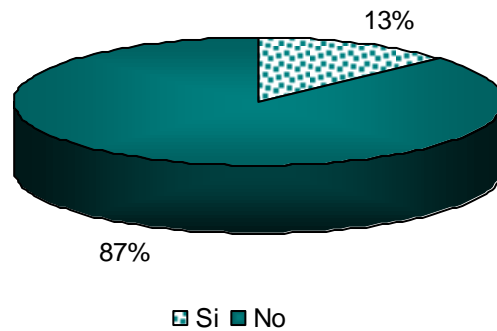


Según los propietarios entrevistados el personal de ventas debe de poseer ciertas características personales, las cuales permiten destacarse dentro del ámbito de las ventas. Dentro de estas se destacan la facilidad de palabra, seguridad en si mismo e iniciativa.

10. ¿Ha diseñado un perfil que le permita establecer las cualidades, habilidades y aptitudes del candidato ideal?

Objetivo: Identificar si los propietarios han diseñado un perfil que les permita establecer las cualidades, habilidades y aptitudes del candidato ideal.

Pregunta No: 10	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	13%
No	13	87%
	15	100%

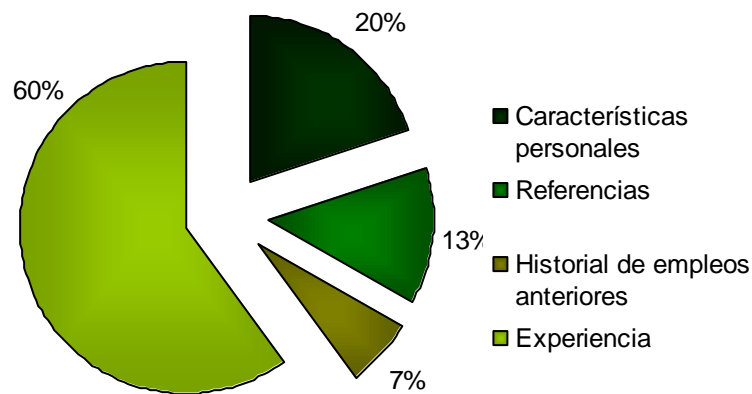


La elaboración de un perfil permite conocer con exactitud las características y habilidades necesarias para desempeñar el trabajo de ventas. Según los datos obtenidos la mayoría de los propietarios entrevistados no han elaborado un perfil en cual basarse para la selección del personal de ventas, solamente un 13% de los empresarios de las microempresas han diseñado un perfil para el vendedor.

11. Según su opinión ¿qué aspecto es el más importante para la calificación de candidatos?

Objetivo: Investigar qué aspectos son los más importantes para el propietario en la calificación de candidatos.

Pregunta No: 11	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Características personales	3	20%
Referencias	2	13%
Historial de empleos anteriores	1	7%
Experiencia	9	60%
	15	100%

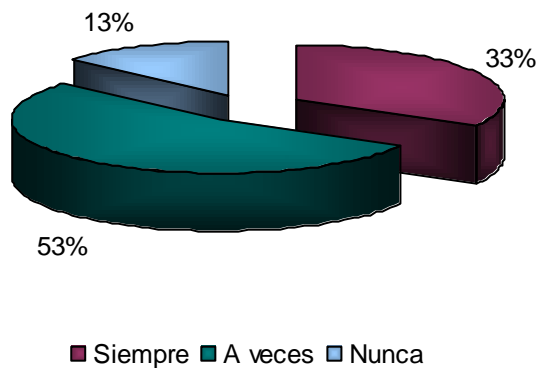


Durante el proceso de selección del personal de ventas es preciso evaluar y calificar a los candidatos para determinar quién es la persona indicada para el puesto de vendedor. Según los datos obtenidos de los propietarios entrevistados, los aspectos más relevantes para calificar a los candidatos son la experiencia, características personales y las referencias. Representados con un 60%, 20% y 13% respectivamente.

12. ¿En el proceso de selección realiza evaluaciones al postulante para determinar si es el candidato idóneo para el puesto?

Objetivo: Conocer las evaluaciones que realiza los propietarios para la selección del candidato idóneo.

Pregunta No: 12	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	5	33%
A veces	8	53%
Nunca	2	13%
	15	100%

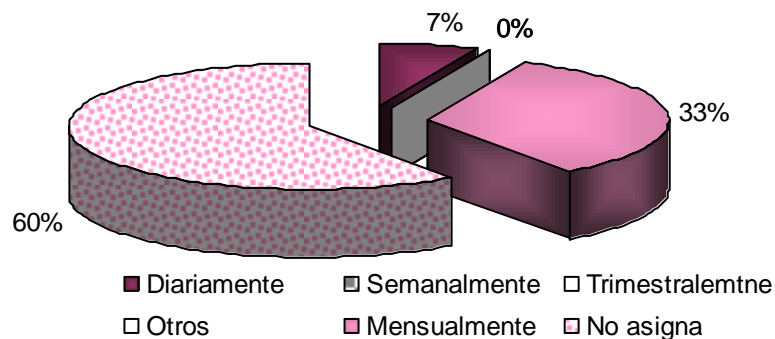


Durante el proceso de selección, el 53% de los propietarios realizan regularmente evaluaciones al postulante para determinar si es el candidato idóneo para el puesto de vendedor, por otra parte el 33% siempre efectúan evaluaciones para la selección del personal y un 13% no realizan evaluaciones. Las evaluaciones pueden constituir un elemento fundamental para calificar la capacidad del candidato a ocupar el puesto.

13. ¿De qué forma se asignan las metas de ventas?

Objetivo: Identificar de qué forma los propietarios asignan las metas de ventas a la fuerza de ventas.

Pregunta No: 13	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Diariamente	1	7%
Semanalmente	0	0%
Trimestralmente	0	0%
Otros	0	0%
Mensualmente	5	33%
No asigna	9	60%
	15	100%

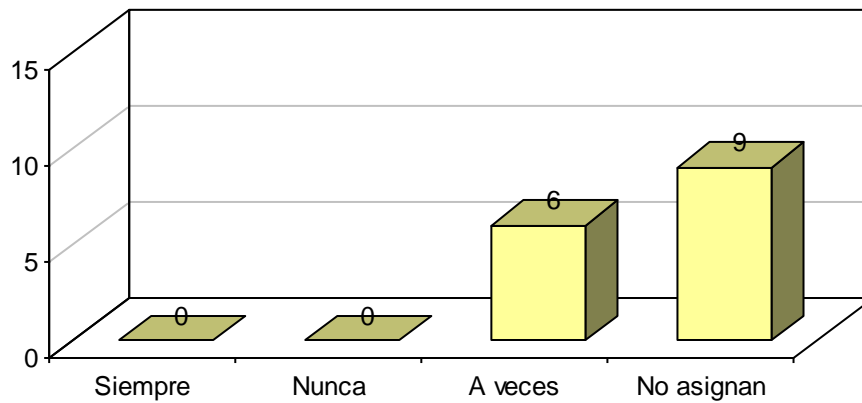


Las metas cumplen varios propósitos entre ellos evaluar el desempeño del vendedor. Según los datos obtenidos la forma en que los propietarios asignan las metas de ventas es mensualmente representado con un 33%, seguido por un 7% los cuales asignan las metas de venta diariamente. Y el 60% no asigna metas a los vendedores.

14. ¿Sobrepasa las metas de venta que le son asignadas?

Objetivo: Conocer si la fuerza de ventas sobrepasa las metas de venta que le son asignadas por el propietario.

Pregunta No: 14	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Nunca	0	0%
A veces	6	40%
No asignan	9	60%
	15	100%

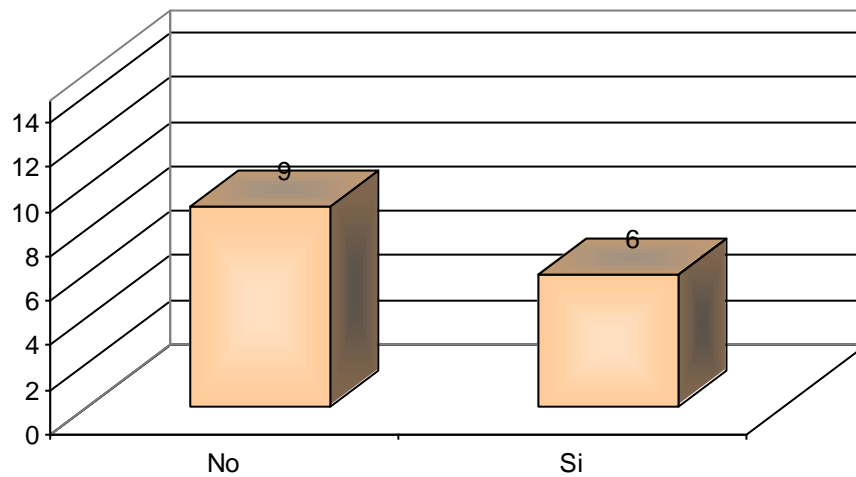


De acuerdo a los resultados de la investigación, el 60% de los propietarios entrevistados no les asigna a los vendedores metas de venta, el 40% restante manifestó que frecuentemente el personal de ventas sobrepasa las metas de ventas que le son asignadas.

15. ¿Ofrece incentivos a la fuerza de ventas para que logren las metas de venta?

Objetivo: Investigar si los propietarios ofrecen incentivos a los vendedores para que logren las metas de ventas.

Pregunta No: 15	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No	9	60%
Si	6	40%
	15	100%

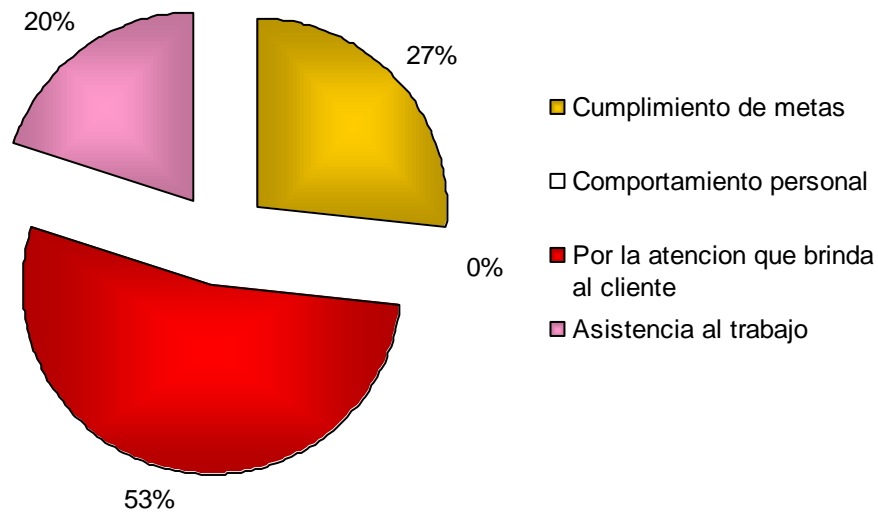


Los bonos o comisiones son incentivos poderosos que se implementan para motivar a los vendedores y aumentar su nivel de desempeño, Según los datos obtenidos, el 40% de los propietarios entrevistados ofrece incentivos a la fuerza de ventas, el 60% restante no responde.

16. ¿Que medios utiliza para evaluar el rendimiento del vendedor?

Objetivo: Conocer que medios utiliza los propietarios para evaluar el rendimiento del personal de ventas.

Pregunta No: 16	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Cumplimiento de metas	4	27%
Comportamiento personal	0	0%
Por la atención que brinda al cliente	8	53%
Asistencia al trabajo	3	20%
	15	100%

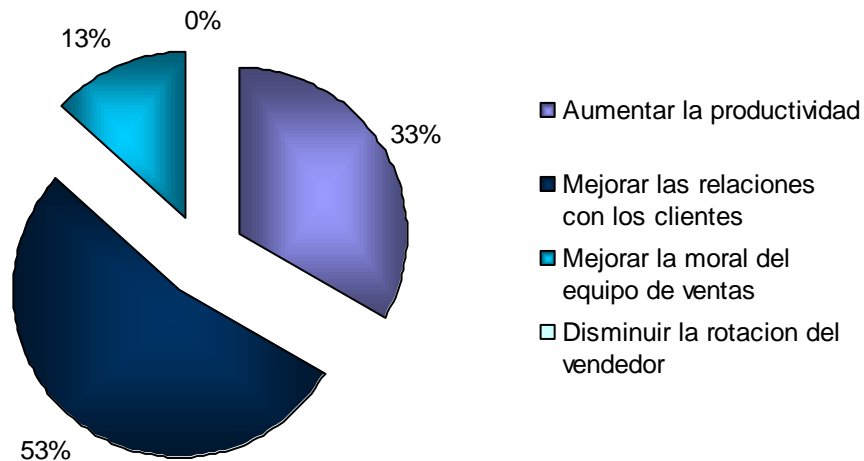


Según los datos obtenidos, la mayoría de los propietarios entrevistados evalúan el desempeño de cada vendedor principalmente por el servicio y atención que les brindan a los clientes. Es necesario que el personal de venta sea evaluado bajo diferentes parámetros y de forma continua para determinar que tan eficiente esta realizando sus funciones.

17. Según su criterio ¿cuál es el principal objetivo de la formación de la fuerza de ventas?

Objetivo: Conocer la opinión de los propietarios acerca de la formación integral.

Pregunta No: 17	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Aumentar la productividad	5	33%
Mejorar las relaciones con los clientes	8	53%
Mejorar la moral del equipo de ventas	2	13%
Disminuir la rotación del vendedor	0	0%
	15	100%



De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación, los propietarios entrevistados consideran que los principales objetivos de la formación de la fuerza de ventas son mejorar las relaciones con los clientes y aumentar la productividad de los vendedores, representados con un 53% y 33% respectivamente. Aunque los propietarios conocen los beneficios que se pueden obtener con la formación integral para vendedores no toman la decisión de implementar programas de capacitación para la fuerza de ventas.

4.3. Hallazgos de la investigación cedula uno (vendedores)

- La formación para el personal de ventas, ha tomado mayor importancia dentro de las empresas. Debido a la elevada competencia en el mercado, las empresas requieren personal de ventas que impulse adecuadamente los productos y/o servicios. Por lo cual ellos deben de poseer conocimientos sólidos en lo que respecta a temas relacionados con la ventas.

Aunque la formación es un elemento que tiene gran importancia en muchas empresas, algunas no implementa programas de formación y esto se ve reflejado en la primera pregunta de la cedula uno en la cual los vendedores manifestaron que no se les proporciona formación, esto puede incidir en el desempeño de los vendedores porque si ellos no conocen o manejan adecuadamente la información de los productos que comercializan y no saben identificar las necesidades y problemas de los clientes no podrán ofrecer soluciones que le permita concretar una venta, ésto afecta no sólo al vendedor sino también a los negocios. Al vendedor porque no puede cumplir sus metas de venta y a los negocios porque disminuyen su cartera de clientes.

La formación en ventas les permite a los vendedores manejar diferentes situaciones que se puede presentar a la hora de desempeñar sus labores para ello deben estar preparados en cuanto a conocimiento del producto, atención al cliente, objeciones de los cliente, proceso y cierre de la venta.

Según los datos obtenidos de la mayoría de vendedores no reciben formación relacionadas con estos aspectos por lo tanto tienen ciertas deficiencias en estas áreas los cuales les dificulta realizar sus labores de una forma más productiva.

- Algunos autores entre estos Jhonston y Benso P. Shapiro, consideran que el conocimiento del producto es algo muy importante, en lo que el vendedor debe ser instruido, para que puedan comunicarse adecuadamente con los clientes. Sin embargo en la pregunta cinco se les cuestionó a los vendedores, sobre los

aspectos relacionados con el cargo, que se les dieron a conocer cuando fueron contratados. Pero gran parte de los entrevistados manifestaron que no se les informó sobre los productos que se comercializan en el negocio. Esto viene repercutir al momento de realizar las presentaciones de venta, por que el vendedor desconoce las características, beneficios, garantías y forma de uso de los productos que comercializa.

- La asignación de las metas de venta es una responsabilidad que requiere mucho cuidado, pues éstas no solamente deben ser realistas y fáciles de entender, sino también debe estar acorde a los objetivos del negocio. Las metas de venta representan un medio para medir el desempeño del personal de ventas y evaluar si están siendo productivos. El tipo y unidad de tiempo de la meta depende en gran medida de los objetivos y estrategias de venta. De acuerdo a la investigación que se realizó, a la mayoría de los vendedores que laboran en las microempresas dedicadas a la comercialización de productos electrodomésticos no se les asigna metas de venta, y esto se puede observar en la gráfica 16 de la cedula 1. Sin embargo a un porcentaje significativo se les asigna metas de venta, de los cuales no siempre las cumplen, esto puede ser producto que no se esté brindando una formación integral de forma continua, y adicional no existen controles apropiados de ventas.

- Existen una serie de ideas fundamentales acerca de las cualidades y características que debe reunir una persona para desempeñar de forma eficiente la labor de ventas. Cada empresa define las características y cualidades que más se adecuen a las necesidades de la empresa. En la pregunta 19 de la cedula 1, las características personales que consideran los vendedores más importantes para tener éxito en las ventas son la facilidad de palabra, seguridad en sí mismo y responsabilidad.

- El último paso del proceso de la venta es el cierre. Esta etapa es crucial en el proceso de la venta, y es en ésta que se definen las aptitudes de un buen vendedor, es necesario concentrar la atención sobre el cliente para poder ofrecer soluciones que se adecuen a sus necesidades. Pero también existen algunos factores que impiden concretar un cierre de venta exitoso, ésto se puede observar en la pregunta 20 de la cedula uno en la cual los vendedores manifestaron que entre las principales limitantes que le impiden cerrar una venta se encuentran la competencia, los precios de los productos y la falta de entrenamiento, todos estos factores afectan el desempeño del vendedor porque se le hace mas difícil concretar la venta debido a que existe una amplia competencia en el rubro de electrodomésticos, y además los precios de los productos son similares a los de la competencia y si el personal de ventas no cuentan con la formación necesaria de los productos y atención al cliente no podrá realizar la venta.
- Después de haber analizado los resultados de la investigación, es admirable la poca importancia de la formación integral para el personal de ventas que labora en las microempresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de Soyapango.

4.4. Hallazgos de la investigación cedula dos (propietarios)

- Según la información proporcionada por los propietarios con respecto a la formación de los vendedores, la mayoría manifestaron que no le brindan capacitación al personal de ventas. Entre las razones principales por las cuales se les dificulta dar entrenamiento a la fuerza de ventas se encuentran la falta de motivación para formar y la falta de tiempo para impartir formación. Esto incide en el desempeño del vendedor porque sino se encuentran debidamente preparados no realizarán sus labores con eficiencia y a la vez afecta al propietario, en la rentabilidad del negocio porque los vendedores no saben vender adecuadamente los productos que comercializan. (Pregunta 1 y 4).
- Otro dato importante que reveló la investigación es que los propietarios pierden clientes debido a que los vendedores no pueden contestar adecuadamente las dudas de los compradores, ésto puede ser debido a que no reciben formación que les permita adquirir conocimiento sólidos acerca del producto, manejo de objeciones, atención al cliente, etc. El no contar con estas habilidades y destrezas hace que la fuerza de ventas sea muy poco productiva. (Pregunta 6).
- Los propietarios opinan que entre las principales limitantes que impiden a los vendedores concretar un cierre de ventas se encuentran la competencia, falta de conocimiento del producto y precio del producto, estas respuestas difieren un poco con las respuestas dadas por los vendedores ya que ellos consideran que aparte de la competencia y falta de conocimiento del producto, la falta de entrenamiento también es una limitante que obstaculiza concretar un cierre de venta. Es curioso que los empresarios conocen el problema, pero están haciendo muy poco por mejorar está situación. (Pregunta 7)
- De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, los propietarios consideran que las características personales que determinan la habilidad del individuo para realizar la labor de ventas son: la facilidad de palabra, seguridad en si mismo e iniciativa, pero los vendedores no coinciden en que la iniciativa es una

característica relevante para realizar la labor de ventas, pues ellos opinan que la responsabilidad es de mayor prioridad para tener éxito en las ventas. Es importante que él empresario quién defina las capacidades y habilidades de los vendedores para que no exista confusión del rol a desempeñar. (Pregunta 9)

- La mayoría de los propietarios de las microempresas, dedicadas a la comercialización de electrodomésticos manifestaron que no asignan metas de venta a los vendedores lo cual es un gran error por que éste no permite evaluar el desempeño de la fuerza de ventas, administrar correctamente los inventarios, planificar las utilidades de la empresa y otros como: incrementar la cartera de clientes y desplazar más producto en el mercado. Al cuestionar a los propietarios sobre los medios que utiliza para evaluar el rendimiento del vendedor contestaron que lo hacen basándose en la atención que brindan a los clientes. Pero no es suficiente, ya que la evaluación del desempeño debe basarse en más factores y no solamente en el anterior. (Pregunta 13 y 16)
- La formación integral de vendedores se emprende para incrementar la productividad, el estado de ánimo, reducir la rotación de personal, mejorar las relaciones con los clientes, atender nuevos segmentos de clientes, incrementar las utilidades, etc. Estos son algunos objetivos que se pueden obtener con la aplicación de programas de formación, esto se puede deducir de la pregunta 17 dado que los propietarios entrevistados están conscientes que la formación integral es un medio que contribuye a mejorar las relaciones con los clientes y aumentar la productividad de los vendedores, sin embargo no todos la ponen en práctica.
- Después de analizar todos los datos de la investigación, el grupo de investigadoras se ha dado cuenta de primera mano, de las deficiencias tanto de la fuerza de ventas como de los propietarios de éstas microempresas. Por lo tanto en las páginas siguientes se presenta un programa de capacitación, en cuál se sugieren una serie de temas, que se esperan que los propietarios pongan en práctica para subsanar las deficiencias encontradas.

Capítulo V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Al estudiar el sector de las microempresas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos se detectó que un alto porcentaje de vendedores no tiene una formación apropiada para el cargo que desempeñan. Esto es una gran debilidad puesto que su efecto redundará en los resultados financieros de los negocios.

En la investigación realizada se detectó que los pocos empresarios que brindan formación a los vendedores utilizan material instructivo y apoyo por parte de vendedores con experiencia para formar al personal de ventas. Estos medios son válidos pero en la actualidad hay muchas formas de capacitar a los vendedores, los cuales no son muy costosos, además estos empresarios pueden apoyarse en programas de CONAMYPE, INSAFORT, FUSADES, y otras instituciones dedicadas a esta área.

Los propietarios de las comercializadoras de electrodomésticos no cuentan con un perfil apropiado del vendedor que describa cuáles son las funciones, obligaciones características y cualidades del candidato. Al no contar con este perfil, entonces se les dificulta seleccionar a la persona indicada para realizar la labor de ventas, y como consecuencia resultan en ventas ineficientes.

La mayoría de los propietarios de estas microempresas no implementan programas de formación integral a pesar de que ellos están conscientes de los beneficios que pueden obtener no toman la iniciativa de formar al personal de venta para que ellos sean capaces de planear, vender y servir a los clientes adecuadamente.

Un porcentaje considerable de los vendedores que laboran en estas microempresas comercializadoras de electrodomésticos no se les asignan metas de venta este puede ser un factor por el cual los vendedores no realicen un mayor esfuerzo para

concretar una venta y a la vez afecta a los propietarios porque les impide evaluar que tan eficientemente están realizando la labor cada vendedor. Esto es una gran debilidad puesto que su efecto redunda en los resultados financieros del negocio.

Según comentarios de los empresarios difícilmente pueden comprobar si la formación integral es uno de los factores que incide en el cumplimiento de metas de venta porque:

- ✓ No brindan capacitación al personal de ventas
- ✓ Un porcentaje significativo no asignan metas de venta
- ✓ No cuentan con un control estadístico para evaluar si los resultados obtenidos dependen de la capacitación de los vendedores.

5.2. Recomendaciones

- Poner en práctica el programa de formación que se les está proporcionando.
- Buscar a la persona idónea para implementar el programa, si el empresario no cuenta con la habilidad necesaria para impartirlo. En el caso que no pueden implementar el programa de capacitación, los empresarios deberían contratar a una institución de formación como: FUSADES, LA CAMARA DE COMERCIO, PROPYME, para que les formen a su fuerza de ventas.
- Que el propietario asista a las capacitaciones que se les brindan al personal de ventas.
- Evaluar los resultados de la capacitación.
- Incentivar a la fuerza de ventas a través de clínicas de ventas diarias para mejorar su aptitud hacia su trabajo.
- Manejar un programa anual de capacitación con el cual se les de seguimiento y apoyo al vendedor.

BIBLIOGRAFÍA

A) LIBROS

- Ander-Egg, Ezequiel. Introducción A Las Técnicas De Investigación Social. Editorial Hvmantas. Argentina, Buenos Aires, cuarta edición 1974.
- Barber, Richard. Negocios Multinacionales, su poder, su dinero, su política. Asociados. México,D.F., primera edición 1999.
- Benso P. Shapiro. “Administración del programa de ventas” Editorial Diana, México Primera edición 1981.
- Bonilla, Gildaberto. Cómo Hacer Una Tesis De Graduación Con Técnicas Estadísticas. Talleres gráficos UCA 2000 cuarta edición.
- Cocar Romero, Orlando. Metodología De La Investigación Un Enfoque Practico. Talleres y copiados unidos 2003.
- Dalrymple Douglas. “Administración de ventas conceptos y casos”. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega editores México D.F primera edición 2000
- Gene Garofalo Guía practica para ventas y Mercadotecnica. . Prentice-Hall, México 2000 Primera edición.
- Jhonston Mark W. Marshall Greg W. “Administración de ventas”. Editorial McGRAW-HILL Interamericana S.A. Séptima edición 2004.
- Mercado, Salvador. Administración De Ventas. Thomson editores S.A. de C.V. 2002.

- Muñoz Campos, R. La Investigación Científica Paso A Paso. Talleres gráficos UCA, San Salvador. Cuarta edición 2004.
- Rolph Anderson, Joseph Hair Jr., Alan J. Bush. Administración De Ventas. Mc Graw Hill 1998. Segunda edición.

B) SITIOS DE INTERNET

- <http://www.mercadeo.com>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.oni.escuelas.edu.ar/olimpi99/exito/biblio/deposito/ventas.htm>
- www.moebio.uchile.cl/07/bar01.htm
- www.marketing-xxx.com