

**“Plan para incrementar las ventas de suplementos especiales
en un medio escrito de Guatemala”**

(Práctica Empresarial Dirigida–PED-)

Günther Benjamín Morales Meléndez

Ms.Sc. Gabriela Corado (Asesora)

Dr. Luis Roberto García Leiva (Revisor)

Guatemala, mayo 2014



Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. .A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice Decano

M Sc. Ana Rosa Arroyo
Coordinadora

**Tribunal que practico el examen general
de la Práctica Empresarial Dirigida**

Licda. Olga Torres
Examinadora

M. Sc. Anabella Cerezo de García
Examinadora

M Sc. Elio Nuñez
Examinador

M. Sc. Gabriela Corado
Asesora

Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor

Dedicatoria

- A Dios:** Le doy las gracias por su amor y misericordia, por su favor en mi vida y porque como hijo se que él tiene grandes cosas para mi, por cuidarme y resguardarme todos los días, por proveerme de trabajo y salud y por guiarme en cada paso que doy en mi vida.
- A mi Madre:** Por ser quien me dio la vida a través de la bendición de Dios, por el amor y el apoyo incondicional, por motivarme a alcanzar mis metas, por estar bendiciéndome y estar en continua oración todos los días por mi vida, Te Amo Mami.
- A mi Padre:** Por ser parte fundamental de mi vida, por formarme como varón responsable, respetuoso, por su humildad y honestidad y sobre todo por su amor y apoyo incondicional en todo momento de mi vida, Te Amo Papi.
- A mi Mamita:** Mi segunda madre y guía espiritual gracias por tus consejos, por tus regaños, por tu amor y apoyo en todo momento, por tus cartas y esos tiempos que me entregaste de alegría y felicidad, de comernos un helado todos los domingos y ser mi compañera de fórmula, Te Amo mucho Mamita
- A mi Esposa:** Por ser mi novia y mi mejor amiga, ser mi pilar y estar a mi lado siempre, por amarme incondicionalmente, por ser mi compañera de lucha y cuidarme en los momentos que más lo he necesitado, por respetarme, y ser mi complemento, por ser una guerrera y por tu sencillez y humildad y por todo lo que haces para que sea feliz todos los días, TE AMO mi Princesa.

A mis Hijos: Por ser el motor que me motiva a alcanzar mis metas, y me impulsa a levantarme todos los días a conseguir mis sueños y lograr mis objetivos, porque sé que son para mí una de las bendiciones más grandes que Dios me pudo dar, por ser mis joyas mas preciosas, los Amo mis bebes Xime, Jose y Cami, mis tres joyas preciosas.

A mi Hermana: Por su amor, compañera de estudios, por su apoyo y ayuda incondicional, por estar conmigo siempre, gracias Faby.

A mi Familia: Por apoyarme y estar siempre dispuestos a ayudarme en cualquier momento de mi vida, por inspirarme a ser mejor todos los días y entregar todo lo mejor de mí, gracias Tíos por todo su amor y apoyo en los momentos que mas los necesité estuvieron presentes con su apoyo incondicional y sus oraciones y a mis primos por su amor

A mis Suegros: Carlos e Irma, por su amor y apoyo incondicional.

A mis Amigos: Por su amistad, cariño y apoyo, estando siempre en las buenas y en las malas (Rafa, Oseas, Ricardo e Iván)

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes de la empresa	1
1.2 Estudios Previos	2
1.3 Situación Actual de la Empresa	5
1.3.1 Misión:	5
1.3.2 Visión:	5
1.4 Análisis FODA	8
Capítulo 2	9
2.1 Marco Teórico	9
2.1.1 Administración de la fuerza de ventas	9
2.1.2 La Administración de Ventas	10
2.1.3 Los desarrollos recientes en administración de la calidad total	10
2.1.4 Las habilidades administrativas de ventas	10
2.2 Historia de la Administración de Ventas	10
2.2.1 Las personas que venden reciben varios nombres:	11
2.2.2 Administración de la fuerza de ventas	11
2.2.3 Determinación de la compensación de la fuerza de ventas	12
2.2.4 Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas	14
2.3 Procedimiento de reclutamiento	16
2.4 Procedimiento de evaluación del solicitante	16
2.4.1 Capacitación de los representantes de ventas.	17
2.4.2 Dirección de los representantes de ventas	19
2.5 Desarrollo de normas para las visitas a los clientes	19
2.5.1 Desarrollo de normas para visitar a prospectos	20
2.5.2 Uso eficiente del tiempo de ventas	20

2.6	Desarrollo del mercado	21
2.7	La fuerza de ventas interna	21
2.8	Objetivo de la fuerza de ventas	22
2.9	Venta personal	23
2.9.1	Principios de la venta personal	23
2.9.2	El arte y la habilidad de vender	24
2.10	Proceso de Ventas	24
2.10.1	Prospección	25
2.10.2	La visita o acercamiento con el cliente	26
2.10.3	La presentación del mensaje de ventas	27
2.10.4	Servicios posventa	28
Capítulo 3		29
3.1	Planteamiento de la Problemática	29
3.2	Objetivos	30
	General	30
	Específicos	30
3.3	Alcances y límites de la práctica	30
3.4	Metodología Aplicada a la Práctica	31
3.4.1	Sujetos	31
3.4.2	Instrumentos	31
3.4.3	Procedimiento	32
Capítulo 4		34
4.1	Presentación de Resultados	34
Capítulo 5		45
5.1	Análisis de los Resultados	45
Conclusiones		50

Propuesta de “Plan para incrementar las ventas de suplementos especiales en la empresa Noticias de Guatemala”	51
1. Introducción	51
2. Propuesta	51
3. Alcances	51
4. Justificación	52
5. Objetivos	52
Referencias Bibliográficas	60
ANEXOS	61

Resumen

El actual trabajo de investigación de Práctica Empresarial Dirigida consistió en desarrollar una evaluación del medio de comunicación con el objetivo de determinar sus bajas en las ventas de suplementos especiales.

El capítulo 1, describe los antecedentes de la empresa, el comportamiento de sus ventas, su misión, visión, estructura organizacional, análisis F.O.D.A., el marco teórico que contiene definiciones de términos administrativos, mercadológicos y ventas de distintos libros y autores que se utilizaron para la comprensión del presente estudio, contiene también el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, objetivo general y específicos, como también los alcances y límites de la investigación.

Luego se trabaja en la metodología utilizada, y se da a conocer quiénes son los sujetos de la investigación y los instrumentos a utilizar en la misma.

Se presentan los resultados de la investigación con la matriz de sentido utilizada, las gráficas y las respectivas tablas, tanto del gerente, como los ejecutivos de ventas y un cuadro comparativo de la competencia.

Continúa con el desarrollo del análisis de resultados, se utilizan como soporte las definiciones encontradas en el marco teórico.

Se elabora las conclusiones de la investigación en base a los resultados obtenidos.

Por último la propuesta sobre se baso a un perfil de producto, plan para el incremento de la circulación, como un plan de incentivos para los ejecutivos de ventas y un programa de reuniones para mejorara los niveles de control del departamento, adicional se incluyen los anexos, se presenta un cuadro de matriz, como la entrevista y cuestionarios presentados.

Introducción

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el fin de determinar las bajas en las ventas de los suplementos especiales y la falta de cumplimiento de las ventas de la empresa.

El medio de comunicación Noticias de Guatemala es un nombre ficticio ya que por políticas de la Universidad Panamericana no permite que se utilice ningún nombre real.

Noticias de Guatemala surge con el objetivo de satisfacer las necesidades de un nicho de mercado no atendido y dirigido a un grupo de lectores con alto poder de compra y decisión en los niveles jerárquicos de la iniciativa privada como tomadores de decisiones del gobierno.

Por tal razón fue importante identificar los elementos que están causando el incumplimiento de las metas establecidas por el departamento y la falta de motivación de la fuerza de ventas, y lo que implica a nivel global la falta de cumplimiento de las metas de la empresa.

Por lo anterior, se realizó este estudio con el objetivo de determinar los factores internos y externos que no permiten el cumplimiento de las metas establecidas por la presidencia de la empresa, como identificar las causas y los efectos de no motivar al personal para que sobrepase las metas de los suplementos especiales, éste es un rubro importante para llegar a las metas anuales de la organización.

En la actualidad el departamento de ventas es la columna vertebral de la empresa, de éste depende el funcionamiento y sostenimiento de la misma, por tal razón se desarrolló este trabajo en la búsqueda de estrategias que beneficien y lleguen a cumplir con los objetivos y conduzcan al medio a un nivel de crecimiento en todas sus áreas de la organización.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Noticias de Guatemala es un medio de comunicación líder en el mercado del nivel socioeconómico ABC+ brindando información de investigación profunda y logran así expresar la realidad y fundamentalmente la realidad oculta que vivimos en nuestro país.

Sus inicios a principios del mes de noviembre de 1996 liderada por un grupo de periodistas profesionales que surgieron luego de dirigir un medio de comunicación muy reconocido a nivel nacional con una amplia trayectoria y una circulación fuerte en los tiempos de los noventas siendo uno de los medios de comunicación más grandes y fuertes de nuestro país durante este tiempo.

Este grupo de periodistas profesionales en su trabajo empezaron en una casa que utilizaron de oficina la cual a la fecha es la sede de la empresa, con una mesa y poco equipo empezaron a diseñar y soñar con ser un medio de comunicación líder en su segmento y con un poder de influencia sobre el país, con esa base y fundamentos empezaron el 6 de noviembre de 1996 a salir a las calles como este medio de comunicación al mercado metropolitano apoyado por varios empresarios los cuales le dieron el empuje para ser un periódico de circulación diarias.

A este grupo de visionarios periodistas se fueron sumando al proyecto fieles amigos y seguidores a ser parte de esta idea y proyecto con el objetivo principal de formar una empresa que por medio de la noticias y la venta de pauta publicitaria en sus espacios dentro de cada edición formaran un medio auto sostenible con el tiempo aumentando su circulación y teniendo claro el nicho de mercado al cual estarían dispuestos a dirigirse, siendo el mismo un segmento alto medio alto con la plena convicción crecer y ser parte de uno de los medios de comunicación de mayor influencia del país y mayor cantidad de impactos para los anunciantes de la iniciativa privada como el gobierno de el país.

Dicha inspiración que sale al mercado el 6 de noviembre de 1996 con el objetivo de expresar la verdad, revelar la realidad con criterio y, fundamentalmente, poner a la vista de los lectores la realidad oculta.

Un diario que busca las primicias informativas y las investigaciones periodísticas rigurosas y profundas. Un medio de comunicación que además propicia la libertad de ejercer la libre emisión del pensamiento, que informa, orienta y divierte.

Un diario que con las publicaciones logra inquietar a lectores, los hace cuestionarse y aumentar su acercamiento cultural. Está dedicado a responder a las necesidades de información del segmento ABC+, un grupo exigente y riguroso que inevitablemente da dirección a la vida del país.

Un grupo de consumidores con el mayor poder de compra que tiene la necesidad de productos y servicios en tiempos de recesión, invita a los lectores a elegir un medio segmentado que hace que su inversión sea rentable, que logra que sus estrategias e inversiones sean más eficaces.

En la actualidad es un medio de comunicación no saturado de alta calidad periodística, logrando con ello que los mensajes lleguen eficazmente a ese segmento del mercado.

1.2 Estudios Previos

Como parte importante del desarrollo de una empresa específicamente en el área de ventas se hace necesario evaluar la información que se estudiará respecto las ventas de suplementos especiales, desde la prospección, contacto con el cliente, servicio y atención al cliente; como la apertura, presentación de la propuesta y cierre de la venta.

En la tesis *“La Importancia del Servicio Post-Venta, enfocado en Empresas de Servicios en Guatemala, Bollat Morales, Ingrid Edith, Universidad Francisco Marroquín de Guatemala 2004”* se muestra un estudio la falta de utilización de un sistema de servicio en Guatemala, se debe en ocasiones a su alto costo y falta de planificación de ventas y mercadeo, lo que provoca muchas veces la pérdida de excelentes clientes.

Tiene como primer paso conocer las fases del servicio de ventas de suplementos especiales para estudiar el comportamiento de los clientes, de cual se destaca *“servicio se entiende por una mercancía comercializable o un producto intangible que no se toca y generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido”*, en la primera fase se determina la acción de servir que es la base fundamental para el desarrollo de la venta de bienes o servicios, tangibles o intangibles.

En segundo lugar define el servicio al cliente en dos categorías: el servicio estándar es el que el cliente siempre espera recibir; y el servicio extraordinario que son los que el cliente no espera recibir como el cargo de un costo por la utilización de una tarjeta de crédito.

En la tercera fase del desarrollo: están los términos de actitudes del servicio: de las cuales se consideran importantes la preocupación y consideración por los demás, cortesía, integridad, confiabilidad, disposición para ayudar, eficiencia, disponibilidad, amistad, conocimiento y profesionalismo.

Y por último se refuerza el buen servicio prestado al cliente del servicio postventa prepara y asegura ventas posteriores, a demás de consolidar los negocios llevándolos a brindar una mayor satisfacción al cliente, mejor imagen de la empresa y el producto, un mejor conocimiento directo del mercado y una apertura para futuras negociaciones.

La atención y servicio al cliente son fundamentales en el proceso de venta de cualquier bien o servicio que el cliente o comprador estará dispuesto a pagar para cubrir esa necesidad que anda buscando satisfacer.

Los valores de una empresa son importantes al momento de la presentarla como se describe y menciona en la tesis *“Diagnóstico de Mercadeo y Ventas en la empresa Litográfica Impresiones de Guatemala de la facultad de Ciencias Económicas de URL, Monroy Revolorio, Gustavo, URL 2007”* ya que para responder a las preguntas del proceso de ventas dentro de un medio de comunicación, se requiere de datos históricos e información procedente de varias fuentes sobre el mercadeo y ventas.

Los valores organizacionales de esta empresa se describen de la siguiente manera: Orientación al servicio, trabajar con base a la verdad, trabajo en equipo, responsabilidad, eficiencia y lealtad, que serán valores importantes que para el desarrollo del departamento de ventas con fines de cubrir una meta establecida por la empresa y que estas sean columnas y cimientos para el cumplimiento de los objetivos.

Un segundo punto importante es la atención al cliente que se ha convertido en uno de los temas más importantes a los que se enfrentan las empresas y su objetivo principal es hacer que los clientes se sientan bien en el momento en que se negocia con ellos, menciona también que está comprobado que más del veinte por ciento de las personas que dejan de comprar un producto o servicio renuncian a él debido a las fallas de información y atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores.

Es por ello que la inversión en tecnología del resguardo, manejo, extracción y presentación de la información es primordial en el dinamismo que la empresa requiera para su firmeza en el mercado en el que se desarrolle.

La importancia de la publicidad hoy en día es indispensable para comunicar en forma masiva en los diferentes medios de comunicación que existen en la actualidad y pueden convertirse en un instrumento útil para apoyar de forma competitiva el crecimiento económico de las empresas y su repercusión en las ventas como lo menciona la tesis "*Publicidad de Empresas Comerciales de Quetzaltenango y su repercusión en las Ventas, Méndez Huitz, Matilde Josefina, URL 2012*" Hace el énfasis en el tema de la publicidad es uno de los instrumentos principales que utilizan las empresas a fin de dirigir la comunicación directa de convencimiento a los compradores y audiencia meta. Las ideas acerca del impacto y el costo de los medios se deben analizar de forma regular.

Como un segundo punto importante menciona que la publicidad ha de captar la atención y provocar, después el interés y el deseo para que su destinatario realice la acción-comprar, convencerse del producto o bien que esté buscando sea el que satisfaga cada una de sus expectativas.

Se considera importante que las funciones de la publicidad desempeña un papel importante en una empresa y su misión es la de informar sobre el lanzamiento de un producto nuevo, comparar el producto con el de la competencia sea un bien o servicio, convencer al consumidor que su producto es mejor que el de la competencia y recordar a los consumidores sobre el o los productos y sus beneficios con el objetivo de aumentar la confianza y creando una imagen de marca en la mente de los consumidores.

Con esta base permite elaborar un proceso de ventas adecuado e idóneo para el departamento de ventas del medio escrito en Guatemala, donde se busca evaluar el estado actual de la empresa en relación de fuerza de ventas.

1.3 Situación Actual de la Empresa

Actualmente se tiene dos líneas de negocio de las cuales se cuenta con área de comercialización de suscripciones y la otra es la venta de espacios publicitarios dentro de cada una de las ediciones del medio de comunicación.

1.3.1 Misión:

Ser un medio de comunicación confiable, dedicado a la comercialización dentro del país, ofreciendo con sus publicaciones información a los lectores.

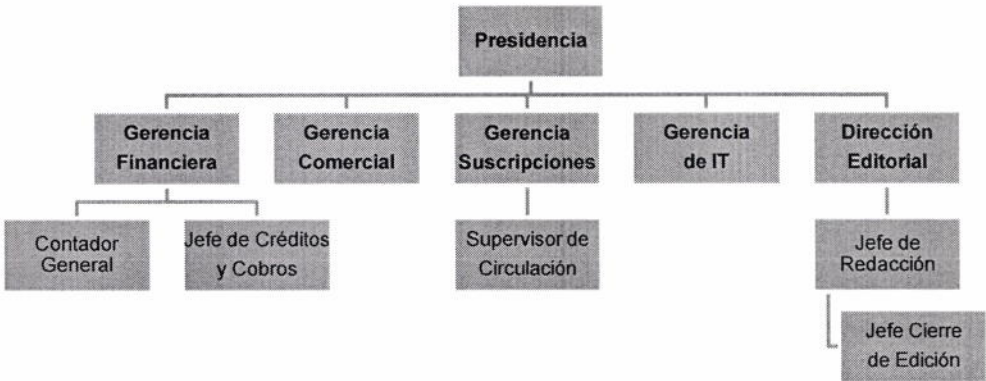
1.3.2 Visión:

Ser una empresa líder y rentable, posicionada en el mercado local, como un diario que busca las primicias informativas y las investigaciones periodísticas rigurosas y profundas. Ejerce la libre emisión del pensamiento.

A continuación se presenta la estructura de la empresa la cual establece como están conformados los departamentos y quienes son responsables de cada área dentro de la empresa.

Ilustración No.1

Figura: Estructura organizacional del medio de comunicación escrito en Guatemala



Fuente: Elaboración propia, febrero 2014.

El presente FODA de la empresa nos servirá para determinar las fortalezas y oportunidad que ha logrado a lo largo de los años como también conocer las amenazas y debilidades para con el objetivo de buscar estrategias que sirvan para mejor en las áreas donde se tiene dificultad.

Ilustración No.2

Análisis FODA –

Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

	Positivas	Negativas
Factores Externos no Controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la marca que ha logrado por 17 años de estar circulando diariamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otros medios de comunicación escritos tienen más tiempo en el mercado y más reconocidos en el área metropolitana y nacional.
	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente relación con los clientes que confían en el medio como su canal de difusión publicitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otros medios de comunicación escritos ofrecen mayor circulación de ejemplares en la mayoría de los casos.
	<ul style="list-style-type: none"> • El segmento de mercado al que va dirigido son clientes con un amplio poder de compra y que hacen publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen otros medios de comunicación que van al mismo segmento del mercado.
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un amplio portafolio de productos dentro de los cuales destacan los suplementos especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de motivación y liderazgo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Una amplia cartera de clientes potenciales ya establecidos y que confían en el medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con reuniones que permitan el seguimiento de las ventas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado y con experiencia en publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con un estudio de mercado previo a la comercialización de cada suplemento especial.

1.4 Análisis FODA

El análisis FODA presenta la situación actual del área de ventas oportunidades como clientes que confían en el medio, creen en la publicidad y que aun en épocas difíciles realizan publicidad como una estrategia de mercadeo para dar a conocer sus productos y servicios que son parte de un segmento del mercado definido.

La experiencia hace al maestro y es lo que se demuestra dentro de las oportunidades de la empresa que con la trayectoria de 17 años como un medio de comunicación escrito y han logrado un posicionamiento de marca y mejor aun estar dentro de los principales medios de comunicación en Guatemala.

Dentro de las fortalezas que muestra la empresa se puede destacar el portafolio de productos y la variedad de suplementos especiales con los que cuenta, al igual que una cartera de clientes potenciales que confían en el medio y sobre todo con el personal de ventas que tiene experiencia en publicidad.

Dentro del enfoque como problema se determinara los beneficios del desarrollo de los procesos adecuados para la comercialización de los suplementos especiales que cuenta la empresa, ya que encontramos amenazas importantes como la competencia de medios escritos que tienen mayor tiempo en el mercado, mejores precios y una circulación mayor y cabe resaltar la falta de motivación para la venta de los productos especiales, el seguimiento a las ventas y un estudio de mercado objetivo para cada producto que se comercializara.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

El marco teórico, marco referencial o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. "Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea".

Kotler, P, (2006) en su libro Fundamentos de Mercadotecnia, define la administración de ventas como el análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de las actividades de la fuerza de ventas.

En la tesis "*Administración de Ventas y su Importancia en el proceso de la Venta Personal, Anzuetto Maldonado, Hilda Karina, URL, 2011*" Los gerentes generales de ventas se traducen a la estrategia de comercialización de un plan de ventas que permitirá el logro de las metas de la compañía: las actividades de planeación necesarias comprenden el pronóstico, el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, políticas, programas, la elaboración de procedimientos, y la determinación de presupuestos .

2.1.1 Administración de la fuerza de ventas

Kotler, P, (2006) en su libro Fundamentos de Mercadotecnia, define la administración de ventas como el análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de las actividades de la fuerza de ventas.

Los gerentes generales de ventas se traducen a la estrategia de comercialización de un plan de ventas que permitirá el logro de las metas de la compañía: las actividades de planeación necesarias comprenden el pronóstico, el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, políticas, programas, la elaboración de procedimientos, y la determinación de presupuestos.

En última instancia, este gerente es responsable del diseño organizacional de la administración y del desarrollo de los gerentes de ventas de campo. El gerente desarrolla habilidades de administración, resulta sencillo ver por qué la administración de ventas conduce a importantes posiciones en la administración de las empresas. A continuación se explican los pasos en el proceso de venta:

2.1.2 La Administración de Ventas

Es un conjunto identificable de habilidades, funciones y actividades que desempeñan todos, ya sea que se ubiquen en producción, finanzas, contabilidad, comercialización o ventas.

2.1.3 Los desarrollos recientes en administración de la calidad total

Es un enfoque particular del proceso general de administración. La forma en que los objetivos se establecen y se alcanzan se convierte en el proceso de administración.

2.1.4 Las habilidades administrativas de ventas

Lleva un proceso administrativo el cual consiste en tres elementos de coordinación como son las ideas, cosas (recursos tangibles) y personas.

2.2 Historia de la Administración de Ventas

Vender es una de las profesiones más antiguas del mundo. Las personas que se dedican a la venta tienen muchos nombres: vendedores, representantes de ventas, ejecutivos de ventas, consultores de ventas, ingenieros de ventas, agentes, gerentes de distrito y representantes de mercadotecnia para mencionar algunos cuantos. Sin embargo, los vendedores modernos son muy diferentes de esos desafortunados estereotipos. Hoy en día, la mayoría de los vendedores son profesionales con una educación superior y bien capacitada, que trabajan para desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Crean estas relaciones escuchando a sus clientes, evaluando sus

necesidades y organizando los esfuerzos de la compañía para resolver los problemas de los clientes.

2.2.1 Las personas que venden reciben varios nombres:

- Vendedores,
- Representantes de ventas,
- Ejecutivos de ventas,
- Ejecutivos de cuenta,
- Consultores de venta,
- Ingenieros de venta,
- Representante de campo,
- Agentes,
- Representantes de servicio,
- Representantes de comercialización.

El público tiende a crearse diferentes imágenes de los vendedores. La palabra vendedor puede conjurar una imagen.

A los representantes de ventas se les describe generalmente como amantes de la vida social, aunque a muchos de ellos realmente les disgusta. Se les critica por colocar las mercancías a la gente, aunque los compradores suelen buscar a los representante de ventas.

En realidad el término representante de ventas cubre una amplia gama de puestos, cuyas diferencias suelen ser mayores que las similitudes.

2.2.2 Administración de la fuerza de ventas

Kotler., P. (2006), la administración de la fuerza de ventas como el análisis, la planificación la puesta en práctica y el control de las actividades de las fuerzas de ventas. Incluye el diseño de la

estrategia y la estructura de la fuerza de ventas, así como la contratación, la selección, la capacitación, la capacitación la supervisión y la evaluación de los vendedores de la empresa.

Los gerentes de mercadotecnia se enfrentan a varias preguntas acerca de la estrategia y el diseño de la fuerza de ventas: ¿cómo debe estructurarse a los vendedores y sus tareas? consiste en la coordinación de tres elementos:

- Ideas
- Cosas (recursos tangibles)
- Personas

Es posible describir el proceso de administración o gerencial y se ubica las actividades de administración. Los grupos de actividades similares forman una función administrativa.

Según se observa en el Manual de la Mercadotecnia de Philip Kotler “Todos viven porque venden algo”, las firmas estadounidenses gastan al año más de ciento cuarenta millones de dólares en personal de ventas (más de lo que gastan en cualquier otro método promocional).

Habiendo establecido los objetivos, estrategias, estructuras, tamaño y compensación de la fuerza de ventas, la compañía debe orientarse hacia el reclutamiento, selección, capacitación, dirección motivación y evaluación de los representantes de ventas: Son varios los procedimientos y políticas que guían estas decisiones.

2.2.3 Determinación de la compensación de la fuerza de ventas

Kotler, (2006), la administración debe determinar el grado y los componentes de un plan de compensación eficaz. El nivel de compensación debe tener cierta relación con el “precio vigente en el mercado” para el tipo de labor de ventas y capacidad requeridos.

Si el precio de los vendedores este bien definido, la firma individual no tiene más alternativa que pagar al precio vigente. El pagar menos significaría producir menos de la cantidad o calidad deseada de solicitantes, y pagar más sería innecesario.

Sin embargo, pocas veces está bien definido el precio del mercado para los vendedores. Por una razón: los planes de compensación de ventas varían en la importancia de los elementos fijos y variables del suelo, prestaciones y gastos de representación y la información sobre la paga promedio de los representantes de la competencia puede llegar a ser desconcertante debido a variaciones importantes en los niveles promedio de capacidad y superioridad de las fuerzas de ventas de la competencia. La información publicada sobre los niveles de compensación para la fuerza de ventas es irregular y, por lo general, no lo suficientemente detallada.

La compañía debe determinar los componentes de la compensación una cantidad fija, una variable o asignación de gastos, y prestaciones.

La cantidad fija

Que podría ser el sueldo o pagos a cuenta, tiene como objetivo la necesidad de los representantes de ventas de cierta estabilidad en sus ingresos.

La cantidad variable

Que podrían ser omisiones, bonos o participación de las utilidades tiene por objetivo estimular y recompensar un esfuerzo mayor. La asignación de gastos permite a los representantes de ventas cubrir las erogaciones correspondientes a viajes, hospedaje, alimentos y agasajo a clientes. Y las prestaciones, como son vacaciones pagadas, seguros de enfermedad o accidente, pensiones y seguros de vida, están dirigidas a proporcionar seguridad y satisfacción laboral.

2.2.4 Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas

Kotler, P. (2006), importancia de una selección cuidadosa. En el centro de una operación exitosa de la fuerza de ventas esta la selección de representantes eficaces. Los niveles de rendimiento de un representante de ventas superiores y uno común son muy diferentes.

Las diferencias de la productividad en las ventas, está en el enorme desperdicio que representa la contratación de personas no adecuadas.

El promedio anual de rotación de la fuerza de ventas para toda la industria es de 20 %. Cuando sale un vendedor, el costo de encontrar y entrenar a uno nuevo (más el costo de las ventas perdidas). Y una fuerza de ventas con varios vendedores nuevos es menos productiva: La pérdida financiera debida a la rotación de personal es solamente una parte del costo total.

Los nuevos representantes de ventas que permanecen en la empresa reciben un ingreso directo que corresponde en promedio aproximadamente a la mitad del costo de ventas directo.

Planes y componentes de ventas: Se define la forma de trabajar si es por comisiones o por honorarios, depende de la empresa.

Salario Directo: Con este plan, se paga a los representantes de ventas un salario fijo y gastos.

Comisión directa: Este plan paga representantes de ventas un porcentaje fijo o deslizable en relación con su volumen de ventas o utilidades. La base de la comisión puede ser un porcentaje del volumen de ventas, ventas netas después de las devoluciones, margen bruto o utilidades netas.

Combinación de salario y comisión: La gran mayoría de las firmas pagan una combinación de salario y comisión con la esperanza de alcanzar las ventajas que cada uno ofrece y evitar sus desventajas.

Bonos: Los bonos son pagos no contractuales por esfuerzo adicional, méritos y resultados. Recompensan a los representantes de ventas por el desempeño de sus funciones deseables pero no recompensables mediante comisiones.

Otros costos: Los costos de ventas de la compañía incluyen los siguientes beneficios adicionales gastos de ventas adicionales (viajes, hospedajes, teléfono, agasajo al cliente, muestras para promoción y gastos de oficina y personal, premios, capacitación). En esta forma el costo de administración de una fuerza de ventas es mucho más alto que los elementos aislados de la compensación directa.

¿Qué hace a un buen representante de ventas?

La selección de los representantes de ventas sería simple si supieran que características buscar. Un buen punto de partida es preguntar a los clientes qué trato les gusta y prefieren en un vendedor.

La mayoría de los clientes afirman que desean que los vendedores sean honestos, confiables, que sepan su negocio y que sirvan de ayuda. La compañía podría buscar estas cualidades cuando seleccionan candidatos.

Otro enfoque es buscar características similares a las de los mejores vendedores de la compañía. Si los representantes de ventas con éxito fueran extrovertidos, agresivos y llenos de vitalidad, podrían buscarse candidatos con tales características, pero muchos de los representantes de ventas con éxito son introvertidos, de maneras suaves y nada vigorosas.

Los representantes de éxito pueden o no ser introvertidos, de maneras suaves y poco vigorosas. Los representantes de éxito incluyen a hombres y mujeres altos y de corta estatura, con facilidad de palabra y sin ella, bien presentados y desaliñados.

2.3 Procedimiento de reclutamiento

Kotler, P. (2006), después de haber desarrollado sus criterios de selección, la administración debe proceder al reclutamiento. El departamento de personal busca solicitantes por varios medios que incluyen el pedir nombres a los representantes existentes, el uso de agencias de empleo, la colocación de anuncios y el contacto con estudiantes universitarios. Por lo que respecta a estos últimos, las compañías se han encontrado con que es difícil entusiasmarlos en las ventas, ya que pocos estudiantes desean hacer carrera de ventas. Los renuentes exponen razones como la de que las ventas es un trabajo no una profesión, se tiene que caer en el engaño si se desea tener éxito, y hay inseguridad y demasiados viajes. Para hacer frente a estas objeciones, los reclutadores de la compañía hacen énfasis en los salarios iniciales, las oportunidades de ingresos y el hecho de que una cuenta parte de los presidentes de grandes corporaciones estadounidenses se iniciaron en ventas y comercialización.

2.4 Procedimiento de evaluación del solicitante

Kotler, P. (2006), los procedimientos de reclutamiento, si tuvieron éxito, atraerán a muchos solicitantes y la compañía necesitara seleccionar a los mejores. Los procedimientos de selección pueden variar desde una simple entrevista informal hasta exámenes y entrevistas prolongadas no solamente del solicitante, sino también de su cónyuge.

Muchas compañías hacen exámenes formales a los solicitantes para el puesto de vendedor. Aunque el puntaje de los exámenes es solamente un elementos de información en un conjunto que incluye características personales, referencias, empleos anteriores y reacciones del entrevistador.

2.4.1 Capacitación de los representantes de ventas.

Muchas compañías envían a sus nuevos representantes de ventas al campo casi inmediatamente después de haberlos contratado. Se les proporciona muestras, libretas de pedidos y una descripción de su territorio, y mucho de su labor de ventas resulta eficiente.

Es cierto que los programas de capacitación son costosos. Involucran fuertes gastos en instructores, materiales y espacio, el pago a una persona que todavía o vende y la pérdida de oportunidades por que esta persona no está en el campo, pero son esenciales.

Los nuevos representantes de hoy día pueden pasar de algunas cuantas semanas a varios meses capacitándose. El período medio de capacitación es de veintiocho semanas en compañías de productos industriales, doce en compañías de servicios, y cuatro en productos de consumo. El período medio de capacitación varía según la complejidad de la labor de venta y el tipo de persona reclutada por la organización de ventas. Por ejemplo, en la compañía IBM utilizan el 15 % de su tiempo cada año en capacidad adicional.

El gasto por entrenamiento de la fuerza de ventas anual, la administración de ventas ven el entrenamiento más como valor agregado que como costo y el valor. Lo que es más, están vendiendo productos técnicamente complejos. La compañía quiere y necesita representantes de ventas maduros y con conocimientos. Los representantes de ventas necesitan conocer a la compañía e identificarse con ella.

La mayoría de las compañías dedican la primera parte del programa de capacitación a la descripción de su historia y objetivos, la organización y las líneas de autoridad, los principales ejecutivos, la estructura financiera e instalaciones de la empresa, y los principales productos y el volumen de las ventas.

Necesidad de los representantes de ventas de conocer los productos de la empresa se muestra a los que están siendo capacitados la forma como reelaboran los productos, o se planean los servicios y cómo funcionan.

Necesidad de los representantes de ventas de conocer las características de los clientes
Los representantes de ventas aprenden acerca de los diferentes tipos de clientes y sus necesidades, motivos de compra y hábitos de compras. Aprenden acerca de las estrategias y políticas de la compañía y de la competencia.

Necesidad de los representantes de ventas de saber hacer presentaciones eficaces
Los representantes reciben capacitación sobre los principios de la habilidad de vender. Además la compañía describe los principales argumentos de ventas para cada producto y algunos proporcionan un guión de ventas.

Necesidad de los representantes de ventas de comprender los procedimientos y responsabilidades de campo.
Los representantes de ventas aprenden a distribuir el tiempo entre cuentas activas y potenciales, a usar la cuenta de gastos, a preparar informes y a preparar rutas con eficacia. Continuamente se están explorando nuevos métodos de capacitación. Entre los planeamientos de instrucción esta la actualización de papeles, la capacitación de la sensibilidad, los casetes, las videocintas, el aprendizaje programado y películas sobre el arte de vender, y los productos de la compañía.

Uno de los métodos más usado es la llamada *info.-Windows* combina una computadora personal y un videodisco láser. Un aprendiz de ventas puede practicar visitas de ventas con un actor que parece en la pantalla que representa el directivo de una empresa.

El actor responde de diferente manera dependiendo de lo que el aprendiz dice. La actuación de este durante la sesión interactiva se graba con una cámara ligada a *info.-Windows*. Los departamentos de capacitación necesitan reunir evidencias del efecto de los diferentes métodos de entrenamiento en el rendimiento de las ventas.

Debe haber un impacto mensurable en variables como el cambio del personal de ventas, el volumen de ventas, el ausentismo, el tamaño promedio de las ventas, la relación de cierre de ventas con las visitas efectuadas, las quejas y las felicitaciones del cliente, las nuevas cuentas por unidad de tiempo. Sin embargo, las ventajas suelen ser ilusorias, ya que el vendedor experimentado se consigue con un salario alto.

Algo de la capacitación específica de los representantes y la experiencia de la compañía se pierden cuando se transfieren a otras empresas. En algunas industrias, las compañías tácitamente convienen no quitarse personal unas a otras.

2.4.2 Dirección de los representantes de ventas

Hughes, P. (2006), a los nuevos representantes de ventas se les proporciona algo más que un territorio un paquete de compensaciones y capacitación se les proporciona supervisión. La supervisión es el hado de todo aquel que trabaja para alguien más.

El de la supervisión los patrones esperan dirigir y motivar a la fuerza de ventas para que realice un trabajo mejor. Los representantes de ventas a los que se les pagan principalmente en base a comisión y de los cuales se espera que consigan sus propios prospectos. Regularmente se les deja trabajar solos.

Los asalariados que deben cubrir cuentas definidas es probable que reciban supervisión sustancial.

2.5 Desarrollo de normas para las visitas a los clientes

Las compañías también deciden de cuantas visitas van hacer por día, por mes o por año, en cuentas de un tamaño determinado.

La mayoría de las compañías clasifican a sus clientes en A, B, y C lo cual refleja el volumen de ventas, el potencial de utilidades y el de crecimiento de la cuenta. Las normas de las visitas

dependen de las normas de visitas competitivas y de la rentabilidad esperada de la cuenta. El punto específico y real es que volumen de ventas podría esperarse de una cuenta específica en función de visitas programadas.

2.5.1 Desarrollo de normas para visitar a prospectos

Las compañías suelen especificar que tanto tiempo debe pasar su fuerza de ventas haciendo proyectos para nuevas cuentas. Las compañías establecen las normas para la creación de prospectos por diversas razones, si se les deja solos, muchos de los representantes de ventas invertirán la mayoría de su tiempo en clientes ya existentes.

Los clientes corrientes son cantidades ya conocidas y los representantes de ventas invertirán la mayor parte de su tiempo con clientes ya existentes. Los clientes corrientes son cantidades ya conocidas, y los representantes de ventas invertirán la mayor parte de su tiempo con clientes ya existentes.

Los clientes corrientes son cantidades ya conocidas y los representantes de ventas pueden depender de ellos para algunos negocios, mientras que un prospecto puede no entregar nunca ningún negocio.

2.5.2 Uso eficiente del tiempo de ventas

Los representantes de ventas necesitan saber usar su tiempo con eficiencia. Una herramienta es el programa anual de visitas que muestra los clientes y prospectos por visitar, cuándo y las actividades a realizar. En algunas compañías se basan en realizar sus actividades alrededor de tres conceptos:

2.6 Desarrollo del mercado

Diversos esfuerzos para educar al cliente, cultivar nuevos negocios y hacerse más visibles para la comunidad de compras.

Actividades para generación de ventas

Esfuerzos directos para vender productos específicos a los clientes en base a visitas específicas.

Actividades de protección al mercado

Diversos esfuerzos para enterarse de lo que está haciendo la competencia y proteger las relaciones con los clientes ya existentes. La fuerza de ventas trata de equilibrar estas actividades, de manera que la compañía no logre ventas elevadas actuales a expensas de un desarrollo del mercado a largo plazo.

Las compañías buscan constantemente formas para utilizar con eficacia el tiempo de la fuerza de ventas. Sus métodos toman forma de capacitación de la fuerza de ventas en el uso del poder telefónico, simplificación de las formas de mantenimiento de registros, uso de la computadora para desarrollar los planes de visitas y las rutas, y suministros de investigación de mercados sobre clientes. Para desarrollar las demandas de tiempo sobre su fuerza exterior de ventas, muchas han aumentado el tamaño y las responsabilidades de dicha fuerza.

2.7 La fuerza de ventas interna

La fuerza de ventas interna incluye tres tipos:

- Existen personas para apoyo técnico, las cuales proporcionan información técnica y repuesta a las preguntas de los clientes.
- Hay asistentes de ventas que proporcionan apoyo administrativo al personal de ventas extremo. Hacen llamadas anticipadas y confirman citas y hacen la investigación de crédito.

- Y existen telemercadólogos, quienes utilizan el teléfono para encontrar nuevos prospectos, evaluarlos y venderles. Un telemercadólogo puede llamar hasta cincuenta clientes al día

2.8 Objetivo de la fuerza de ventas

Los objetivos de la fuerza de venta deben basarse en las características de los mercados meta de la empresa y en la posición que ésta desea ocupar en dichos mercados. La compañía debe considerar el insustituible papel que pueda jugar el personal de ventas en la mezcla de la mercadotecnia para servir a las necesidades del cliente con eficiencia, desde el punto de vista competitivo. La venta personal es herramienta de contacto y de la comunicación más costosa que usa una empresa.

Por otra parte, la fuerza de ventas debe usarse con medida. El personal de ventas también es la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, como son la de educación del comprador, la de negociación y la del cierre de la venta.

Las compañías suelen definir sus objetivos y actividades de su fuerza de ventas más estrechamente. Una compañía aconseja a sus representantes de ventas que aprovechen el 80 % de su tiempo en clientes existentes y 20 % con los prospectos, de ventas tienden a usar la mayor parte de su tiempo en la venta de productos establecidos a cuentas existentes, y descuidan a los nuevos productos y a los nuevos prospectos.

La mezcla de las funciones del representante de ventas varía de acuerdo con la situación económica.

Al tomar las empresas una orientación más fuerte hacia el mercado, su fuerza de ventas necesita estar más enfocada hacia el mercado y más orientada al cliente. El punto de vista tradicional es que los vendedores deben preocuparse por el volumen y vender, y que el departamento de mercadotecnia debe preocuparse por las estrategias de comercialización y la rentabilidad. El

nuevo punto y de vista es que el personal de ventas que debe saber cómo producir la satisfacción del cliente.

El nuevo punto de vista es que el personal de ventas debe saber cómo producir la satisfacción del cliente y utilidades para la empresa. Deben de saber analizar la información de ventas y medir el potencial del mercado, reunir inteligencia del mercado y desarrollar estrategias y planes de comercialización. Los representantes de ventas necesitan poseer habilidades analíticas de comercialización y esto adquiere especial importancia en altos niveles de la administración de ventas.

Los mercadólogos consideran que la fuerza de ventas será más eficaz si tienen la mercadotecnia igual que las ventas.

2.9 Venta personal

Hughes D, (2,003), en su libro titulado Administración de Ventas, define al Vendedor como un individuo que actúa en presentación de una compañía, desempeñado una o más de las siguientes actividades: buscar clientes potenciales, comunicar, dar servicio y recopilar información. El término vendedor cubre una extensa variedad de posiciones. En un extremo un vendedor podría ser simplemente un anotador de pedidos, como aquellos que están atrás de los mostradores de los grandes almacenes, hasta el vendedor de ingeniería que se desempeña como consultor con las compañías cliente. Hay muchos tipos de trabajos de venta personal y el papel de la venta y el papel de la venta personal puede variar grandemente de una compañía a otra, La naturaleza de las posiciones de mercadotecnia modernas.

2.9.1 Principios de la venta personal

Kotler, P. (2003), a continuación se abordará lo relativo al diseño y la administración de una fuerza de ventas, y al propósito de éstas, es decir, las ventas. La venta personal es un arte antiguo,

sobre el que se ha escrito mucho y existen muchos principios. Los verdaderos y eficaces poseen algo más que instinto; están capacitados en un método de análisis y en la administración del cliente. Hoy día las ventas son una profesión que involucran el dominio y el uso de todo un conjunto de principios.

Existen muy diversos estilos de venta personal. Algunos son muy consistentes en el concepto de la mercadotecnia y otros son las antítesis espíritu del concepto referido.

2.9.2 El arte y la habilidad de vender

Hoy en día las compañías gastan millones al año para capacitar a su personal de ventas en el arte de vender. Todos los planteamientos de capacitación en ventas tratan de convertir al vendedor de un pasivo levantador de pedidos, en un activo generador de pedidos. Los levantadores de pedidos en un activo generador de recursos económicos para la empresa.

2.10 Proceso de Ventas

El proceso de venta es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente como objetivo final una compra. (Según Stanton, Etzel y Walker, Agosto 2005)

Para el desarrollo de las ventas dentro de la organización utilizaremos los cuatro pasos o fases del proceso de ventas que se considera apropiado para el tipo de negocio de la empresa y describiremos cada una de sus etapas, los cuales son:

- Prospección
- El acercamiento Previo
- La presentación de la empresa, productos y servicios
- Servicio Post-venta

2.10.1 Prospección

La fase de prospección o exploración es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo.

La prospección involucra un proceso de tres etapas

1. Identificar a los clientes en perspectiva, en esta etapa se responde a la pregunta: "¿Quiénes pueden ser nuestros futuros clientes?", para hallar clientes en perspectiva se puede acudir a diversas fuentes, por ejemplo:
 - Base de datos que actualmente tiene la empresa.
 - Agencias de publicidad
 - Referencias de los clientes actuales.
 - Referencias que se obtienen en reuniones con amigos, familiares y conocidos.
 - Empresas o compañías que ofrecen productos o servicios que actualmente estén invirtiendo en mercadeo y publicidad.
 - Información obtenida del monitoreo de la competencia.
 - Periódicos, gigantografías, mupis, pantallas digitales, páginas web y directorios telefónicos.
2. Calificar a los clientes en función de su potencial de compra o nivel socioeconómico, luego de identificar a cada cliente en base a esta información se clasifica y califica de manera que la información quede de mayor a menor en orden de importancia o poder adquisitivo y que se consideren en base a las siguientes características:
 - Capacidad económica.
 - Contacto de la persona que decide la compra.
 - Accesibilidad.
 - Interés para comprar publicidad.
 - Crecimiento y desarrollo en el mercado.

Con esta información se calificará y evaluará a cada prospecto o cliente para contar con una perspectiva con el objetivo de ordenarlos por productos, categoría, poder adquisitivo, segmento y servicio.



3. Se elabora un listado de clientes en perspectiva, una vez calificados se ordenan en base a un orden de importancia.

Es importante mencionar que el listado en orden de importancia es un patrimonio de la empresa y no del ejecutivo o asesor que le atiende por lo que es necesario estar en constante comunicación con cada una de los clientes para actualizar la información en el caso de que cambie la persona que toma la decisión.

2.10.2 La visita o acercamiento con el cliente

Esta consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente según el orden de importancia y la preparación de la presentación de ventas adecuada a cada cliente en particular.

1. Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente con la información del cliente en las manos se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva.
2. Para preparar esta presentación, se sugiere elaborar una lista de todas las características que tiene el producto, luego se las convierte en beneficios para el cliente y finalmente se establece las ventajas con relación a la competencia.
3. También, es necesario planificar una entrada que atraiga la atención del cliente, las preguntas que mantendrán su interés, los aspectos que despertarán su deseo, las respuestas a posibles preguntas u objeciones y la forma en la que se puede efectuar el cierre induciendo a la acción de comprar.
4. Obtención de la cita o planificación de las visitas en frío: Dependiendo de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado (muy útil en el caso de gerentes de empresa o jefes de compra) o de realizar visitas en frío, por ejemplo tocando las puertas de cada domicilio en una zona determinada (muy útil para abordar a masas de casa con decisión de compra).

2.10.3 La presentación del mensaje de ventas

Según el Prof. Philip Kotler (2003), "este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción o compra.

La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptada a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva. Hoy en día, ya no funcionan aquellas presentaciones "enlatadas" en las que el vendedor tenía que memorizarlas para luego "recitarlas" ante el cliente (quién asumía una posición pasiva). Los tiempos han cambiado, hoy se debe promover una participación activa de los clientes para lograr algo más importante que la venta misma, y es: su plena satisfacción con el producto adquirido.

La presentación del mensaje de ventas se basa en una estructura basada en 3 pilares:

- Las características del producto: Lo que es el producto en sí, sus atributos
- Las ventajas: Aquello que lo hace superior a los productos de la competencia
- Los beneficios que obtiene el cliente: Aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente.

Por otra parte, las objeciones ya no representan un obstáculo a superar por el vendedor, por el contrario son claros indicios de compra (si el cliente objeta algo es porque tiene interés pero antes necesita solucionar sus dudas).

Finalmente, el cierre de venta ya no es una tarea que se deja al final de la presentación, es decir que el famoso cerrar con broche de oro pasó a la historia. Hoy en día, el cierre debe efectuarse ni bien exista un indicio de compra por parte del cliente, y eso puede suceder inclusive al principio de la presentación.

2.10.4 Servicios posventa

Según los autores Stanton, Etzel y Walker, (2003) "la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros".

Los servicios de posventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa.

Los servicios de posventa, pueden incluir todas o algunas de las siguientes actividades:

- Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío
- Verificación de una entrega correcta
- Instalación
- Asesoramiento para un uso apropiado
- Garantías en caso de fallas de fábrica
- Servicio y soporte técnico
- Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente
- Descuentos especiales para compras futura

Capítulo 3

3.1 Planteamiento de la Problemática

Establecido en el FODA de la empresa Noticias Guatemala como un medio de comunicación de Guatemala se determinó que en el mercado actual se encuentran medios de comunicación que tienen mayor tiempo de estar en el mercado, con mayor circulación en la mayoría de los casos y que el segmento al que van dirigidos ABC+ es muy competitivo y que se deben de valer de sus oportunidades externas como internas para lograr vender los suplementos especiales que presentan en la actualidad una baja según las metas establecidas, lo que no permite cumplir con las metas del departamento.

Y las debilidades no permitiendo encontrar no permiten desarrollar de una mejor manera el trabajo para cada uno de los ejecutivos del departamento, ya que no cuentan con una motivación o incentivos para la venta de estos productos especiales, como una serie de reuniones que permitan el seguimiento de las ventas y no se desarrollan estudios previos para el lanzamiento o propuesta de dichos productos.

Concluyo en que se evaluara cada uno de los puntos establecidos en el FODA para encontrar una mejor ejecución de las ventas, el seguimiento y la motivación para el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, se realiza la siguiente pregunta de investigación.

Pregunta de Investigación:

¿Por qué es la baja en ventas de suplementos especiales?

3.2 Objetivos

General

Evaluar la baja en ventas de los suplementos especiales.

Específicos

1. Diagnosticar si existe un plan de incentivos para la venta de suplementos especiales.
2. Evaluar si el producto es atractivo para los lectores.
3. Determinar la circulación de los suplementos especiales en otros medios.
4. Evaluar la diferencia de precios de suplementos especiales en otros medios de comunicación.
5. Especificar la segmentación de los suplementos especiales.

3.3 Alcances y límites de la práctica

Alcance

El alcance de esta investigación nos permitirá establecer el porqué son la baja en las ventas de los suplementos especiales, con la finalidad de identificar si existen factores internos y externos que no permiten la venta de los productos especiales con el objetivo principal de cumplir con las metas establecidas ya que estos productos representan un rubro importante en las ventas para la empresa.

Límites

Una de las limitantes de la investigación es la falta de interés del equipo de ventas en buscar herramientas de cómo mejorar su desempeño diario y elaborar propuestas para el cumplimiento de sus metas en las ventas de los productos especiales.

3.4 Metodología Aplicada a la Práctica

3.4.1 Sujetos

Para el desarrollo de dicho estudio se considera relevante la opinión, acciones y las experiencias del personal que está directamente relacionada con las ventas, servicio y atención al cliente.

Las personas que son objeto de esta investigación son:

- Gerente de Ventas (1)
- Ejecutivos de Ventas de Agencias de Publicidad (4)
- Ejecutivos de Ventas Directos (4)
- Competencia (4)
- Clientes actuales
- Clientes potenciales

3.4.2 Instrumentos

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información y el análisis del mismo son:

- ✓ Entrevistas
- ✓ Cuestionario
- ✓ Cuadro comparativo

La entrevista dirigida es entre dos o más personas que tienen como finalidad la obtención de información o respuestas a las interrogantes planteadas sobre un tema propuesto. Las entrevistas se realizaron al gerente de departamento como a cada uno de los ejecutivos del área de ventas. El cuestionario es un conjunto de preguntas cuyo objetivo es obtener información con algún objetivo en concreto. Existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno.

Cuadro comparativo es un organizador de información, que permite identificar las semejanzas y diferencias de dos o más objetos o eventos.

3.4.3 Procedimiento

Para la realización del presente estudio se siguieron los siguientes pasos:

- 1) Se realizó el anteproyecto, que consta: la recopilación de información de la historia de la empresa, soporte teórico y los antecedentes, se determinó el FODA de la empresa, planteamiento del problema y la metodología a seguir, el diseño de los instrumentos que se utilizarían para recabar los datos y desarrollo del proyecto.
- 2) Se definió la empresa en donde se llevaría a cabo la investigación siendo un medio de comunicación, dirigido a un segmento ABC+ con más de 17 años de circulación diaria en el mercado Guatemalteco.
- 3) Se procedió a determinar en base a la problemática los objetivos generales y específicos como los alcances y límites de la práctica que serán la base del desarrollo del proyecto.
- 4) Se realizó el trabajo de campo, el cual consistió en la aplicación de un cuestionario a los ejecutivos de ventas directos y ejecutivos de ventas agencias, entrevista al gerente de ventas y cuadro de la competencia.

- 5) Se procedió a la recolección de datos y elaboración de gráficas para el análisis y la presentación de los resultados tanto del cuestionario, la entrevista como de los cuadros comparativos.
- 6) Se elaboraron las conclusiones de la investigación.
- 7) Por último se presentó la propuesta del estudio realizado.

Capítulo 4

4.1 Presentación de Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante la realización de trabajo de campo, para ello se aplicó un cuestionario que se entregó a 8 ejecutivos de ventas del área comercial, por ser un número pequeño no hubo necesidad de realizar cálculo de muestra, también se realizó una entrevista al Gerente del departamento y se elaboró un cuadro comparativo de referencia con otros suplementos que hay en el mercado actual.

Resultados de Cuestionario

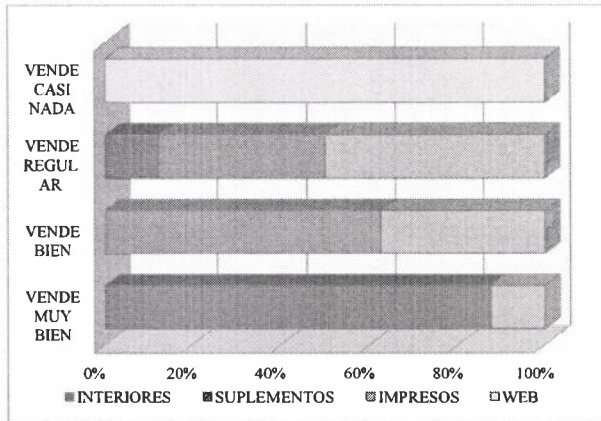
El cuestionario consistió en evaluar el comportamiento del personal de ventas del departamento comercial, se consideró el procedimiento de ventas de los suplementos especiales, su compromiso y motivación para la comercialización de los mismos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

De 8 encuestas realizadas al personal de ventas del área comercial de la empresa, se obtuvo la siguiente información:

Ilustración No. 3

Gráfica: Producto más vendido

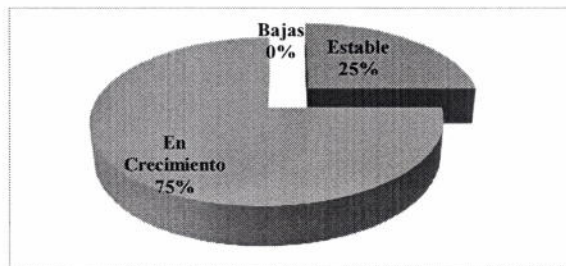


Fuente: Elaboración propia febrero, 2014

Se determinó que de los cuatro productos generales, el producto interiores es el que más venden, seguido por los suplementos especiales e impresos y por último la venta de espacios en la web.

Ilustración No. 4

Gráfica: Etapas de ventas

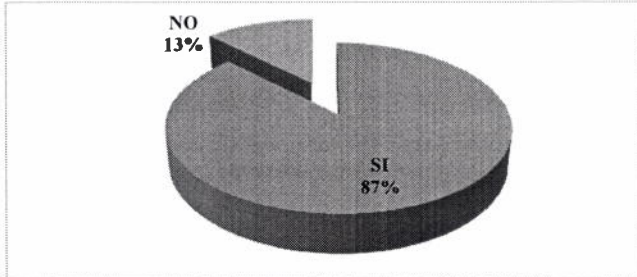


Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

La evaluación de las ventas de los suplementos especiales según los ejecutivos del departamento determina que seis ejecutivos las ventas están en crecimiento; mientras que dos ejecutivos indican que las ventas se encuentran en estables.

Ilustración No. 5

Gráfica: Cartera de clientes fijos por ejecutivo

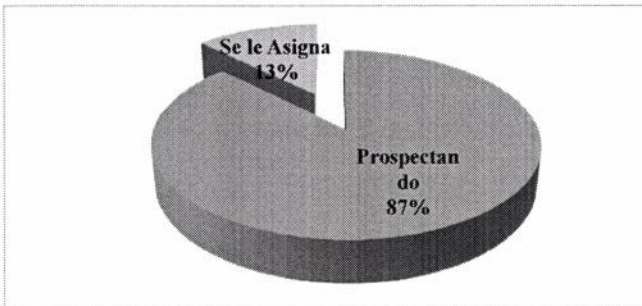


Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Para determinar que de los ejecutivos del departamento cuenta con una cartera de clientes, siete cuenta con un territorio de clientes establecida, y solo un ejecutivo tiene como objetivo la búsqueda de nuevos clientes.

Ilustración No. 6

Gráfica: Clientes nuevos para suplementos especiales



Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

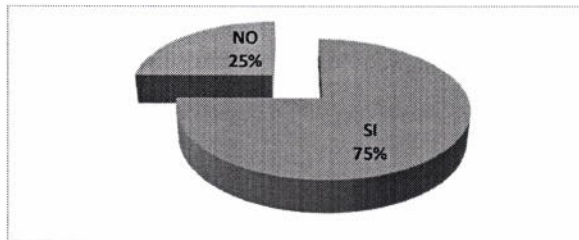
Los ejecutivos del departamento de ventas siete determinaron que para captar clientes nuevos lo realizan a través de la prospección y un ejecutivo lo hace en base a los clientes que actualmente tiene en su cartera de clientes.

Proceso para la venta de suplementos especiales

En relación a el proceso de ventas los ejecutivos determinaron el siguiente procedimiento para la venta de los suplementos especiales empezando por la elaboración de un listado de clientes potenciales dentro de la cartera de clientes establecida para cada ejecutivo, seguido por perfilar a los clientes de acuerdo a la temática de cada suplemento, luego se traslada la información por correo electrónico y correo físico con las presentaciones de los productos, se le da seguimiento a que el cliente haya recibido la información y de ser posible obteniendo una cita para presentarle el producto, luego determinar su poder de compra con el objetivo de cerrar la venta.

Ilustración No. 7

Gráfica: Aceptación de los suplementos especiales

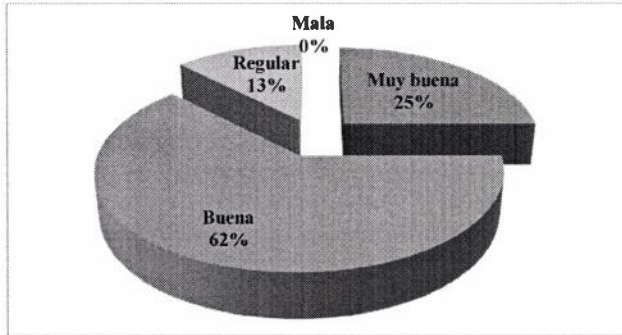


Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Se determinó si existe una recompra en los suplementos especiales, obteniendo el resultado que el 75% de los clientes que actualmente compran publicidad en los suplementos especiales realizan una recompra y un 25% de los clientes que han comprado no realizan una recompra.

Ilustración No. 8

Gráfica: Satisfacción del cliente

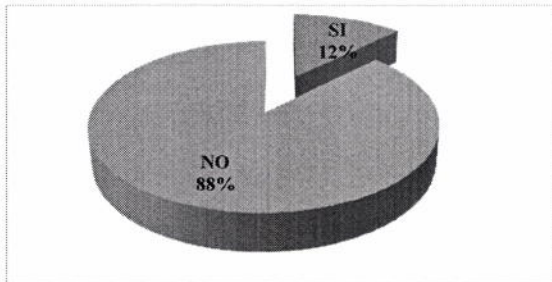


Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Se determinó que el nivel de satisfacción de los clientes dentro de los suplementos especiales es un 62% de buena, un 25% muy buena y un 13% regular.

Ilustración No. 9

Gráfica: Quejas de clientes frecuentes

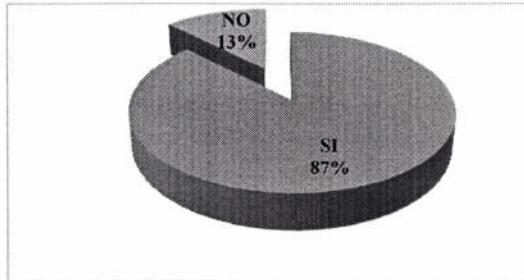


Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

En relación a quejas que los clientes tienen de los suplementos especiales se determinó que el 88% no han presentado ninguna queja, mientras que un 12% de los clientes si lo han manifestado debido a que no obtienen el retorno de su inversión.

Ilustración No. 10

Gráfica: Motivación de equipo de ventas

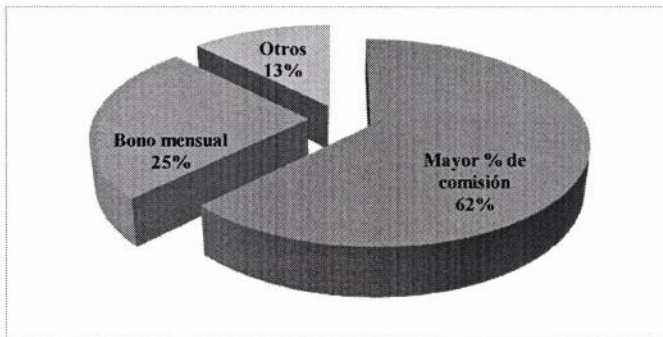


Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

En la evaluación que se les hizo a los ejecutivos de ventas respecto de su motivación al promover suplementos especiales se determinó que siete ejecutivos sí están motivados y un ejecutivo consideró que necesita otro tipo de incentivos.

Ilustración No. 11

Gráfica: Incentivos para la venta de suplementos especiales

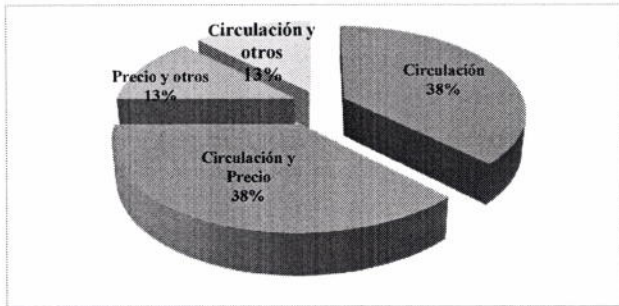


Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Cinco ejecutivos consideran que los motivaría un mayor porcentaje de comisión en los suplementos especiales, dos ejecutivos obtienen un bono mensual y uno de los ejecutivos mayor comisión en las ventas directas.

Ilustración No. 12

Gráfica: Características a considerar para la venta



Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

En la evaluación del producto se sugiere los siguientes aspectos importantes el incremento de la circulación, considerar los precios y otros aspectos como el contenido y tipo de papel.

Resultado de Entrevista

Tabla 1

Matriz de sentido, gerente de ventas del medio de comunicación.

Preguntas	Gerente de Ventas	Observaciones
1. ¿Cómo evalúa las ventas de suplementos especiales?	Estable, ya que hay suplementos que si se logran vender con una ganancia interesante, mientras que otros que no se sacan ni los costos.	Siendo el liderar del departamento refleja que tiene el control en todas sus áreas.
2. ¿Qué factores considera están afectando la venta de suplementos especiales?	Considero que no existe un compromiso de parte de todo el equipo y no ven como una oportunidad más de venta para cumplir con sus metas, dentro del proceso de ventas no hay un seguimiento a los clientes cuando se les envía o presenta la información.	Existe una falta de supervisión para los ejecutivos de ventas y se puede evaluar que no todos tienen una misma forma para presentar los suplementos especiales.
3. ¿Han realizado una evaluación de la situación actual por la baja en ventas de suplementos especiales?	No	Es necesario que se realice una evaluación de desempeño para determinar las fortalezas y debilidades de cada ejecutivo.
4. ¿Cómo evalúa el proceso que utilizan para la venta de los suplementos especiales?	En la actualidad no se ha realizado una evaluación específica del proceso de ventas que cada ejecutivo utiliza para la presentación de los productos con los clientes, solo recomendaciones de cómo desarrollarlo.	La evaluación del proceso de ventas es importante para determinar si cada ejecutivo esta cumpliendo con los procedimientos establecidos por la gerencia de ventas y sirve para tener una evaluación del desempeño de cada ejecutivo.
5. ¿Tienen una cartera de clientes fijos para los suplementos especiales?	Si	Si cuentan con una cartera de clientes asignada es importante determinar si la están trabajando completamente y tienen el control de sus clientes.
6. ¿Cómo captan clientes nuevos para los suplementos	Prospectando, ya que todos los ejecutivos cuentan con una	Los clientes nuevos son importantes para obtener un

especiales?	cartera asignada que deben de trabajar, pero para los ejecutivos directos ellos deben de salir a buscar nuevos clientes que desconocen de los productos que vendemos, y los ejecutivos de agencias de publicidad deben de contactar a los clientes directamente ya que se ha comprobado que por tener un intermediario que son las agencias en su mayoría nunca reciben la información.	crecimiento en las ventas y ellos se consiguen buscando y prospectando.
7. ¿Existe algún tipo de incentivo por la venta de los suplementos especiales?	No, solo el porcentaje normal de comisión por su cumplimiento de ventas mensuales.	Los incentivos en las ventas para cada ejecutivo sirven de motivación para alcanzar una meta establecida y también sus propios objetivos personales.
8. ¿Considera que los precios de los suplementos especiales son competitivos?	Si en su mayoría de medios de comunicación más sin embargo existen medios con mayor tiempo que logran desarrollar un estudio de mercado para evaluar el precio y la circulación que al cliente le interesa antes de lanzarlo a l mercado.	Es importante evaluar cómo está la competencia respecto de los suplementos, saber que están haciendo ellos, como están sus precios y cuantos ejemplares circulan ya que esto ayudaría a obtener una mejor respuesta en la compra de estos productos.
9. ¿Considera que se necesita un rediseño y nuevo planteamiento de los suplementos especiales para su comercialización?	Definitivamente siempre se buscan nuevas oportunidades de mejora el inconveniente que tenemos es que no existe una persona de mercadeo que nos pueda evaluar, analizar y traer nuevos proyectos, sino que lo hacemos todo nosotros en base a nuestra creatividad en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.	Todos los productos necesitan de un rediseño cuando tienen mucho tiempo de estar con un mismo formato o diseño, es necesario actualizar en tanto a contenido como a investigar que espera el lector y que le atrae más.
10. ¿Considera importante una mayor circulación de los suplementos especiales para su comercialización?	Si, ya que de esa manera lograremos alcanzar a la mayor cantidad de lectores y esto generara una mejor respuesta para los anunciantes.	La circulación en un proyecto publicitario es parte fundamental ya que de esto dependerá el éxito o fracaso de un proyecto.

Resultado de Comparativos

Tabla 1

Cuadro comparativo, precios de espacios publicitarios de suplementos especiales en medios del segmento.

Nombre del medio	Noticias de Guatemala	Pensamiento	S42	G Noticias
Nivel socioeconómico	ABC+	B,C-	BC+	AB
Suplementos de Compras	Q5,900.00	Q6,000.00	Q4,000.00	Q5,000.00
Suplementos Culturales	Q6,000.00	Q8,500.00	Q5,000.00	-----
Suplementos de Temporada	Q7,900.00	Q6,500.00	Q4,500.00	Q6,900.00

Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

En este cuadro se puede determinar que los precios de la competencia en su mayoría están por debajo de los suplementos que actualmente se están comercializando, restándole oportunidad para que los suplementos especiales puedan tener una mejor aceptación dado que los clientes siempre buscan un medio con un precio de costo por mil más bajo por lo que la siguiente tabla nos servirá para determinar si el precio es un factor importante para que los clientes no consideren dentro de sus planes la opción que se les ofrece.

Tabla 2

Cuadro comparativo, circulación de suplementos especiales de medios de comunicación del segmento.

Nombre del medio	Noticias de Guatemala	Pensamiento	S42	G Noticias
Suplementos de Compras	25,000	56,000	12,000	20,000
Suplementos de Temporada	25,000	56,000	12,000	35,000
Suplementos Culturales	25,000	56,000	12,000	

Fuente: Elaboración propia, febrero, 2014

Con el cuadro comparativo de precios necesitamos evaluar también el costo por mil y determinar si este es un factor importante para la determinación de los clientes de publicar en los suplementos especiales obteniendo como resultado que la circulación los suplementos especiales que actualmente comercializamos tienen una misma circulación comparada con otros medios existen dos empresas que brindan una mayor circulación de la que ofrecemos y este es un punto importante a considerar en la propuesta para la mejora en las ventas de suplementos especiales.

Capítulo 5

5.1 Análisis de los Resultados

Para establecer el diagnóstico de la situación actual de las ventas de suplementos especiales en el departamento de ventas de la empresa Noticias Guatemala se utilizaron tres instrumentos, el primero fue una entrevista dirigida al gerente de ventas, el siguiente un cuestionario dirigido a los ejecutivos de venta, el tercer instrumento una tabla comparativa de medios de comunicación que desarrollan suplementos especiales.

Con la entrevista realizada al gerente de ventas, que en el caso del medio de comunicación también tiene a su cargo el área de mercadeo, se estableció las bajas que han tenido las ventas de suplemento especiales, la forma en que se maneja los procesos de ventas, la planificación y organización dentro del departamento para la captación de clientes potenciales y clientes nuevos para los suplementos especiales, como también conocer si proporciona a los ejecutivos de ventas metas para los suplementos y si cuentan con un estrategias para la comercialización de los mismos, y si cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo de su labor. También conocer si los ejecutivos de ventas han sido evaluados respecto su desempeño de trabajo como en el proceso que cada uno emplea en el manejo de sus ventas mensuales y específicamente suplementos especiales, como también determinar si tienen bonificaciones o incentivos por el cumplimiento de sus metas.

Otro instrumento muy valioso para el estudio fue un cuestionario realizado a los ejecutivos de ventas contribuyó a determinar sus procesos de ventas de cada ejecutivo en la venta de suplementos especiales, si confían en los suplementos especiales como la importancia que cada uno le da en el desarrollo y presentación de los productos que actualmente comercializan, si reciben capacitación para el desarrollo de sus ventas, como motivación para el cumplimiento de sus metas mensuales y principalmente las metas que cada uno tiene de venta de los suplementos especiales.

El tercer instrumento que se realizó fue un cuadro comparativo de los medios de comunicación principalmente los que desarrollan suplementos especiales el cual nos ayudó a establecer un panorama general del mercado actual y determinar puntos importantes que los clientes pueden evaluar al momento de realizar la compra de publicidad dentro de los suplementos especiales, que en algunos casos entrarían los factores como el diseño, circulación, tipo de papel y precio. Se presentan a continuación los resultados obtenidos los cuales son confrontados con lo escrito por distintos autores.

Kotler, P, (2006) en su libro Fundamentos de Mercadotecnia, define la administración de ventas como el análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de las actividades de la fuerza de ventas. Los resultados muestran que el gerente de ventas tiene claro los objetivos de las mismas establecidos por la organización, se considera que esta información debe de ser reforzada constantemente con los ejecutivos de ventas, y el negocio de suplementos especiales son un producto importante que se debe de comercializar generando utilidades y que se reflejan en un quince por ciento del total de las ventas del departamento.

La falta de planificación en el departamento de ventas, genera bajo entusiasmo en los empleados y desmotivación para incrementar sus ventas, el no contar con una persona en el área de mercadeo hace que todos los procesos de la misma planificación en algún momento se paren y no sigan con el curso normal y esto impide que se cumpla con las metas de venta en establecidas y con ello no poder evaluar a cada ejecutivo en su planificación y proceso de ventas de suplementos especiales, aunque se cuenta con una planificación de los suplementos especiales de forma anual las presentaciones de cada suplemento no está lista en tiempo para su comunicación con clientes y agencia de publicidad, la planificación es lo que asegura el cumplimiento de metas y el crecimiento proyectado de la empresa.

Otro punto importante a tomar en cuenta por parte de la gerencia es que no se desarrollan focus group y evaluaciones del proceso que cada ejecutivo emplea en el manejo de sus presentación de ventas y si cumplen con lo establecido por la gerencia no se cuenta con una supervisión semanal de los dos grupos de ejecutivos que atienden las carteras de clientes designadas las cuales están

conformadas por 4 ejecutivos que atienden a clientes de forma directa sin intermediarios y 4 ejecutivos que atienden a clientes a través de un intermediario o agencia de publicidad.

Según Sallenave, J. (2002:173) “es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”. Pero al observar los resultados de las bajas en las ventas de suplementos especiales se puede determinar que si hay una planificación y objetivos establecidos pero no hay parámetros establecidos que ayuden a la gerencia a llevar un mejor control de cada ejecutivo en la presentación y seguimiento y venta de los suplementos especiales.

Según Daft y Marcic (2002:146) “es el estado futuro deseado que la organización trata de alcanzar”. Según resultados obtenidos los ocho ejecutivos del departamento de ventas a los que se realizó el cuestionario, opinaron que el producto que más atención le dedican es a paginas interiores que es su producto premium y que los esfuerzos a los suplementos especiales en algunos casos es la segunda y tercera opción de producto en este orden de importancia y de esa manera se comercializa dado que por las metas establecidas estos productos de alguna manera tiene un costo menor que el principal y que son clientes puntuales a los que se les presenta.

Otro aspecto importante a mencionar es que por no contar con metas establecidas en la venta de suplementos especiales no existe un método para evaluar el rendimiento de los ejecutivos de ventas y esto se confirma con lo planteado por la gerencia de ventas donde no se éxito una evaluación de rendimiento de su personal a cargo. Adicionalmente mencionan los ejecutivos que no existe una evaluación de los suplementos especiales al momento de realizar la planificación anual dado que los mismos son programados por la inclinación del mercado, la competencia y por las temporadas del año, y no sufren cambios en lo comercial y no hay búsqueda de nuevas oportunidades y planteamientos de suplementos nuevos que se puedan proyectar y lanzar al mercado.

En lo que se refiere al factor estrategia para Koontz y Wehrich (2001:130) la estrategia es “Como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”. Con esta

definición podemos determinar que los resultados obtenidos del cuestionarios es que si existe una gerencia de ventas que conoce de los objetivos de la empresa pero que su fuerza de ventas desconoce o no está bien afianzado con los objetivos para el cumplimiento de sus metas, y no existe una estrategia específica para la ventas de los suplementos especiales.

Stanton, Etzel y Walker, Agosto 2005, "El proceso de venta es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente como objetivo final una compra." En cuanto al proceso de ventas de los suplementos especiales se pudo determinar que el equipo de ventas conoce respecto de un proceso de ventas mas sin embargo no se tiene un proceso establecido por la gerencia y cada ejecutivo realiza su proceso como consideran apropiado buscando con ello un estilo de trabajo diferente y no uno uniforme que permita evaluar cual sería el proceso más adecuado para la comercialización de los suplementos especiales, si bien nos refiere el escritor de respecto del proceso de ventas el mismo se debe realizar con una secuencia lógica de cuatro pasos que sería la prospección, el acercamiento con el cliente, la presentación de los productos, el seguimiento o servicio post venta.

En el tema de la motivación, Robbins, S. (2004:155) indica que "son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta". En este punto los ejecutivos manifiestan el interese en recibir un incentivo adicional que los motive a comercializar los suplementos especiales, actualmente mencionan el gerente de ventas que ellos reciben una comisión total por las ventas realizadas mensualmente y la misma es proporcional al porcentaje de cumplimiento en sus ventas y solo que el incentivo adicional que se les ofrece es si logran exceder de las metas planteadas cada principio de mes, en la cual los ejecutivo de de ventas manifiestan que les motivaría obtener un porcentaje más alto en sus comisiones por el cumplimiento de las ventas de los suplementos especiales y esto mencionan es necesaria para el personal del departamento de ventas porque ayuda a que alcancen las metas establecidas.

Se describe la estrategia de marketing y mercadeo, para Ferrel y Hartline (2006:12) “La estrategia de marketing de una organización describe la manera en que la empresa va a cubrir las necesidades y deseos de sus clientes.” Según el cuadro comparativo en el cual se evaluó los suplementos especiales en relación con la competencia y las características de precio y circulación para determinar los factores importantes que determinan si un producto es aceptable y reconocido en el medio, generando a sus clientes y lectores el resultado esperado en la búsqueda por atraer a los clientes a sus lugares de negocios generando con un mayor tráfico de personas en los comercios y por ende la oportunidad de obtener ventas.

La estrategia de marketing para Martínez, M. (2006:9) es la que “tiene cuatro elementos principales: el mercado al que se dirige la empresa, la segmentación del mismo, los objetivos del marketing y sus medios”. Es importante realizar un estudio de mercado para cada suplemento especial con el objetivo de evaluar el grupo objetivo y buscando con ello las necesidades como los gustos y preferencias del lector el cual nos permitiría tener un mejor desempeño para el grupo de ventas en la elaboración de sus presentación donde obtendremos mejores resultados y tendremos una herramienta importante para nuestro clientes indicándoles cuales son las necesidades del grupo objetivo al cual vamos dirigidos.

Conclusiones

- **No cuenta con un plan de incentivos para apoyar la venta de suplementos especiales, esto crea una desmotivación para el negocio de estos productos.**
- **Si son atractivos los suplementos especiales para los clientes que se anuncian en ellos ya que encuentran una circulación segmentada y los suplementos cuentan con diferenciadores como lo son el tipo de papel que se imprime como el contenido editorial que lleva.**
- **La circulación de los suplementos especiales es menor que la de la competencia.**
- **Los precios de los suplementos especiales son más altos de los precios de la competencia y por ello se ofrece encuentran un mejor precio por millar.**
- **La segmentación de los suplementos ofrecen una oportunidad para encontrar nuevos clientes de un mercado que esta cautivo, ya que van dirigidos a un nicho de mercado específico.**

Propuesta de “Plan para incrementar las ventas de suplementos especiales en la empresa Noticias de Guatemala”

1. Introducción

Los resultados obtenidos en la presente investigación, conducen a realizar cambios dentro de la estructura de los suplementos especiales con el objetivo principal de incrementar las oportunidades de ventas, buscan estrategias que impulsen mejor al producto y pueda desarrollarse una estrategia interna de motivación para los ejecutivos de ventas del departamento, para la cual se elaboró la siguiente propuesta:

2. Propuesta

1. Describir el cliente objetivo para los suplementos especiales.
2. Plan de incremento de circulación de suplementos especiales.
3. Plan de reuniones semanales y su liderazgo para su desarrollo.
4. Plan de incentivos como motivador para los ejecutivos de ventas.

3. Alcances

Con las herramientas propuestas, el departamento de ventas de la empresa podrá desarrollar todos sus procesos eficaz y eficientemente, enfocándose desde un principio en una buena planeación de objetivos, estrategias y cumplimiento de metas, ya que la buena planificación de estos, será la base para lograr los objetos de la organización y permitirán el incremento de las ventas de los suplementos especiales dentro del área comercial de las metas de la empresa.

4. Justificación

Se pretende con estas propuesta la mejora, en la comercialización y venta de los suplementos especiales en el departamento de ventas, y lograr que cada ejecutivo cuente con herramientas importantes para la elaboración de la venta y cuente con una mejor estrategia para la colocación de los suplementos y se sienta motivados con paquetes de incentivos que le muestren que la empresa está dispuesta a encontrar la satisfacción y bienestar de sus ejecutivos, como el compromiso de cada ejecutivo en la venta de los suplementos especiales, como también los recursos que tendrán a disposición para el desarrollo de su labor, y que esto lleve a elevar eficientemente el cumplimiento de las metas de estos productos.

5. Objetivos

- Proporcionar el cliente objetivo de los suplementos especiales para identificar de mejor manera a los clientes potenciales al momento de la venta de los suplementos especiales.
- Presentar un plan de incremento de la circulación de los suplementos especiales distribuyendo los suplementos con la plataforma actual, y brindando a los clientes una distribución adicional por medio de voceadores en puntos estratégicos o áreas de influencia, para mejorar el tráfico de persona a sus negocios, obteniendo una mayor circulación, brindando un mejor costo por millar, siendo diferentes y más atractivos para los clientes.
- Desarrollar por parte de la gerencia de ventas una programación de reuniones semanales con el objetivo principal de presentar por parte de los ejecutivos, las presentaciones elaboradas como de las visitas hechas durante de la semana de suplementos especiales y los avances obtenidos en cada una de ellas, brindando un mejor control y supervisión del desempeño de cada ejecutivo y esto permita brindar herramientas y estrategias para la colocación de estos productos.

- Presentar un plan de incentivos que ayuden a mejorar las ventas de suplementos especiales y despierten en cada uno de ellos el espíritu de las ventas logrando conseguir sus objetivos personales y estos por ende nos lleven a obtener un cumplimiento de metas para cada uno de ellos.

TABLA 1
Propuesta Económica

Proceso	Impresión	Cantidad	Costo por Página	Costo de Suplementos	Suplementos Mensuales	Inversión Mensual
1.	Suplementos 16 pags	10,000	Q 550.00	Q 8.800,00	6	Q 52.800,00
Proceso	Distribución	Cantidad	Costo Diario	Costo Distribución	Suplementos Mensuales	Inversión Mensual
2.	Personal para distribuir (Voceadores)	10	Q 200,00	Q 2.000,00	6	Q 12.000,00
					Total	Q 64.800,00
Proceso	Incentivo Trimestral	Cantidad	Premio	Total de Premio Mensual	Premio Mensual	
3.	Ejecutivos de Ventas	8	Q 3.000,00	Q 24.000,00	Q 8.000,00	
Proceso	Incentivo Anual	Cantidad	Premio	Total de Premio Anual	Premio Mensual	Total Costo e Incentivos
4.	Ejecutivos de Ventas	8	Q 4.000,00	Q 32.000,00	Q 2.666,67	Q 75.466,67
Proceso	Ventas Adicionales Esperadas	Cantidad	Paginas por Suplemento	Costo Promedio por Pagina	Ventas Estimadas	Ganancia Mensual
5.	Suplementos	6	8	Q 5.000,00	Q240.000,00	Q 164.533,33

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, febrero 2014

Ganancia Anual Estimada	Q1.974.400,00
--------------------------------	----------------------

TABLA 2
Perfil del cliente

Perfil	Suplementos Especiales
Geográficas	Área metropolitana o ciudad capital, áreas con mayor plusvalía y áreas de centros comerciales reconocidos y oficinas de negocios, y zonas 1, 2, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, San Cristóbal, Mixco (residenciales) y Carretera a el Salvador.
Demográficos	Hombre o mujeres, que tiene edades comprendidas de los 35 años en adelante, y de preferencia sean profesionales, que cuentan con un negocio propio o son gerentes de área que se dediquen a la venta de bienes o servicios.
Psicográficas	Son persona de clase media alta, que son emprendedores, esforzados y luchadores en sus negocios con una ambición y espíritu para realizar negocios que busquen la generación de oportunidades de ventas y que creen en la publicidad como una herramienta importante para las ventas de sus productos o servicios, y que cuentan con un presupuesto mínimo de mercadeo y publicidad de Q50,000.00 anual.
Conductual	Son personas que miden sus esfuerzos en encontrar una buena calidad, atención personalizada, buscan asesoría profesional y economía en la realización de negocios, que son leales con las empresas ganadoras, y que siempre muestran el interés de desarrollar estrategias de mercadeo sin necesidad de conocer ya que son entusiastas y optimistas con lo que emprenden.

Fuente: Elaboración propia, febrero 2014.

TABLA 3

Plan de incremento de circulación.

Suplemento	Circulación Suscripciones	Circulación con voceadores (propuesta)	Circulación Total
Suplementos de Compras (todos los viernes)	25,000	10,000	35,000
Suplementos Temáticos	25,000	5,000	30,000
Suplementos de Centros Comerciales	25,000	10,000	35,000

Fuente: Elaboración propia, febrero 2014.

TABLA 4

Guía de Reuniones de planificación de actividades semanales

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Planteamiento de la Reunión	Se enviara una comunicación electrónica al equipo de ventas haciendo referencia de cuáles serán los objetivos de la reunión y que información deben de entregar.	Gerente de ventas
2. Convocatoria de la reunión.	Se comunicara a los ejecutivos del horario que se considere apropiado para la reunión siendo este el lunes a primera hora y viernes al final de la tarde, para ver agenda de la semana y presentación de los suplementos especiales como los proyectos nuevos.	Gerente de ventas
3. Reunión de Actividades de la semana.	Estas reuniones tendrán como finalidad llevar un control de las actividades que tienen programadas cada ejecutivo, las citas de los clientes que tendrán como los productos que ofrecerán, con el objetivo de encontrar estrategias en conjunto para la presentación de los suplementos especiales, la misma durara como un máximo de 2 horas.	Gerente de ventas

4. Reunión de Resultados	El objetivo de esta reunión es la presentación de avances y resultados obtenidos durante la semana, esta se realizara los días viernes y el tiempo de duración será de 1 hora como máximo.	Gerente de ventas y mercadeo
5. Reunión Mensual	El objetivo de esta reunión es la presentación de resultados del mes que termina, premiación de ejecutivos por su desempeño y el planteamiento de la meta para el siguiente mes, tiempo 1 hora.	Gerente de ventas y mercadeo

Fuente: Elaboración propia, febrero 2014.

TABLA 5

Plan de Incentivos por la venta de los Suplementos Especiales

MENSUAL	OBJETIVOS	RESPONSABLE
1. Comisión por el cumplimiento de ventas de Suplementos Especiales.	<ul style="list-style-type: none"> • Para los ejecutivos de cuentas directas por el cumplimiento del 100 % de ventas de suplementos se les pagara el 10% de comisión. • Para los ejecutivos de agencias de publicidad que cumplan con el 100% de su meta recibirán el 5% de comisión 	Gerente de ventas y Recursos Humanos
TRIMESTRAL	OBJETIVOS	RESPONSABLE
2. Bono Especial	Todos los ejecutivos de ventas tendrán la oportunidad de gozar de un bono trimestral de Q3,000.00 por llegar al cumplimiento de sus metas durante el trimestre siempre y cuando cumplan con el 100% de las ventas de suplementos especiales en el trimestre.	Gerente de ventas y Ejecutivos de ventas
ANUAL	OBJETIVOS	RESPONSABLE
3. Premio Anual	Para todos los ejecutivos que logren vender un 30% de los suplementos especiales del total de sus ventas, obtendrán un premio anual de 1 boletos aéreos a Miami o Cancún, o 2 noches todo incluido en un Resort de prestigio en Guatemala.	Gerencia general y Gerencia de venta

Fuente: Elaboración propia, febrero 2014.

Referencias Bibliográficas

- Anzueto Maldonado, Hilda Karina, (2011), *La tesis "Administración de Ventas y su Importancia en el proceso de la Venta Personal"*. Universidad Rafael Landívar.
- Daft, R. (2006) *Introducción a la Administración* (4ª. Ed.) Cengage Learning.
- de Charles W. Lamb Jr, Joseph F. Hair Jr., Carl Mc Daniel, Marketing. (8 Edición).
- Etzel, Stanton, *Fundamentos de Marketing*. (13va Edición).
- Guía PED*, (2012), UPANA.
- Hernández Sampieri, Roberto *Metodología, de la Investigación*. (Quinta Edición).
- Hughes, G., Daryl Ch. H. (2,006) *Administración de Ventas*. (4ª. Edición) Soluciones Empresariales. México.
- Kotler, Philip, *Dirección de Mercadotecnia*. 8va Edición.(2006)
- Kotler, Philip, Gary Armstrong, (2006). *Fundamentos de Marketing*, Pearson Education
- Manual de Estilo de UPANA.*, (2006), Facultad de Humanidades.
- Martínez, M. (2006) *2 + 2 Estratégicamente 6 Marketing y Comercial*, España. Ediciones Díaz de Santos.
- Reid, Allan, *Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones*. Editorial Diana.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2001) *Administración una Perspectiva Global*. (11ª. Ed.). DF, México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2001) *Dirección de Marketing. Edición Milenio*, México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*, (10a. Ed.) México, Pearson Educación.
- Salleneve, J. (2002) *La Gerencia Integral*, Editorial Norma.
- Strafford y Grant, C. (2002) *Manual del Director de Ventas*, España: Ediciones Deusto.

ANEXOS

Nombre de la Tesis: "Plan para incrementar las ventas de suplementos especiales en un medio escrito Noticias de Guatemala"

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la Variable de estudio	Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Cuestionario	Sujetos de Investigación
Falta de evaluación de desempeño.	Venta de Suplementos Especiales	Supervisión y liderazgo.	¿Por qué es la baja en ventas de suplementos especiales?	Evaluar la baja en ventas de Suplementos Especiales.	Determinar si se realiza una evaluación al equipo de ventas.		Gerente de Ventas
Incumplimiento de las metas de suplementos especiales.		Plan de incentivos.			Determinar si existe un plan de incentivos para la venta de suplementos especiales		Gerente y Ejecutivos de ventas
Falta de evaluación de los productos.		Productos especiales.			Evaluar si el producto es atractivo para los clientes.		Clientes
Falta de un estudio de mercado		Circulación y precios.			Determinar los precios y la circulación de la competencia.		
Falta de supervisión y liderazgo.		Comunicación y liderazgo.			Determinar si existe un programa de reuniones con la fuerza ventas.		Competencia

Fuente: Elaboración propia, febrero 2014



Entrevista Gerente de Ventas

Los datos del siguiente cuestionario tienen como objetivo ayudar a mejorar las ventas de los suplementos especiales y servirá como una herramienta administrativa para el mejoramiento de los procesos ventas, esta información será únicamente para fines académicos.

1. Cómo evalúa las ventas de suplementos especiales?

2. Qué factores considera están afectando la venta de suplementos especiales?

3. Han realizado una evaluación de la situación actual por la baja en ventas de suplementos especiales? _____
4. Cómo evalúa el proceso que utilizan para la venta de los suplementos especiales?

5. Tienen una cartera de clientes fijos para los suplementos especiales?

6. Como captan clientes nuevos para los suplementos especiales?

7. Existe algún tipo de incentivo por la venta de los suplemento especiales? ¿Cuáles son?

8. Considera que los precios de los suplementos especiales son competitivos?

9. Considera que se necesita de un rediseño y planteamiento de los suplementos especiales para que sean más atractivos? _____
10. Considera importante una mayor circulación de los suplementos especiales para su comercialización? _____



Cuestionario Ejecutivos de Ventas No. _____

Los datos del siguiente cuestionario tienen como objetivo ayudar a mejorar el proceso de ventas de los suplementos especiales como una herramienta administrativa para el mejoramiento de los procesos ventas esta información servirán únicamente para fines académicos.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas a continuación marcando con una X la opción que considere adecuada y escriba sus comentarios cuando le sean requeridos.

1. ¿Qué producto es el que más vende? (indicar del 1 al 4, siendo 4 la cantidad que mas vende)
Interiores _____ Suplementos _____ Impresos _____ Web _____
Porque _____
2. ¿Cómo evalúa la venta de los suplementos especiales entre sus ventas?
Estable _____ En crecimiento _____ Bajas _____ Otros _____
3. ¿Tiene una cartera de clientes fijos para los suplementos especiales?
Sí _____ No _____
4. ¿Cómo capta clientes nuevos para los suplementos especiales?
Se le asigna _____ Prospectando _____ Otros _____
5. ¿Cuál es el proceso de ventas que utiliza para vender los suplementos especiales?

6. ¿Existe una recompra de los espacios publicitarios de sus clientes en los suplementos especiales?
Sí _____ No _____ Porque _____
7. ¿Cómo evalúa la satisfacción del cliente en su participación dentro de los suplementos especiales?
Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
Porque _____
8. ¿Tiene quejas frecuentes de suplementos especiales por parte del cliente?
Sí _____ No _____ Cuales son _____
9. ¿Se siente motivado para vender los suplementos especiales?
Sí _____ No _____ Porque _____
10. ¿Qué incentivos le motivaría a vender los suplementos especiales?
Mayor % de comisión _____ Bono mensual _____ Otros _____
11. ¿Que considera que le falta a los suplementos especiales para que se puedan comercializar?
Circulación _____ Precio _____ Diseño _____ Otros _____

