



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

Facultad de Estudios a Distancia

Programas de Estudio a Distancia



Gerencia de Mercados

www.unipamplona.edu.co

Esperanza Paredes Hernández

Rectora

María Eugenia Velasco Espitia

Decana Facultad de Estudios a Distancia

Tabla de Contenido

UNIDAD 1. PERSPECTIVAS ADMINISTRATIVAS SOBRE EL MERCADEO

Descripción Temática

Horizontes

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Proceso de Información

5. ORIENTACIÓN HACIA EL MERCADO

6. LOS ACTORES DEL MERCADO

6.1. Compañía

6.2. Consumidor

6.3. Canales de distribución

6.4. Competidores

6.5. Selección del mercado

6.6. Análisis del mercado

6.7. Segmento del mercado

6.7.1. Demografía

6.7.2. Geografía

6.7.3. Psicografía

6.7.4. Patrones de utilización del producto

6.7.5. Categoría de clientes

6.7.6. Segmentación por enfoque de nido

6.8. UNIDAD DECISORIA DE COMPRA

6.9. PERFILES DE SEGMENTO DE MERCADO

6.9.1. Evaluación de los segmentos relevantes del mercado.

6.9.2. Selección del mercado meta

6.9.3. Mercadeo Local

6.9.4. Mercadeo de Nichos

6.9.4.1. Qué preguntarse cuando vaya a construir un nicho de mercado.

6.10. La diferencia de la oferta de mercado

6.10.1. Posicionamiento de la oferta de mercado

6.11. Mezcla de mercadeo: las 4 pes

6.11.1. Política de producto.

6.11.2. Política de precios

6.11.3. Política de distribución. (plaza)

6.11.4. Política de comunicación (Promoción)

6.11.5.1.9.4. Origen del concepto de la mezcla de mercadeo y de las 4 pes

6.12. Conclusiones

SINTESIS CREATIVA Y ARGUMENTATIVA

SOLUCION DE PROBLEMAS

AUTOEVALUACION

REPASO SIGNIFICATIVO

UNIDAD 2. PLANEACION ESTRATEGICA Y PRONOSTICOS

Descripción Temática

Horizontes

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Proceso de Información

- 5.1. PLANEACION ESTRATEGICA SEGÚN LA OBRA DE WILLIAM STANTON
 - 5.1.1. La planeación como parte de la dirección
- 5.2. LA NATURALEZA DE LA PLANEACION
 - 5.2.1. Conceptos básicos
 - 5.2.1.1. Misión
 - 5.2.1.2. Visión
 - 5.2.1.3. Objetivos y Metas
 - 5.2.1.4. Estrategias y Tácticas
- 5.3. ALCANCES DE LA PLANEACION
- 5.4. NIVELES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DEL MARKETING
 - 5.4.1. Planeación Estratégica de la Compañía
 - 5.4.2. Planeación Estratégica del Marketing
 - 5.4.3. Planeación Anual del Marketing
- 5.5. UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO
- 5.6. LA MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP
 - 5.6.1. Estrella
 - 5.6.2. Vacas de Efectivo
 - 5.6.3. Interrogantes
 - 5.6.4. Perros
- 5.7. MATRIZ DE NEGOCIOS DE LA GENERAL ELECTRIC
 - 5.7.1. Atractivo del mercado
 - 5.7.2. Posicionamiento del negocio
- 5.8. MODELO DE ESTRATEGIA GENERICA DE PORTER
 - 5.8.1. Liderazgo de costos globales
 - 5.8.2. Diferenciación
 - 5.8.3. Concentración en el segmento
- 5.9. MATRIZ DE CRECIMIENTO DE PRODUCTOS Y MERCADO
 - 5.9.1. Penetración de mercado
 - 5.9.2. Desarrollo de mercado
 - 5.9.3. Desarrollo de producto
 - 5.9.4. Diversificación
- 5.10. EVALUACION DE LOS MODULOS DE PLANEACION

- 5.10.1. Simplificación excesiva
- 5.10.2. Clasificación Simple
- 5.11. PLANEACION ESTRATEGICA SEGÚN LA OBRA DE SHOEL
GUILTMAN
 - 5.11.1. Planeación Estratégica
 - 5.11.1.1. Evaluación de la situación
 - 5.11.1.2. Misión Organizacional
 - 5.11.1.3. Objetivos Organizacionales
 - 5.11.1.4. Estrategias Organizacionales
 - 5.11.1.5. Estrategias de Crecimiento
 - 5.11.1.6. Estrategias de Consolidación

SINTESIS CREATIVA Y ARGUMENTATIVA

SOLUCION DE PROBLEMAS

AUTOEVALUACION

REPASO SIGNIFICATIVO

UNIDAD 3. CONTABILIDAD DE COSTOS Y PRESUPUESTOS

Descripción Temática

Horizontes

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Proceso de Información

3.1. ¿QUE ES EL PRESUPUESTO DE VENTAS?

3.1.1. Tipos de Presupuestos

3.1.2. Distribución de los costos de ventas

3.1.2.1. Costos Fijos

3.1.2.2. Costos Variables

3.1.2.3. Costos Semivariantes

5.1.1. Principales categorías de los presupuestos

5.1.1.1. Presupuestos de Ventas

5.1.1.2. Presupuestos de Gastos de Ventas

5.1.1.3. Presupuestos de Utilidades

5.1.2. Determinación del nivel del presupuesto

5.1.3. Decisiones económicas para la fuerza de ventas

5.1.3.1. Métodos para asignar fondos a la fuerza de ventas

5.1.3.1.1. Método proporcional

5.1.3.1.2. Ley de disminución de retornos

5.1.3.1.3. Métodos de porcentaje de ventas

5.1.3.1.4. Métodos de paridad competitiva

5.1.3.1.5. Métodos de objetivos y tareas

5.1.3.1.6. Otros métodos

5.2. PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS

3.2.1. Análisis de la situación

- 3.2.1.1. Identificación de problemas y oportunidades
- 3.2.3. Elaboración de Pronósticos de ventas
- 3.2.3.1. Formulación de los objetivos de ventas
- 3.2.3.1.1. Caso Practico
- 3.2.5. Determinación de las tareas de ventas
- 5.1.1. Especificaciones de los recursos necesarios
- 5.1.2. Realización de las proyecciones
- 5.1.3. Presentación y revisión
- 5.2. SUGERENCIAS PARA GANAR LA GUERRA DE LOS PRESUPUESTOS
- 3.2.9. Medición y corrección
- 3.2.10. Aprobación del presupuesto
- 2.3.10.1. Caso practico
- 3.4. PRODUCTIVIDAD DE VENTAS
- SINTESIS CREATIVA Y ARGUMENTATIVA
- SOLUCION DE PROBLEMAS
- AUTOEVALUACION
- REPASO SIGNIFICATIVO

UNIDAD 4. CONTROL Y MONITOREO DE LA FUERZA DE VENTAS

Descripción Temática

Horizontes

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Proceso de Información

- 5.1. MODOS DE EFECTUAR EL MONITOREO
- 5.2. EVALUACION Y CONTROL
- 5.3. LAS DIFICULTADES DE LA EVALUACION
- 4.3.1. Aislamiento de los vendedores
- 4.3.2. Desviaciones en observación directa
- 4.3.3. Enunciar y relacionar factores de desempeño
- 4.3.4. Falta de control sobre algún control de desempeño
- 4.4. ESTABLECER LOS ESTANDARES DE DESEMPEÑO
- 4.4.1. Normas Generales
- 4.4.2. Peligros de usar un solo estándar
- 4.4.3. Medidas específicas de desempeño
- 4.4.4. Ajuste en los territorios
- 4.4.5. Enfoque de rentabilidad
- 4.4.6. Fuentes de la Información para la evaluación.
- 4.4.7. Registros de la Compañía
- 4.5. CASO PRACTICO
- 4.6. PUNTO DE VISTA PERSONAL DEL GERENTE DE VENTAS
- 4.6.1. Fuentes Externas
- 4.7. ¿Quién DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO DE VENTAS

- 4.8. FRECUENCIA DE LA EVALUACION
 - 4.8.1. Tiempo necesario para evaluar
 - 4.8.2. Interferencia en la evaluación.
 - 4.8.3. Tiempo necesario para emprender acciones correctivas
- 4.9. METODOS PARA EVALUAR LA FUERZA DE VENTAS
 - 4.9.1. Clasificación
 - 4.9.2. Escalas de desempeño
 - 4.9.3. Ensayos
 - 4.9.4. Nuevos métodos para evaluar los vendedores
- 4.10. VINCULAR AL VENDEDOR
 - 4.10.1. Nivel de vinculación con los vendedores
 - 4.10.1.1. Métodos para vincular a los vendedores.
- 4.11. SEGUIMIENTO EN LA EVALUACION
 - 4.11.1. Caso de Aplicación. WAL – MART STORE, ING
- 4.12. ENTRENAR A LOS EVALUADORES
 - 4.12.1. Cualidades necesarias
 - 4.12.2. Métodos de entrenamiento

UNIDAD 5. DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO

Descripción Temática

Horizontes

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Proceso de Información

- 5.1. DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO
- 5.2. TAREAS A DESARROLLAR EN CADA ETAPA DEL PLAN DE MERCADEO
- 5.3. MODELO DEL CONTENIDO DEL PLAN DE MERCADEO.

SINTESIS CREATIVA Y ARGUMENTATIVA

SOLUCION DE PROBLEMAS

AUTOEVALUACION

BIBLIOGRAFIA GENERAL

LECTURA COMPLEMENTARIA N° 1. El poder de los referidos para hacer crecer tu negocio.

Presentación

La educación superior se ha convertido hoy día en prioridad para el gobierno Nacional y para las universidades públicas, brindando oportunidades de superación y desarrollo personal y social, sin que la población tenga que abandonar su región para merecer de este servicio educativo; prueba de ello es el espíritu de las actuales políticas educativas que se refleja en el proyecto de decreto Estándares de Calidad en Programas Académicos de Educación Superior a Distancia de la Presidencia de la República, el cual define: "Que la Educación Superior a Distancia es aquella que se caracteriza por diseñar ambientes de aprendizaje en los cuales se hace uso de mediaciones pedagógicas que permiten crear una ruptura espacio temporal en las relaciones inmediatas entre la institución de Educación Superior y el estudiante, el profesor y el estudiante, y los estudiantes entre sí".

La Educación Superior a Distancia ofrece esta cobertura y oportunidad educativa ya que su modelo está pensado para satisfacer las necesidades de toda nuestra población, en especial de los sectores menos favorecidos y para quienes las oportunidades se ven disminuidas por su situación económica y social, con actividades flexibles acordes a las posibilidades de los estudiantes.

La Universidad de Pamplona gestora de la educación y promotora de llevar servicios con calidad a las diferentes regiones, y el Centro de Educación Virtual y a Distancia de la Universidad de Pamplona, presentan los siguientes materiales de apoyo con los contenidos esperados para cada programa y les saluda como parte integral de nuestra comunidad universitaria e invita a su participación activa para trabajar en equipo en pro del aseguramiento de la calidad de la educación superior y el fortalecimiento permanente de nuestra Universidad, para contribuir colectivamente a la construcción del país que queremos; apuntando siempre hacia el cumplimiento de nuestra visión y misión como reza en el nuevo Estatuto Orgánico:

Misión: Formar profesionales integrales que sean agentes generadores de cambios, promotores de la paz, la dignidad humana y el desarrollo nacional.

Visión: La Universidad de Pamplona al finalizar la primera década del siglo XXI, deberá ser el primer centro de Educación Superior del Oriente Colombiano.

Maria Eugenia Velasco Espítia. Directora CEVDUP

Introducción

No se puede descuidar dentro de las funciones de una buena gerencia de mercados el cómo maneja la mezcla de mercados en los actuales escenarios en donde se manifiestan muchas características que pueden ser amenazas, pero también grandes oportunidades.

En este módulo se manifiestan algunos aspectos básicos que deben ser tomados en cuenta por la gerencia de mercados a fin de que sus estrategias, acciones beneficien a la organización. Ambiente competitivo: hay que considerar que la respuesta del mercado no depende exclusivamente de la mezcla de mercados que la gerencia desarrolle, porque la competencia juega un papel determinante en el éxito de cualquier estrategia de mercados.

Respuesta del mercado: la gerencia debe manejar información objetiva sobre las acciones anteriores y resultados obtenidos, es decir, experiencia previa. Además debe estudiar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa y su entorno.

En conclusión si se manejan adecuadamente todas las variables en su totalidad y se mantiene un adecuado enfoque sobre cada una de las variables, se la consecución de los objetivos organizacionales e incluso en la posibilidad de conseguir nuevas metas de mercado a largo y mediano plazo

Por otra parte, la empresa puede lograr que su producto llegue a su mercado objetivo de la manera y por los medios más adecuados y ágiles, logrando con esto proyectarse y hacerse más competitivo

Este módulo, pretende orientar a través de terminología sencilla sobre la importancia de conocer y analizar el mercado y partiendo de los resultados diseñar e implementar estrategias de captación de mercados y a su vez proporciona herramientas competitivas a los administradores para satisfacer necesidades propias de los clientes y dotarlos de argumentos a la hora de solucionar un problema aprovechando una oportunidad.

Horizontes

- El estudiante deberá comprender la importancia de la estrategia comercial dentro del desarrollo de cualquier tipo de negocio. Esta importancia se fundamentará en la generación de ingresos para la organización y la creación de valor para clientes y accionistas.
- Así mismo, el estudiante se ejercitará en el desarrollo del ejercicio de marketing, para poder construir un mercado y desarrollarlo de acuerdo con la estrategia de mercadeo y los objetivos organizacionales de su empresa.
- Los participantes tendrán la oportunidad de comprender las técnicas de mercadeo y ejercitarlas como parte de su entrenamiento para el ejercicio profesional.
- Por otro lado, cada persona tendrá la oportunidad de comprender sus habilidades y competencias personales para el ejercicio de la gestión comercial y fortalecer los Aspectos fundamentales.
- Definir las necesidades y expectativas del cliente con el fin de orientar los productos y la organización a la satisfacción real del mismo.
- Orientar su Unidad Estratégica de Negocio hacia las necesidades del mercado.
- Fundamentar la planeación del marketing corporativo como estrategia de mezcla de productos
- Identificar la Estrategia corporativa, como una actividad de la gerencia media
- Entender la satisfacción del cliente como el fin esencial de la organización

Competencias:

El estudiante contará con los elementos para conocer, aplicar, analizar y adecuar las competencias necesarias para una adecuada enseñanza y aprendizaje significativos. Se plantean las siguientes competencias que el estudiante desarrollará en el transcurso del módulo se recomienda especial cuidado en el cumplimiento de cada una de ellas, de esto depende el éxito del mismo.

Dimensión del ser

Dimensión humana: Capacidad para actuar con integridad en todas las circunstancias con una motivación hacia la excelencia.

Dimensión Del Saber En El Saber Hacer

Para asegurar que los saberes definidos en los contenidos del módulo se apliquen con idoneidad en un contexto particular:

- **Desarrollar la capacidad de interpretar y extrapolar** el conocimiento adquirido e identificar las relaciones entre significados y su estructura comprendiendo los conceptos centrales y solucionando problemas específicos relacionados con el concepto de Gerencia de Mercados sus métodos y relaciones.
- **Desarrollar la capacidad de argumentar**, es usar el saber mediado por una explicación coherente, argumentada con conocimientos, hechos y datos. Significa ir más allá de lo aprendido, considerando los temas desarrollados.
- **Desarrollar la capacidad propositiva:** para formular propuestas orientadas a la solución de problemas, formular hipótesis, generar nuevas propuestas, “saber hacer”, crear innovar. Aplicando todos los contenidos del curso a la realidad empresarial colombiana mediante un proyecto aplicado. (Atención esta competencia implica un especial cuidado es la finalidad del módulo y es el valor agregado que debe desarrollar un estudiante de la Universidad de Pamplona)

Dimensión Del Hacer

Prospectiva: Capacidad para auto percibirse como parte de un todo global y comprender las variables de un sistema de mercado y las interrelaciones que moldean su comportamiento, con el propósito de identificar los factores determinantes de la competitividad a partir de los enfoques de gestión orientados hacia el mercado.

Comunicación: Capacidad de relacionarse, dialogar y retroalimentar empáticamente para crear significados compartidos con los clientes y lograr relaciones permanentes que contribuyan al capital relacional de una compañía.

Administración De Sistemas De Información: Capacidad para definir, procesar, recopilar y distribuir información para asegurar la cadena de valor en los procesos hacia el cliente Sensibilidad para investigar y comprender los requerimientos del cliente y actuar efectivamente estableciendo relaciones a largo plazo agregando valor a los procesos para los clientes tanto internos como externos y asegurar la ejecución de los lineamientos estratégicos mediante el uso eficiente de la tecnología.

Creación De Valor Hacia El Cliente: Habilidad para exceder las necesidades y expectativas de los clientes y agregar valor a sus intereses y a los procesos. Clientes tanto internos como externos.

Toma De Decisiones Habilidad para identificar y resolver problemas oportunamente creando nuevas formas de hacer las cosas en beneficio colectivo.

Analizar y generar alternativas, con el fin de elegir la más adecuada y garantizar su ejecución en el momento oportuno, asumiendo el riesgo que ello implica

Espíritu Investigativo: Capacidad para emprender una búsqueda permanente del conocimiento y de la información a partir de la investigación de tendencias, datos, métodos, experiencias, publicaciones y todas las fuentes posibles personales e interpersonales, para conocer al clientes y las tendencias actuales y futuras para la Gerencia de Mercados.

UNIDAD 1: Perspectivas Administrativas sobre el Mercadeo.

Núcleos Temáticos

El contenido de esta unidad presenta a la empresa dentro del plano de una alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del marketing es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia para asegurar éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado.

Es muy frecuente que los empresarios no tengan claro qué es lo que venden. Muchas veces parece irrelevante preguntarse qué vendemos. Evidentemente, todos los vendedores conocen los productos que ofrecen a los consumidores. Pero no necesariamente conocen que buscan los consumidores en nuestros productos.

La frase clave es conocer el mercado. Las necesidades del mercado, es decir de los consumidores son las que dan la pauta para poder definir mejor que es lo que vamos a vender y a quienes así como dónde y como lo haremos.

Horizontes

El estudiante estará en capacidad de:

- Definir las necesidades y expectativas del cliente con el fin de orientar los productos y la organización a la satisfacción real del mismo.
- Orientar su Unidad Estratégica de Negocio hacia las necesidades del mercado.
- Descubrir la importancia de la gestión del mercadeo como herramienta para la optimización de productos.

Núcleos Temáticos y Problemáticos

- Orientación hacia el mercado. (Pasos básicos en la planeación).
- Selección del mercado. Segmentación.
- Unidad decisoria de compra.
- Mezcla de mercadeo.
- Perfiles de mercado.

Proceso de Información

1.1. Orientación hacia el mercado

No es cuestión solamente de motivar al personal de la empresa para que se aproxime más al cliente. Desarrollar una orientación hacia el mercado significa:

- Comprender a la perfección los mercados y a las personas que deciden la compra de nuestros productos.
- Que todas las funciones y divisiones de la empresa participen en las decisiones estratégicas y tácticas de mercadeo.
- Que todas las funciones y divisiones de la empresa adquieran el compromiso de cumplir las metas de mercadeo y trabajen coordinadamente para utilizar al máximo las oportunidades del mercado y optimizar el uso de los recursos de la compañía.

El Gerente de Mercadeo deberá tomar una serie de decisiones. La decisión quizá más importante será la de seleccionar el mercado pues allí estará definiendo cuales necesidades del cliente va a satisfacer y cuáles no.

Luego entrará en una etapa fundamental que será el análisis cualitativo y cuantitativo del mercado el cual girará alrededor de los actores en el escenario de mercadeo. Nos referimos a las cuatro ces: compañía, cliente, competencia y canales. Gráficamente el flujo de este proceso lo expresamos como se muestra a la abajo.

Seleccionar el Mercado

Analizar el Mercado

Formular la mezcla de Mercadeo

1.2. Los actores del mercado

Los actores que participan en el escenario del mercado son cuatro y se les conoce con la denominación de las cuatro ces:

1.2.1. Compañía. La organización protagonista, la cual puede ser una ONG, una entidad del Estado o una empresa de economía de libre mercado.

1.2.2. Consumidores Las personas que utilizan, compran o influyen en la compra de nuestro producto o servicio.

1.2.3. Canales de Distribución A través de los cuales el producto llega a los consumidores.

1.2.4. Competidores Otras organizaciones dedicadas a satisfacer las mismas necesidades de los consumidores.

1.3. Selección del mercado. Consiste en escoger las necesidades del cliente que se han de satisfacer y las que **no**. Las organizaciones tienen recursos finitos y por consiguiente no pueden satisfacer ni a todos los clientes ni en todo. El término **mercado** se refiere a personas (naturales o jurídicas) que buscan productos en una determinada categoría de producto.

Para que un grupo de personas constituya un mercado deben cumplirse los siguientes requisitos:

- Las personas deben tener necesidades de un determinado producto dentro de una categoría de producto.
- Las personas del grupo deben tener la capacidad para comprar el producto.
- Las personas del grupo deben estar dispuestas a usar su poder adquisitivo.
- Las personas del grupo deben tener la autoridad para decidir la compra de los productos específicos.

Si Usted o su Empresa van a ingresar a un nuevo negocio, deben explorar oportunidades de mercadeo que les brinden una oportunidad favorable para llegar a un determinado grupo de clientes y generar ventas en mercados plenamente identificables. Esas oportunidades de mercadeo tendrán que analizarse a la luz del entorno interno de la empresa, esto es, con relación a sus recursos financieros, humanos, tecnológicos, a sus fortalezas y debilidades, a su visión, misión y objetivos organizacionales.

El análisis del macroentorno de mercadeo dirá también como las fuerzas competitivas, económicas, políticas, legales, tecnológicas y socioculturales afectarán su decisión de entrar en el negocio. El proceso que ilustramos a la derecha es el preámbulo ineludible para avanzar hacia la selección de su mercado meta.

Analizar las
oportunidades
de Mercadeo

Evaluar los factores organizacionales
internos

Evaluar las fuerzas del
Macroentorno
de Mercadeo

- **Análisis del mercado.** Aquí el Gerente de Mercadeo utiliza dos formas de análisis que se complementan entre sí. De una parte efectúa un análisis cualitativo que consiste en segmentar el mercado y luego mediante un análisis cuantitativo evalúa el atractivo de los segmentos resultantes aplicando los conceptos de punto de equilibrio y las proyecciones de rentabilidad. Gráficamente este proceso se ilustra como se muestra

Segmentación del Mercado

Análisis cuantitativo
Punto de equilibrio Rentabilidad

1.5. Segmentación del mercado

Es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable. Los mercados se pueden segmentar de acuerdo con varias dimensiones:

1.5.1. **Demografía.** El mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad. Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.

1.5.2. **Geografía.** Los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios. Debe tenerse en cuenta que algunos productos son sensibles a la cultura de una nación, pueblo o región.

1.5.3. **Psicografía.** El mercado se divide en diferentes grupos con base en

características de los compradores tales como clase social, estilo de vida, tipos de personalidad, actitudes de la persona hacia si misma, hacia su trabajo, la familia, creencias y valores. La segmentación por actitudes se la conoce como segmentación conductual y es considerada por algunos mercadólogos como la mejor opción para iniciar la segmentación de un mercado.

1.5.4. Patrones De Utilización Del Producto. Se refiere a la forma en que los compradores utilizan el producto y la forma en que éste encaja en sus procesos de percepción de sus necesidades y deseos.

1.5.5. Categoría De Clientes. Los mercados pueden dividirse de acuerdo al tamaño de las cuentas y éstas según sean del sector gubernamental, privado o sin ánimo de lucro. En cada clasificación el proceso de decisión de compra tiene características diferentes y está determinado por distintas reglas, normas y sistemas de evaluación, y también por distintos niveles de especialización en la compra.

Las anteriores variables de segmentación están orientadas hacia los mercados de consumo. Sin embargo, los mercados industriales pueden segmentarse utilizando también estas variables pero también otra muy importante como es la *segmentación por enfoque de nido*.

1.5.6. Segmentación Por Enfoque De Nido. Se le llama de nido porque es una estructura de criterios que se va construyendo de afuera hacia adentro. Estos criterios son factores demográficos, variables operativas tales como tamaño de la cuenta, necesidad de servicios y de tecnología; enfoques de compra del cliente como son las estructuras de poder en la empresa, criterios y políticas de compras; factores situacionales como la urgencia, el tamaño del pedido y la aplicación específica del producto. En el núcleo del nido estarán las características personales del comprador como son su actitud hacia el riesgo, lealtad hacia el proveedor y semejanzas entre vendedor y comprador.

1.6. Unidad decisoria de compras

Usted debe aprender a identificar quién toma la decisión de compra, el tipo de decisión a tratar y las etapas en el proceso de decisión de compra. Recuerde que la palabra consumidor es sólo una manera de referirse a una unidad compradora total en la que participan a veces varios individuos. Cuando en el proceso decisorio participan varios individuos tenemos una unidad decisoria (UD).

Las unidades decisorias varían según el tipo de mercado. En los mercados de bienes de consumo, los productos fluyen a través de un canal de distribución hasta llegar al consumidor final. En la compra de bienes de consumo la decisión puede ser de un individuo influenciado por los usuarios que pueden ser los miembros de su familia. En los mercados industriales, la unidad decisoria es grande y compleja, y varias personas desempeñan papeles importantes en éstos procesos decisorios complejos (Vgr. Comités de compras, gerentes de división).

Los integrantes de una unidad decisoria de compras y sus funciones son los siguientes:

Iniciador	Sugiere la idea de adquirir el producto o servicio
Influenciador	Sus puntos de vista o sugerencias tienen algún peso en la decisión final
Decisor	Determina alguna parte de la decisión de compra
Comprador	El que hace la compra
Usuario	El que consume o usa el producto o servicio
Filtro	Los que analizan las necesidades y recomiendan proveedores calificados

1.7. Perfiles de los segmentos del mercado. Una vez que usted ha dividido el mercado en segmentos y ha determinado que variables de segmentación utilizar, usted necesita evaluar el grado hasta el cual los posibles productos o servicios de su empresa podrán satisfacer las necesidades de los clientes potenciales. Con éste propósito usted desarrolla perfiles de los segmentos de mercado preseleccionados, donde usted describirá las similitudes entre los clientes potenciales de cada segmento y las diferencias entre personas de diversos segmentos.

Recuerde que en los segmentos, las personas deben ser muy similares con respecto a varias características o necesidades de un producto o servicio y diferir considerablemente de las personas que estén en otros segmentos del mercado.

Mediante el desarrollo de perfiles de los segmentos del mercado usted podrá tener una mejor visión de como su empresa puede utilizar sus capacidades para atender a grupos de clientes potenciales.

1.7. 1. Evaluación de los segmentos relevantes del mercado

Una vez que se ha analizado los perfiles de los segmentos de mercado, posiblemente se encontrará uno o varios segmentos de mercado relevantes que exigirán un mayor análisis, así como también segmentos que se decidirá eliminar al hacer estimativos de ventas, de la competencia y de los costos para acceder a cada segmento. Aquí usted hará simulaciones en el computador con diferentes mezclas de mercadeo, para evaluar rentabilidad y ver si su empresa está en capacidad de desarrollar y mantener una mezcla de mercadeo que satisfaga los deseos y las necesidades del segmento específico

1.7.2. Selección del mercado meta

Hoy en día, las empresas encuentran cada vez menos rentable hacer mercadeo masivo o hacerlo basado en la variedad del producto. Los mercados masivos se están fraccionando en cientos de **micromercados** donde se encontrarán grupos con diferentes estilos de vida que buscan diversos productos en distintos canales de distribución y que están expuestos a múltiples canales de comunicación.

Es por esto que las empresas adoptan cada vez más el concepto de seleccionar **mercados meta**. Aquí usted analizará los perfiles de los segmentos del mercado, escogerá los más relevantes y se fijará como meta uno o más de estos segmentos y desarrollará productos y programas de mercadeo a la medida de cada segmento seleccionado.

El hacer mercadeo de metas significa que estamos avanzando hacia el micromercadeo donde los programas de mercadeo se diseñan y ejecutan para cubrir las necesidades y deseos de grupos específicos de clientes en una base de **mercadeo local** (por área geográfica, por cadena de almacenes, por almacén).

1.7.3. Mercadeo local

Hacer mercadeo local significa adaptar algunos aspectos del programa nacional de mercadeo -o complementarlo con programas locales - para satisfacer las necesidades de los consumidores, mayoristas o minoristas locales.

El mercadeo local se puede hacer a varios niveles:

- Sobre una base geográfica (región, municipio, ciudad, comuna, barrio).
- Sobre una base contable (para una cadena minorista, para una división de la cadena, para cada uno de los almacenes de la cadena).

Hacer mercadeo local es una fuente de ventaja competitiva debido a los siguientes cambios que se han producido en el escenario de mercadeo:

- Los consumidores se han vuelto más heterogéneos.
- Han surgido nuevas formas de establecimientos minoristas (hipermercados, almacenes de bodega, grandes tiendas de barrio, almacenes especializados por **nicho**).
- La gestión de los minoristas se está haciendo más sofisticada, por ejemplo usan lectoras electrónicas, sistemas POS.
- Los minoristas han aumentado su poder comercial y desarrollan sus propios programas diferenciados de promoción.
- El creciente predominio de las promociones de ventas.

Para hacer mercadeo local de bienes y servicios de consumo masivo, se deben tener en cuenta las diferencias significativas, de un área de mercado a otra, en el comportamiento de los consumidores, la mezcla de líneas de productos, la posición competitiva relativa, la fortaleza de la marca, la madurez tecnológica del producto, las percepciones sobre el precio.

Para desarrollar una estrategia eficaz de mercadeo local, los Gerentes de Mercadeo deben tomar tres decisiones fundamentales:

- Decidir cuáles elementos de la mezcla de mercadeo de cada producto debe adaptarse a las necesidades de los clientes, de los intermediarios o de las presiones de la competencia.
- Decidir si la asignación de recursos será consecuencia de una estrategia defensiva u ofensiva
- Decidir con cuanta rapidez se va a avanzar hacia el mercadeo local dependiendo de las presiones del entorno, de las limitaciones de la empresa en materia de estructura organizacional y de su desempeño financiero reciente

1.7.4. Mercadeo de nichos

El mercado no solo se puede dividir en segmentos, sino también en nichos y en última instancia en individuos. En la medida en que una empresa vendedora subdivide un mercado al identificar características más singulares, los segmentos tienden a convertirse en un conjunto de nichos.

Las características de un nicho atractivo son las siguientes:

"... los clientes que constituyen el nicho tienen un conjunto de necesidades, en alguna medida, singular y complejo; están dispuestos a pagar una prima a aquella empresa que mejor satisfaga sus necesidades, si pretende obtener el éxito, el mercadólogo especializado en nichos tendrá que especializar sus operaciones; y para otros competidores no resulta fácil atacar al líder del nicho" (Kotler, P.).

Los especialistas en mercadeo dejarán de concentrarse en grandes segmentos para buscar y dirigirse a nichos específicos. En los nichos hay riqueza.

1.7.4.1. **Qué preguntarse cuando vaya a construir un nicho de mercado**

Preguntas como éstas podrán ser de utilidad cuando se está en la tarea de evaluar la conveniencia de incursionar en un nicho de mercado:

1. ¿La gente desea lo que usted está tratando de venderle o usted tiene que convencerla para venderle su producto o servicio?
Si su empresa tiene que crear la necesidad, su esfuerzo será muy costoso. Lo mejor es estar seguro que la necesidad existe antes de ingresar en el negocio.
2. Para hacer mercadeo de nichos la clave es especializarse.
 - ¿En qué se va a especializar su empresa?
 - ¿Se va a especializar geográficamente?
 - ¿Por tamaño del cliente?
 - ¿En un sólo producto, en un tipo de producto o en una línea de productos?
 - ¿En calidad y precio?
 - ¿En servicio?
 - ¿En un sólo canal o en varios canales?
3.
 - ¿Su mercado potencial está desatendido o deficientemente atendido? En otras palabras, tiene usted competencia en ese mercado para sus productos o servicios?
 - ¿Cuántas otras empresas hacen exactamente lo que usted hace?
 - ¿Tiene el mercado cabida para otra empresa más?
 - ¿Cuál es su nivel de riesgo?
 - ¿Qué tan fácil es entrar a éste mercado?
 - ¿Cuál será la probable reacción de los competidores principales?
4.
 - ¿Es su mercado potencial lo suficientemente grande como para considerarlo un segmento del mercado?

- ¿Cuál es el tamaño de su mercado meta y el poder de compra de sus clientes?
 - ¿Si es muy pequeño que tan rentable es atenderlo?
- 5
- ¿Está su empresa en condiciones de atender la zona geográfica de su nicho?
 - ¿Cuanto le costará atenderla en términos de todos los recursos que demandará su cubrimiento?
 - ¿Tiene su empresa que desarrollar canales de distribución o le será fácil penetrar los ya existentes?
 - ¿Puede su empresa establecer un canal directo con sus clientes por medio del teléfono, el fax o el computador?
- 6.
- ¿Es su nicho fácil de alcanzar a través de sus esfuerzos de mercadeo y comunicaciones?
 - ¿Tendrá usted que *comprar* el nicho a través de una inversión muy alta de recursos?
 - ¿Será esta *compra* rentable?
 - ¿Cuáles serán sus costos, los de la competencia y los del cliente?
- 7.
- ¿Qué tan alto es el riesgo?
 - ¿Será mejor replantear su negocio?
- 8.
- ¿Qué es aquello que lo diferencia, por ser especial y único, de sus competidores?
 - ¿Va su empresa a presentar una versión mejorada de un producto existente o va a presentarle al mercado una opción completamente diferente que complemente o reemplace las opciones con que cuentan los usuarios actuales? Una clara diferenciación y posicionamiento son cruciales para su negocio. No vale la pena ofrecer lo mismo (precio, servicio, tecnología) que ofrecen los demás. Sino tiene una clara estrategia de diferenciación y posicionamiento

entrará a formar parte del montón.

- ¿Está su empresa en capacidad de reenfocar o de rediseñar su nicho cuando las circunstancias lo ameriten?
- ¿Cuál es la probabilidad que su nicho se agote o sea atacado?

La estrategia de nicho debe ser flexible de tal manera que pueda adaptarse a los cambios que ocurran en el escenario del mercado. La tendencia en la estrategia de las empresas es tener nichos múltiples para aumentar las oportunidades de supervivencia. Asegúrese que en sus nichos hay potencial de crecimiento.

1.8. La diferenciación de la oferta del mercado

Usted ya investigó y seleccionó su mercado meta. Ahora debe pensar en cómo diferenciar para ese mercado la oferta de su empresa. En un artículo que Theodore Levitt escribió para la Harvard Business Review y que hoy es un clásico de Mercadeo, decía:

" Los productos genéricos no existen. Todos los bienes y servicios son diferenciables. Aunque suele pensarse que esto es más cierto en el caso de los bienes de consumo que en el de otros productos y servicios industriales, en realidad es todo lo contrario.

En el mercado hay diferenciación por todas partes. Todos -- productores, vendedores, agentes, corredores, comerciantes --tratan constantemente de diferenciar sus ofertas de las de los demás. Esto es cierto aún en el caso de quienes producen y comercializan metales primarios, granos, sustancias químicas, productos de plástico y dinero." (El éxito en el Mercadeo a través de la diferenciación de cualquier cosa, *Harvard Business Review No. 80107*).

Las empresas tienen cuatro dimensiones básicas para diferenciar su oferta de mercado:

Producto (Características, calidad, durabilidad, seguridad, estilo, diseño, funcionalidad)

Servicios (Entrega, Instalación, capacitación, asesoría, reparaciones)

Recursos Humanos (Credibilidad, competencia, cortesía, comunicación, prontitud)

Imagen (Identidad, símbolos, medios, ambiente, causas, actividades)

Las empresas pueden utilizar al menos dos enfoques -- que se complementan entre sí -- para identificar constantemente nuevos aspectos de diferenciación y

tener la capacidad de generar estrategias basándose en un principio muy simple: ***Usted debe ofrecerle a sus clientes algo que valoren y que la competencia no tenga.*** Esto es diferenciación!

Estos enfoques a los que nos referimos son los siguientes:

- **Establezca una Cadena de Consumo**

Aquí debe registrar la experiencia total de sus clientes con su producto o servicio. Su primer paso en ésta dirección es formar grupos con toda la gente de su empresa que tenga contacto personal o telefónico con sus clientes. Estos grupos le ayudarán a identificar en sus mercados meta todos los pasos que siguen los clientes desde el momento en que tuvieron consciencia de su producto hasta cuando discontinuaron su uso. Aunque cada producto o servicio tendrá una cadena de consumo que de cierta forma lo caracteriza, hay actividades que serán comunes a la mayoría de las cadenas. Hágale al grupo preguntas como las siguientes y en la medida que progrese su percepción de la relación cliente-producto, avance hacia la exploración de actividades más complejas de su negocio:

- ¿Cómo perciben las personas la necesidad de producto o servicio?
- ¿Cómo encuentran los clientes sus ofertas?
- ¿Cómo realizan los clientes su selección final?
- ¿Cómo piden y adquieren los clientes sus productos o servicios?
- ¿Cómo se distribuyen sus productos o servicios?
- ¿Qué sucede cuando su producto o servicio es entregado?
- ¿Cuando el cliente realmente usa el producto?
- ¿Cómo se instala su producto?
- ¿Cómo pagan los clientes por su producto o servicio?
- ¿Cómo se almacenan sus productos?
- ¿Cómo se transportan sus productos?
- ¿Qué usos reales le están dando los clientes a sus productos o servicios?
- ¿En qué aspectos o tópicos sus clientes necesitan ayuda cuando utilizan sus productos?
- ¿Cómo es la política de devoluciones o cambios?
- ¿Cómo es el servicio de reparación y mantenimiento de sus productos?
- ¿Qué sucede cuando su producto es desechado o dejado de usar?

- **Analice la Experiencia de su Cliente**

Las interacciones de sus clientes con personas, lugares, circunstancias o actividades, determinarán los sentimientos de sus clientes hacia su producto o servicio en cada eslabón de la cadena de consumo. En esencia este

enfoque no es otra cosa que preguntarse: **Qué, dónde, quién, cuándo y cómo**, refiriéndose a cada eslabón de la cadena de consumo. Reúna a un grupo de personas de su empresa e inicie una ruta con cualquiera de éstas preguntas y efectúe una lluvia de ideas hasta que estas se agoten. Evalúelas y elija aquellas que brinden mayores oportunidades de diferenciación.

La mayor dificultad que encontrará en su empresa será el obstáculo a dejar fluir la imaginación y la creatividad. Desafortunadamente, no es extraño que las empresas tiendan a implantar patrones estereotipados de pensamiento .

1.8.1. Posicionamiento de la oferta de mercado

Una vez que su empresa ha definido su estrategia de diferenciación, debe decidir cuántas y cuáles diferencias debe comunicarle a su mercado meta. **Posicionar consiste en diseñar la oferta de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores del mercado meta.** Recuerde que el posicionamiento no es lo que usted le hace al producto sino lo que usted logra hacer en la mente del consumidor, pues allí es donde se libran las batallas fundamentales del mercadeo.

Para el Gerente de Mercadeo crear una buena estrategia de posicionamiento es cada vez más difícil. La revolución tecnológica está generando flujos crecientes de información que producen en la mente mecanismos de autodefensa como es el bloqueo de información. El estudio de la mente nos dice que nuestras percepciones son selectivas, que nuestra memoria es altamente selectiva y que no podemos procesar una cantidad infinita de estímulos. Esto quiere decir que estamos enfrentados a que la gente eluda la información que no solicita o que no desea y que evita exponerse a ella no haciéndole caso o no recordándola. De otra parte tenemos la tendencia a percibir las cosas que tienen relación con nuestros intereses y hábitos preexistentes, ya sea para apoyarlos o para refutarlos. Por consiguiente su tarea consiste en lograr que la gente acepte la información que usted quiere comunicarles en medio de una explosión de datos generados por la Era de la Información.

Para que sus estrategias de posicionamiento se ejecuten bien usted debe eludir estos seis escollos:

- No se desvíe de su estrategia obvia por creer que es demasiado simple.
- No pierda el nicho de posicionamiento que ya ha creado por estar inseguro de si seguirá siendo su opción en el futuro.
- No convierta su enunciado de posicionamiento en una idea rebuscada.

- No deje que sus ambiciones personales o las de otros dirijan las estrategias de posicionamiento.
- No deje que la búsqueda de utilidades en el corto plazo afecten sus estrategias de posicionamiento.
- No trate de mejorar las cosas que están funcionando bien.

En una época como la de ahora donde lo permanente es el cambio, usted tendrá que decidir reposicionar su estrategia o su empresa será vapuleada por el impacto de los cambios acelerados en el entorno. **Reposicionar** no es otra cosa que darle a su producto o servicio un nuevo enfoque que le sea más propicio para enfrentar el futuro. Cuando las actitudes y las percepciones de sus clientes cambien y cuando la tecnología sobrepase a la de los productos existentes, es hora de reposicionar. En este caso, cuando vaya a hacer reposicionamiento comience haciéndolo primero hacia el interior de su empresa. Su cliente interno y especialmente el Gerente General de su empresa deben involucrarse emocionalmente en el proceso de reposicionamiento si quiere que su estrategia llegue a feliz término.

Cuando tenga lista la estrategia de posicionamiento de su producto o servicio, podrá dar el siguiente paso que consistirá en formular una estrategia de mercadeo y formular una estrategia de mercadeo equivalente a escoger la **Mezcla de Mercadeo**

1.9. La mezcla de mercadeo: las 4 Pes

Se refiere a las variables de decisión sobre las cuales su compañía tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor. Estas cuatro variables son las siguientes y se las conoce como las cuatro Pes:

1.9.1. Política del Producto. Defina las características del producto que le va a ofrecer a los consumidores. Recuerde que *Producto* es el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando compra.

1.9.2. Política de Precios. Determine el costo financiero total que el producto representa para el cliente incluida su distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc. Tenga en cuenta que el precio es una expresión del valor del producto para los consumidores potenciales.

1.9.3. Política de Distribución (Plaza). Escoja los intermediarios a través de los cuales su producto llegará a los consumidores. Vgr: mayoristas, minoristas, distribuidores, agentes.

1.9.4. Política de Comunicaciones (Promoción). Seleccione los medios para *hablar* con los intermediarios en la distribución de sus productos, así como también con sus consumidores actuales y potenciales.

1.9.5. Origen del concepto de la Mezcla de Mercadeo y de la Cuatro Pes. Los conceptos básicos del mercadeo actual fueron adoptados alrededor de los años 60's. El concepto de la *mezcla de mercadeo* fue introducido en los años 50's por Neil H. Borden, profesor de Harvard University, y la clasificación de los elementos de la mezcla de mercadeo en cuatro factores (producto, precio, plaza y promoción) fue denominada las cuatro P's y popularizada por E. Jerome McCarthy al comienzo de los años 70's.

El concepto de las cuatro P's fue una simplificación de las ideas originales de Borden, quien había incluido doce elementos en su definición.

El concepto de la *mezcla de mercadeo* tuvo sin embargo otros antecedentes: en los años 50's, en Europa los investigadores, de la que se denominó la Escuela de Copenhague, llegaron a una noción similar a la de la mezcla de mercadeo que hoy conocemos, basándose en la Teoría de los Parámetros presentada en los años 30's por Von Stackelberg, Arne Rasmussen y Gosta Mickwitz, que fue un enfoque de la mezcla de mercadeo ligada al ciclo de vida del producto y donde los parámetros eran integrados mediante elasticidades variables del mercado.

Criterios a considerar La década de los años 60's fue rica en la búsqueda de criterios para clasificar los elementos de la mezcla de mercadeo.

Albert W. Frey propuso, por ejemplo, que todas las variables de decisión en mercadeo podrían agruparse alrededor de dos factores:

- La oferta, que incluía:
 - el producto
 - el empaque
 - la marca
 - el precio
 - el servicio.
- Los métodos y los instrumentos conformados por:
 - los canales de distribución

- la fuerza de ventas
 - la publicidad
 - la promoción
 - la propaganda.
- Por la misma época, Willian Lazer y Eugene J. Kelley, propusieron una clasificación de tres factores:
 - La mezcla de bienes y servicios.
 - La mezcla de distribución.
 - La mezcla de comunicaciones.

La Mezcla de Mercadeo y las cuatro P's

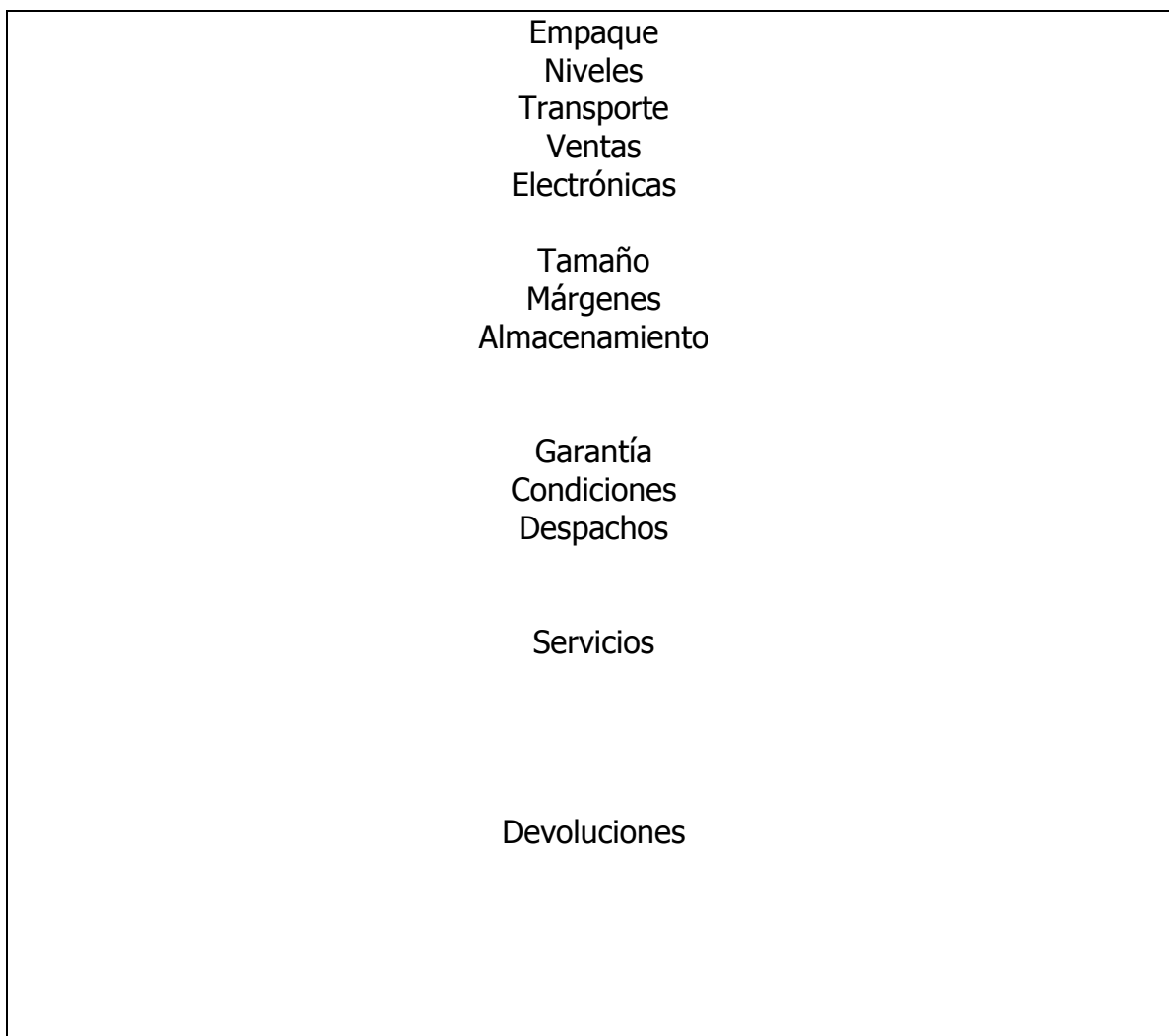
Producto
Precio
Plaza
Promoción

Calidad
Descuentos
Canales
Publicidad

Características
Listas
Cubrimiento
Ventas
Personales

Estilos
Plazos
Lugares
Promociones

Marca
Intereses
Inventario
Exhibiciones



1.10. Conclusión. El concepto de la *mezcla de mercadeo* y el de las cuatro P's han sido paradigmas fuertemente dominantes en el escenario del mercadeo desde hace cuarenta años. No hay duda de su utilidad, especialmente en el mercadeo de los productos empacados de consumo masivo.

Sin embargo la investigación de mercados está aportando nuevos enfoques. La globalización de los negocios y el creciente reconocimiento de la importancia de la retención del cliente, de la interacción y las redes en los mercados industriales, del mercadeo de experiencias, de los ecosistemas empresariales, de la migración del valor, del ciclo de vida de las relaciones con el cliente y del mercadeo de relaciones, entre otras tendencias y criterios, empiezan a crear nuevas corrientes en el pensamiento sobre la teoría y práctica del mercadeo.

Síntesis Creativa y Argumentativa

Teniendo en cuenta los planteamientos desarrollados en el transcurso del módulo de respuesta a los mismo y plantee el estado de una empresa en particular o en el desarrollo de su propia empresa.

Solución de Problemas

Diseñamos y desarrollamos productos que consideramos son los que se necesitan, sin contemplar las necesidades de los consumidores originando poca aceptación en ellos.

No diferenciar entre las necesidades primarias y secundarias de los consumidores ofreciendo productos que no están al alcance de los mismos.

Ejemplos

PLANEACION DEL MARKETING CORPORATIVO DETAL EL OTRO COMERCIO LOS SUPERMERCADOS DE BARRIO HAN LOGRADO COMPETIR CON ÉXITO FRENTE A LAS GRANDES SUPERFICIES. ¿CUÁLES SON SUS SECRETOS?

Pasan inadvertidos. Se confunden entre la gente que camina de un lado a otro en busca de frutas, granos o verduras. Son los dueños de El Gran Trigal, un supermercado ubicado en el sector de Prado Veraniego, en el norte de Bogotá. Se trata de una familia boyacense que llegó hace más de 20 años de Moniquirá, en busca de un mejor futuro. Pese al tamaño del local, se puede decir que es atendido por sus propietarios Julieta Rivera, su esposo Idelfonso Rivera y su cuñado Alberto, pues siempre están pendientes de cualquier necesidad que tengan sus clientes. Por eso, en una de las entradas del almacén hay un aviso que, al mejor estilo boyacense, saluda al recién llegado: 'Bienvenido, sumercé'. Ellos mismos se encargaron de autorizarle a una chica el cobro de un bono que había ganado por \$500.000, y le presentaron disculpas a un cliente que indagaba por un producto que no tenía precio. Estos autoservicios de barrio, que según Fenalco suman unos 4.000 en el país, se han convertido en una fuerza de venta que asciende a más de \$24 billones anuales. Sumada a la de las tiendas (unas 250.000) hacen parte del canal tradicional, mediante el cual se distribuye más del 50% de los productos de consumo masivo. Se caracterizan por estar ubicados en los estratos 1, 2 y 3, contar en promedio con un área de 60 m², tienen una, dos o más cajas registradoras, exhiben sus productos en góndolas y ofrecen abarrotes, rancho, licores, verduras y frutas. Pese al crecimiento de las grandes superficies, estos negocios han logrado mantenerse en el mercado por varias razones, como los bajos costos de operación, precios bajos, la cercanía de su público objetivo y un portafolio de productos básicos que demandan los hogares para el día a día. El primer factor les permite ofrecer a los consumidores precios más bajos en algunas categorías como frutas, verduras y abarrotes. Su éxito también se le atribuye al

hecho de que el 85% de sus clientes está ubicado entre 4 y 7 cuadras a la redonda, y a que el 45% de ellos mismos los frecuenta todos los días, según estudios realizados por la consultora Datalligence.com. En ellos se consiguen granos, lácteos, gaseosas, licores, pan, enlatados, productos de aseo personal y para el hogar, cigarrillos, frutas y verduras, entre muchos otros productos que a diario se requieren. Para Iván López, gerente de Alpina Colombia, estos establecimientos mejoran los flujos de caja de los proveedores, pues pagan en efectivo y su cartera muy rara vez sobrepasa los 60 días. "Son un canal pequeño con un potencial de crecimiento enorme. Son una buena vitrina para las marcas, sirven de reguladores de precios con las tiendas del sector y son propicios para realizar activaciones de marca y degustaciones, lo que mejora sustancialmente sus ventas. A los autoservicios de barrio los tengo como un canal aparte, pues los considero estratégicos y de foco, y de la misma manera les hago seguimiento y los estudio", sostiene López. Según Luis Carlos Cadena, gerente de la firma de investigación de mercados 360°, del Grupo Carvajal, la cercanía de sus clientes es el factor más importante en la consolidación de este canal, pues determina el tamaño de su mercado potencial, a la vez que se convierte en la principal barrera para la dispersión de las grandes cadenas. Un censo de establecimientos realizado por esta empresa, reveló que Bogotá concentra el 77% de estos locales. Para el investigador, modelos como el de Cooratiendas (con bodegas que superan los 4.000 m² y que distribuye más de 6.000 productos diferentes en tiendas y autoservicios que utilizan la marca), así como el trabajo seccional que ha venido desarrollando Fenalco, han contribuido al afianzamiento del canal en la capital del país. Medellín aparece en el segundo lugar con el 14% de estos pequeños supermercados. Luego están Cali con el 7% y Barranquilla con el 3%, lo que a juicio de Cadena demuestra que estos autoservicios aún tienen mucho terreno para colonizar. El mismo estudio dio cuenta de que el 75% de estos negocios tiene entre 20 y 80 m². Así mismo, que el 20% atiende los estratos 4 al 6, mientras el 80% está en los estratos 1, 2 y 3. Todos para uno Por lo general, como en el caso de El Gran Trigo, se trata de tiendas que evolucionaron hacia un formato más grande. Son negocios familiares, que en buena parte ya están quedando en manos de segundas generaciones que son más abiertas a cambios tecnológicos y que ponen en marcha planes de expansión y alianzas estratégicas. En diferentes partes del país también se escuchan casos de autoservicios de barrio que han trascendido con éxito, como Superinter, en Cali, Laureles en Armenia y Betancur en Medellín, entre muchos otros. Todos han entendido que en la medida en que se agremien para hacer que el trato y el poder de negociación con los proveedores sean más equitativos, podrán garantizar un mejor futuro para este tipo de negocios. Por eso, las iniciativas actuales se encaminan a crear asociaciones entre los supermercados, como la que se puso en marcha en Medellín donde se denomina Alianza de Mercados Independientes (Almin), y del cual forman parte autoservicios como Mercados Betancur, Mervélez, La Arteria, Madrid, Almacenes El Mar,

Supermercados Súper Extra, Supermercado El Baratillo, Proveedora Villa Hermosa y Supermercado Chiquinquirá, entre otros. En Cali, esta misma iniciativa se conoce como Alidem. A ellas se suma la creación por parte de Fenalco Bogotá de la gerencia sectorial, que aglutina a 75 autoservicios de la capital, y del que hacen parte Mercados Zapatoca, Arroyave, Mercafam, El Gran Trigal, Los Búcaros, Cooratiendas, Don Roa, Talento Comercial y Retail ECR Goip, entre otros. Se trata de negocios que han logrado un tamaño que oscila entre la tienda y la gran superficie, y que facturan en promedio \$400.000 por m². Y que además de abarrotes tienen bien estructuradas sus áreas de carnes, lácteos, licores y panadería, entre otras. Anualmente, Fenalco lleva a cabo una convención nacional en Bogotá, para capacitarlos en temas como atención al cliente, servicios, fidelización, marketing, productividad, administración, exhibición, relaciones comerciales, marcas propias, etc. Esta tendencia también llevó a varios propietarios a fundar en Bogotá la Asociación Gremial de Autoservicios de Barrios (Asomarca). Édison Henao, representante legal, explicó que la iniciativa la lideran los supermercados Arroyave, Progresar, Zapatoca, La Gaitana, Ricaurte, Siglo XXI, Don Roa, Mercafam y El Gran Trigal, que entre todos suman 21 puntos de venta. La idea es lograr alianzas estratégicas para manejar economías de escala y reducir costos. Por ejemplo, todos los negocios van a tener un mismo proveedor de bolsas, las cuales representan el tercer costo operativo para este tipo de negocios. La meta para este año es crear una marca propia que se venderá en los supermercados asociados, así como la puesta en marcha de negociaciones especiales con proveedores comunes para lograr mejores precios. También está previsto un programa de capacitación para empleados y directivos en el Instituto de Talento Comercial, el cual se creó para tal fin, y que ya fue aprobado por la Secretaría de Educación del Distrito. "No podemos permitir que las grandes superficies se queden con los mercados de barrio que generan 65.000 empleos directos. En 2006, estos negocios crecieron entre 10% y 15%, y se prevé que las ventas ascenderán este año a unos \$30 billones", sostiene Henao. El estudio de 360° reveló que el canal de los pequeños y medianos autoservicios de barrio está plagado de oportunidades, en especial para aquellos proveedores que naturalmente no han estado en el canal tradicional, como pañales, antigripales, cereales, vitaminas, productos precocidos y congelados, compotas, salsas, carnes frías y postres en polvo, así como servicios adicionales, como las apuestas electrónicas, entre otros. El gran reto que tienen por delante es desarrollar estas categorías y contribuir así a la consolidación de un sector que ha logrado competir con éxito frente a las grandes superficies, y que contrario a lo que se piensa tiene mucho más espacio para que crezca que los propios hipermercados.

Fuente: Revista Dinero Fecha: 01/09/2007 - Edición: No. Palabras: 310

Autoevaluación

Seleccione una empresa local o su propio negocio y de respuesta a cada una de las preguntas planteadas en el transcurso de la Unidad Uno, y de acuerdo a los resultados saque conclusiones del estado actual de la empresa y su orientación hacia el mercado.

Repaso Significativo

La mejor forma y herramienta de aprender el mercadeo es la acción, lo invito a aplicar los conocimientos adquiridos en la Unidad Uno en una empresa local donde tenga acceso de información y a su vez pueda usted generar un aporte como consultor.

Bibliografía Sugerida

GREEN, Paul y **TULL**, Donald. Investigaciones de Mercado.

GUILTINAN, Shoell. Mercadotecnia (conceptos y prácticas modernas). 3ed. México, Englewood Clif, Prentice Hall, 1991. Pp495 – 525

GUILTINAN, Joseph, **GORDON**, Paul y **MADDEN**, Thomas. Gerencia de Marketing. Estrategias y programas. 6ed. Mexico, Mc.Graw Hill, 1998.

STANTON, Willam. 10ed. Fundamentos de Marketing. Mexico, Mc.Graw Hill. 1.994. pp48 – 109

ARELLANO C., Rolando, Marketing Enfoque América Latina, McGraw-Hill, México, 1999

UNIDAD 2: PLANEACION ESTRATEGICA Y PRONOSTICOS

Núcleos Temáticos

Horizontes

El estudiante estará en capacidad de:

- Determinar el proceso mediante el cual una organización establece sus prioridades a largo plazo en la relación con sus productos y mercados.
- El estudiante estará en capacidad de diferenciar la planeación corporativo de la mezcla de productos.
- El estudiante identificará las diferentes estrategias corporativas y de mezcla de productos disponibles para la alta gerencia
- El estudiantes identificaran y diferenciaron las funciones en la planeación por parte de la alta gerencia y la gerencia media

Núcleos Temáticos y Problemáticos

- Planeacion estrategia según la obra de Shoel Gultman
- Planeacion estrategia según la obra de William Stanton
- Planeacion como parte de la dirección
- Matriz BCG
- Unidad Estratégica de Negocio
- Matriz de negocio de General Electric
- Modelo de estrategia gerencial de Porter
- Evaluación de los módulos de planeacion

Proceso de Información

2.1 PLANEACION ESTRATEGICA SEGÚN LA OBRA DE SHOEL GUILTMAN, WILLIAM STANTON

2.1.1. La Planeacion como parte de la Dirección

La Planeación es parte de la dirección de un proceso gerencial, la cual se aplica al programa de Marketing en donde intervienen tres temas fundamentales: Planeación, Instrumentación y Evaluación.

- a) **Planeación.** Establece metas y diseña estrategias para realizarlas.
- b) **Instrumentación o Realización.** Requiere formar la organización del Marketing y la dota de personal. Esta dirige su operación de acuerdo al Plan.
- c) **Evaluación.** Esta se encarga de analizar el desempeño anterior con relación a las metas y estrategias futuras.

2.2. NATURALEZA DE LA PLANEACION

Toda organización requiere diseñar planes generales y específicos con el fin de lograr el éxito buscado. Los directivos deben establecer lo que esperan lograr como organización, y luego trazar un plan estratégico para obtener tales resultados. Cada departamento deberá estipular su propio plan.

Planear es decidir qué se va a hacer más adelante determinando cómo y cuando será. En la Planeación Estratégica se aprovechan las oportunidades presentadas y se evitan los peligros que acechan los mercados cambiantes; por eso se utiliza ésta como herramienta estratégica.

2.2.1. CONCEPTOS BASICOS

2.2.1.1. Misión. Indica a qué cliente se atiende, qué necesidades satisface y qué productos ofrece; esta declaración generaliza los límites de las actividades de la organización. Esta declaración no debe ser muy extensa. La Misión se expresa con palabras orientadas al cliente.

2.2.1.2. Objetivos y Metas. Son resultados deseados y deben reunir los siguientes requisitos:

- Claros y específicos
- Formularse por escrito
- Ambiciosos, pero realistas
- Congruentes entre sí
- Deben ser susceptibles a una medición cuantitativa
- Han de realizarse en determinado período de tiempo

Objetivos Débiles (Demasiado generales)	Objetivos Adecuados
Aumentar participación en el mercado	Aumentar la participación de su nivel actual del 20% a un 25% en el siguiente año
Mejorar la imagen pública de la compañía	Recibir, el próximo año, premios de reconocimientos al menos de 3 grupos ecologistas o consumidores.

TABLA 1. Cuadro comparativo de estilos de objetivos: ambiguos y concretos.

2.2.1.3. Estrategias Y Tácticas. Una estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos; algunas organizaciones pueden perseguir el mismo objetivo, pero emplean diferentes estrategias para llevarlo a cabo.

Una Táctica es un medio por el cual se realiza una estrategia. Esta es más específica que la estrategia, abarca períodos más cortos, y debe coincidir con la estrategia correspondiente y apoyarla.

Estrategias	Tácticas
Dirigir la promoción a varones de 25 a 40 años de edad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anunciarse en revistas que leen este grupo de personas 2. Anunciarse en programas de televisión que ve este grupo de personas.

TABLA 2. Cuadro comparativo de Estrategias y Tácticas.

◦ **ALCANCES DE LA PLANEACIÓN.**

Puede ser a corto y largo plazo. La Planeación a largo plazo comprende asuntos que afectan a toda la compañía: Ampliar y disminuir los mercados, la producción, las líneas de productos.

La Planeación a corto plazo (un año o menos) intervienen los directivos de un nivel medio y se encarga de asuntos como decidir cuales mercados meta recibirán o no atención especial y cual será su mezcla de marketing.

2.4. NIVELES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE MARKETING

La planeación de las estrategias de marketing se efectúan en tres niveles diferentes:

2.4.1. Planeación Estratégica de la Compañía: Este nivel define la misión de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas. Consta de cuatro pasos:

1. Definir la misión de la organización
2. Analizar la situación
3. Establecer objetivos organizacionales
4. Seleccionar estas estrategias para lograr los objetivos

2.4.2. Planeación Estratégica del Marketing. Los ejecutivos de alto nivel de marketing fijan metas y estrategias a las actividades de mercado de una empresa. Esta planeación consta de cinco pasos:

- Se realiza un análisis de la situación en el que se examina a qué punto ha llegado el plan de marketing, qué resultados ha dado y sus perspectivas en el futuro.
- Se trazan los objetivos del Marketing. Se determinan sus objetivos que han de guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía.
- Se determina el **posicionamiento** y la **ventaja diferencial**: El Posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos de competencia y de otros que vende la misma empresa. La ventaja diferencial es cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de la competencia.
- Se seleccionan los mercados meta y se mide la demanda de mercado. Un mercado meta es un mercado social u organizaciones a las cuales las empresas dirigen sus programas de marketing.
- Se diseña una mezcla de marketing estratégico. Esta es la combinación de un producto, como se distribuye, como se

promueve y su precio. Estos elementos van a satisfacer las necesidades del mercado meta y cumplir los objetivos del marketing. Tales elementos son:

Producto. A lo largo se puede incluir nuevos productos y excluir del mercado los que fracasan; se toman estrategias sobre el uso de marcas, empaques y otras características de producto.

Precio. Las estrategias se refieren a la dedicación de los clientes, la flexibilidad de los precios y las condiciones de las ventas.

Distribución. Estrategias en los canales que a través de los cuales las propiedades de los productos se transfieren de los fabricantes a los compradores; sistema en donde los bienes se llevan a un producto de compra por parte del cliente final.

Promoción. Se necesitan estrategias para combinar la publicidad, venta personal y promoción de ventas; se adoptan decisiones sobre cada métodos de promoción. Estas estrategias promocionales se dan en la etapa final de un ciclo de vida de un producto.

2.4.3. Planeación Anual de Marketing. Es una programación de las actividades que se van a realizar en el año para un determinado producto o departamento específico. Estos planes son individuales para cada tipo de marcas de mercado. En los últimos años se han diseñado modelos que facilitan la planeación estratégica, de la compañía y del marketing. He aquí algunos de ellos.

2.5. Unidad estratégica de negocio. Se trata de la división de una organización de negocios y productos múltiples tomando como punto de partida los productos o mercados más importantes. A estas entidades se les llaman Unidad estratégica de negocio, considerada como UEN. Para que una entidad sea clasificada como UEN es necesario:

- Ser un negocio individualmente identificable
- Tener una misión bien definida
- Tener sus propios competidores
- Tener su propio grupo de ejecutivos con responsabilidades de generar ganancia.

2.6. La matriz del Boston Consulting Group. Este modelo clasifica las UEN conforme a dos factores: Su participación en mercados de relación con los competidores y la Tasa de crecimiento de la industria; cuando los factores se

dividen en categorías alta y baja, se originan cuatro cuadrantes representado en las categorías de las unidades o de los productos importantes. Además se tienen en cuenta dos factores adicionales, tales como necesidades de efectivo y estrategias adecuadas. Estos cuatro cuadrantes son:

2.6.1. **Estrella.** Grandes Participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento caracterizan a las UEN. Estas requieren de mucho efectivo para mantener su competitividad. Se necesitan estrategias de marketing muy agresivas si quieren conservarse y obtener una participación en el mercado.

2.6.2. **Vacas de Efectivo.** Tienen una gran participación en el mercado, y realizan negocios en industrias con bajas tasas de crecimiento. Son importantes porque apoyan las otras unidades que necesitan más recursos. Sus estrategias de marketing tratan de diferenciar su participación en el mercado, reforzando la lealtad de los clientes.

2.6.3. **Interrogaciones.** (Niños problema) A ella pertenecen las UEN que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. Las estrategias buscan crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, para obtener el apoyo de los clientes,

2.6.4. **Perros.** Estas UEN tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. Las estrategias de marketing buscan maximizar las ganancias reduciendo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial. Otra opción es reducir la inversión o cancelarla.

2.7. Matriz de Negocios de la General Electric. Este modelo incluye dos factores:

2.7.1. **Atractivo del Mercado.** Algunas variables que definen este factor son, entre otras, la tasa de crecimiento de mercado, el tamaño, el grado de dificultad, para entrar en el número de competidores, etc.

2.7.2. **Posición del Negocio.** Participación en el mercado, tamaño de las unidades estratégicas, fuerza de la ventaja diferencial, etc.

Las UEN se clasifican atendiendo a todos los criterios de peso en: Alta, Media y Baja.

- **Estrategia de Inversión.** Debe asignarse recursos cuantitativos a estas unidades de negocio; requiere de actividades agresivas de marketing para fortalecer y acrecentar estas unidades.
- **Estrategias de Protección.** Deben asignarse selectivamente los recursos a las UEN. Este método ayuda a que la unidad conserve su posición actual en el mercado que genera el efectivo que necesitan otras unidades.
- **Estrategias de Cosecha.** Estas unidades no deben recibir grandes recursos y deben reducir los gastos para maximizar las unidades. Una acción es vender las UEN
- **Estrategias de Reducción.** Esta UEN no tiene mucho futuro por lo que no reciben recursos; la mejor solución es cancelarlas o venderlas.

2.8. Modelo de estrategias genéricas de Porter. Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard, aconseja a las empresas evaluar dos factores: Amplitud de Mercado Meta y Ventajas Diferenciales; y además Seleccionar una estrategia adecuada. Este modelo recomienda tres opciones:

2.8.1. **Liderazgo en Costos Globales.** Una compañía o una UEN trata de elaborar un producto estándar a bajo costo para venderlo más barato que la competencia.

2.8.2. **Diferenciación.** Se basa en crear un producto diferente original, con una inigualable calidad y un diseño innovador, etc. Por lo que se puede emprender un precio mayor.

2.8.3. **Concentración en un segmento.** Una empresa se centra en una parte del mercado y trata de satisfacerlo con un producto barato y diferente.

Porter indica que el éxito financiero no necesariamente requiere de una gran participación en el mercado. Una empresa puede tener éxito si logra satisfacer muy bien una parte del mercado total.

2.9. Matriz de crecimiento de Productos y Mercados. Al buscar el crecimiento, una compañía ha de tener en cuenta tanto su mercado como sus productos. Luego debe decidirse si se continúa lo que viene realizando en forma más eficiente o si se arriesga en nuevas empresas. Hay cuatro estrategias de crecimiento:

2.9.1. **Penetración en el Mercado.** Una compañía trata de vender una mayor cantidad de sus productos a sus mercados actuales. Una táctica de apoyo es la inversión en la publicidad o en la venta personal.

2.9.2. **Desarrollo de Mercado.** Una empresa sigue vendiendo sus productos actuales a un mercado nuevo.

2.9.3. **Desarrollo de productos.** Crear productos nuevos para venderlos en los mercados actuales.

2.9.4. **Diversificación.** Una compañía desarrolla nuevos productos para venderlos en mercados nuevos. Es una estrategia arriesgada; algunas veces da resultado, y otras veces no.

FIGURA 4. Matriz de crecimiento de productos y mercados

2.10. Evaluación de los Módulos de Planeación. Las debilidades de los modelos de Planeación son:

2.10.1. **Simplificación Excesiva.** Cada modelo fundamenta su evaluación de las oportunidades de mercado y de las decisiones únicamente en dos o tres factores.

- Posibilidad de colocar una unidad estratégica de Negocios en una rejilla o seleccionar una estrategia sin disponer para ello de información confiable.
- Los resultados de un modelo podrían usarse para contradecir los juicios, críticas de negocios, hechos por los gerentes de línea.

Los modelos también poseen puntos fuertes, tales como:

2.10.2. **Clasificación Simple.** Cada modelo permite examinar su cartera de UEN.

- Detección de oportunidades interesantes y sugerir qué empresas son riesgosas.
- Estimulación de una evaluación rigurosa y constante de oportunidades.

Los modelos de Planeación ayudan a los ejecutivos a asignar los recursos y a diseñar buenas estrategias de negocios y marketing.

2.11. PLANEACION ESTRATEGICA SEGÚN LA OBRA DE SHOEL GUILTMAN

2.11.1. PLANEACION ESTRATEGICA

Es el proceso que la alta gerencia utiliza para establecer la dirección de una organización a largo plazo. Provee el mecanismo mediante el cual los gerentes responden a las amenazas y oportunidades que pone el entorno. Esta consta de cuatro etapas:

2.11.1.1 Evaluación de la situación. Se encarga de analizar el entorno de la organización y la organización misma. La valoración del entorno identifica las oportunidades y amenazas de la organización; al pronosticar los cambios, valoran su significado para la organización, y preparan las estrategias para enfrentarlas. La valoración organizacional considera la capacidad de la organización para responder a las oportunidades y amenazas.

2.11.1.2. Misión Organizacional. Es una declaración del propósito fundamental de la organización y, como tal, proporciona una respuesta a la pregunta: ¿En qué negocio estamos? Las misiones establecen expectativas gerenciales acerca de políticas y el desempeño organizacional. Una declaración de misión bien desarrollada es sensitiva a las fuerzas del entorno y para que sea buena debe encargarse al servicio de las necesidades del cliente.

2.11.1.3. Objetivos Organizacionales. Son declaraciones de propósito de desempeño más importantes, a largo plazo, que la organización desea lograr. Por lo general se especifican en términos de crecimiento de ventas, posición líder en un mercado, estabilidad de las ventas. Estos forman la base sobre la que pueden construirse las estrategias organizacionales.

2.11.1.4. Estrategias Organizacionales. Son acciones a largo plazo diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional, y lograr objetivos a largo plazo. Estas se basan en:

- Todos los cambios en el conjunto de mercados, a los cuales servirán.
- Todos los cambios en los tipos de productos o servicios que se van a ofrecer o en el nivel de esfuerzo aplicado en reunir a los mercados diferentes.

Las organizaciones pueden perseguir estrategias de crecimiento o de consolidación.

2.11.1.5. Estrategias de crecimiento. Esta muestra cuatro rutas básicas para el crecimiento de la organización. Estas rutas son:

- ***Penetración en el mercado.*** Busca la penetración enfocando sus productos a los mercados diferente existentes, pero expanden su nivel de esfuerzos en significativo.
- ***Desarrollo del producto.*** La organización sirve a las mismas necesidades básicas del mercado modificando sus líneas de productos con el fin de enfrentarse a las ofertas competidoras cambiantes; satisfacen mejor las necesidades de ciertos grupos de mercado.

- **Desarrollo del Mercado.** Es una estrategia que intenta encontrar crecimiento en nuevos mercados. Ejemplo: Expansión al extranjero de una empresa; encontrar nuevos usos para productos existentes.
- **Diversificación.** Incluye nuevos productos y nuevos mercados. Las empresas la utilizan para generar un crecimiento continuo, nuevas tecnologías y otros recursos.

2.11.1.6. Estrategias de Consolidación. Las hay de cuatro tipos:

- **Despojo.** Una empresa vende un negocio o una línea de productos a otra compañía. Esto ocurre porque la compañía reconoce que hay un punto débil entre su misión y las competencias así como en los requerimientos de éxito para ese producto.
- **Cosecha.** Cuando un producto o negocio permanece como un buen elemento acorde con la misión de la compañía, pero tiene poca o ninguna oportunidad de crecimiento. Es lo inverso de la Penetración en el Mercado.
- **Poda.** Se elimina parte de la mezcla de productos y la organización continua sirviendo al mismo mercado. Es lo opuesto al Desarrollo de un Producto.
- **Atrincheramiento.** La organización continúa ofreciendo al mismo producto, pero cambian algunos mercados, enfocándose en sus mercados más fuertes.

Selección de una estrategia organizacional. Seleccionar una estrategia no es simple. Esta deberá basarse en la información obtenida en la Evaluación Situacional, de la Misión y los objetivos organizacionales. Los gerentes deberán reconocer que la penetración de mercado y el desarrollo de los productos será apropiado si los mercados actuales son atractivos y permiten a la compañía lograr los objetivos organizacionales.

Si hay problemas en los mercados actuales, especialmente el decrecimiento, el desarrollo del mercado y la Diversificación son más apropiados. Algunas empresas utilizan el análisis de cartera organizacional cuando tienen muchos negocios o productos diferentes.

Análisis de la cartera organizacional. Es empleado en las empresas con un gran número de unidades estratégicas de negocios (UEN). Este término se aplica a cualquier tipo de negocio que sea operado como un centro de utilidades separado dentro de una gran organización. El análisis de cartera se encarga de comprar y contrastar las evaluaciones de la situación de los negocios y mide las futuras contribuciones aplicadas a cada unidad.

La matriz de participación de crecimiento. La tasa de crecimiento del mercado en el cual compete, la participación relativa en el mercado, y la

participación que tiene el líder del mercado. Las cuatro UEN de la matriz de participación son: *Estrellas*, *Vacas de Efectivo*, *Niños Problema*, *Perros*.

- **Estrella.** Son líderes en mercado de alto crecimiento que ayudan a lograr objetivos de crecimiento.
- **Vacas de Efectivo.** Estas son muy rentables, pero bajas en rendimiento potencial. Pueden emplearse para apoyar productos a existentes o nuevos.
- **Niños Problema.** Dan un alto crecimiento potencial, porque están en mercados de alto crecimiento. Para que efectúe este crecimiento deben desarrollarse estrategias de apoyo de penetración en el mercado o desarrollo de productos.
- **Perros.** Son los candidatos más comunes para las estrategias de consolidación, a causa de un lento potencial de crecimiento y bajas participaciones en el mercado.

Matriz de fuerza de atracción de negocios en el mercado. Tiene el mismo propósito de la matriz de Porter, pero utiliza nueve categorías basadas en dos conjuntos de criterios: Atracción de mercado y criterios que reflejan la fuerza, y competencia de la compañía de los gerentes. Cambian estas clasificaciones de las matrices de fuerza de atracción de negocio en el mercado, teniendo en cuenta su elevación en la importancia relativa de cada criterio para llegar a evaluaciones compuestas

Proceso de Comprensión y Análisis

¿Por donde se debe iniciar la aplicación de la matriz Boston Consulting Group?

¿Por qué es tan importante orientar la UEN hacia el mercado?

¿Cual la importancia de la planeacion del marketing corporativo?

¿Por qué estudiar diferentes corrientes de mercadeo y su historia?

Escoja una empresa de la región donde usted vive.

Visualice y analice: ¿Qué tipo de empresa es? ¿Desarrolle un diagnostico del estado y los recursos con que cuenta en el departamento de mercadeo? ¿Qué estilo de mercadeo a desarrollado hasta la fecha la empresa, es conveniente continuar con estas políticas o se debe renovar justifique su respuesta?

Haga un listado con los problemas del departamento de mercadeo identificándolos y tomando como referencia los artículos escogidos, diseñe y seleccione estrategias aplicadas por esas empresas que se puedan implementar en la empresa que está analizando, partiendo de los temas vistos en la unidad.

Síntesis Creativa y Argumentativa

Diseñe una propuesta de mejoramiento en ese particular, explicando detalladamente cada paso a seguir. Elabore la Misión (si no existe), objetivos y metas del departamento comercial o de mercadeo, las estrategias y tácticas teniendo en cuenta: producto, plaza, promoción y distribución, recuerde para el plan Estratégico lo puede fundamentar de acuerdo a las corrientes históricas analizadas justifique

Autoevaluación

- ¿Por donde se debe iniciar la aplicación de la matriz Boston Consulting Group?
- ¿Por qué es tan importante orientar la UEN hacia el mercado?
- ¿Cual la importancia de la planeacion del marketing corporativo?
- ¿Por qué estudiar diferentes corrientes de mercadeo y su historia?

Repaso Significativo

Seleccione su buscador preferido en Internet y amplíe conceptos a través de nuevas consultas que le permitan profundizar en planificación estratégica del mercadeo.

UNIDAD 3: CONTABILIDAD DE COSTOS Y PRESUPUESTO

Núcleos Temáticos

Horizontes

El estudiante estará en capacidad de:

- Distinguir y diferenciar los tipos de costos.
- Determinar el nivel de los presupuestos
- Elaborar un presupuestos de ventas analizando su sistema
- Determinar proyecciones de ventas a partir de las diversas variables del mercado.

Núcleos Temáticos y Problemáticos

- Tipos de presupuestos
- Tipos de costos
- Nivel de los presupuestos
- Elaboración de presupuestos de ventas
- Productividad de las ventas.

Proceso de Información

3.1. ¿QUÉ ES EL PRESUPUESTO DE VENTAS?

El presupuesto de ventas implica estimar futuros niveles de ingresos y gastos de ventas y, en consecuencia, las contribuciones de utilidades que hace la función de ventas. El resultado de presupuestar las ventas se ve en dos documentos: el presupuesto de ventas y el presupuesto de gastos de ventas. El primero de ellos comienza con el pronóstico de ventas, en el cual se proyectan los futuros volúmenes de ventas luego, se preparan los objetivos de utilidades. El presupuesto de gastos de ventas muestra los gastos necesarios para alcanzar los objetivos de utilidades. A través del presupuesto, la administración de ventas puede equiparar

gastos y utilidades frente a la jerarquía de los objetivos de la firma.

Un presupuesto de ventas se expresa en términos financieros, de modo que puede llamarse “plan financiero” o “estado financiero de flujo de ingresos y gastos”. El presupuesto de ventas se relaciona con reducción de costos y aumento de la eficiencia en ventas.

Presupuestar ventas: Estimar los niveles futuros de ingresos, gastos de ventas y contribuciones de la función de ventas a las ganancias.

3.1.1. Tipos de presupuestos

Un presupuesto es un documento formal en el cual se detallan las actividades financieras que pretende realizar una firma y sus consecuencias en el flujo de efectivo. Es un programa autorizado y detallado para la acción que convierte una decisión táctica en dinero constante y sonante. La mayor parte de los presupuestos en venta cubren un año, pero en ocasiones suelen dividirse en metas trimestrales é incluso mensuales. Las cifras de un presupuesto siempre deberán compararse con los resultados reales, de manera que se pueda revisar mientras se realiza el esfuerzo de ventas.

El presupuesto de ventas es un proceso que conduce a varios presupuestos diferentes, los cuales pueden clasificarse de varias maneras: si sólo contienen los gastos o si, además, contienen las utilidades; por la clase de gastos que incluyen, por la rigidez de las cifras o por las razones para su elaboración.

3.1.2. Distribución de los costos de ventas

Un prerequisite esencial para elaborar un presupuesto de ventas exitoso es contar con un sistema de contabilidad capaz de separar costos e ingresos, de manera que puedan distribuirse hacia productos, pedidos, clientes, territorios o periodos. Los costos fijos, como salarios o depreciación de equipo, no varían con el nivel del resultado y se incluyen aunque se realice o no un esfuerzo de ventas. No obstante, los cambios en el nivel de costos fijos son posibles a largo plazo. Cambiar hacia un plan sobre comisiones o vender activos tangibles a inversionistas y luego pedirlos en préstamo puede reducir los costos fijos de modo notable. Sin embargo, un gerente de ventas deberá considerar los costos fijos casi como inalterables durante el periodo de vigencia del presupuesto.

3.1.2.1. Costos fijos: Costos que no varían con el nivel del resultado y en los cuales se incurre exista o no un esfuerzo de ventas.

Los costos variables, como comisiones o gastos de viaje, fluctúan directamente con el nivel de la actividad de ventas. Estos costos son controlables y requieren una vigilancia constante por parte de la gerencia, pues se expanden y contraen en relación con el volumen de ventas, de manera que descienden a cero cuando no

hay actividad de ventas. Aunque los costos variables pueden reducirse para aumentar la eficiencia de ventas, una restricción excesiva en este sentido puede tener el efecto de un bumerán, con énfasis en los pedidos a corto plazo, que ensombrecen los intereses de la compañía a más largo plazo en las áreas de servicio de cuenta y desarrollo. Los costos variables se determinan al multiplicar las cantidades anticipadas del producto por el costo variable por unidad.

3.1.2.2. Costos variables: Costos que cambian de manera directa con el nivel de la actividad de ventas. El tercer grupo de costos representa una mezcla de los otros dos

Los costos semivariantes se mueven según los cambios de volumen, pero no varían en proporción directa a ellos. Al equilibrar los componentes fijos y los variables, los costos semivariantes se mueven en una menor proporción. Debido a sus ingredientes fijos, regresan a un nivel que es mayor que cero cuando el volumen desciende a cero. Estos costos son menos controlables que los costos variables, pero más manejables que los costos fijos.

3.1.2.3. Costos semivariantes: Costos que varían pero no en proporción directa al volumen de ventas.

3.1.3. Principales categorías de los presupuestos

Como se indicó antes, los principales resultados de hacer presupuestos son el presupuesto de ventas y el presupuesto de gastos de ventas.

Ambos se relacionan con el pronóstico de ventas. El presupuesto de ventas proyecta los ingresos, calculados a partir de las ventas de la unidad pronosticada y los precios medios. El sistema de presupuesto de la firma gira alrededor del presupuesto de ventas, el cual debe diferenciarse no sólo de acuerdo con el producto sino según el periodo y el territorio; con frecuencia, también es necesario diferenciar a los clientes. Por ejemplo, un fabricante de accesorios para automóviles tiene que separar las estrategias de ventas y los presupuestos para fabricantes de vehículos, distribuidores de piezas de repuesto de automotores, minoristas especializados, almacenes de descuento y comerciantes en general.

3.1.3.1. Presupuesto de ventas: Proyección de ingresos calculados a partir de los pronósticos de la unidad de venta y el promedio de precios.

El presupuesto de gastos de ventas, por el contrario, documenta los niveles de gastos aprobados y detalla para qué gastos está preparada la gerencia, con el fin de alcanzar los ingresos previstos en el presupuesto de ventas. Algunas firmas prefieren subdividir el presupuesto de gastos de ventas en gastos anteriores y posteriores a la venta, mientras que otras los estructuran como fijos, semivariantes

y variables. En ocasiones, la gerencia de ventas establecerá por separado un presupuesto administrativo o de publicidad. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, el presupuesto de gastos se diseña tan sólo como una lista de categorías naturales de costos agrupadas juntas, como aparece en la Tabla 1.

3.1.3.2. Presupuesto de gastos de ventas: Cantidades aprobadas que la gerencia gastara para obtener los ingresos proyectados en el presupuesto de ventas.

El presupuesto de ventas y el presupuesto de gastos de ventas suelen mantenerse por separado y con diferencias claras. En ocasiones, de ellos surge un presupuesto de utilidades, en el cual se determina la utilidad bruta al deducir los gastos de ventas planeados de los ingresos de ventas esperados.

3.1.2.3. Presupuesto de utilidades: Fusión del presupuesto de ventas y el presupuesto de gastos de ventas para determinar la utilidad bruta.

Principales categorías de costos de ventas

1. Venta
 - A. Compensación (salario, comisiones, bonos, incentivos, beneficios extralegales)
 - B. Viajes y gastos de representación (alojamiento, alimentación)
 - C. Seminarios para conseguir clientes potenciales
- D. Descuentos y concesiones
2. Promoción
 - A. Concesiones de publicidad cooperativa
 - B. Catálogos, folletos, listas de precios
 - C. Ferias y exhibiciones
 - D. Muestras, modelos, presentaciones
 - E. Ayudas de ventas (equipo y materiales audiovisuales, diagramas, manuales, estuches)
 - F. Concursos y convenios
3. Cumplimiento
 - A. Empaque y despacho
 - B. Facturación
 - C. Crédito
 - D. Garantía
 - E. Devoluciones
4. Servicio
 - A. Entrenamiento al distribuidor y al cliente
 - B. Asesoría técnica
5. Apoyo

- A. Reclutamiento y selección
- B. Entrenamiento y desarrollo
- C. Reuniones de ventas
- D. Servicio al cliente
- E. Suministro de piezas de repuesto
- 6. Administración
 - A. Gastos de oficina
 - C. Gastos de teléfono y correo

3.1.4. Determinación Del Nivel Del Presupuesto. Una decisión clave en la administración de ventas implica establecer el nivel total de gastos en las actividades de la venta personal. Una vez que se ha determinado esa cifra, la suma se distribuye entre las diferentes categorías naturales de costos que constituyen el presupuesto de gastos de ventas.

3.1.5. Recursos económicos para la fuerza de ventas. La cantidad de dinero que estará disponible para la venta personal depende del rol relativo que ésta desempeñe en la mezcla de promoción y en el marketing mix, más amplio. El rol de la venta variará de modo considerable de una industria a la siguiente y de una compañía a otra, de acuerdo con las prácticas de marketing y la filosofía corporativa. Por norma general, la venta personal es más significativa en un marketing mix industrial que en el marketing del consumidor. Los vendedores de bienes de consumo, por ejemplo, con frecuencia se basan en una estrategia de impulso / atracción que asigna un rol más sustancial a la publicidad y la promoción de ventas. La cantidad que se gasta en la venta personal también depende de si la gerencia tiene una mentalidad de gastos o una filosofía de inversión de ventas, de si se conforma con personas pasivas que toman pedidos o si quiere individuos agresivos para lograr los pedidos, de si los vendedores encuentran difícil conseguir pedidos o del modo de distribución que utiliza la compañía.

La función de ventas puede competir por los recursos con publicidad y promoción de ventas, investigación de marketing, administración de producto, servicio al cliente, investigación y desarrollo, y producción, entre otras funciones diferentes de la de marketing. El nivel de gastos de la venta también se afectará por la influencia relativa de la administración de ventas para promover la importancia de un esfuerzo de ventas agresivo, el enfrenamiento y desarrollo de los vendedores ayudas de ventas, servicios posventa y demás, hasta los niveles más altos de administración en la compañía.

La tarea de conseguir fondos para actividades y programas de ventas tiene especial dificultad en tiempos económicos complicados. Los ajustes deben hacerse cuando los gerentes de ventas se enfrentan a las restricciones presupuestales que resultan de épocas de recesión, colapsos de la industria o la caída de inversionistas

y adquisiciones. A veces, las reducciones deben hacerse en ventas y comunicaciones de marketing, en especial en programas de publicidad comercial y relaciones públicas, entrenamiento y otras actividades de apoyo, y en otros costos que no siempre parecen contribuir a la línea de fondo. Sin embargo, hacer grandes reducciones en comunicaciones de ventas, servicio al cliente y actividades de desarrollo de ventas puede tener efectos negativos a largo plazo en la organización de ventas.

Durante tiempos económicos difíciles, los gerentes deben dar mayor énfasis al proceso de elaboración de presupuestos y deben estar en capacidad de posponer algunos gastos, como la impresión de nuevo material informativo, al igual que reducir los gastos de viaje y representación.

En casos extremos, pueden ser necesarios los recortes de vendedores y gerentes; sin embargo, la mayoría de los ejecutivos de ventas considera esta acción extrema como su último recurso.

3.1.5.1. Métodos para asignar fondos a la fuerza de ventas

Existen varios métodos para asignar recursos económicos a la fuerza de ventas, los cuales corren paralelos a los métodos de apropiación de fondos para publicidad. Se caracterizan por tener las mismas fortalezas y debilidades. Sin importar qué método se emplee, los gerentes de ventas deberán inmiscuirse en el proceso del presupuesto ya que serán responsables de los gastos de ventas. Por esta razón, los presupuestos de ventas más prácticos son aquellos que se desarrollan desde el fondo. Los principales métodos utilizados en los presupuestos de gastos de ventas se estudian a continuación.

Método proporcional. Con el método proporcional, la gerencia decide primero qué porcentaje de ingresos superior y que sobrepase el costo de los bienes vendidos se puede gastar en ventas y costos administrativos, después de alcanzar un nivel de ganancias predeterminado. La apropiación resultante para los costos administrativos y de ventas se distribuye, entonces, como sigue: los costos administrativos o indirectos se deducen del total de la apropiación para llegar a un fondo de promoción que, a su turno, se divide entre publicidad y venta personal.

3.1.5.1.1. Método proporcional: Método de presupuesto de ventas en el cual la gerencia decide que parte de los ingresos, superior y que sobrepase los bienes, se gastara en los costos administrativos de ventas después de alcanzar un nivel de utilidad predeterminado.

La cantidad de la cual una compañía puede disponer para gastar en la venta personal es una cifra arbitraria. Puede exceder, aunque por lo común es menor, las verdaderas necesidades de fondos de la función de ventas. Este método no tiene en cuenta los resultados diferenciales de los gastos de ventas. La ley económica de

disminución de retornos establece que las unidades adicionales de entrada (gastos de ventas) primero aumentarán los retornos, luego los disminuirán y, finalmente, darán retornos negativos (utilidades de ventas).

3.1.5.1.2. Ley de disminución de retornos: Unidades adicionales de entrada que primero, producirán aumento, luego disminución y, finalmente retornos negativos.

Método de porcentaje de ventas. El método de porcentaje de ventas, la técnica de presupuestos más popular, determina el nivel total de fondos para la venta personal al multiplicar los ingresos de ventas por un porcentaje dado.

3.1.5.1.3. Método de porcentaje de ventas: Método de presupuesto de ventas en el cual el nivel de recursos se encuentra al multiplicar los ingresos de ventas por un porcentaje dado.

Por consiguiente:

Nivel de presupuestos de gastos de ventas = un porcentaje de ingresos de ventas
Los ingresos de ventas pueden ser del periodo anterior o del periodo que se planea; en este último caso, el presupuesto se basa en ingresos anticipados antes que en históricos. Por tanto, el pronóstico de ventas no sólo determina el presupuesto de ventas sino también el presupuesto de gastos de ventas. Podría emplearse una media ponderada de las ventas pasadas y las futuras.

La ventaja del método de porcentaje de ventas es su sencillez, pues no se requieren decisiones adicionales para ampliar o reducir el presupuesto.

Además, este método puede ser un economizador de tiempo si se espera de manera razonable, que las condiciones pasadas persistan durante el periodo que se planea.

Sin embargo, el método tiene un defecto grave, pues distorsiona la relación causa-efecto al sugerir que los niveles del esfuerzo de ventas deberán deducirse de los resultados de las ventas. En realidad es el esfuerzo el que produce los ingresos. Los porcentajes escogidos pueden variar de manera amplia según la industria, e incluso la compañía. Este método depende más del juicio de la gerencia y de la importancia del personal de ventas que del criterio racional en la toma de decisiones. La cifra porcentual también es una función de la competitividad de una industria y del tamaño relativo de la compañía. Un competidor pequeño tenderá a gastar un alto porcentaje de sus ingresos de ventas mientras que una firma grande empleará un porcentaje mas bajo.

Existen oportunidades excepcionales para actuar con osadía en tiempos de

adversidad económica; las malas épocas pueden indicar que las actividades promocionales se reducirán de acuerdo con el porcentaje del método de ventas. Sin embargo, los aumentos pueden ser la etapa para una recuperación espectacular. Esto sugiere que algunas compañías deberán considerar el aumento en los niveles de gastos antes que reducirlos.

Método de paridad competitiva. Los partidarios del método de paridad competitiva utilizan prácticas competitivas en una industria como guía para determinar los niveles de gastos de ventas. Estas prácticas se refieren a competidores específicos o al promedio de la industria. Al determinar sus presupuestos de gastos de ventas, pueden emplear cifras absolutas (presupuestos en dinero) o cifras relativas (porcentaje de ventas), siendo este último el más frecuente. La razón para establecer esta práctica es que el conocimiento colectivo de una industria excede el de una sola firma, o que una compañía no deberá abandonar el campo en manos de rivales más agresivos.

No es probable que esta técnica produzca ventajas duraderas e incluso puede representar un mal servicio a los verdaderos intereses de la firma, ya que significa someter la autoridad decisoria de la gerencia a factores competitivos externos. La gerencia de ventas debe determinar y alentar sus propias prioridades y no las de otros.

3.1.5.1.4. Método de paridad competitiva: Método de presupuesto de ventas que se basa en las prácticas competitivas en una industria.

Método de objetivo y tarea. Los métodos indicados hasta ahora para presupuestar los gastos de ventas adolecen de una deficiencia importante: pierden de vista los objetivos de la compañía. Pueden llevar a cifras presupuestales que no tienen relación con los objetivos de ventas.

El método con mayor significado es el método de objetivo y tarea, también conocido como presupuesto base cero. A diferencia de los métodos proporcional, de porcentaje de ventas y de paridad competitiva, este método comienza con los objetivos de ventas que se han de alcanzar y llega a la apropiación presupuestal en cuatro pasos, como se muestra en la figura 1. Empieza por determinar los objetivos que se han de lograr con el esfuerzo de ventas, durante el periodo planeado.

3.1.5.1.5. Método de objetivo y tarea: Método de presupuesto de ventas en el cual las apropiaciones se basan en los costos de las tareas necesarias para lograr objetivos acordados.

Este método, además, ayuda a que un gerente de ventas defienda el presupuesto de ventas. A mayor cercanía del presupuesto con el plan estratégico de la

compañía o con su misión, es más probable que lo acepte la gerencia general. Por otro lado, las prioridades de una firma se establecen a través de los gastos de ventas al demostrar su relación con esas prioridades.

El proceso del presupuesto comienza cuando todos los miembros de la fuerza de ventas establecen objetivos de mutuo acuerdo, en lo posible sobre una base de cuenta por cuenta, producto por producto o trimestre por trimestre. En el segundo paso se identifican las tareas o actividades de ventas que deben llevarse a cabo para alcanzar objetivos específicos. En otras palabras, ahora la administración de ventas determina los medios, o entradas, necesarios para alcanzar los objetivos. En el tercer paso, las tareas o actividades se trasladan a los gastos mediante la pregunta "¿cuánto costará el trabajo hecho?" Las actividades derivadas de los objetivos se convierten en flujos de dinero proyectados por el intervalo de planeación. El paso final implica sumar todos los costos de ventas dispuestos por los objetivos de acuerdo con el territorio, el producto o el trimestre, para obtener el nivel del presupuesto total de gastos de ventas. Un problema con este enfoque es que los objetivos pueden especificarse sin tener en cuenta su impacto en las utilidades. Si varios objetivos se establecen de manera simultánea, puede disiparse la confianza de la fuerza de ventas. Por consiguiente, los gerentes de ventas tienen que actuar con sumo cuidado para evaluar, establecer prioridades y seleccionar objetivos sensibles antes de incurrir en gastos. Un segundo problema surge porque, con frecuencia, es difícil calcular con precisión cuánto costará ejecutar una determinada tarea; no obstante, el método de objetivo y tarea representa una mejora significativa con respecto a las técnicas precedentes.

3.1.5.1.6. Otros métodos. Toda compañía quiere desplegar sus recursos de la manera más productiva y los gerentes de ventas enfrentar el reto de encontrar métodos nuevos para establecer y justificar sus presupuestos. El presupuesto base cero, que incluye el método de objetivo y tarea, empieza a popularizarse. Algunas firmas utilizan un sistema de participación en el cual la función de ventas compite con otras funciones por recursos limitados sobre la base de las ganancias que se esperan.

Sistema de participación: Método de presupuesto de ventas en el cual las áreas funcionales compiten sobre la base de las utilidades esperadas.

El método orientado por retornos relaciona las ganancias generadas por las ventas con los gastos de ventas y genera apoyo financiero para elevar la venta personal al punto en el cual los usos alternativos de capital se vuelven más atractivos. Este método es difícil de llevar a la práctica ya que la utilidad atribuible a las actividades de ventas no puede establecerse con precisión.

Método orientado por los retornos: Método de presupuesto de ventas con base en la utilidad que puede atribuirse a las actividades de ventas en particular.

El método de distribución de recursos económicos, también conocido como análisis marginal, en teoría podría determinar el presupuesto óptimo de gastos de ventas al establecer su nivel de acuerdo con el volumen de ventas, en que el costo marginal es igual al ingreso marginal. Aunque desde el punto de vista conceptual tiene solidez, este método tiene poco mérito práctico ya que sería costoso de administrar y restringiría las capacidades de la mayor parte de sistemas contables.

Uno de los métodos más prometedores para el presupuesto de ventas incluye la idea de porcentaje de retorno. Algunos gerentes de ventas han comenzado a utilizar este concepto financiero de administración al escoger entre cursos alternos de acción. El retorno sobre la inversión (en inglés, ROI) es el cálculo más simple. Se determina al dividir el ingreso neto entre los activos totales empleados para producir el ingreso. Esta medida también se conoce como retorno sobre activos (en inglés, ROA) o retorno sobre activos totales (en inglés, ROTA).

(ROI) Retorno sobre la inversión: Método de índice de retorno para presupuesto de ventas, el cual se determina al dividir el ingreso neto por el total de activos empleados para producir el ingreso; también se conoce como retorno sobre activos (ROA) o retorno sobre activos totales (ROTA).

Para los gerentes que tienen un control restringido sobre los activos que administran, el cálculo puede limitarse a determinar el retorno sobre activos dirigidos (en inglés, ROAM), el cual es la medida más apropiada para los gerentes de ventas.

Retorno sobre activos dirigidos (ROAM): Forma alternativa del método ROI, empleada por los gerentes cuyo control se limita a los activos dirigidos.

Una técnica de retorno sobre la inversión como ROAM, puede ayudar a que los gerentes de ventas visualicen el impacto financiero total de las decisiones sobre el presupuesto de ventas. Por ejemplo, los nuevos territorios de ventas no sólo representan el potencial de ventas expandido sino que requieren una inversión incremental adicional. Esta inversión adicional se refleja en nuevas cuentas por cobrar y en la necesidad de tener mayores inventarios para cumplir los pedidos con prontitud.

Se calculan dos índices por separado: utilidad dividida entre ventas y ventas dividida entre inversión. En la fórmula ROAM estos índices se multiplican entre sí, lo cual reduce la ecuación a utilidad dividida entre inversión. El principal beneficio de esta técnica es que destaca la importancia de la contribución de la utilidad relativa de una opción de decisión; se considera que la inversión incremental

necesaria puede estimarse con un grado-razonable de precisión. Sin embargo, una limitante de este método es que no puede aplicarse a la totalidad de la función de ventas.

En consecuencia, el retorno sobre la inversión puede utilizarse de manera más efectiva para evaluar el impacto de la distribución de un costo de ventas específico sobre los ingresos y las ganancias de ventas. Por ejemplo, muchas organizaciones consideran los costos y los beneficios potenciales resultantes de automatizar la fuerza de ventas. Los costos totales de este proceso son mucho mayores que el precio del software y el hardware. Además de estos precios y del valor de los elementos adicionales necesarios (aproximadamente US\$5.000 por vendedor), deben incluirse los costos operacionales. (seguros, actualización del software, garantías, etc.) y los costos de implementación (servicios de consultoría y entrenamiento, etc.). El promedio respectivo aumentará los costos en US\$2.000 por vendedor. Así, el costo total de automatizar la fuerza de ventas está cerca de US \$7.000 por vendedor.

El análisis del retorno sobre la inversión para la automatización de la fuerza de ventas puede utilizarse para estimar la rentabilidad:

- Las estadísticas nacionales demuestran que un vendedor gasta cerca de 15 horas por semana en ventas, 15 horas en tareas administrativas y 10 horas en atender las cuentas existentes.
- Automatizar la fuerza de ventas reducirá a tres horas semanales la cantidad de tiempo que se emplea en administración; esto implica un aumento de tres horas por semana para el tiempo de ventas.
- Al suponer que el vendedor medio debe alcanzar US \$2.000.000 en ventas y el promedio de margen bruto es 10%, o US \$200.000 anuales, y que se cuenta con 750 horas de ventas por año (50 semanas x 15 horas a la semana), la utilidad por hora de ventas es US \$267 (US \$200.000 ÷ 750).
- Si un vendedor gasta tres horas más por semana en ventas, lo cual añade 150 horas al año (50 semanas x 3), estará contribuyendo con una cantidad adicional de US \$40.050 (US \$267 x 150) a las ganancias brutas de la compañía.
- El retorno sobre la inversión de la automatización de la fuerza de ventas sería un colosal 579% (US \$40.050 ÷ US \$7.000).

3.2. PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS.

Elaborar el presupuesto de ventas es un proceso secuencial de toma de decisiones que implica una serie de pasos ordenados, que se relacionan estrechamente con las etapas de la planeación en administración de ventas. Además, incluye la

secuencia de hechos inherentes al método de objetivo y tarea del presupuesto de ventas

3.2.1. Análisis de la situación. Como primer paso, los gerentes de ventas vinculados al presupuesto de ventas tienen que conocer los hechos. Querrán dar un vistazo a la magnitud de las diferencias presentadas en el pasado entre las cifras presupuestadas y las cifras reales y establecer las razones de esas diferencias. La experiencia fruto de los errores de años anteriores permite pulir los aspectos procedimental y conceptual del presupuesto de ventas. Los presupuestos pueden, cambiarse. Ajustar con precisión los presupuestos de ventas y de gastos de ventas es un arte cuya práctica se beneficia con los errores del pasado.

3.2.2. Identificación de problemas y oportunidades

Los problemas y las oportunidades que se presentan en la administración de ventas surgen del análisis de la situación. Estas amenazas y desafíos potenciales y reales tienen que evaluarse y dirigirse a determinar qué probabilidad tienen de ocurrir y cuál será la gravedad de su impacto. Aquello que un gerente de ventas considera un problema, a otro puede parecerle un desafío fascinante. Cualquiera que sea el caso, este segundo paso del presupuesto de venta es real: enfrentar los hechos.

3.2.3. Elaboración del pronóstico de ventas

En este punto, la gerencia de ventas está lista para hacer el pronóstico de ventas: el tercer paso en la elaboración del presupuesto. Como se mencionaba anteriormente, los métodos para pronosticar difieren entre sí. De hecho, una misma firma puede utilizar varios métodos y no es poco común hacer un esfuerzo combinado. Las proyecciones se hacen con respecto a los niveles de ventas anticipados por territorio, producto y tipo de cuenta, con base en los supuestos de planeación acerca de las condiciones futuras del ambiente.

El pronóstico de ventas que surge es una mezcla de la imagen ampliada que ha suministrado el sistema de información de marketing y los estimativos hechos por los vendedores. Se expresa en unidades y en dinero, de manera que las últimas comparaciones frente a los resultados reales pueden ayudar a los gerentes a analizar si las varianzas que se observan se deben a diferencias de cantidad o de precio. El pronóstico de ventas es la parte central del procedimiento del presupuesto de ventas porque no sólo determina las utilidades de ventas presupuestadas sino también el nivel que se requiere en el esfuerzo de ventas.

3.2.4. Formulación de los objetivos de ventas

Una vez que se ha desarrollado el pronóstico de ventas, los vendedores deben conocer cuáles metas buscar y cuáles objetivos lograr. Estos objetivos de ventas

deben desarrollarse de manera satisfactoria, que dé a los individuos afectados la oportunidad de participar y ser escuchados.

Sin embargo, estar de acuerdo con estos objetivos no es suficiente para tener éxito. Los objetivos tienen que ser prioritarios, válidos y contar con los recursos adecuados. Ser prioritarios significa que debe establecerse un índice de necesidad según el orden de importancia en el cual deben lograrse los diferentes objetivos.

Esto incluye examinar sus posibles consecuencias en las utilidades. Cuando se miran desde una perspectiva de costo / beneficio, tienen que descartarse muchos objetivos que, en principio, se consideraron muy importantes. La validez se refiere a una investigación sobre la posibilidad de lograr los objetivos que subsistan, los cuales pueden producir objetivos adicionales inaceptables. Al final de este cuarto paso del proceso del presupuesto, sólo quedan los objetivos que se consideren valiosos, útiles o factibles.

3.2.4.1. Caso Práctico

MID-STATES TECHNICAL STAFFING SERVICES

Entre las ventas y de flujo dinero yace una función muy importante el cobro de la cartera. Por tradición, las compañías han desarrollado actividades de cobro a través de sus departamentos de contabilidad. Sin embargo, desde hace poco han trasladado esa responsabilidad a sus vendedores.

Mid-States Technical Staffing Services, una empresa dedicada a servicios de ingeniería, ha hecho los cobros a través de su fuerza de ventas desde cuando la empresa inició en 1986. Las ganancias de Mid-States han aumentado a razón de US\$4 millones por año. La compañía tiene un ciclo de cobro medio de 20 días y sólo ha dejado de cobrar dos facturas.

Mid-States envía las facturas una vez a la semana y los vendedores reciben copia de todas las facturas que se envían a sus clientes por correo. Se espera que los vendedores conozcan las condiciones especiales de pago de sus clientes, de manera que tengan una buena idea acerca de dónde pueden presentarse los "cuellos de botella" para los pagos.

Además de las facturas, cada vendedor recibe un reporte semanal del estado de sus cuentas. Las comisiones se afectan según la rapidez con que se reciban los pagos, de manera que los vendedores están muy atentos a esos estados.

Mid-States y otras compañías han encontrado que muchos vendedores y gerentes de ventas prefieren que los vendedores se vinculen al proceso de cobro. Si un vendedor ha establecido una buena relación con el cliente, no quiere que esa relación armoniosa se vea amenazada por el personal de contabilidad que puede

ser sensible o no ante determinada situación de un cliente.

La diplomacia relacionada con el proceso de ventas resulta útil ante la difícil situación de cobro de facturas atrasadas. Los vendedores están calificados de manera excepcional para desarrollar esta función de control del presupuesto, sin poner en peligro futuros negocios.

3.2.5. Determinación de las tareas de ventas

La gerencia de ventas y los vendedores tienen que llevar a cabo una amplia gama de actividades de ventas que van desde reclutamiento hasta evaluación, y desde la consecución de clientes potenciales hasta el servicio posventa. El propósito del quinto paso del proceso del presupuesto de ventas es identificar las tareas tácticas. Esta responsabilidad representa un reto significativo porque saber dónde se quiere estar y cómo llegar allí son dos asuntos diferentes. Tienen que examinarse las opciones, proyectarse los impactos de ventas y ganancias, y considerarse su probabilidad.

3.2.6. Especificación De Los Recursos Necesarios

El sexto paso del proceso de presupuesto de ventas es determinar los recursos que se necesitarán para implementar las actividades proyectadas y lograr los objetivos deseados. Estos recursos incluyen contratar vendedores, de manera temporal o indefinida, y contar con los elementos necesarios para apoyarlos, como automóviles, Iaptops y ayudas audiovisuales de ventas para fábricas e inventarios. Los objetivos de ventas no se alcanzarán a menos que la firma se encuentre en una posición que brinde suficiente apoyo. Si ese no es el caso, tendrá que revisarse el programa.

3.2.7. Realización de las proyecciones

En este nivel pueden reunirse los objetivos, las tareas y los recursos de ventas en un todo coherente. Las entradas y peticiones de las diferentes unidades de la función de ventas se unen e integran en un paquete completo. En el proceso del presupuesto de ventas, este séptimo paso es el último que se realiza en el interior de la organización de ventas. Para lograr un producto final sólido, se requieren una coordinación y una revisión cuidadosas de los aspectos que integran el presupuesto de gastos de ventas y el presupuesto total.

3.2.8. Presentación y revisión

En el paso 8, la gerencia de ventas tiene que presentar y defender su propuesta de presupuesto ante la gerencia general. Tiene que justificar su solicitud basada en el argumento de fondos insuficientes, para competir con otras partes de la organización. Los ejecutivos de alto nivel faltarían a sus obligaciones si no enfrentaran la propuesta presupuestal de la gerencia de ventas. Algunos gerentes

de ventas piden, de manera deliberada, más fondos de los que esperan recibir; aunque la ética de esta actitud es cuestionable, hacer peticiones iniciales infladas puede ser una necesidad en algunas firmas. En cualquier caso, los presupuestos de ventas y de gastos de ventas tienen que ajustarse al presupuesto corporativo general y estar en coordinación con sus otros componentes: los presupuestos de producción y de compras. En la tabla 2 se hacen algunas sugerencias específicas para presentar el presupuesto de ventas ante la gerencia general.

3.2.9. Modificación y corrección

Es posible que la gerencia de ventas se vea vinculada a una serie de sesiones de compromiso. En el paso 9 del proceso del presupuesto de ventas, la gerencia de ventas puede ajustar las metas y los presupuestos de ventas, como reflejo de su evaluación de las necesidades de la corporación y del verdadero potencial del mercado. Esas modificaciones también se incluyen en el presupuesto de gastos de ventas. La gerencia general puede decidirse por canalizar el apoyo que no se otorga hacia investigación y desarrollo o hacia la adquisición de nuevos negocios, en lugar de entregar a la organización de ventas todos los fondos que pide en el presupuesto. La función de ventas, en consecuencia, puede terminar con menos de la cantidad que pidió en su solicitud original.

3.2.10. Aprobación del presupuesto

Por lo general, se aprueban los niveles finales de los presupuestos de ventas y de gastos de ventas. Este décimo y último paso en el proceso del presupuesto de ventas permite que la administración de ventas actúe cuando entra en vigor el nuevo periodo de planeación. La distribución de las cantidades aprobadas para tareas específicas queda implícita en la autorización. Las cifras del presupuesto se comparan con las cifras reales a intervalos regulares; las desviaciones entre ellas se anotan e investigan. Puede ser necesario revisar el presupuesto si los resultados de ventas o de costos están fuera de curso de manera notoria. Por ejemplo, el aumento en los precios de los combustibles, los aspectos de seguridad y el descenso en la economía después de la invasión de Irak a Kuwait en agosto de 1990 hizo que muchas firmas revisaran sus presupuestos de viajes. Aunque el procedimiento del presupuesto de ventas es un ritual cada año, el proceso de apoyo es continuo y cíclico. Los hallazgos que se hacen en las revisiones periódicas, dentro del año del presupuesto, ayudan al análisis de la situación del año siguiente.

El procedimiento para el presupuesto de ventas que se describe aquí refleja el llamado presupuesto de abajo hacia arriba o presupuesto progresivo. Este método tiene sus raíces en las condiciones del mercado.

Presupuesto de abajo hacia arriba: Método de integración para el presupuesto

de ventas.

Algunas empresas utilizan de modo alternativo el presupuesto de ventas de la cima hacia abajo o presupuesto de descomposición. Al comenzar con los objetivos corporativos y las obligaciones fiscales, los objetivos y presupuestos de ventas surgen por cuenta propia. Como la entrada al mercado representa una idea posterior, este método en ocasiones se revertirá. El método de abajo hacia arriba es mejor en la mayor parte de las circunstancias. La práctica actual del presupuesto de ventas incluye varios aspectos adicionales que se estudiarán mas adelante.

Presupuesto de la cima hacia abajo: Método de división para el presupuesto de ventas.

3.3. Sugerencias para ganar las guerras de los presupuestos

1. Enfrentar los hechos

- Si un proyecto, campaña u otro programa es un instrumento para el departamento, hay que probarlo.
- Preparar cifras para demostrar cómo funcionaron las anteriores campañas de publicidad.
- Aportar documentación sobre el aumento de las ventas debido a la participación en exhibiciones comerciales.
- Investigar y justificar el exceso en los gastos

2. Dejar todo en firme

- No incluir en el presupuesto proyectos e inversiones durante un periodo de negocios lento
- No tratar programas nuevos y sin probar
- Establecer prioridades y ajustarse a ellas

3. Ser realista

- Si es necesario recortar el presupuesto, hacerlo
- Demostrar a la gerencia que existe voluntad para participar
- Es mejor hacer por propia decisión los recortes del presupuesto antes de que alguien fuera del departamento lo ordene

4. Ser flexible

- Si la gerencia quiere hacer más reducciones, hay que prepararse para negociar
- Determinar qué considera la gerencia como más importante
- Tener voluntad de compromiso

5. Evitar la confrontación

- **Tratar de comprender el punto de vista de la gerencia de mayor rango**

- **No discrepar en todos los aspectos**
 - **Recordar que los menores argumentos deben conservarse para los proyectos en verdad importantes**
- 6. Ser medurado**
- **Si se proyecta una imagen de “abundancia” en las buenas épocas, puede pedirse ayuda a la gerencia en los tiempos difíciles.**
 - Si se obra con medida, y se mantiene esa posición pueden evitarse grandes reducciones
- 7. Vender**
- Vender es su punto fuerte
 - El presupuesto es su producto o servicio
 - La gerencia general es su cliente

Caso PRESUPUESTO DE VENTAS

El éxito del presupuesto de ventas depende, en gran medida, del nivel de compromiso y cooperación que se logre entre las personas involucradas en su elaboración; en su mayor parte, las complicaciones surgen de aspectos de relaciones humanas, siendo la hostilidad y la deshonestidad dos graves problemas. En muchas organizaciones hay bastante resistencia al presupuesto de ventas porque, con frecuencia, el personal se resiente al estar atado a cifras exactas. Para triunfar, el presupuesto de ventas exige que los vendedores se comprometan con los objetivos de ventas; deben tomar con mucha seriedad los pronósticos de ventas ya que la gerencia mide el desempeño real comparándolo con ellos. De manera similar, los buenos resultados al presupuestar los gastos de ventas significan que el personal de ventas debe aceptar las restricciones impuestas cuando se establecen tope máximos a esos gastos. Algunos vendedores consideran que participar en la elaboración del presupuesto es una pérdida de tiempo, ya que implica actividades diferentes de las de ventas y no produce ninguna utilidad per se; parte de estas actitudes negativas puede combatirse mediante compensaciones repartidas entre el personal por su precisión en los pronósticos y por alcanzar sus cuotas de ventas.

HONESTIDAD EN EL PRESUPUESTO DE VENTAS

La falta de honestidad es otro problema en el presupuesto. Como se mencionó antes, las solicitudes de presupuesto pueden inflarse para prever su reducción durante el proceso de revisión. Con frecuencia, los gerentes de ventas asumen posiciones extremas al principio y se preparan para los compromisos durante el proceso de revisión que conduce a la aprobación. Aunque menos frecuente, pero más peligroso, los gerentes de ventas subestiman deliberadamente las

necesidades financieras de la función de ventas para dar una buena imagen y evitar controversias en el momento de la aprobación del presupuesto. El supuesto que subyace en esta actitud es que los niveles más altos de gastos reales pueden explicarse más adelante o no se cuestionarán en modo alguno.

Disciplina en el presupuesto

El proceso del presupuesto de ventas es tan bueno como lo sea su puesta en práctica. ¿Existirá un proceso de seguimiento para ejercer control y llevar las diferentes unidades a los niveles autorizados y comparar las cifras reales con las planeadas? ¿Habrá un análisis de varianzas que investigue las desviaciones de volumen frente a las de precios, y las variaciones de costos fijos frente a las de costos variables? ¿La gerencia de ventas tendrá en cuenta todas estas fluctuaciones? ¿Los presupuestos son rígidos (diseñados para máxima eficiencia con mínima posibilidad de error) o elásticos (formulados para niveles de eficiencia normales que permiten algún margen de error)? Un presupuesto rígido puede frustrar al más motivado gerente de ventas porque es casi imposible lograr objetivos de ventas cuando sólo se gastan las cantidades aprobadas.

Si no hay compensación por producir ganancias sobre las ventas presupuestadas a un costo más bajo que el esperado, los gerentes de ventas harán muy poco para reducir los gastos. Registrar gastos por debajo del nivel del presupuesto puede revertir en variaciones presupuestales reducidas para el periodo subsiguiente. Puede ser engorroso gastar las partidas sobrantes durante las últimas semanas de un intervalo de planeación, para conservar los niveles actuales de presupuesto hacia el futuro. Esto es particularmente cierto si los presupuestos futuros se determinan al sumar un porcentaje dado a las cantidades del presupuesto anterior.

Intervalos para los presupuestos de ventas

De acuerdo con las preferencias y modo de pensar de la gerencia, los intervalos del presupuesto de ventas difieren de una firma a otra. El más común es el presupuesto anual, pero puede ser semestral e incluso trimestral. Un formato de presupuesto mensual no es práctico pues quita tiempo a otras responsabilidades de la administración de ventas. Cuando se presentan presupuestos de este tipo, suelen ser traslados de presupuestos a más largo plazo en términos mensuales.

En la figura 3 se ilustra un ciclo normal de presupuesto y planeación a un año. Además, se muestran las tareas y los niveles de responsabilidad específicos para las gerencias corporativa, de marketing y de ventas.

Para aumentar la flexibilidad del proceso de presupuesto, algunas firmas han adoptado otros métodos. Un presupuesto rodante implica actualizaciones periódicas cada vez que concluye un periodo; los presupuestos para el periodo siguiente se modifican cuando es necesario y se añade otro periodo al final del ciclo del presupuesto. Este método se complica por la dificultad de juzgar si la desviación que se observa entre los resultados del presupuesto del mes anterior y

los resultados reales es o no es estructural por naturaleza o si tan sólo se trata de una situación temporal.

Presupuesto rodante: Presupuesto que utiliza actualizaciones periódicas que eliminan el periodo inmediatamente anterior; los presupuestos para el periodo siguiente se modifican cuando es necesario y se añade otro periodo al final del ciclo.

Otra herramienta que se utiliza para adaptar las cifras del presupuesto de ventas a la evolución del ambiente de ventas es el presupuesto flexible, en el cual se diseña un presupuesto base según condiciones medias o normales y luego se ajusta de acuerdo con los resultados de rentas reales.

Presupuesto flexible: Proceso en el cual se diseña un presupuesto base en relación con las condiciones medias y luego se ajusta de acuerdo con los resultados de venta reales.

Otra opción, más teórica que práctica, es el presupuesto alternativo en el cual la gerencia de ventas considera tres conjuntos posibles de condiciones de mercado: un escenario de caso perfecto con poca actividad competitiva; un escenario más similar al nivel usual de acción competitiva y un escenario de caso negativo que supone una grave interferencia competitiva. Este método de preparación de emergencia implica varios, presupuestos alternativos.

Presupuesto alternativo: Presupuesto con base en escenarios de caso perfecto, muy probable y negativo, para poder enfrentar situaciones de emergencia.

3.4. PRODUCTIVIDAD DE VENTAS

El punto de mayor interés para todos los gerentes de ventas es mejorar la productividad de ventas, la cual puede expresarse como la relación de las medidas del resultado y las cifras apropiadas de entrada:

$$\text{Productividad de ventas} = \frac{\text{resultado}}{\text{entrada}}$$

La productividad ideal relacionaría las medidas físicas de cada elemento, orno unidades físicas vendidas, con las horas empleadas por la fuerza de rentas para obtener las ventas. No obstante, en la situación corriente de a fuerza de ventas, es difícil comparar las unidades físicas de publicidad, promoción de ventas y venta personal. El valor en dinero se utiliza para lograr compatibilidad y posibilidad de comparación. La productividad en rentas no puede sumarse y es un término

comparativo que deberá expresarse en términos del desempeño actual frente a otro periodo o entidad, o los resultados reales frente a los resultados planeados.

Productividad de ventas: Relación entre los resultados (ingresos por ventas) y las entradas (gastos de ventas).

La posibilidad de comparación se logra al multiplicar las unidades físicas involucradas por sus precios respectivos. Así, la ecuación anterior puede describirse como sigue:

$$\text{Productividad de ventas} = \frac{\text{ingresos por ventas}}{\text{gastos de ventas}}$$

Esta fórmula puede aplicarse a cualquier nivel, desde una compañía, como un todo, hasta un territorio de ventas en particular. Puede emplearse para comparar los resultados reales con los planeados para el mismo ente. Si se realizan comparaciones entre periodos, deberán hacerse ajustes de precios a través del tiempo. Si otros aspectos permanecen iguales, la productividad de ventas puede mejorarse de dos modos: a) efectividad mejorada = misma entrada, más resultado; y b) eficiencia mejorada = mismo resultado, menos entrada.

La fuerza de ventas será más eficiente si genera más ventas con los mismos gastos de ventas.

Por ejemplo, el dinero que se gasta en entrenamiento se considerará bien gastado si el aumento que se consiga en ventas excede los costos del entrenamiento. Además, también se alcanza mayor eficiencia si se logran las mismas utilidades de ventas con un nivel más bajo de gastos. Los defensores del telemercadeo señalan que los menores costos de ventas son una razón importante para vender a cuentas más pequeñas a través de representantes de telemercadeo, que por medio de vendedores generales.

Como el presupuesto de ventas hace a los gerentes más conscientes de las oportunidades para alcanzar mayor eficiencia y mejorar la productividad de ventas, también mejora la rentabilidad; el presupuesto de ventas crea en ellos conciencia de los costos y de las utilidades. Sin embargo, el creciente interés en la productividad de ventas puede volverse en contra si se hace demasiado énfasis en aspectos controlables de costos, como gastos de viaje y entrenamiento. Esto puede llevar a tener una mentalidad de gastos y no una filosofía de inversión, en el presupuesto de ventas. Los gastos de ventas corresponden al año en que se realizan, y no se capitalizan ni deprecian por un tiempo largo, aunque su valor sí puede extenderse durante un periodo amplio. Por consiguiente, es aconsejable que la administración de ventas tenga un interés moderado a corto plazo en la

eficiencia de ventas para mantener la idea de los objetivos a largo plazo de la firma y, en ocasiones, sacrificar la rentabilidad actual por retornos futuros al cimentar la empresa a través de inversiones, entrenamiento y otras actividades de desarrollo en ventas.

El presupuesto de ventas es un mecanismo para planear utilidades a largo y a corto plazo, identificar las debilidades y destacar las oportunidades para mejorar, medir qué tan bien se están alcanzando los objetivos, señalar los problemas que surgen y emprender acciones correctivas. Deberá convertirse en un proceso continuo y en un mecanismo de conducción de la operación de ventas, con una actualización constante para lograr el máximo efecto.

Proceso de Comprensión y Análisis

- ¿Cómo se relaciona el presupuesto de ventas con los pronósticos de ventas? ¿Qué rol desempeña la administración de ventas en esta relación?
- ¿Cuál es la diferencia entre un presupuesto de ventas y un presupuesto de gastos de ventas? ¿Sobre qué base puede diferenciarse un presupuesto de ventas? ¿Cómo pueden subdividirse los presupuestos de gastos de ventas?
- Establezca la diferencia entre costos fijos, variables y semivARIABLES. Cite un ejemplo en cada caso.
- ¿Cuáles son las principales categorías de los costos de ventas? ¿Qué factores determinan la cantidad por gastar en la venta personal?
- ¿Cuál es la desventaja del método proporcional de presupuesto? ¿Cómo se relaciona la ley de disminución de retornos con este método?
- ¿Cuál es la ventaja del método de porcentaje de ventas? ¿Cuáles son sus desventajas?
- ¿Qué cifras específicas determinan la base para el presupuesto de paridad competitiva? ¿Cuál es la razón que respalda el uso de este método?
- ¿Cuáles son los pasos del método de objetivo y tarea? ¿Qué ventaja tiene este método con respecto a los otros descritos anteriormente? ¿Cuáles son sus desventajas potenciales?
- ¿Cómo puede presentarse deshonestidad en el proceso del presupuesto de ventas? ¿De qué maneras puede afianzarse el apoyo para el presupuesto de ventas?10. Explique el concepto de productividad de ventas. ¿Cómo se logra la posibilidad de comparación? ¿Cómo se mejora la efectividad? ¿Cómo se mejora la eficiencia?

Síntesis Creativa y Argumentativa

1. Explicar qué significa presupuesto de ventas y cómo se utiliza en administración de ventas.

El presupuesto de ventas se refiere al estimativo de los niveles futuros de utilidades y gastos de ventas y, en consecuencia, las contribuciones que la función de ventas hace a las ganancias. La administración de ventas utiliza los resultados de presupuestar las ventas - los presupuestos de ventas y de gastos de ventas - para reducir costos y mejorar la eficiencia de ventas.

2. Identificar y explicar los principales tipos de presupuestos de gastos de ventas.

Los tipos de presupuestos de gastos de ventas pueden diferenciarse con base en los métodos mediante los cuales se desarrollan.

Ejemplos de diferentes métodos disponibles para la formulación de presupuestos son el método proporcional, en el cual la gerencia determina los gastos de ventas después de contabilizar el costo de los bienes vendidos y el nivel de utilidad deseado; el método de porcentaje de ventas, en el cual el nivel de los recursos para gastos de ventas es un cierto porcentaje de las ganancias; el método de paridad competitiva, en el cual las prácticas competitivas de una Industria determinan los niveles de gastos de ventas; y el método de objetivo y tarea, en el cual la distribución del presupuesto se basa en los objetivos de una firma, las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos y los gastos relacionados con estas tareas.

3. Explicar cómo se determinan los niveles del presupuesto de ventas.

Los niveles del presupuesto de ventas se determinan al estudiar las diferencias presentadas entre las cifras reales y las presupuestadas, mediante la evaluación de la situación presente y el establecimiento de pronósticos. El método de objetivo y tarea se utiliza en la elaboración del presupuesto de ventas y el nivel de recursos que se recibe depende, de la eficiencia en la presentación de la solicitud del presupuesto.

4. Destacar los pasos del proceso de elaboración del presupuesto de ventas.

Los pasos de este proceso son los siguientes:

- Análisis de la situación
- Identificación de problemas y oportunidades
- Desarrollo de los pronósticos de ventas
- Determinación de las tareas de ventas
- Especificación de los recursos necesarios
- Realización de las proyecciones
- Presentación y revisión
- Modificación y corrección
- Aprobación del presupuesto

5. Describir las prácticas actuales en la elaboración del presupuesto de ventas.

El esfuerzo para establecer un compromiso entre las personas vinculadas al proceso del presupuesto puede verse amenazado por la deshonestidad y la hostilidad de algunas de ellas. Para obviar estos problemas, es importante premiar la exactitud de los pronósticos y el logro de las cuotas establecidas; además, deben emplearse procedimientos que garanticen la disciplina en el presupuesto.

Solución de Problemas

ELAN FROZEN YOGURT

¿Qué hace una compañía productora de bienes para consumidores jóvenes cuando su presupuesto de ventas no le permite los grandes gastos que, por lo general, se asocian con bienes de consumo? Para algunas compañías, entregar muestras ha demostrado ser efectiva para promover productos a Elan Company, para citar un caso, ha llevado su yogurt helado de ser un producto de fabricación casera que se vendía en un recipiente desechable a un producto que en la actualidad se vende en más de 20 estados. El éxito de Elan se atribuye en gran medida a la entrega de muestras del producto, el único esfuerzo promocional que la sufragó durante sus primeros años.

Por lo general la entrega de muestras se hace a través de correo directo o mediante demostraciones en los almacenes. Existen compañías especializadas en suministrar equipo y personal para estas demostraciones; normalmente, vale cerca de US \$ 100 diarios el servicio de una mesa y un demostrador o impulsador entrenado. Además de los honorarios de la compañía de demostración, Elan también tenía que pagar el yogurt y los cupones con los cuales se entregaban las muestras. Sin embargo, el costo total de la demostración en almacén, resulta más económico en comparación con otros métodos de ventas. Las muestras en almacén son menos costosas que las de correo directo, las cuales también carecen del beneficio de ubicar compradores dentro del almacén y listos para comprar.

Elan es un ejemplo de una compañía que tomó un pequeño presupuesto e hizo lo máximo con él. Aunque los impulsores o demostradores es el almacén estaban entrenados por sus compañías, Elan tuvo especial cuidado de instruirlos en los aspectos específicos de su producto. Los dotó de uniformes y reemplazó las mesas de demostración desechables por mesas especialmente diseñadas para el yogurt Elan. Además, la compañía trabajó en forma estrecha con los supermercados para obtener información demográfica y enfocar sus esfuerzos de muestreo sólo en los almacenes más apropiados.

Aunque Elan ya no es una compañía inexperta y ahora emplea algunas otras formas de publicidad, sus esfuerzos promocionales aún hacen énfasis en las muestras de producto. Al considerar la naturaleza del producto de esta compañía, la entrega de muestras tiene un sentido perfecto: un anuncio de televisión que dice a los clientes qué bien sabe el Elan Yogurt es menos convincente que probar el yogurt en persona. Al tomar en cuenta la efectividad de los esfuerzos de

muestras del producto de Elan, su filosofía actual de “podemos pagar más pero por qué” resulta muy comprensible.

Autoevaluación

- Elabore un presupuesto anual de sus propias actividades financieras. ¿Cuáles son los costos variables de su presupuesto? ¿Qué costos fijos se incluyen? ¿Podría calificar su presupuesto como “rígido” o como “elástico”?
- La prensa económica con frecuencia informa cambios en los presupuestos de ventas de firmas importantes. Escoja uno de estos artículos y explique cómo ha afectado este cambio los ingresos y las utilidades de la firma.
- Puede argumentarse a favor de que los presupuestos de ventas sean cíclicos y no al contrario. ¿Cómo presentaría un caso de esta naturaleza ante la gerencia? ¿Qué puntos importantes introduciría en su argumento?
- La automatización de la fuerza de ventas es una forma para reducir los costos de ventas. Mencione algunas maneras para automatizar el esfuerzo de ventas. Desde el punto de vista del cliente, ¿habría preferido que su empresa estuviera automatizada o no? Explique.
- Hable con un gerente de ventas de su comunidad. Pregúntele cómo funciona el proceso de presupuestos en su empresa. ¿Está satisfecho con ese proceso? ¿Ha encontrado problemas para la elaboración de presupuestos? Identifique estos problemas.

Bibliografía Sugerida

JONSON M; EUGENE. KURTS L; DAVID. SCHEUING E; EBERHARD. “Administración de ventas”. MacGraw-Hill. Santa fé de Bogotá

UNIDAD 4 : Control y Monitoreo de la Fuerza de Ventas.

Núcleos Temáticos

Horizontes

El estudiante estará en capacidad de:

1. Especificar los pasos en el desarrollo y dirección de un programa de evaluación de ventas.

Los pasos en el desarrollo de un programa de evaluación de ventas incluyen:

- 1) elaborar una descripción detallada del trabajo en ventas,
- 2) escribir la descripción del trabajo,
- 3) establecer los estándares de desempeño,
- 4) evaluar y determinar las razones para que el desempeño de los vendedores se halle por encima o por debajo de los estándares y
- 5) emprender acciones para mejorar.

2. Explicar las razones y las dificultades asociadas con la evaluación de la fuerza de ventas.

La evaluación de la fuerza de ventas se realiza para descubrir cuáles vendedores necesitan mejorar, evaluar los estándares de los vendedores, determinar quiénes están listos para cambios en el trabajo, mantener las descripciones de trabajo actuales, aportar pruebas acerca de los vendedores de quienes debe prescindirse y hacer revisiones de intercambio en las políticas de ventas. La evaluación de la fuerza de ventas está limitada por la naturaleza aislada del trabajo del vendedor, la dificultad de encontrar y relacionar los factores del desempeño, la falta de control sobre algunas condiciones del mismo y el uso de hechos y juicios.

3. Describir las cuotas de ventas y las medidas del desempeño y cómo deberán establecerse.

Las cuotas de ventas y las medidas del desempeño son estándares mediante los cuales los gerentes evalúan a los vendedores. Con frecuencia, se derivan de los pronósticos de ventas de una compañía y se basan en la información del vendedor (¿qué hizo?) o sus resultados (¿cómo lo hizo?).

4. Elaborar una lista de las fuentes que se utilizan en la evaluación.

Existen varias fuentes de información para la evaluación. Las principales son registros de la compañía, clientes, informes de los vendedores, visitas de los gerentes de ventas, sus opiniones personales, y fuentes externas.

5. Comprender por qué el desempeño en ventas deberá evaluarse en el nivel de supervisión más bajo posible.

Los beneficios de hacer las evaluaciones del desempeño en ventas en el nivel más bajo posible son los siguientes: 1) se fortalece la relación vendedor-supervisor, 2) aumenta el compromiso mutuo, 3) se establece la responsabilidad del supervisor y **4)** la comunicación de metas y correctivos es clara y directa.

6. Explicar los factores que determinan la mejor frecuencia para el ciclo de los programas de evaluación formal de ventas.

Tres son los factores que determinan la mejor frecuencia para el ciclo de los programas de evaluación formal de ventas: 1) el tiempo necesario para evaluar, 2) la interferencia que la evaluación puede tolerar y 3) el tiempo necesario para aplicar la acción correctiva.

7. Destacar los diversos métodos de evaluación.

Los métodos de evaluación que se usan con más frecuencia son clasificación, escalas de desempeño y ensayos. Otros métodos más recientes incluyen el análisis estadístico multivariado, el análisis de la línea de tendencias, los modelos de los ciclos de la carrera y de regresión múltiple, las matrices de desempeño y las escalas de calificación según el desempeño.

8. Estudiar las políticas alternativas que incluyen a los vendedores en los programas de evaluación.

Las alternativas para incluir a los vendedores en el proceso de evaluación son participación completa, participación nula y participación selectiva. La participación completa se basa en que el vendedor y la compañía comparten un interés común en la evaluación del desempeño, que el vendedor puede contribuir con información útil y que la evaluación es una guía para los interesados. La política de participación nula se basa en la premisa de que la gerencia está mejor calificada para establecer estándares y evaluar resultados y que deberá usarlos como considere conveniente. La participación selectiva es un punto intermedio entre estos dos extremos

Núcleos Temáticos y Problemáticos

- Evaluación y control de la fuerza de ventas.
- Estándares de desempeño
- Dirección de la evaluación
- Frecuencia de la evaluación
- Métodos de evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Escalas de desempeño
- Seguimiento y control del desempeño

Proceso de Información

4.1 .MODOS DE EFECTUAR MONITOREO

La evaluación del desempeño es un tema muy delicado. En consecuencia, un programa de esta clase debe ajustarse a la compañía en donde se ha de utilizar. En una empresa, puede ser que las llamadas por día sean un criterio importante en la evaluación del desempeño, en tanto que para otra pueden ser más relevantes las nuevas cuentas abiertas. Una compañía puede evaluar a su personal anual o trimestralmente. Cada firma debe diseñar su propio programa de evaluación con base en sus metas y estrategias de ventas y las necesidades de su personal. Sin embargo, existen algunos principios generalmente aceptados en los buenos programas de evaluación de ventas. Un programa de evaluación de ventas debe ser:

1. *Realista*. Debe reflejar cómo son los territorios, la competencia, la experiencia, el potencial de ventas, etc.
2. *Continuo, conocido, esperado*. Debe mostrar a los vendedores cuándo y cómo se evalúa su trabajo.
3. *Constructivo, no destructivo*. Debe demostrar a los vendedores en qué necesitan mejorar y cómo aumentar el desempeño de ventas.
4. *Motivante*. Debe animar a los vendedores a mejorar.
5. *Informativo*. Debe brindar a la gerencia información útil acerca del vendedor y el territorio.
6. *Participativo*. Debe vincular a los vendedores en sus propias evaluaciones.
7. *Objetivo, no subjetivo*. Debe basarse en estándares, no en opiniones ni prejuicios.
8. *Flexible*. Debe adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.
9. *Específico*. Debe ajustarse a la compañía y su fuerza de ventas.
10. *Económico*. Debe ser apropiado en términos de tiempo y dinero.

4.2. EVALUACIÓN Y CONTROL

La evaluación del desempeño en ventas forma parte del proceso de control de la gerencia, pues permite comparar los resultados planeados con los reales, identificar las razones por las que se presentan las desviaciones y realizar los cambios adecuados en metas y estrategias de ventas. Otros aspectos de gran importancia en el control de la administración de ventas son el análisis de costos y de ventas, los cuales se estudiarán en el capítulo 20. El *análisis de ventas* implica la segmentación y el estudio de los datos del desempeño en ventas, en tanto que el *análisis de costos* se refiere a un estudio similar de los datos de gastos de ventas. Estas actividades ayudan al gerente de ventas a identificar las áreas de alta o baja productividad, con el fin de mejorar la asignación de recursos y esfuerzos de ventas.

Un *sistema de control de la fuerza de ventas* brinda un conjunto de procedimientos para controlar, dirigir, evaluar y compensar al personal de ventas. Estos sistemas de control pueden dividirse en dos grandes categorías: *sistemas de control basados en resultados*, que monitorean los resultados finales del proceso de ventas, y *sistemas de control basados en comportamientos*, que supervisan las etapas individuales, o comportamientos, en el proceso de ventas. La tabla 1 presenta una síntesis de las diferencias entre estos dos sistemas de control.

Tabla 1. Sistema de control de la fuerza de ventas

Sistema de control basado en resultados	Sistema de control basado en comportamientos
Relativamente poco control de los vendedores por parte de la gerencia	Amplio control de las actividades y resultados de los vendedores
Relativamente poca dirección general o esfuerzo para dirigir a los vendedores	Altos niveles de dirección administrativa o de intervención en las actividades de los vendedores
Medición objetiva y directa de los resultados antes que de los métodos que utilizan los vendedores para lograrlos; estos resultados se utilizan para evaluar y compensar a la fuerza de ventas y compensar a la fuerza de ventas.	Métodos subjetivos y más complejos, principalmente basados en cómo realizan los vendedores su tarea de ventas, antes que en los resultados, para evaluar y compensar a la fuerza de ventas.

El sistema de control basado en resultados es más apropiado para aquellas actividades de ventas que involucren la práctica empresarial. A los vendedores se les contabilizan sus resultados, pero están solo para conseguirlos a su manera. Por el contrario, los sistemas de control basados en comportamientos requieren un enfoque de control directo, con las manos". Se espera que los gerentes de ventas controlen y dirijan con energía las actividades de sus vendedores. La evaluación

del desempeño se basa en valoraciones más complejas y subjetivas que involucran qué saben y qué hacen los vendedores (entradas) en lugar de qué logran (resultados).

En la práctica, la mayor parte de organizaciones de ventas y la mayoría de gerentes combinan estos dos métodos. Los programas de evaluación de ventas incluyen estándares de desempeño que tratan de medir las actividades, las actitudes, el conocimiento, las cualidades personales y otros elementos de entrada, al igual que el volumen de ventas, la participación en el mercado y otros resultados. Además, los gerentes de ventas difieren en gran proporción en su filosofía personal de evaluación. Algunos practican la administración de libre criterio, como quiera que los vendedores tienen casi toda la responsabilidad por el desempeño. Por otro lado, algunos gerentes serán muy específicos al definir las expectativas para sus vendedores y mantendrán un control estrecho sobre las actividades de ventas.

Además de los beneficios generales que produce un control de administración efectivo, existen varias razones específicas para implantar la evaluación de ventas, las cuales pueden sintetizarse en términos de los siguientes objetivos administrativos:

- Descubrir cómo y en qué necesita mejorar cada vendedor. Así será posible el desarrollo individual.
- Revisar y evaluar los estándares de desempeño de los vendedores. Un desempeño deficiente puede indicar estándares inadecuados.
- Determinar cuáles son los individuos listos para ascensos, aumento de salarios o asignación de nuevos territorios y responsabilidades.
- Mantener al día las descripciones del trabajo de ventas y ajustarlas a las condiciones cambiantes del mercado.
- Obtener pruebas acerca de los vendedores que deberán salir de la empresa.
- Verificar el plan de compensación de ventas y los procedimientos de entrenamiento, supervisión, reclutamiento, asignación de territorios y operación.

4.3. LAS DIFICULTADES DE LA EVALUACIÓN

Los problemas para evaluar el desempeño en ventas son tan comunes y difíciles que desaniman del todo a algunas compañías para emplear un programa formal de evaluación de ventas. Otras firmas sólo emplean planes muy simples. Cuando la gerencia de ventas crea y pone en funcionamiento un plan de evaluación, se sabe que estos obstáculos siempre harán que cualquier plan no sea tan perfecto. La medición y evaluación del desempeño en ventas, como todos los aspectos de la administración de ventas, se verán afectados por factores situacionales, ambientales y personales. Por ejemplo, deben considerarse las diferencias territoriales y de productos lo mismo que aquellas existentes sobre los antecedentes de los vendedores, que también dificultan más la evaluación.

Además, muchos supervisores de ventas consideran que no tienen suficiente información o métodos adecuados para evaluar a sus subalternos, o que carecen de las “destrezas personales” necesarias. Estos factores muestran varios obstáculos importantes para la evaluación del personal de ventas.

4.3.1. Aislamiento de los vendedores La mayoría de los vendedores hace su trabajo fuera de la observación personal de sus supervisores. En las industrias de bienes de consumo, como alimentos, drogas, elementos de *hardware*, licores y cosméticos, los supervisores de ventas se consideran afortunados si pueden pasar más de un día de ventas al mes en el área de cada uno de sus vendedores. El aislamiento de éstos crea problemas para evaluar su trabajo.

4.3.2. Evaluación por deducción Como un gerente de ventas sólo puede observar el desempeño de sus vendedores de manera ocasional, el supervisor debe deducir las conclusiones a partir de evidencias indirectas. Por ejemplo, los registros del último trimestre demuestran que en el desempeño de Sandra Marshall, las llamadas diarias, las nuevas cuentas abiertas, el volumen vendido en dinero, y el margen devengado están muy por debajo de sus cuotas. El supervisor debe inferir que Sandra es negligente en su trabajo. Aunque esto quizá sea cierto, pueden existir condiciones bajo las cuales estos mismos hechos conducirían a una conclusión muy diferente: por ejemplo, huelgas que afectaron a los tres clientes más importantes de Sandra.

La evaluación por deducción puede llevar a conclusiones erróneas. Así como en los tribunales son en extremo cuidadosos con las evidencias circunstanciales, el supervisor de ventas deberá manejar este tipo de evaluaciones con sumo cuidado. La deducción deberá contrastarse con información personal y observación.

4.3.3. Desviaciones en la observación directa Como el supervisor evalúa a los vendedores cuando viaja con ellos, se presentan dos fuerzas Potenciales de desviación. Primero, los vendedores pueden tratar de dar una buena imagen llamando sólo a los clientes fáciles o amigables. Jim Beeker, supervisor de ventas de una fábrica de juguetes, sintió curiosidad acerca de las clases de clientes que visitaba cuando viajaba con sus vendedores. El análisis demostró que el 80% de las llamadas de los vendedores, cuando estaba con ellos, se hacían a clientes que representaban el 75% del volumen de ventas de aquellos. Una segunda desviación consiste en que la presencia del superior del vendedor puede cambiar el comportamiento normal de un cliente. Observar al vendedor en su trabajo es una herramienta de evaluación útil e importante, pero debe usarse con extremo cuidado.

4.3.3. Encontrar y relacionar factores del desempeño El desempeño de un vendedor sólo puede evaluarse cuando se conozcan las funciones que deberá realizar. Incluso en los trabajos más sencillos, puede ser difícil identificar los factores específicos de desempeño que resultan esenciales para el éxito en ventas y luego establecer su proporción en relación con otros. ¿A los vendedores se les contrata para vender bienes y servicios con una utilidad. ¿Por qué es tan difícil evaluar su desempeño? El problema surge de la dificultad para determinar qué produce ganancias para una compañía, territorio o unidad específicos: ¿su servicio?, ¿publicidad o promoción?, ¿asistencia técnica?, ¿asesoría y control de inventarios? Además, las mediciones de evaluación tradicionales, diferentes de las de ventas, pueden resultar inadecuadas debido a algunas actividades del vendedor que sólo producen resultados, en términos de ventas reales, meses, e incluso años, después de haberse realizado.

4.3.4. Falta de control sobre algunas condiciones del desempeño Otra dificultad presente en la evaluación del desempeño de los vendedores es que éste siempre se ve influenciado, para bien o para mal, por condiciones externas sobre las cuales los vendedores y sus compañías tienen poco control (por ejemplo, un competidor que reduce el precio, un descenso en los negocios, o una agencia del gobierno que expide un informe lesivo para el producto). Es difícil diseñar un programa de evaluación que tenga en cuenta estos factores externos.

4.3.5. Hechos frente a juicios Un problema persistente en la evaluación es que la información que usa es de dos clases: hechos y juicios. Por lo general, los hechos son cuantificables. mientras que los juicios no; los hechos pueden expresarse y usarse en forma de cifras u otras medidas exactas, y los juicios no. Un ejemplo de un hecho cuantificable es el número de llamadas por día; un ejemplo de un juicio que no se puede medir es el nivel de conocimiento que el vendedor tiene del producto. Aunque puede parecer difícil utilizar hechos y juicios en la evaluación, este inconveniente disminuirá si se recuerda que el propósito de evaluar el desempeño en ventas es facilitar el desarrollo personal. Los aspectos clave son determinar por qué el desempeño se halla por debajo de las expectativas y ayudar a que la persona mejore.

4.4. ESTABLECER LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

El tercer paso en el diseño y administración de un programa de evaluación de ventas es la selección de los estándares de desempeño, que indicarán cómo trabaja el personal en relación con las tareas establecidas en la descripción del trabajo de ventas. Estos estándares de desempeño suelen llamarse "cuotas" . Una cuota de ventas es una meta de ventas que se asigna a un vendedor, u otra unidad de marketing empleada para dirigir los esfuerzos de ventas. Es responsabilidad del gerente asegurarse de que las metas y cuotas del desempeño

en ventas se planeen bien y se definan con claridad. Unas y otras deben ser consistentes con las metas y las estrategias generales de la compañía. Esto se logra al fundamentar las cuotas en los objetivos de ventas que se formularon durante el proceso de planeación de ventas. El establecimiento de las metas y las cuotas de ventas es una extensión natural de la función de planeación del gerente de ventas.

Como las metas y las cuotas del desempeño en ventas también inciden en la motivación, deben ser claras y justas; deben motivar a los vendedores sin que sean demasiado fáciles ni demasiado difíciles de lograr. Esto implicará adaptar los estándares de desempeño a las condiciones de la industria, las economías regionales, los objetivos de marketing de la compañía y el registro individual de cada vendedor. A los vendedores deberá consultárseles y permitírseles dar información para establecer las medidas del desempeño. A los vendedores también deberá consultárseles con respecto a la dificultad de las tareas de ventas involucradas. Existe una tendencia a que la evaluación que los gerentes de ventas hacen de los vendedores se vea influenciada por el esfuerzo del vendedor y no por la dificultad de la tarea. Al vincular a los vendedores en el proceso de evaluación, los gerentes podrán incluir la información sobre la dificultad de la tarea dentro del desarrollo de los estándares y otros aspectos de la evaluación del desempeño.

4.4.1. Normas generales La gerencia de ventas tiene a su disposición una gran cantidad de índices y combinaciones de medidas del desempeño. El crecimiento de las ciencias de la información, la expansión del conocimiento y la disponibilidad de los computadores han posibilitado saber, con rapidez y en detalle, casi todo lo que se desee acerca del desempeño en ventas. Los factores limitantes son el tiempo y los costos de generar, reunir, analizar y evaluar dicha información. La gerencia debe dedicarle tiempo al diseño de un informe de evaluación y al sistema de análisis. El vendedor debe disponer de tiempo para diligenciar los informes sobre las actividades de ventas, y la gerencia debe dedicar aún más a la recopilación, el análisis y la evaluación de los resultados. Cuanto mayor cantidad de medidas se empleen en la evaluación del desempeño en ventas, mayor será el tiempo que se requiere. En consecuencia, una compañía debe estudiar con cuidado qué se necesita evaluar en el desempeño en ventas y emplear sólo aquellos aspectos que suministran la información necesaria.

Como dos tareas de ventas no son iguales, el desempeño en cada una de ellas debe medirse según sus propios estándares. Los dos criterios básicos para la selección de las medidas del desempeño se estudian a continuación.

? ***¿Qué se necesita?*** A los gerentes se les evalúa por lo acertado de sus decisiones en condiciones de incertidumbre constante; por esta razón, los ejecutivos quieren disponer de la mayor información posible antes de hacer

cualquier evaluación o tomar cualquier decisión. Por ejemplo, un gerente de ventas desearía conocer los detalles exactos de una recesión de ventas para un grupo particular de clientes. Sin embargo, la realidad de la situación es que el gerente podría tener que aplicar una acción correctiva sobre la base de qué sabe en el momento. La información cuesta dinero, y cuanto más información y detalles se necesiten, mayor será el costo. En consecuencia, hay varias preguntas que deben responderse en relación con las medidas de desempeño que deberán emplearse: ¿qué información es esencial para la evaluación?, ¿cuál no lo es?, ¿qué información puede obtener la firma?, ¿cuál no puede obtener?.

El gerente de ventas requiere de la mayor información posible, antes de
Tomar cualquier decisión

? ***¿Qué tan eficiente es la fuente de información?*** Tras decidir qué medidas usar, surgen preguntas clave en relación con la eficiencia de la fuente de información. ¿Brinda sólo la información deseada o también suministra datos innecesarios? ¿La información es bastante precisa? Si no, ¿qué grado de inexactitud presenta? ¿La fuente brindará la información a tiempo?.

4.4.2. Los peligros de usar un solo estándar El uso de un solo estándar, como la cuota, para la evaluación del desempeño de ventas tiene la ventaja de ser fácil de entender por parte de supervisores y vendedores y su planeación y administración resulta económica. Es probable, sin embargo, que cause más problemas que los que soluciona. El consenso de la mayoría de los gerentes e investigadores de ventas es que no existe ningún método que por sí solo sea infalible para medir el desempeño de un vendedor. Considere los efectos colaterales indeseables que puedan desprenderse del uso de un solo estándar de evaluación. Imagine un vendedor cuyo desempeño se evalúa tan sólo sobre la base de una cuota de volumen de ventas por dólar bruto. Se espera que el vendedor consiga una cierta cantidad de dinero en el siguiente trimestre para igualar o superar la cuota. Sólo sería natural que una persona reaccionara ante un estándar si se desconocen otros aspectos importantes del trabajo. Por ejemplo, para lograr un determinado nivel de volumen de ventas por dólar bruto, la persona podría dejar sin control los gastos de ventas, rehusarse a abrir nuevas cuentas, resistirse a dedicarle tiempo a la introducción y promoción de nuevos productos, descuidar los artículos de línea de bajo precio, disminuir el servicio al cliente u omitir las cuentas pequeñas o menos activas. Es concebible que eso sea justo lo que la empresa quiere que haga el vendedor, pero sería una situación extraña. En el dinámico mercado actual, una compañía no quiere un vendedor que pase por alto ninguna de estas importantes tareas. En algunas compañías utilizan estándares de evaluación únicos, con mayor frecuencia el volumen de ventas, pero siempre es peligroso porque originan la tendencia a crear efectos colaterales dañinos para el desempeño en ventas. Un caso más probable es que se apliquen varios estándares para evaluar y supervisar a los vendedores, y evitar un

comportamiento indeseable. La industria de los seguros ha reconocido que una evaluación apropiada de los agentes de ventas implica muchos estándares, además del volumen de ventas. Las evaluaciones del desempeño del personal de ventas en seguros también considera si el vendedor busca o no nuevos negocios, trata de mirar las destrezas de ventas y el conocimiento del producto, maneja con propiedad las quejas de los clientes, ayuda a otros vendedores, trabaja en cooperación con el personal de la empresa y responde de manera positiva a la crítica constructiva.

4.4.3. Medidas específicas del desempeño

Con frecuencia, las metas y las cuotas específicas del desempeño en ventas se derivan de un pronóstico de ventas de la compañía. Pueden establecerse casi para cualquier resultado y periodo que sean importantes para implementar un trabajo de ventas en particular. Algunos ejemplos incluyen apertura de nuevas cuentas, gastos de ventas, número de unidades vendidas, llamadas por día y cantidad de demostraciones del producto realizadas. Casi todas las firmas incluyen una medida del volumen de ventas en sus programas de evaluación. Las medidas específicas del desempeño en ventas incluyen dos tipos:

1) el esfuerzo del vendedor, o entrada, y 2) los resultados del vendedor, o salida. Medir el esfuerzo de los vendedores indicará qué hicieron; medir los resultados señalará cómo lo hicieron. Las dos medidas también pueden combinarse de manera que al evaluar el esfuerzo de un vendedor, el gerente de ventas puede determinar las razones que respaldan el resultado de ese individuo.

En las tablas 2 y 3 se presentan los estándares de desempeño que se utilizan con mas frecuencia, junto con las indicaciones de cuáles actividades o resultados pueden emplearse para medir el uso relativo de cada estándar. Al evaluar el desempeño en ventas, algunos estándares pueden medirse de manera cuantitativa; otros requieren la experiencia y el criterio del gerente de ventas. Un estudio sobre compañías industriales reveló que la mayor parte de las firmas utiliza una combinación de medidas de desempeño cuantitativas (volumen de ventas en dinero, utilidades netas en dinero y volumen de ventas con respecto al año anterior) y cualitativas (conocimiento del producto, iniciativa y comportamiento ético).

Tabla 2. Medidas del esfuerzo del vendedor en las actividades de ventas

Estándar	Actividad que mide lo utiliza	% de gerentes de ventas que lo utiliza
Llamadas por día.	Utilización y aplicación del tiempo.	57

Actividades diferentes de vender (relaciones públicas, etc.)	Actitud hacia el trabajo, etc.	90
Horas trabajadas por día.	Dedicación al trabajo, habilidad para planear.	...
Correspondencia, llamadas telefónicas.	Actitud hacia el trabajo, habilidad para vender.	25
Ideas para solucionar problemas.	Creatividad para dirigirse a sí mismo y al territorio.	69
Administración del tiempo.	Habilidad para los negocios, eficiencia, actitud hacia el trabajo.	73
Conocimiento de producto, política y procedimiento.	Actitud hacia la compañía y el trabajo, habilidad para vender.	59-89
Habilidad como "detective" en el mercado.	Valor como fuente de información, ayuda a la compañía.	72
Presentación personal.	Valor como representante de la compañía, habilidad para vender.	82
Cualidades personales: criterio, honestidad, estabilidad, emocional, autodisciplina, responsabilidad.	Destrezas para vender, valor para la compañía.	

4.4.5. Ajustes en los territorios

Las diferencias entre los territorios deben tenerse en cuenta cuando se mide el desempeño de vendedores específicos. Incluso si los procedimientos para el diseño inicial del territorio tratan de minimizar las diferencias entre los territorios de ventas, éstos nunca serán iguales por completo. Por consiguiente, los factores de la situación del territorio

Tabla 3. Mediciones de los resultados de ventas

Estándar	Resultados que mide	%de gerentes de ventas que los utiliza
Volumen de ventas por unidades o dinero.	"Puntaje" en dinero o unidades.	81
Llamadas de ventas o citas para servido al Cliente.	Servido que se presta, cantidad de trabajo que	24

	se realiza en servicio al cliente.	
Participación que se logra en el mercado.	Posición competitiva en el territorio.	18
Número de pedidos escritos.	Volumen de negocios, frecuencia de pedidos.	
Número de pedidos completos.	Frecuencia de negocios repetidos, lealtad del cliente, destreza en ventas.	17
Gastos	Costo que representa el vendedor en una venta, interés en el control de gastos.	22-41
Margen bruto sobre pedidos.	Contribución a los gastos indirectos, precio de las líneas vendidas.	14
Número de cuentas activas.	Cubrimiento de territorio, potencial.	43
Llamadas hechas.	Índice de actividad, agresividad.	57
Trabajo de promoción realizado.	Cantidad de actividades de apoyo, diferentes de vender.	12-28
Ventas contra cuota o presupuesto de ventas.	Resultados de ventas relativas frente a ventas posibles, posición con respecto a otros vendedores.	54
Ventas frente al potencial del territorio.	Cubrimiento del territorio, registro de ventas.	34
Tamaño medio de pedido.	Naturaleza del negocio descrito, tamaño del cliente, condiciones del territorio, destrezas en ventas.	15
Relación de pedidos y llamadas.	Distribución del tiempo, éxito de ventas, cubrimiento del territorio, destrezas en ventas, habilidad para planear.	26
Promedio de pedidos cancelados.	Destrezas en ventas, naturaleza de los negocios descritos.	14
Número de cuentas nuevas abiertas.	Agresividad, tipo de clientes llamados, actividad de planeación.	71

4.4.5. Enfoque de la rentabilidad

Desde el punto de vista histórico, las medidas de evaluación de ventas han hecho énfasis en el volumen. Sin embargo, en la actualidad, la rentabilidad se ha convertido en la norma para medir el desempeño. Por ejemplo, el profesor Rene Darmon destaca la necesidad de enfocar la rentabilidad y no el volumen de ventas cuando se evalúa el desempeño: los vendedores pueden vender diversas mezclas de producto con muy diferentes utilidades como resultado de la amplia diferencia

en las habilidades de ventas. Una compañía deberá preferir el desempeño de los vendedores cuyas mezclas de producto generen utilidades más altas, pero no necesariamente el desempeño de los vendedores que logren el más alto volumen en ventas.

“En la actualidad la rentabilidad se ha vuelto la norma para medir el desempeño”

Darmon ha propuesto un procedimiento que tiene en cuenta la carrera que se espera de un vendedor y el valor que representa para la compañía. El método implica un procedimiento cuantitativo basado en un modelo de pronósticos a largo plazo y utiliza los estimativos de rentabilidad para predecir la contribución a largo plazo que se espera de un vendedor para las utilidades de la firma. Otra manera de enfocar la rentabilidad es establecer metas y cuotas de ventas que tengan una relación con las utilidades. Infortunadamente, existen muchas compañías y miles de vendedores cuyas medidas de desempeño no los animan para lograr la mejor mezcla de producto, de cliente o márgenes bruto. Los gerentes de ventas deben asegurarse de que las expectativas de rentabilidad sean un factor clave en el desarrollo de los estándares de desempeño. El modelo ROI (retorno sobre la inversión), es otro método orientado hacia la rentabilidad que se ha considerado una herramienta de integración para medir el desempeño en ventas, el ROI suele adaptarse al ROAM (retorno sobre activos administrados), que usa algunos elementos, como las cuentas por cobrar y los inventarios a manera de importantes cifras de inversión. La siguiente fórmula se utiliza para determinar el ROAM:

En un territorio con ventas por US\$400.000, utilidades netas de US\$20.000 y activos administrados de US\$100.000 tendría un ROAM del 20%. En otras palabras, este territorio de ventas ha generado a la compañía 20% sobre el dinero invertido. Si ese porcentaje es un retorno aceptable o no sobre los activos administrados, dependería del ROAM de otros territorios y de los objetivos corporativos y usos alternativos de los recursos de la compañía.

Autonomía de aprendizaje

CADA PASO VIGILANTE, CADA ACTO CONSCIENTE ES EL CAMINO DIRECTO HACIA EL DESPERTAR.

4.5.6. Fuentes De Información Para La Evaluación Una vez que han elegido las medidas para evaluar el desempeño, surgen preguntas con relación a las fuentes de esa información. ¿Dónde encuentra el gerente de ventas la información necesaria para desarrollar los estándares de desempeño seleccionados? ¿Dónde se puede obtener la información para evaluar el desempeño de ventas? ¿Cuáles son las ventajas y cuales las desventajas asociadas con cada fuente de información? A continuación se consideraran las principales fuentes de información evaluativa.

4.5.7. Registros de la compañía

La propia historia de una compañía suele ser una fuente útil de datos a partir de los cuales pueden elaborarse las normas para el desempeño. Facturas, experiencia del volumen histórico por territorio o clase de cliente, quejas de los clientes, facturas de ventas, experiencia volumen-costo-utilidad con diversas clases de promociones y líneas, la historia de cada vendedor y otros aspectos de la experiencia de la compañía son útiles para establecer estándares de desempeño para los vendedores.

Un fabricante de llantas quería expandir su distribución regional de la zona del oeste medio al mercado de Nueva Inglaterra, con el fin de establecer cuotas de volumen de ventas dólar como medidas del desempeño de los vendedores en esta última región. La investigación demostró que las características sociales, económicas y competitivas de los territorios propuestos eran similares a los de la región del oeste medio, en los cuales la compañía había vendido durante años. De ese modo, el volumen histórico de ventas de la empresa en los territorios comparativos en la región se utilizó para fijar las cuotas de ventas en los nuevos territorios.

Clientes

Es habitual que los mismos clientes sean fuentes fructíferas de datos sobre el desempeño en ventas porque están en contacto estrecho y frecuente con los vendedores. Por ejemplo, una herramienta efectiva de control y planeación de marketing es la evaluación del proveedor. Se puede desarrollar un sistema de calificación de los proveedores con base en un estudio del criterio de los clientes sobre los mismos. Los gerentes de ventas pueden usar este sistema para brindar mejor servicio a sus clientes.

Las ventajas potenciales de las evaluaciones del cliente incluyen lo siguiente:

Un cliente es fuente fructífera de datos sobre el desempeño en Ventas

- Los clientes pueden aportar información reciente, esencial y actualizada para la evaluación.
- La información del cliente es de primera mano y, por tanto, no está sujeta a la distorsión que produce la transmisión a través de diferentes canales, antes de llegar a la gerencia del proveedor.
- Se recuerda a los clientes que la compañía proveedora está interesada en ellos, sus operaciones y sus problemas.
- Los clientes pueden aportar nuevas ideas o indicar cómo mejorar el servicio.
- Los clientes pueden brindar comparaciones útiles de los vendedores de una firma con los representantes de la competencia.

Entre las debilidades y los riesgos potenciales de este método se incluyen los siguientes:

- La información de los clientes sobre el desempeño de un vendedor es aleatoria y sin importancia. Nunca puede saberse con exactitud cómo valorarla; es probable que los clientes evalúen el desempeño en forma demasiado vaga para ser de utilidad: "su representante en verdad nos sacó de un mal momento" o "su representante se equivocó en ese embarqué".
- Buscar entre los clientes la información para evaluar a los vendedores puede tener el efecto de un bumerán sobre el gerente de ventas. A menos que se haga con sumo cuidado, y con el completo conocimiento y apoyo del vendedor, reunir esta información parecerá como una intromisión desleal en las relaciones del vendedor con los clientes. En tales condiciones, la moral y la eficiencia pueden verse afectadas.

4.5 INFORMES DE LOS VENDEDORES Quizá la fuente de información de más amplio uso es la que transmiten los propios vendedores a través de sus informes, tanto orales como por escrito, los cuales se conocen como *informes de llamadas*. Como los vendedores tienen un conocimiento cercano y actual de sus territorios y de sus propias operaciones, pueden incluir en el mismo reporte la información del cubrimiento de territorio con fines de supervisión, y los datos de evaluación. De esa manera, un sistema de informes, diseñado con especial cuidado, ahorrará los costos de presentar informes separados para los dos objetivos. Un gerente de ventas debe manejar esta información con cuidado ya que, como la mayoría de las personas, el personal de ventas hará cuanto pueda para protegerse de las críticas, dar una buena imagen, hacer el trabajo tan fácil como sea posible y maximizar sus ingresos. Los vendedores, como grupo, no son más ni menos honestos o autoinvestigadores que cualquier otro grupo de empleados. Sin embargo, si un gerente descubre a un vendedor...falseando los informes debe aplicar con rapidez una fuerte acción disciplinaria o destituirlo.

Más importante y usual que una completa deshonestidad es la tendencia de los vendedores a favorecerse con sutileza, siempre que puedan hacerlo, en el informe que presentan. Por ejemplo, en cierta compañía, las llamadas por día son un factor importante en la evaluación del desempeño. Un vendedor, Bob Carson, ha hecho diez llamadas a clientes y ha ido con otro a un restaurante donde han almorzado y hablado de béisbol todo el tiempo. ¿Cuántas llamadas reporta Bob durante el día? Es probable que indique 11. Esta tendencia señala por qué muchas compañías tratan de reunir evidencia evaluativa de más de una fuente sobre todos los factores de importancia en el desempeño del trabajo.

La precaución es la forma más fácil de evitar informes falsos o ficticios. Si los vendedores están conscientes de que los datos de sus informes se utilizarán para ayudarlos a vender, es menos probable que entreguen informes distorsionados. Involucrar a los vendedores en el diseño de los informes y su aplicación resulta

útil. Por último, los gerentes de ventas deben utilizar estos documentos de manera apropiada, pues son un medio para controlar las actividades de ventas y reunir información del mercado, no para obstruir o restringir al vendedor.

Otro aspecto es el negativismo de la mayoría de los vendedores hacia los informes y otros documentos de oficina. Con demasiada frecuencia, los informes de ventas son muy detallados con respecto a datos sin importancia, a información difícil de conseguir o que exige demasiado tiempo al vendedor para completarla. A los vendedores deberá pedírseles sólo la información necesaria para la planeación de ventas, el control administrativo y la evaluación del desempeño. Además, los informes de la actividad de ventas deberán diseñarse con cuidado para minimizar la resistencia de la fuerza de ventas y para reducir el tiempo necesario para diligenciarlos.

Los informes de ventas se utilizan de muchas maneras nuevas. Compañías como American Airlines, 3M y Wilson Learning los utilizan para evaluar a los nuevos vendedores. Al revisar muy de cerca estos informes, los gerentes de ventas pueden aprender mucho acerca de las actividades de este personal: sus patrones de ventas y la adaptabilidad en su trabajo. Otras compañías utilizan la información para evaluar el entrenamiento en ventas y programar los cursos de repaso de entrenamiento; en algunas empresas, los gerentes de ventas emplean casi tanto tiempo en analizar los informes como los vendedores en completarlos.

4.5. Caso Practico

Au Bon Pam Company (ABP) es un restaurante de franquicia que mantiene a sus 1.600 vendedores bajo control por medio de clientes misteriosos especialmente entrenados, quienes visitan los restaurantes y luego completan cuestionarios diseñados por ABP que indagan acerca de la calidad de los alimentos y el servicio. Los puntajes que los empleados obtengan en el cuestionario tienen mucho que ver con la forma como se les evaluará y compensará; los vendedores reciben premios por los buenos puntajes que les otorguen los visitantes misteriosos y, hasta cierto punto, la participación de los gerentes en las utilidades se relaciona con la calidad del funcionamiento de sus almacenes.

ABP comenzó su programa de visitantes misteriosos en 1987 y ha visto aumentos significativos en los puntajes desde comienzos del programa. A estos clientes se les contrata mediante avisos en los periódicos y verbalmente. Una vez contratados, asisten a una sesión de entrenamiento en donde se les informa sobre las metas y la filosofía de la empresa, y prueban diferentes alimentos para conocer cuál deberá ser el sabor de los alimentos ABP. Después del entrenamiento, van a los restaurantes en donde se espera que permanezcan al menos 20 minutos. Las visitas a estos lugares se realizan tres veces cada cuatro semanas.

Los beneficios del cliente misterioso como método de evaluación son dobles. Primero, brinda información a la gerencia y sirve como base para la compensación. Segundo, más importante

aún, el efecto que el programa tiene en el desempeño del servido al cliente: los empleados siempre están alerta porque nunca saben cuando va a entrar un catador misterioso.

Existen varias aplicaciones de programas similares a éste, para las fuerzas de ventas. Por ejemplo, "interlocutores misteriosos" podrían contactar a las personas encargadas del telemarketing para evaluar el servido al cliente y las destrezas de ventas, o los números telefónicos de receptores misteriosos podrían insertarse en la lista de éstos. El uso de los compradores misteriosos de todo tipo está en alza. En New Hampshire, existe una empresa llamada "Customer Perspectives" que emplea 35 compradores misteriosos y los envía a las empresas clientes. Se inició en los primeros años de la década de 1980, y la compañía ha experimentado un aumento anual medio del 48% en sus ingresos brutos. El éxito de Customer Perspectives puede ser un indicativo de la importancia futura de los compradores misteriosos en situaciones de administración de ventas.

Visitas De Los Gerentes Al Área De Trabajo

Como en el estudio previo, en el que se indicó la tutoría, las visitas al área de trabajo de los vendedores pueden ser una fuente importante de información evaluativa. Un gerente de ventas experto describe así los beneficios de estas visitas:

Quiero estar seguro de que los vendedores ilustran sobre las líneas de producto que nosotros queremos y suministran la información escrita apropiada a las personas apropiadas, y que saben quiénes están tras bambalinas en las fábricas: jefes de mantenimiento, jefes de suministro de materiales, personal de planta en ingeniería, gente de control de calidad, etc.

Las visitas al área de trabajo de los vendedores pueden ser una fuente Importante de información evaluativa

Quiero ver si son capaces de resolver los problemas que pueden surgir y responder a las preguntas imprevistas para mi propia satisfacción y la del cliente; quiero saber cuándo un vendedor trata de engañar o no supera bien esta situación. Cualquier cliente inteligente puede verlo con claridad, y eso deja una mala impresión, tanto para el vendedor como para la compañía.

4.6. Puntos de vista personales de un gerente

Aunque, por lo general, los gerentes no lo expresan en cifras, símbolos, diagramas o gráficas, un gerente de ventas experto tiene un sentido intuitivo para evaluar el desempeño de los vendedores. Por lo común el gerente ha sido vendedor y tiene experiencia en la industria y la compañía. Los buenos gerentes de ventas conocen bien a sus vendedores, como profesionales y como individuos, y de este conocimiento surge un punto de vista valioso para aplicarlo en la evaluación del trabajo de sus subordinados. Algunos expertos en administración de ventas no están de acuerdo

con esta idea y sostienen que la evaluación del desempeño puede y debe ser completamente objetiva y científica, sin ningún espacio para los juicios subjetivos del gerente. No obstante, la gran mayoría de vendedores y gerentes de ventas apoyan la opinión de que el instinto puede ser útil en la evaluación como cualquier otra medida científica. Instinto y ciencia se ven como complementarios.

4.6.1. Fuentes externas

Las fuerzas externas también influyen en el desempeño del vendedor. Los cambios en el poder adquisitivo en un territorio, en la población, en las actividades económicas y en varios clientes potenciales pueden afectar el desempeño en ventas e influir en la evaluación de un vendedor. Un programa de evaluación eficaz incluye medidas del desempeño basadas en la información procedente del exterior de la compañía. Por ejemplo, si parece que el porcentaje de ventas es alto, el gerente lo compara con las estadísticas de la industria sobre los gastos de ventas.

Muchas fuentes de información se hallan disponibles a bajo o ningún costo, y por lo general son de dos tipos: gubernamentales y privadas. En Estados Unidos, las fuentes gubernamentales están integradas por las agencias y oficinas federales y estatales; las fuentes privadas son las asociaciones y grupos comerciales, industriales y profesionales. Existen varias publicaciones sobre ventas y administración de ventas que suministran información de utilidad para la evaluación de ventas. *Sales & Marketing Management* publica muchos artículos e informes más varias separatas especiales, incluida su *Sales Manager's Budget Planner*. Esta publicación suministra datos anuales de costo por llamada para vendedores de servicios, industriales y de consumidores; además recopila información estadística de otras organizaciones. Dartnell Corporation publica circulares, boletines y otro tipo de información, incluido un estudio anual llamado *Survey of Sales Compensation*. En *Incentive Magazine* se publica información sobre incentivos de ventas. Otras fuentes secundarias de información incluyen *Training*, *American Salesman*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *Industrial Marketing Management* y otras publicaciones periódicas, muchas de las cuales se citan aquí.

4.7. ¿QUIÉN DEBERÁ EVALUAR EL DESEMPEÑO EN VENTAS?

Existe una diferencia importante entre quienes diseñan un programa de evaluación de ventas y quienes lo ponen en funcionamiento. El plan de evaluación deberán diseñarlo aquellas personas de la compañía que tengan más experiencia en ventas, que conozcan la empresa, sus productos y mercados en gran detalle y posean experiencia en el desarrollo de programas de evaluación. En la mayor parte de las compañías, estos requerimientos hacen que los ejecutivos de alto nivel diseñen el programa de evaluación y lo revisen con periodicidad. Sin embargo, ¿quién, en la compañía, deberá hacer en realidad las evaluaciones y trabajar con ellas una vez que se han diseñado los planes? ¿Los ejecutivos de alto nivel? ¿Los gerentes regionales de ventas? ¿Los gerentes de ventas de primer nivel? ¿Especialistas en

evaluación del staff corporativo? ¿Asesores de personal o de ventas?. Las prácticas en la industria varían según el nivel en que se realice la evaluación. Sin embargo, el peso de la evidencia apoya la conclusión de que deberá hacerse en el nivel de supervisión más bajo posible, de preferencia por el supervisor jefe inmediato del vendedor: el gerente de ventas.

Existen varias razones para sustentar esta conclusión:

- La relación vendedor-supervisor se fortalece. Las investigaciones han demostrado que el supervisor de ventas es determinante en la satisfacción del trabajo de un vendedor. La evaluación del desempeño por parte del supervisor inmediato del vendedor facilita una relación laboral más estrecha entre los dos. Deben trabajar juntos en los problemas de la persona, y comparten la satisfacción del mejoramiento del individuo y del trabajo. Si el supervisor la dirige bien, la evaluación participativa acerca más al vendedor a su fuerza de ventas y, en consecuencia, facilita y hace más eficientes otras responsabilidades del supervisor. La moral de la fuerza de ventas se fortalece porque los vendedores aprecian el interés del supervisor en su trabajo.
- Se amplía el compromiso mutuo. Cuando el vendedor y el supervisor comparten la evaluación, se hallan comprometidos personal y públicamente para mejorar el desempeño del vendedor y solucionar los problemas. Esta condición mejora en gran medida la eficacia de la evaluación y su seguimiento.
- Se establece la responsabilidad del supervisor. Éste es responsable de los resultados del desempeño de su fuerza de ventas. El gerente de ventas se juzga y se evalúa según lo bueno o deficiente que sea el desempeño de los vendedores; a través del trabajo de éstos, el gerente triunfa o fracasa. En consecuencia, es razonable que el supervisor desempeñe un rol importante en la evaluación y se encargue de las acciones remediales, con base en las evaluaciones de los vendedores. Cuando un supervisor no cumple un rol importante en la evaluación del desempeño en ventas es probable que se presente un error administrativo clásico: asignarle la responsabilidad del desempeño en ventas sin que cuente con la autoridad necesaria para corregir los errores.
- La comunicación de metas y correctivos es clara y directa. Quizá la razón más importante para que el supervisor inmediato del vendedor tenga un rol significativo en la evaluación es que ambas partes pueden entender con claridad qué está bien y qué está mal en el desempeño del vendedor y cuáles son las acciones correctivas que deberán tomarse. Si alguien diferente del supervisor inmediato del vendedor evalúa el desempeño, se introduce un tercero en la comunicación, ésta se dificulta de inmediato y el resentimiento puede aparecer con rapidez. Tanto el vendedor como el

supervisor comienzan por sorprenderse del tercero, y se hacen preguntas que habrían podido evitarse: "¿qué estándares se están usando?" "¿Qué significa el evaluador?" "¿Por qué el evaluador decidió eso?" "¿Qué información se empleó?" "¿Por qué el evaluador recomendó que haga eso para solucionar mi problema y no algo más?" "¿Qué derecho tiene esta persona para evaluar mi trabajo?".

4.8. FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN

La frecuencia de la evaluación se refiere a la frecuencia de la evaluación formal, aparte de las evaluaciones rutinarias que se hacen a diario en las operaciones de ventas normales. Para expresarlo con claridad, cuando se juzga (evalúa) a un vendedor que ha cometido un error de cierta importancia, deberá llamársele la atención tan pronto como sea posible y no dejarse para alguna futura evaluación formal. Además de las correcciones individuales y de rutina, ¿con qué frecuencia deberá evaluarse a los vendedores en un programa de evaluación formal? Para decidir cuál es la frecuencia de evaluación óptima para cualquier grupo de ventas individuales, deben considerarse los siguientes aspectos esenciales.

4.8.1. Tiempo necesario para evaluar Todo plan de evaluación formal funciona en su propio *ciclo del tiempo de evaluación*, el total de tiempo necesario en cualquier plan de evaluación dado, para completar todos sus pasos. En los planes simples, el tiempo de evaluación es corto; quizá una semana o algo más. Con planes más elaborados el ciclo puede tomar hasta meses. Considere el ejemplo del análisis de un ciclo para un fabricante de equipo de oficina. Con los estándares de evaluación seleccionados, la recopilación de datos toma 90 días, el procesamiento de la información 10 días y el trabajo de los supervisores con los vendedores cinco días. El ciclo total de la evaluación son 105 días; de hecho, esto no significa que la compañía gaste los 105 días en cada ciclo de evaluación, sino que se necesita ese periodo para completarlo. Otra compañía puede necesitar un mes o dos semanas.

Un estudio de las prácticas en evaluación de ventas reveló que la frecuencia de evaluación varía en intervalos de una semana a un año. Sin embargo, en la mayor parte de las firmas, la evaluación formal se realiza en forma trimestral, semestral o anual.

Los gerentes de ventas no pueden evaluar de manera formal a su personal con una frecuencia diferente de la que el ciclo permita. Si éste exige 105 días, la gerencia no podrá hacer una evaluación formal más frecuente. El tiempo del ciclo establece un límite a la frecuencia de una evaluación formal en cualquier programa dado.

4.8.2. Interferencias en la evaluación Los trabajos del supervisor y del vendedor constan de actividades actuales y futuras. Las primeras son las que se desarrollan en el presente para alcanzar resultados inmediatos, en tanto que las

actividades futuras son aquellas que se realizan en el presente para alcanzar resultados futuros. Vender, llamar a los clientes, abrir nuevas cuentas, prestar servicio y diligenciar informes son actividades actuales para los vendedores; funciones que deben realizarse ahora. Para el supervisor, viajar con los vendedores y llamar a los clientes son actividades actuales; responsabilidades con resultados inmediatos. Por el contrario, para el vendedor y el gerente la evaluación es una actividad futura. Como el entrenamiento, la evaluación no se efectúa para lograr resultados inmediatos sino para lograr las metas futuras deseadas. Las actividades futuras se basan en el concepto de gratificación postergada: dar en el presente algo de valor con la esperanza de recibir algo de mayor valor en el futuro. En síntesis, las actividades futuras están implícitas en las actividades actuales y exigen tiempo, dinero, energía y atención. Cuando se evalúa el desempeño pasado para mejorar el desempeño futuro, el gerente de ventas no puede vender, llamar a los clientes o realizar ninguna otra actividad actual. Un criterio para establecer la frecuencia de evaluación es la cantidad de interferencia que puede tolerarse en las actividades actuales. ¿Cuánto del tiempo de sus actividades actuales pueden emplear gerentes y vendedores para evaluar? No existe una respuesta del todo concluyente, pues es una decisión que cada compañía debe tomar a la luz de sus necesidades y condiciones. Una empresa puede decidir que para el bien del desempeño futuro de sus vendedores y supervisores, éstos deben dedicar una parte considerable del tiempo de las actividades actuales con la esperanza de lograr una ganancia más sustancial en el futuro. Otras pueden limitar con severidad la evaluación, de preferencia para enfatizar en la ganancia presente sobre los rendimientos potenciales futuros.

4.8.3. Tiempo necesario para emprender una acción correctiva El último aspecto que deberá considerarse para determinar la frecuencia apropiada de evaluación es el tiempo que tardan los vendedores en solucionar los problemas que indique la evaluación y realizar las funciones sobre las cuales se les evalúa. Es inútil evaluar a los vendedores antes de que reaccionen a la última evaluación; si, por ejemplo, un criterio importante en el desempeño es el número de nuevas cuentas abiertas, y lo usual es que se necesiten seis meses para abrir una, tiene poco sentido evaluar esta actividad más de dos veces al año, ya que sólo al final de cada intervalo podrán apreciarse resultados reales.

En síntesis, la mejor frecuencia para una evaluación formal es la que se establece en relación con el ciclo de tiempo de la evaluación, puesto que no se interfiere más de lo debido en las actividades actuales de ventas y administración, y permite contar con el tiempo necesario para corregir errores, solucionar problemas y desarrollar las actividades que han de evaluarse.

4.9. MÉTODOS PARA EVALUAR A LA FUERZA DE VENTAS

Las organizaciones de ventas han desarrollado una amplia variedad de métodos para evaluar al personal de ventas. Estos métodos brindan a los vendedores la retroalimentación de su desempeño en ventas, identifican las áreas del desempeño que deben modificarse o mejorarse, y aportan información a la gerencia sobre acciones específicas, como promociones, transferencias y ajustes en la compensación. Después de revisar estos procedimientos, en esta sección se considerarán nuevos métodos para la evaluación de ventas.

4.9.1. Clasificación La *clasificación* requiere que el evaluador elabore una lista de todos los vendedores según el orden de su desempeño, comenzando por el de mayores resultados. Esto parece una tarea simple pero en la práctica es difícil. Un problema que surge es decidir cómo van a clasificarse los vendedores. Cuando un supervisor de ventas clasifica a sus subalternos, el gerente puede estar empleando factores definidos en forma tan vaga o amplia que su aplicación resulta cuestionable. Otro aspecto es que el gerente de ventas puede enfatizar demasiado en cualidades de la personalidad; por último, se ha señalado que la clasificación no brinda a los subalternos la retroalimentación necesaria para su propia superación. A pesar de estas deficiencias, la clasificación aún es un método popular para evaluar el desempeño; su forma más empleada es el *método 2 0-60-20*. Goodyear y otras compañías lo emplean e implica elaborar una lista de los subalternos, del primero al último, dejando al de mejor desempeño en la cima y al final a quien tenga los resultados menos satisfactorios. Luego, la lista se divide en tres grupos, el primero de los cuales incluye al 20% inicial de vendedores; el último, al 20% final y el 60% restante se incluye en el grupo intermedio. Para ilustrar este procedimiento suponga que un gerente de ventas tiene 10 subalternos y comienza por identificar el de máximo desempeño: Jim Marshall. Luego, identifica a la persona con más bajos resultados, Mike Reilly, y la ubica al final de la lista. El procedimiento continúa de esta manera hasta clasificar a los diez vendedores. Después de revisar la lista, el gerente la divide en los tres grupos. Marshall y Sardi están en el 20% inicial, Tolson y Reilly en el 20% final y los demás en el 60% intermedio. La lista completa aparece a continuación:

1.	Jim Marshall	20%
2.	Beth Sardi	
3.	Jim Greene	
4.	Bob Russo	
5.	Sue Jensen	
6.	Larry Ruggeri	60%
7.	Walter Alton	
8.	Tom Carson	

- | | | |
|-----|--------------|-----|
| 9. | Carol Tolson | |
| 10. | Mike Reilly | 20% |

Muchas compañías utilizan este procedimiento para identificar a los vendedores que merecen premios especiales y reconocimiento (primer 20%) o que requieren acciones correctivas especiales (20% final). En ocasiones, los aumentos de salario dependen de la clasificación. Por ejemplo, los vendedores medios (600) pueden recibir un aumento de salario del 6%, los del 20% inicial pueden recibir un aumento del 9% y el 20% final puede recibir un aumento del 3%.

Aunque este procedimiento tiene la ventaja de su sencillez, puede no ser el mejor para evaluar vendedores. Además de las dificultades de clasificación mencionadas, el método falla por ser demasiado estructurado y puede ser imposible clasificar a todos en los grupos de 20-60-20. Por ejemplo, suponga que cuatro de los diez vendedores en verdad son estupendos. ¿Sería justo que Greene y Russo recibieran un 6% de aumento cuando no se diferencian casi de Marshall y Sardi, quienes han recibido un 9%? Del mismo modo, Tolson y Reilly pueden ser vendedores nuevos que se han desempeñado a satisfacción de acuerdo con sus niveles de experiencia y conocimiento. De hecho, pueden estar mejor que otros vendedores ubicados más arriba en la lista, si se tiene en cuenta su falta de experiencia.

4.9.2. Escalas de desempeño Las *escalas de desempeño*, otro método muy utilizado, identifica cualidades específicas, factores de comportamiento o criterios de desempeño. Los vendedores se clasifican con base en una escala del nivel de comportamiento deseado que presentan o del alcance que han logrado en los criterios de desempeño. Para ilustrar este método, a continuación se presentan algunos ejemplos de criterios y una escala de desempeño típica.

Criterios	Sobresaliente	Bueno	Satisfactorio	Deficiente	Muy eficiente
Administra bien el tiempo				X	
Demuestra condiciones de liderazgo		X			
Demuestra madurez y juicio cuando se relaciona con los demás.			X		
Manifiesta entusiasmo por el trabajo.	X				
Se muestra	X				

motivado para desempeñarse bien.					
----------------------------------	--	--	--	--	--

Este breve ejemplo ilustra la ventaja de una escala de desempeño sobre la clasificación, pues se identifican los aspectos específicos en que un vendedor puede mejorar o mantener los niveles de desempeño deseados. En esta ilustración, el vendedor necesita ayuda para administrar el tiempo en forma más efectiva y, aunque se le califique en forma satisfactoria, podría mejorar en su relación con los demás.

Infortunadamente, las escalas de desempeño también tienen una debilidad: la interpretación desigual de los criterios e índices de desempeño. A menos que el evaluador entienda con claridad qué significa cada condición y nivel de calificación, pueden surgir confusión e insatisfacción. Por ejemplo, ¿cómo se definen las cualidades de liderazgo? También pueden presentarse problemas cuando los evaluadores difieren en la interpretación de los niveles. Por ejemplo, un gerente de ventas puede considerar que “sobresaliente” sólo se aplica en contadas situaciones excepcionales, mientras otro puede emplearlo con más frecuencia. Las diferencias entre los evaluadores dificultan la comparación de los vendedores cuando los califica más de un gerente.

4.9.3. Ensayos Un tercer método son los *ensayos*, o textos breves en los cuales el gerente de ventas describe el desempeño de un vendedor. Aunque los ensayos pueden ser más flexibles y parecer más simples, no son consistentes y tienden a ser subjetivos. Cada supervisor tiene un estilo diferente para escribir y enfatizar.

Incluso, cuando se pide responder una pregunta específica es probable que el autor del ensayo la interprete de modo particular. Suponga que una compañía pide a sus supervisores de ventas que respondan brevemente lo siguiente: “por favor, evalúe el potencial de progreso de este vendedor”. Un gerente de ventas escribe lo siguiente: “Jeff tiene un potencial excelente para progresar. Trabaja duro, hace un mínimo de ocho llamadas diarias, entrega sus informes a tiempo y agrada a sus clientes”. Aunque estos comentarios son importantes, se relacionan más con el desempeño de la persona en su trabajo presente que con el potencial que posee para progresar. La interpretación del gerente sobre esta pregunta no permite una respuesta con información que pudiera ayudar a evaluar el potencial de promoción del vendedor.

4.9.4. Nuevos métodos para evaluar a los vendedores Debido a las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación de ventas, gerentes e investigadores de venta han buscado mejores formas para evaluar el desempeño, varias de las cuales utilizan técnicas cuantitativas. Como se indicó antes, algunas autoridades sugieren un método a largo plazo para evaluar el potencial de

utilidades de un vendedor, el cual combina datos históricos de contabilidad y del personal. En un método similar, un asesor de administración ha sugerido que el análisis estadístico multivariado puede emplearse para valorar el efecto de un vendedor sobre volumen, utilidades y otras medidas adecuadas. Incluso, otro experto ha sugerido que un gerente de ventas deberá comparar los datos del desempeño en ventas durante varios años mediante el análisis de la línea de tendencia. Ha indicado que trazar una línea recta entre los datos de ventas de varios años permite que el gerente de ventas cuente con una imagen más precisa del índice de crecimiento de un vendedor que mediante la comparación de año por año. Este procedimiento matemático, que emplea la técnica estadística conocida como “análisis de los mínimos cuadrados”, es relativamente sencillo para ponerlo en práctica. En un estudio reciente se compararon varios métodos analíticos de evaluación. El propósito era determinar si podía crearse un marco analítico mejorado. Los investigadores encontraron que los ciclos de la carrera y los modelos de regresión múltiple brindaban algunas perspectivas sobre el desempeño. Se encontró que las ventas en el territorio aumentaban con la experiencia del vendedor y según el número de llamadas. Los hallazgos más valiosos sobre el desempeño de la fuerza de ventas se presentaron mediante una matriz de desempeño. Este método permite que un gerente de ventas revise y compare los logros de los vendedores en varias dimensiones al mismo tiempo. Los investigadores combinaron las mediciones clave de los ingresos de ventas, el porcentaje del margen de contribución, las llamadas y la edad en un solo diagrama. Incluir la edad en la matriz permite a la gerencia seguir los cambios en la carrera de un vendedor; además, este método aclara diferencias clave entre las llamadas y los índices de crecimiento a través de los niveles de desempeño. Se ha recomendado un sistema de valoración del desempeño, llamado *escala de desempeño según el comportamiento* (en inglés, *BARS*). Los defensores de este método han sugerido que la gerencia puede identificar cuáles comportamientos se asocian con los resultados deseados que se logren. Argumentan que el sistema BARS minimizará las deficiencias de los métodos tradicionales del desempeño en ventas. El sistema BARS se desarrolla mediante un procedimiento de cinco pasos que involucra a los supervisores que utilizan BARS (clasificadores) y sus subalternos (clasificados). El proceso comienza con la descripción de incidentes esenciales específicos del comportamiento eficiente y del comportamiento ineficiente en el desempeño en ventas, los cuales luego se revisan y depuran en un conjunto más pequeño de dimensiones del desempeño. El tercer paso es tener otro grupo de personal de ventas que revise estas dimensiones del desempeño. Luego se les pide calificar los acontecimientos importantes en una escala de puntos de 1 a 10. El paso final es la elaboración de las escalas de desempeño según el comportamiento, para el grupo de dimensiones que se mantienen. En la figura 19-2 se presenta un ejemplo de una dimensión del desempeño y las características del comportamiento. Aunque el método BARS sólo se ha

aplicado en forma limitada en las organizaciones de ventas, los resultados han sido prometedores. Se ha observado que "ofrece mecanismos potenciales para reducir el conflicto y la ambigüedad del rol en las posiciones de ventas. Una reducción de esta clase podría crear mayor satisfacción en el trabajo, motivación más alta y menor índice de cambio de personal de los que se han experimentado con métodos de evaluación más tradicionales".

4.10. VINCULAR AL VENDEDOR

Como se observó en capítulos anteriores, la tendencia actual es lograr una mayor vinculación de los vendedores en las actividades de administración de ventas. Sin embargo, ¿cómo se relaciona esta tendencia con la evaluación de la fuerza de ventas?

4.10.1. Nivel de vinculación con los vendedores

El nivel de vinculación con los vendedores es el límite en el cual se permite o requiere su participación para evaluar su propio desempeño: qué tanto se consulta al vendedor en el proceso de evaluación y qué tantos detalles se le informan acerca de los resultados. Por lo común, las firmas han adoptado una de tres políticas hacia la vinculación de los vendedores en este proceso: participación completa, participación nula y participación selectiva.

La política de participación completa se basa en el concepto de que el vendedor y la compañía comparten un interés común en la evaluación del desempeño, que el vendedor puede contribuir con información útil y que la evaluación sirve para orientar a los interesados.

MUY ALTO Indica que la mayor parte de las veces se presentan los informes de ventas precisos y necesarios	10.0	Podría esperarse que todos los informes necesarios se presenten a tiempo, incluso en las situaciones más difíciles
	9.0	En la mayor parte de las situaciones podría esperarse el cumplimiento de los plazos para la presentación de los informes de una manera apropiada
	8.0	
	7.0	Es usual que se presenten a tiempo y podría esperarse que la mayor parte de los informes rutinarios se entreguen en el formato apropiado
	6.0	
MODERADO Indica regularidad en la presentación de informes de ventas precisos y necesarios		
	5.0	Podría esperarse en muchas ocasiones que los informes necesarios se presenten con retrasos
	4.0	
	3.0	
		Podría esperarse que los informes se entreguen tarde y con inexactitudes
	2.0	

MUY BAJO Indica la presentación de informes con una frecuencia y precisión inaceptables	1.0	Podría esperarse que haya un descuido total en el diligenciamiento de los datos de casi todos los informes
	0.00	Podría esperarse que los informes nunca se entreguen a tiempo y haya resistencia ante cualquier indicación administrativa para mejorar esta tendencia

FIGURA 2. Dimensión del desempeño en una posición de ventas y características del comportamiento.

La política de participación nula se basa en la premisa de que la gerencia está mejor calificada para establecer estándares y evaluar resultados, y que éstos son propiedad de la gerencia para utilizarlos en la forma que juzgue apropiada. La política de participación selectiva busca un punto medio entre estos dos extremos. La mejor política para una compañía en particular es aquella que mejor se ajuste a sus necesidades. Estas políticas no pueden juzgarse sobre aspectos ideales, sociales o éticos. Una política no es mejor ni peor que las otras porque sea más democrática, humana o considerada. Por el contrario, la selección debe hacerse con base en las características del mercado particular, los productos, la competencia, los clientes y la fuerza de ventas. En algunas compañías, por ejemplo, un presupuesto restringido para evaluación, la necesidad de evaluación rápida y constante o de realizar actividades actuales no sólo justificará una política de participación nula sino que hará que sea la única posible. Todo método es aplicable a conjuntos de condiciones particulares, y es una buena o mala política sólo en relación con la manera como se ajuste a las condiciones en las cuales opera. En la tabla 4 se analizan las ventajas y las desventajas de los dos extremos. La política intermedia de participación selectiva comparte ventajas y desventajas de cada uno de los extremos. La elección entre estas políticas depende de la condición y la situación de cada grupo de ventas. Sería bueno que muchas compañías que en la actualidad cuentan con una política de participación nula consideraran su revisión para ver si podrían obtener ventajas sustanciales al modificarla hacia una participación selectiva o, incluso, completa. Tanto la política de participación selectiva como la de participación completa tienen las siguientes ventajas:

Evitan el efecto negativo sobre la moral. de los vendedores, el cual podría presentarse cuando la persona ve la evaluación como un asunto secreto, unilateral y arbitrario.

- Permiten hacer la evaluación con un ingrediente extra: el conocimiento directo que el vendedor posee del territorio, los clientes y las propias operaciones y hábitos de la persona.
- No premian ni sancionan al vendedor de acuerdo con estándares que la persona no entiende a cabalidad o con los cuales no está completamente de acuerdo.
- Ayudan a que el vendedor vea de manera específica cómo puede mejorar su desempeño porque sabe con precisión cómo y quién lo evaluará.
- Mejoran la comunicación de los requerimientos del trabajo entre el vendedor y el supervisor.
- Transmiten un genuino interés por parte de la administración hacia el trabajo del vendedor.

Ventajas y desventajas de las políticas de participación completa y de la participación nula

Política de participación completa			Política de participación nula	
Característica o condición	Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
Cobertura de información	Más completa, por los datos del vendedor			Menos completa, no hay datos del vendedor
Precisión de los datos	Más completa, porque los datos suelen ser más precisos			Menos completa, porque los datos suelen ser menos precisos
Utilidad de la evaluación para el desarrollo del vendedor	Puede utilizarse con amplitud			Sólo puede utilizarse hasta cierto límite
Actitud probable del vendedor hacia el sistema de evaluación	Abierta, cooperativa y útil en autodesarrollo			Secreta, arbitraria, unilateral y difícil de usar en autodesarrollo
Impacto sobre el tiempo del vendedor		Se toma de las actividades Presentes	No se toma de las actividades	

			presentes	
Relación del vendedor con el supervisor		El vendedor puede desafiar y debatir estándares y resultados	El vendedor no puede debatir la evaluación porque no sabe nada de ella	
Costos de la evaluación		Más altos por reunir, procesar y analizar los datos del vendedor	Más económica porque el vendedor no entrega datos para procesar ni evaluar	
Tiempo del ciclo de evaluación		Más tiempo porque existen más datos	Menos tiempo porque hay menos datos	

La participación del personal al establecer las metas y evaluar el desempeño puede ayudar a reducir la ambigüedad relacionada con el trabajo. La *administración por objetivos* (en inglés, **MBO**), establecimiento conjunto de las metas por parte de vendedores y sus gerentes, y otros programas similares pueden utilizarse para fortalecer la participación y la comunicación entre supervisores de ventas y subalternos durante el proceso de evaluación. Cuando esto sucede, los vendedores trabajarán mejor y estarán más satisfechos con sus trabajos ya que comprenden mejor las expectativas de los mismos. Algunos gerentes de ventas han aprendido que preguntar a los vendedores sus opiniones, y luego seguir sus sugerencias cuando son apropiadas, resulta tan motivante como los concursos de ventas bien planeados, los premios de reconocimiento costosos y los sitios de reunión exóticos. Sin embargo, los estudios de vendedores y sus gerentes de primera línea revelan que los puntos de vista y las opiniones de los primeros no se toman en cuenta con demasiada frecuencia. Cuando se preguntó "¿en qué nivel calificaría a su compañía por escuchar a las personas que trabajan de manera directa en el área?", casi la mitad de los vendedores respondió: "promedio bajo" o "uno de los peores". En consecuencia, los gerentes de ventas deben involucrar a su personal en la evaluación de ventas y hacer un seguimiento a su información y sugerencias.

4.10.1.1. Métodos para vincular a los vendedores Las compañías que vinculan a sus vendedores en sus propias evaluaciones utilizan diversas técnicas

para lograr este propósito. Las más empleadas son la participación en la determinación de estándares, las entrevistas de evaluación, la autoevaluación, la valoración del programa de evaluación por parte de los vendedores y las evaluaciones hechas a los gerentes por los vendedores.

? ***Establecimiento de estándares*** Las cuotas de ventas y otros estándares de desempeño pueden lograrse sólo si los vendedores de una compañía los aceptan. Ésta es la principal razón de por qué debe incluirse a los vendedores en el proceso de establecimiento de los estándares de desempeño en ventas. Aunque pedirles ayuda para fijar las cuotas exige precaución, la participación es un medio de aumentar el compromiso del vendedor con las cuotas. Además, la investigación ha demostrado que los vendedores son bastante precisos cuando hacen los estimativos de la cuota. Otro argumento para vincular a los vendedores en este aspecto es que cada territorio es diferente y nadie está mejor calificado para evaluar sus características particulares que el vendedor que lo atiende. Un representante de ventas conoce los planes y problemas de los clientes potenciales y de los clientes actuales, y puede emplear esa información para establecer cuotas realistas. Además, debido al contacto directo con los clientes, los vendedores también pueden brindar información valiosa acerca de los competidores.

? ***Entrevistas de evaluación*** La mayor parte de las compañías exige que sus supervisores de ventas revisen la evaluación de todos los vendedores en una entrevista personal, después de cada ciclo de evaluación. Esta entrevista de evaluación pretende transmitir los resultados al vendedor, permitirle aclarar cualquier punto necesario, plantear objeciones o formular preguntas y que junto con el supervisor estén de acuerdo en la acción que han de emprender. Las compañías que usan esta técnica afirman que es una actividad administrativa muy importante y señalan que traduce la evaluación en una acción significativa para el vendedor y vuelve a enfatizar en los estándares de desempeño de la compañía. La entrevista de evaluación es un fuerte motivador para el vendedor y una fuente de información detallada del mercado para el supervisor. Éste tiene una opción adicional para evaluar al vendedor y dar la oportunidad de refrescar el entrenamiento. Un gerente de ventas debe estar entrenado y preparado a plenitud para dirigir las entrevistas de evaluación. Cuando no es así, este procedimiento puede convertirse en una fuerza negativa, y no positiva. La preparación cuidadosa y el marco conceptual correcto aumentarán la probabilidad de que la entrevista de evaluación de ventas ayude al autodesarrollo del vendedor. En la tabla 5 se presentan algunas sugerencias para dirigir una entrevista de evaluación.

? ***Autoevaluación de un vendedor*** Otra técnica que se aplica para aumentar la participación del vendedor en programas de evaluación formal es

pedirle que realice la misma evaluación con los mismos estándares del evaluador. Las evaluaciones se comparan y forman la base para la conferencia y sesión de planeación vendedor-supervisor. Cuando se emplea esta técnica, resulta bastante interesante comprobar que, en general, el vendedor suele ser más crítico que el supervisor.

La autoevaluación refleja la atención del vendedor hacia aspectos específicos del desempeño en ventas y da bastante claridad sobre qué cambios deben hacerse. En particular, una evaluación honesta y profunda del propio desempeño de un individuo puede ayudar a poner punto final a un descenso en las ventas. Por ejemplo, un vendedor encontró que era un “hombre demasiado bueno” para sus clientes: aceptaba con rapidez sus objeciones.~ En vista de esto, resolvió ser más seguro en las situaciones de ventas. Cuando se maneja de manera apropiadas esta técnica facilita más el trabajo del supervisor con los vendedores durante las evaluaciones, y permite conseguir su cooperación constructiva y entusiasta para mejorar el desempeño.

Tabla 5. Normas para las entrevistas de evaluación de ventas

- ¡Haga su trabajo! Prepárese para la entrevista mediante una completa revisión de los registros y el historial de desempeño del vendedor.
- Seleccione el lugar adecuado (en donde usted estará a solas) y el tiempo correcto (cuando esté relajado y se sienta útil hacia su subalterno).
- Inicie la entrevista creando una atmósfera de tranquilidad. Vuelva a asegurar al vendedor que la entrevista es para ayudarlo a hacer un mejor trabajo y que usted está listo para colaborar en cualquier forma que le sea posible.
- Anime al vendedor a hablar. Escúchelo con atención. Demuéstrele interés y verifique que usted ha comprendido sus opiniones, haciendo preguntas.
- Presente un repaso equilibrado del desempeño del trabajo del vendedor, citando factores positivos al igual que aquellos que necesita mejorar. Por lo general, es mejor comenzar con un factor positivo.
- Establezca y mantenga durante la entrevista una orientación lógica de ayuda. Hasta donde sea posible refiérase a hechos, no a presentimientos u opiniones. Recuerde al representante que el propósito es ayudarlo a realizar un mejor trabajo. Una entrevista de “ajústese o váyase” no es una entrevista de desarrollo de la evaluación, sino disciplinaria. Recuerde al representante que usted está ahí para ayudarlo a solucionar problemas.
- No termine la entrevista hasta que usted y el vendedor hayan acordado un plan de acción correctiva que incluya qué hará usted para ayudar a mejorar las deficiencias específicas detectadas en la

evaluación.

- Sea cuidadoso de no hacer, incluso dar a entender, promesas como aumento de salario o ascensos que no esté seguro de poder cumplir.

? ***Valoración del programa de evaluación por parte de los vendedores.***

La vinculación de los vendedores en este ámbito también se logra cuando un gerente solicita que los vendedores califiquen el sistema de evaluación mismo, bien sea de manera formal o informal. En el segundo caso, cuando viaja con el personal de ventas, el supervisor puede mirar sus reacciones frente al programa y hacer comentarios sobre el particular. ¿Se miden las actividades correctas? ¿Los términos son correctos? ¿Cubre el periodo adecuado? ¿Hay algo que el vendedor quiere informar acerca del desempeño, que el plan no permite? En ocasiones, las compañías también les dan la oportunidad a los vendedores de revisar por escrito el sistema de evaluación de ventas. Por ejemplo, una autoridad en ventas ha diseñado un extenso cuestionario para brindar a los vendedores puntos de vista acerca de diversas actividades y programas de administración de ventas que se relacionan con la efectividad en ventas. Se incluyen las opiniones de los vendedores sobre la estrategia de marketing, bienes y servicios, actividades y trabajos de ventas, metas, organización, sistemas de apoyo, compensación y distribución del tiempo. La autoridad en ventas que desarrolló esta herramienta de valoración considera que los resultados serán válidos porque los vendedores los conocen y estarán animados a dar respuestas confiables ya que tienen intereses creados en el resultado.

? ***Calificación de los gerentes de ventas por parte de los vendedores.***

Una tendencia interesante en años recientes ha sido contar con vendedores que califiquen a sus gerentes de ventas. IBM, RCA, Syntex y Libbey-Owens-Ford son algunas de las compañías que están incorporando un proceso de calificación por parte de los subalternos, dentro del sistema general de evaluación de ventas. Consideran que estas calificaciones pueden emplearse para mejorar la eficiencia gerencial, evaluar y ascender al personal, modificar la cultura corporativa, reducir costos en las decisiones de promoción y reasignar las cargas de trabajo.

La evaluación de los gerentes de ventas por parte de sus vendedores también se está utilizando para desarrollar programas de entrenamiento para los gerentes de ventas. Se sugiere que busquen y hagan uso de la retroalimentación regular de su desempeño a partir de las personas a quienes supervisan. En GE, por ejemplo, a los colegas y los subalternos de un gerente se les pide completar un cuestionario de evaluación cada vez que ese gerente de ventas asiste a un programa de entrenamiento. Los resultados se utilizan para demostrar a los gerentes cómo se les compara con sus colegas y estructurar las actividades de entrenamiento.

Autocontrol del comportamiento Debido a que los sistemas de evaluación de la fuerza de ventas son costosos, requieren bastante tiempo y pueden llevar a evaluaciones subjetivas, se ha sugerido que el *autocontrol del comportamiento* (en inglés, *BSM*) se utilice para controlar los métodos que los vendedores usan para lograr resultados. El enfoque de este método es promover la autonomía y el autocontrol, de manera que los vendedores dirijan su propio comportamiento. Se cree que este método sería menos costoso para las organizaciones de ventas con sistemas de control basados en los resultados que para las que emplean los basados en el comportamiento, que requieren control y dirección externos. El autocontrol del comportamiento se ha descrito como “un proceso mediante el cual una persona implementa de manera activa procedimientos específicos para controlar su propio comportamiento”. Vender es una actividad compleja, de manera que es probable que fortalecer el control del propio comportamiento en un ambiente de ventas resulte particularmente efectivo. Los vendedores tienen información más detallada acerca de sus clientes que los gerentes. Al permitirles decidir qué método de ventas aplicar con un cliente y cómo dirigir el proceso de ventas, es probable que mejoren su efectividad. Una de las principales herramientas con que cuentan los vendedores para manejar su comportamiento es la autoobservación. Esto requiere que una persona observe sus propias acciones y las registre. Diarios, hojas de apuntes, gráficas y diagramas pueden emplearse para medir el comportamiento. Por ejemplo, un vendedor aprenderá mucho acerca de la distribución del tiempo al revisar el tiempo que emplea viajando, haciendo llamadas de ventas, preparando informes, etc. El simple acto de observar el propio comportamiento puede conducir a cambios significativos en el mismo. La administración de ventas deberá promover el autocontrol, el establecimiento de metas para lograr cambios de comportamiento específicos y otras técnicas que permitan a los vendedores controlar su propio comportamiento. Los gerentes pueden ayudarles en esta tarea mediante metas específicas, vigilando su progreso e identificando estrategias y acciones para lograr metas. El control del comportamiento puede ser un factor clave para lograr las metas organizacionales de ventas.

4.11. SEGUIMIENTO EN LA EVALUACIÓN

Si el programa de evaluación formal de ventas es bueno, deberá demostrar qué actividades de ventas específicas realiza bien o de manera deficiente cada persona, y señalará las razones que sustentan estos resultados. Un buen programa de evaluación indica dónde se requieren y dónde no se requieren cambios para mejorar el desempeño en ventas de cada vendedor. Por consiguiente, si no se procura que la evaluación conduzca a un cambio valioso, habrá sido una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo. El proceso de evaluación debe incluir el seguimiento, pues es el mecanismo para identificar las acciones correctivas que se han de

tomar, y la verificación, por parte del supervisor, de que dichas acciones se realicen.

4.11.1. Caso de aplicación

WAL-MART STORES, INC.

Wal-Mart, el mayor vendedor de productos al por menor en los Estados Unidos, ha pasado de ser un pequeño almacén de Arkansas, en 1963, a una cadena de 1.880 almacenes con ventas anuales cercanas a US\$55.000 millones. El brillante poderío económico de Wal-Mart le ha permitido contar con canales **de control no disponibles para** otros. Por ejemplo, Johnson & Johnson, NCR Corporation, IBM y otros proveedores han establecido oficinas cercanas para atender a este gigante. Tradicionalmente, Wal-Mart ha comprado a través de vendedores independientes que representan a varios fabricantes. Estos intermediarios recibían comisiones del 2% a 13% del valor de una transacción. Sin embargo, en 1991 Wal-Mart anunció que cambiaría su política y sólo trabajaría de manera directa con sus proveedores. La razón expuesta para el cambio de política fue permitir que la compañía reaccionara con rapidez a los cambios en el mercado, para garantizar el flujo continuo de mercancía. La nueva política es una fuerte sacudida para algunos fabricantes pero, viniendo de una cuenta como Wal-Mart, no se puede rehusar. Aunque el aumento en la flexibilidad y la velocidad de adquisición de la mercancía son las metas establecidas por la nueva política **de** compras, también pueden representar precios más bajos si los gastos que se ahorran en las comisiones se trasladan a los clientes. Aunque la nueva política puede parecer una situación ganadora **en** todo sentido, existe un grupo de “perdedores”: los representantes de los fabricantes. Grupos de ellos han amenazado a Wal-Mart con acciones judiciales por prácticas comerciales ilegales. Si Wal-Mart termina o no en los tribunales está por verse, pero en casos similares las multas contra las compañías han sido grandes. En California, por ejemplo, un tribunal ordenó a WD-40 pagar US\$10.3 millones por remplazar a ocho agencias de ventas externas por una fuerza **de ventas** propia. Aunque existía una cláusula **de** terminación **de** contrato en los acuerdos de WD-40 con las agencias, **el** jurado consideró que la empresa les había dado suficientes garantías verbales de que continuaría utilizando sus servicios. Resulta claro que el aspecto **de** terminación de la evaluación debe manejarse con sumo cuidado.

El seguimiento es necesario debido a que las actividades correctivas suelen implicar un cambio en los hábitos de trabajo o hacer que el trabajo sea más difícil o menos placentero. Cuando se permite que los vendedores se valgan de sus propios recursos, tienden a resistirse al cambio para regresar a los anteriores hábitos. Sin el seguimiento, es muy probable que los vendedores regresen a las prácticas anteriores y repitan los mismos errores. Cuando se revisa el desempeño en ventas y se estudian los cambios en el comportamiento en

compañía de los vendedores, un gerente debe transmitir más seguridad y estar dispuesto a responder. Esta seguridad permite corregir los aspectos negativos, una tarea que muchos gerentes de ventas rehúsan. El gerente de ventas debe ser directo y decir a su subalterno cuál es la deficiencia, qué necesita hacer y por qué. Al mismo tiempo, el gerente debe estar dispuesto a responder al vendedor; debe brindarle la oportunidad de explicar cómo ve la situación para que, entre los dos, puedan llegar a un acuerdo sobre el problema. El resultado deseado en el análisis entre el vendedor y el gerente es el desarrollo de un plan de mejoramiento. Éste es un plan de acción que identifica quién va a hacer qué y cuándo. Además, incluye la fecha para una revisión. Un procedimiento que utilizan muchas compañías para garantizar el seguimiento de la evaluación es un informe posevaluativo del supervisor de ventas ante un superior, en el cual deberá presentar una visión equilibrada del desempeño del vendedor. Si el informe es demasiado crítico, un vendedor puede desanimarse; por el contrario, un informe demasiado positivo puede darle al vendedor una falsa sensación de seguridad. Un informe equilibrado incluye los logros positivos y sintetiza los pasos necesarios para mejorar aspectos específicos del desempeño. Luego, se preparan y presentan informes del progreso subsecuente. Un procedimiento similar de seguimiento exige hacer indicaciones especiales en el informe de la actividad regular de un vendedor, las cuales determinan los problemas que demostró la última evaluación, el plan para corregirlos, los pasos dados para solucionar los problemas y los resultados obtenidos hasta la fecha. Cuando viaja con un vendedor, el supervisor puede aprovechar la oportunidad de revisar con sumo cuidado el progreso y el estado actual de los problemas que aparecieron en la evaluación. Por último, el vendedor presenta informes especiales ante el supervisor con relación a los problemas específicos descubiertos.

4.12. ENTRENAR A LOS EVALUADORES

La evaluación es un proceso tan complejo que supervisores y otros ejecutivos que toman parte en él deben recibir entrenamiento y orientación sobre su uso. Una persona diestra para hacer algo no siempre es la mejor para evaluar el desempeño de otra en esa misma tarea. Un ejecutivo de ventas de alto nivel no necesariamente es un gran evaluador del desempeño en ventas de otras personas. Un gerente debe contar con entrenamiento, asesoría y orientación para evaluar en forma efectiva el desempeño de otras personas. Alcoa desarrolló un programa de evaluación del desempeño que tiene en cuenta a los vendedores para determinar sus propias metas de ventas y establecer objetivos de desempeño individuales. Este sistema se diseñó para vincular al vendedor y abrir las líneas de comunicación entre supervisores de ventas y sus subordinados. Sin embargo, antes de que se pudiera implementar el sistema, los supervisores de ventas de la firma debieron recibir entrenamiento. De hecho, "el entrenamiento completo en la

conducción de las evaluaciones del desempeño se vio como el más importante elemento en el éxito del programa”~.

4.12.1. Cualidades necesarias Los buenos evaluadores deben poseer ciertas destrezas, experiencia y perspectivas. Las habilidades incluyen las siguientes:

- Cómo evaluar el significado de cada medida de desempeño que se use (por ejemplo, el número de promociones aseguradas con los clientes es, en parte, una medida de la agresividad del vendedor).
- Cómo determinar los patrones significativos de los resultados (por ejemplo, si las llamadas diarias del vendedor han seguido una tendencia ascendente y firme o han descendido).
- Cómo identificar el significado de las interrelaciones entre varios índices de desempeño (por ejemplo, el número de nuevas cuentas abiertas y los gastos de la persona).
- Cómo usar las medidas del desempeño para sacar conclusiones acerca del vendedor y sus destrezas en ventas (por ejemplo, que la mayor parte de las cuentas y pedidos sean pequeños puede indicar que la persona no es muy hábil para manejar cuentas grandes).
- Cómo evaluar las evidencias comparando un conjunto de observaciones frente a otro (por ejemplo, comparar los informes de la actividad de un vendedor con las visitas).
- Cómo explicar a los vendedores los problemas y las deficiencias y emprender las acciones correctivas con ellos (por ejemplo, la preparación de un cronograma de llamadas revisado de manera que el vendedor distribuya el tiempo de ventas en forma adecuada).
- Ser tan objetivo y sin prejuicios como sea posible para evaluar a un vendedor frente a estándares de desempeño establecidos cómo evitar juzgar a un vendedor con base en los resultados del mismo evaluador o según sus gustos (por ejemplo, no esperar que un vendedor inexperto maneje las objeciones de precio en forma tan eficiente como el gerente de ventas después de muchos años de experiencia).
- Cómo tratar las diferentes personalidades y patrones de comportamiento de los vendedores (por ejemplo, mantener la calma y el control cuando alguien “susceptible” se enfurece porque se señala una deficiencia en el desempeño).

4.12.2. Métodos de entrenamiento Las destrezas y puntos de vista de la evaluación del desempeño en ventas pueden transmitirse a los evaluadores mediante el entrenamiento. Los métodos utilizados para impartir el conocimiento y

las destrezas necesarias son seminarios, manuales de evaluación y observación y crítica personal.

? **Seminarios** Los supervisores que deben asumir la responsabilidad de evaluación se reúnen en grupo para asistir a un seminario. Con la orientación de evaluadores con experiencia realizan estudios de caso, y resuelven problemas y ejercicios en evaluación de ventas. Asisten a conferencias, reciben instrucciones e intercambian opiniones y puntos de vista con evaluadores expertos y con sus colegas.

? **Manuales de evaluación** En los manuales, los evaluadores cuentan con información nueva y fuentes de referencia durante el proceso de evaluación. La experiencia de la compañía se reúne en un manual de instrucción de "cómo", que los nuevos evaluadores deben estudiar y los expertos revisar con periodicidad. El gerente de entrenamiento en ventas suele ser la persona responsable de la revisión del manual cuando cambien los procedimientos y las condiciones.

? **Observación y crítica** En este procedimiento, un evaluador experto se encarga de uno nuevo y juntos trabajan en varias evaluaciones individuales. El evaluador con experiencia asesora al novato sobre las evaluaciones apropiadas que han de hacerse.

Proceso de Comprensión y Análisis

1. Destaque los pasos necesarios en el desarrollo de un programa de evaluación de ventas. Agrúpelos en las etapas de planeación y dirección.
2. ¿Cuál es el propósito de un sistema de control para la fuerza de ventas? ¿En qué tipos de situaciones de ventas resulta apropiado un sistema de control basado en los resultados? ¿Para qué tipos de situaciones resulta apropiado un sistema basado en el comportamiento?.
3. Identifique los principales estándares de entrada en la evaluación de ventas. ¿Cómo se mide cada actividad?.
4. Identifique los principales estándares de salida en la evaluación de ventas. ¿Cómo se mide cada actividad?.
5. ¿En qué nivel deberán realizarse las evaluaciones de ventas? Justifique su opinión

Síntesis Creativa y Argumentativa

- Entreviste a un gerente de ventas e indague acerca de las medidas de entrada y salida que utiliza en su empresa. Presente un informe de sus hallazgos ante la clase.
- Suponga que, de manera rutinaria, una compañía eleva las cuotas de ventas asignadas a sus representantes, en un índice superior al de la inflación. ¿Cuál será el efecto probable sobre la fuerza de ventas? ¿Cómo pueden superarse los problemas relacionados con esta situación?
- Las visitas al sitio de trabajo de los vendedores son una fuente popular de información en el proceso de evaluación de ventas. ¿Cómo puede mejorar un gerente de ventas la calidad de la información que se obtiene en estas visitas? ¿Qué reglas deberán existir para las visitas? Analícelas.
- Suponga que una compañía tiene una política de someter a prueba al personal de ventas clasificado en el 10% más bajo de su fuerza de ventas. Si los representantes no ascienden de este grupo siguiendo el ciclo del tiempo de evaluación, se les cancela su contrato. Relacione este sistema de evaluación con el material del presente capítulo. ¿Cuál es su opinión sobre este método? Justifíquela.

Si el sistema de notas A-B-C-D-F se considera una escala de calificación, ¿cuáles son los estándares del "criterio de desempeño" en la mayor parte de las clases que usted toma? ¿Cuáles son las desventajas comunes a una escala de calificación frente al sistema de calificación corriente? ¿Sus profesores lo han evaluado en alguna de estas formas, buscando eliminar estas desventajas? Explique su respuesta

Solución de Problemas

La solución de casos esta expuesta en el transcurso de la lección

Autoevaluación

1. ¿Qué significa un ciclo de tiempo en la evaluación? ¿Cómo se utiliza este concepto en administración de ventas?.
2. ¿Cuáles son las desventajas potenciales de emplear un sistema de clasificación para evaluar vendedores? ¿Qué problemas especiales presenta la versión 20-60-20 del sistema de clasificación?.
3. ¿Qué ventaja tiene una escala de desempeño sobre un sistema de clasificación? ¿Cuáles son las principales deficiencias de las escalas de desempeño?.
4. ¿Cuáles son las ventajas del método de escribir un ensayo para evaluar a un vendedor? ¿Cuáles son las desventajas?.
5. ¿Qué destrezas e información son importantes para un evaluador? ¿Cómo deberá entrenarse a los evaluadores?.

Repaso Significativo

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN LA PRACTICA CAREERS USA

Marilyn Ounjian, propietaria y directora ejecutiva de Careers USA, emplea un método basado en el comportamiento para la evaluación y el control administrativo. Ounjian controla las actividades de su fuerza de ventas mediante reportes que recibe a diario por *fax*. Como ella misma es vendedora, puede leer entre líneas los informes con el fin de detectar problemas u oportunidades potenciales. De las secciones del informe, "pedidos" es la última prioridad pues, de acuerdo con su criterio, si todo se ha hecho bien, el pedido se hará. La necesidad de establecer medidas de control se hizo evidente cuando Careers USA creció hasta contar con 21 oficinas en nueve estados. Acostumbrada a mantener un estrecho contacto con sus vendedores y clientes, Ounjian se preocupó por perder ese contacto con sus negocios. Los informes son simples, afirma, y no piden información que no sea absolutamente necesaria. Ounjian anima a sus vendedores a completar los informes tan pronto como acaban de visitar a sus clientes, cuando las ideas están frescas. Después de que ella ve los informes, la información ingresa a un banco de datos computarizado. Aunque simple, el informe diario de ventas de Ounjian brinda una gran cantidad de información y, en la sección de "comentarios", busca enunciados que indiquen un enfoque de ventas activo o pasivo; en una sección llamada "a tiempo, tarde", se demuestra cómo han empleado el tiempo los vendedores y el informe le dice a Ounjian si alcanzarán su cuota semanal de 50 llamadas en iris, 20 citas, dos almuerzos y cuatro presentaciones. Según Ounjian, estos esfuerzos deben producir un aumento semanal del 10% en ventas. Cualquier información, por muy oculta que aparezca, se hace evidente ante los ojos expertos de esta mujer; por ejemplo, una vendedora presentaba informes positivos pero sus ventas descendían. Marilyn llamó a los clientes para descubrir el problema y encontró que la vendedora no había hecho sus llamadas durante seis meses. Otro empleado la siguió durante un día y descubrió que salía de la oficina entre 8:30 y 9:00 de la mañana, se iba a casa y luego regresaba a las 4:00 de la tarde con los informes de ventas completos. Un sistema de control basado en el comportamiento tiene sus ventajas, aunque es innecesario en algunas situaciones de ventas.

Reflexión

Para conocer el estado de cualquier proceso, su funcionamiento en cuanto a; que esta bien o que esta mal, que se debe corregir, que se debe mantener, se cuenta con las herramientas que proporciona el monitoreo.

¿Si no se realizara monitoreo de los procesos, cree Usted que se podría avanzar?.
¿Es posible aplicar las técnicas de monitoreo a su vida, que beneficios le proporcionaría?.

UNIDAD 5 : Desarrollo del Plan de mercadeo.

Núcleos Temáticos

Horizontes

El estudiante estará en capacidad de:

Elaborar un plan de mercadeo con sus diferentes componentes.

Núcleos Temáticos y Problemáticos

- Contenido de un plan de mercadeo
- Tareas a desarrollar en la elaboración de un plan de mercadeo.

Proceso de Información

5.1. Desarrollo del plan de mercadeo. Su preocupación no debe ser el estilo literario del Plan. Lo importante es cómo se planifica y esto implica definir responsabilidades, programar las actividades, revisar el plan, asegurar que se ejecute y que logre los objetivos.

Su Plan de Mercadeo debe ser ante todo una herramienta de comunicación:

- Hacia arriba con sus jefes para lograr su cooperación con el plan.
- Hacia abajo con sus subalternos para que comprendan la importancia de trabajar en equipo.
Hacia los lados para lograr la cooperación de las otras unidades planificadoras de la empresa.

No existe una receta para elaborar el Plan de Mercadeo. Su formato difiere de una compañía a otra. Aunque hay diferencias basadas en el tipo de compañía y en la situación competitiva, hay un denominador común en todos los planes de mercadeo. En su nivel más general, todos siguen el patrón de la planeación estratégica y se formulan las preguntas:

- Dónde estamos?
- Hacia adonde queremos ir?
- Cómo hacemos para llegar allí?

Las empresas generalmente siguen estos cinco pasos para estructurar su Plan de Mercadeo:

- Analizan la situación
- Enuncian el problema y las oportunidades
- Enuncian los objetivos
- Formulan recomendaciones para el plan de acción
- Enuncian los resultados esperados y los riesgos principales

Las tareas que desarrolla una empresa en la elaboración de su Plan de Mercadeo se muestran en el esquema a la derecha.

Recuerde siempre que debe adaptar su Plan de Mercadeo a la situación de su Compañía y que debe adaptar sus estrategias a las circunstancias particulares del escenario de mercado y de sus actores : la Compañía, los Consumidores, los Canales y los Competidores.

5.2. Tareas a desarrollar en la elaboración del Plan de Mercadeo

Establecer la Misión y los Objetivos de la Empresa

Organizar el proceso de Planificación

Hacer una Análisis de la Situación

Establecer Objetivos de Mercadeo

Generar Estrategias y Elegir las Mejores

Definir los Programas de Mercadeo

Escribir el Plan de Mercadeo

Comunicar el Plan de Mercadeo

Usar un Sistema para controlar el Plan de Mercadeo

Revisar y Actualizar el Plan de Mercadeo

5.3. Modelo del contenido del plan de mercadeo

Existe una gran variedad de modelos de planes de mercadeo que reflejan no solamente la orientación y las perspectivas que tienen las empresas de vender en diferentes mercados, sino también las diferentes preferencias personales e inclinaciones de los individuos a cargo de la planeación de mercados en esas empresas.

A continuación presentamos un posible modelo del contenido de un plan de mercadeo:

I - Resumen Ejecutivo

Es una sinopsis del plan, que en dos o tres páginas, aporta una visión general de la situación actual, de los objetivos, estrategias, principales programas de acción y de las expectativas económicas.

II - Análisis de la Situación

A. Análisis De La Industria

1. El Mercado

- Tamaño, historia de la participación de mercado de todos los productores y sus participaciones de mercado individuales.
- Potencial del mercado y las principales tendencias de la oferta y de la demanda del producto objeto de éste plan y de los productos relacionados.

2. Actividad del Mercado

- Historial de precios en todos los canales de distribución y razón de las principales fluctuaciones.
- Canales de distribución
- Políticas y procedimientos de ventas
- Publicidad y promoción

3. Ventas, costos y utilidad bruta del producto

- Historial de ventas por línea, modelo, distrito de ventas, uso final y sector industrial
 - Historial de costos
 - Historial de utilidades
 - Cambios en el volumen y en las utilidades por línea y modelo
4. Tecnología - Mejoras en el producto y en los procesos
- Etapa del ciclo de vida
 - Tiempo muerto para el diseño y desarrollo de un nuevo producto
 - Impacto en el mercado (Demanda primaria vs. selectiva)
 - Protocolo del producto y del proceso
5. Características del Mercado: tendencias en
- Patrones de uso en la Industria
 - Patrones de uso final
 - Frecuencia, cantidad y ocasión de la compra
 - Procedimientos y hábitos de compra
 - Servicio
6. Aspectos Sociales y Gubernamentales
- Clima legislativo
 - Política fiscal y monetaria
 - Protección al consumidor
 - Clima general del entorno
7. Análisis del Atractivo del Sector Industrial
- Factores del Mercado
 - Tamaño
 - Crecimiento

- Ciclicidad
- Estacionalidad
- Factores del Sector Industrial
 - Capacidad instalada
 - Perspectivas de entrada de nuevos productos
 - Rivalidad entre los competidores
 - Poder de los Proveedores
 - Poder de los Compradores
 - Amenaza de productos sustitutos
 - Grado de concentración de la competencia
- Factores del Entorno
 - Político
 - Social
 - Demográfico
 - Tecnológico
 - Normativo

B. ANALISIS DE VENTAS

1. Desempeño del área de mercado vs. el promedio de la empresa
2. Tendencia de las ventas, costos y utilidades por producto
3. Desempeño de los distribuidores, usuarios finales y clientes clave
4. Resultados anteriores vs. actuales por área, productos, canal, etc.

C. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

1. Para cada uno de sus competidores principales y para su propia empresa, pregúntese lo siguiente:
 - ¿Cómo se miden y evalúan los resultados?
 - ¿Cómo se obtuvieron los resultados y que factores ayudaron o entorpecieron su logro?

- ¿Cuáles son las más importantes fortalezas y debilidades y cuál es su tendencia futura?
- ¿Cuál es su estrategia para el futuro?
- 2. Un análisis exhaustivo requiere:
 - Exploración de resultados de años anteriores
 - Reconstrucción de estrategias anteriores
 - Evaluación de los recursos disponibles:
 - Habilidad para concebir y diseñar nuevos productos
 - Habilidad para producir o fabricar
 - Habilidad para mercadear
 - Habilidad financiera
 - Habilidad gerencial
 - Tenacidad para lograr el éxito empresarial
 - Análisis comparativo de los productos existentes y de los potenciales
 - Predicción de futuras estrategias de mercadeo

D. ANALISIS DE LOS CLIENTES

1. ¿Quiénes son sus clientes?
 2. ¿Qué compran?
 3. ¿Cómo hacen para escoger?
 4. ¿Porqué prefieren un producto en particular?
 5. ¿Donde acostumbran comprarlo?
 6. ¿Cuándo acostumbran comprarlo?
 7. ¿Y entonces qué?
- ¿Cuáles son las implicaciones de los cambios en el comportamiento de sus clientes?
 - ¿Cuál será el impacto de este cambio en su empresa y en sus competidores?

E. SUPUESTOS PARA PLANIFICAR

1. Declaración explícita de los supuestos para el futuro
2. Predicciones, proyecciones y presupuestos

F. PRESUPUESTOS

1. Para la Industria
2. Para el Producto

III. Objetivos

A. Objetivos Corporativos (cuando sea apropiado)

B. Objetivos de la División (cuando sea apropiado)

C. Objetivos de Mercadeo

1. Cantidad (ventas, market share, etc)
2. Directrices
3. Período de tiempo
4. Justificación

D. Objetivos de los Programas

1. de Precios
2. de Publicidad y Promoción
3. de Ventas y Distribución
4. de Producto
5. de Servicio

IV. Estrategia De Mercadeo

A. Alternativas estratégicas

B. Clientes-objetivo

C. Competidores-objetivo

D. Estrategia central

V. Programas De Mercadeo

A. Precios

B. Publicidad y Promoción

1. Copy
2. Plan de medios
3. Promoción al distribuidor vs. promoción al consumidor

C. Ventas y distribución

D. Mercadeo directo

E. Mercadeo por Internet

F. Desarrollo del producto

G. Servicio**H. Investigación de mercados****VI. Documentos Financieros****A. Presupuestos**

1. Publicidad y Promoción
2. Ventas
3. Investigación
4. Desarrollo de Producto

B. Estados Financieros pro-forma

1. Costos
 - valores, unidades
 - variables, fijos
2. Ingresos (presupuestados)
3. Utilidades
 - Valores, valores por unidad
 - Retorno sobre la Inversión
 - versus el promedio de la empresa

VII. Monitoreo Y Control (Información específica de investigación que se usará)**A. Datos Secundarios**

1. Informes de ventas
2. Pedidos
3. Fuentes informales

B. Información Primaria

1. Informes de ventas (Nielsen, IMS)
2. Firmas de Consultores especializados
3. Paneles de Consumidores

VIII. Planes De Contingencia Y Otros Documentos Misceláneos**A. Planes de Contingencia****B. Estrategias alternativas a considerar****C. Misceláneos**

Proceso de Comprensión y Análisis

De acuerdo al desarrollo del módulo, integre la información y elabore un plan de Mercadeo para la empresa que esta trabajando, o la empresa para la cual esta desarrollando su trabajo practico

Síntesis Creativa y Argumentativa

Diseñe un plan de Mercadeo para su empresa

Bibliografía Sugerida

GREEN, Paul y TULL, Donald. Investigaciones de Mercado.

GUILTINAN, Shoell. Mercadotecnia (conceptos y prácticas modernas). 3ed. México, Englewood Clif, Prentice Hall, 1991. Pp495 – 525

GUILTINAN, Joseph, GORDON, Paul y MADDEN, Thomas. Gerencia de Marketing. Estrategias y programas. 6ed. Mexico, Mc.Graw Hill, 1998.

STANTON, Willam. 10ed. Fundamentos de Marketing. Mexico, Mc.Graw Hill. 1.994. pp48 – 109

ARELLANO C., Rolando, Marketing Enfoque América Latina, McGraw-Hill, México, 1999

KOTLER, Philip, Mercadotecnia, Prentice Hall Hispanoamérica, México, 1989

GUILTINAM Y GORDON, Administración de Mercadeo, McGraw Hill, 1988 Boston Consulting Group, The Product Portfolio, BCG, 1970

GUILTINAN, Joseph P., Gerencia del Marketing Estrategias y Programas, McGraw-Hill, Colombia, 2001

MALHOTRA, Naresh K., Investigación de Mercados Un enfoque Práctico, Prentice Hall Hispanoamérica, México, 1997.

MUNUERA, Alemán, J. L. y Rodríguez Escudero, A. I. (1998). Marketing estratégico. Teoría y casos.

ROMAIN J. Laufer, Catherine J Maquiavelo en el universo de la mercadotecnia, Paradeise, 2000.

STANTON, W.J.; Etzel M.J. y B.J. Walker (1996). Fundamentos de marketing. 10ª ed., McGraw-Hill, México.

FISCHER, Laura, ESPEJO, Jorge, Mercadotecnia, 3ª ed., McGraw-Hill, México, 2004

COOK, Kenneth J. 1997. Guía completa de AMA para el Marketing de pequeñas y medianas empresas. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 215p.

Complementaria

Green, Paul E. y Donald S. Tull. 1978. Research for Marketing Decisions. Prentice-Hall, Inc. EUA. 673 p.

IMAGINACIÓN DEL MARKETING. Theodore Levitt. The Free Press

Revista Dinero.

Revista Cambio

Revista Semana.

Revista Gestión.

Revista Entrepreneurship

LECTURA COMPLEMENTARIA N° 1.

EL PODER DE LOS REFERIDOS PARA HACER CRECER TU NEGOCIO

Un programa de referidos atrae un aumento inevitable de clientes sin costos adicionales. Entérate de por qué son importantes y cómo implementar un exitoso programa de referidos.

Sabemos que atraer un cliente nuevo cuesta 10 veces más que mantener uno existente. No solo en gastos promocionales. Tienes la barrera de la confianza "el posible cliente no te conoce" y la barrera de la competencia "el cliente está siendo bombardeado por todas partes" Todo esto conlleva dinero, tiempo y energías para atraerlos, edificar la confianza, resaltar de la competencia y finalmente tratarles de vender.

La otra cara de la moneda es más sencilla. Recientemente estuve en el mercado buscando una cámara digital. Le pregunté a José, presidente de Deltaasesores.com y fotógrafo, si me podía recomendar una cámara. Me dijo: "Visita circuitcity.com. Te recomiendo una de marca Canon porque son las mejores". Me habló de megapíxeles y me enseñó las fotos que había sacado con su cámara digital, todo esto ayudó a sellar en mi mente que Canon es la marca que deseo. Luego fui, hice mis propias búsquedas y terminé invirtiendo en Internet en una cámara de \$300.

No solo busco recomendaciones...

La semana pasada contactó conmigo un lector para pedirme sugerencias de una empresa de hosting. Otro me pidió un programa para enviar boletines. Y así sucesivamente, andamos recomendando o pidiendo recomendaciones. Y como son nuestros amigos, confiamos en ellos por naturaleza.

¿Quién sale ganando? La empresa a la cual fuimos referidos. La misma que vemos en anuncios publicitarios pero en la que tal vez nunca hemos comprado.

Piensa en las veces que has recomendado productos y servicios a tus allegados. Lo haces por naturaleza, patrocinas el negocio porque te tratan bien o porque tienen precios bajos. Lo importante que es andas recomendando siempre. Así también son tus amigos contigo. Todo es una cadena donde el beneficiado final es el comerciante.

Sabiendo esto, ¿no crees que sería inteligente implementar un agresivo programa de referidos?

Implementar un programa de referidos sencillo No requiere de una gran elaboración. Solo sigue estos sencillos pasos, mide sus resultados y emocionado cuéntame para compartirlo con mis otros lectores: Primer paso: En todo contacto que tengas con clientes, sea a través de correo electrónico, cartas, teléfono o en persona, pide referidos! Cuando envió correos electrónicos, los cierro todos con un "Valoro tu fidelidad. Probablemente conozcas personas con tus mismos intereses y valores.

Por favor, recomiéndame". He recibido contestaciones como "¡Claro que te recomendaré!". Si las personas quedan satisfechas, estarán encantadas al escuchar que les pides referidos. Es natural. Les estás diciendo que valoras su fidelidad y que sabes que ellos tienen amistades iguales. Aplica esta estrategia en todo contacto que tengas.

Lugares donde pedir referidos

- Contestador automático
- Llamada en espera
- Cuando el cliente finaliza una compra
- Cuando el cliente llama
- Cuando un cliente potencial llama
- Enseña a los empleados a pedir referidos
- Tarjetas de presentación
- Pídele a tus amistades y familiares que te recomienden
- Cada correo electrónico
- Tu página web

- Boletines electrónicos
- Boletines impresos

Recuerda que el secreto está en reconocer que valoras su patrocinio. Recompénsalos por atraer nuevos clientes. Pedir referidos no cuesta nada, yo recomiendo felizmente empresas en las cuales compro a menudo. Pero también puedes recompensar a las personas para que se motiven aún más.

Ejemplos:

Dale un descuento a tu cliente. Si pasa tres tarjetas a sus allegados. Marca detrás de la tarjeta el nombre y el teléfono del cliente para llamarlo cuando las tres personas compren. O dale una, así es más fácil medir la eficacia de la estrategia. Si funciona, ¡hazlo con todos tus clientes! Tal vez puedas ofrecer un descuento al cliente nuevo. Recuerda, es atraerlos sin que importe que no generes una ganancia al principio.

Ofrece certificados. En www.nebs.com tienen certificados en los cuales puedes escribir la cantidad del descuento. Se lo das al cliente y le pides que le pase uno a otro cliente nuevo. Mira la imagen de los certificados que hay en www.nebs.com. Lo mejor es que tienen fecha de expiración, con lo que crean la urgencia.

Para ver más certificados visita www.nebs.com y busca la palabra "Gift Certificates".

Crea un concurso. Cuando estuve en el campo de las ventas directas y hacía una presentación frente a 6 mujeres, sorteaba una canasta. Pasaba lápiz y papel y les decía que las personas que escribieran 6 nombres de personas conocidas entrarían en el concurso. Una vez recogidos los nombres sorteaba la canasta de productos gratis. Esto lo puedes hacer en tu negocio.

Ten una canasta de productos cerca de la caja registradora. Cuando el cliente compre le ofreces la canasta si te da 6 nombres de personas allegadas. Menciona la fecha en que termina el concurso y, cuando la sorteas, llama a cada uno para decirles quién fue el ganador. Al que no ganó le dices que tienes un descuento de \$10 para él cuando compre \$25 o más en su próxima compra (dale una fecha de vencimiento). No te olvides de llamar a cada persona que te refirió el cliente para ofrecerles un descuento si te visitan. Menciónales que esta persona incluyó su nombre en el sorteo. Si ofreces servicios

Si no vendes productos puedes sortear servicios. Regalar consultas gratis a clientes potenciales. Dar descuento a clientes existentes si te recomiendan. Incentivar financieramente. Solo la creatividad es la que falta.

Alianzas

estratégicas

Crea canastas y pásalas por otros establecimientos. Pon la canasta y un formulario para que las personas escriban su nombre y su teléfono, y a la semana siguiente ve a recolectar los nombres. Cuando llames no te preocupes si hay números equivocados. Solo llama a cada una de las personas, menciónales el ganador y ofréceles un descuento si no han ganado en su primera compra. No te olvides de mencionar la fecha límite.

Al comerciante puedes ofrecerle una canasta gratis para que motive a las personas a participar. Esta estrategia requiere una inversión, pero ¿qué es más eficaz? ¿Un anuncio pagado donde las personas no te conocen o un comerciante que el cliente conoce y en el que confía?

Resumiendo...

- *Cuesta 10 veces más atraer a un cliente nuevo.*
- *Si compras publicidad tienes que eliminar la barrera de la confianza y el bombardeo de otros anunciantes.*
- *Cada cliente satisfecho es un anuncio andante que te recomienda si se lo pides.*
- *Incentiva a las personas para que te recomienden.*
- *Sé persistente. Todo cliente tiene que saber que buscas referidos.*
- *Menciónalo en tus cartas, tarjetas de presentación, teléfono, en persona, página web, correo electrónico y boletín electrónico o impreso.*

Ahora anda, aplica estas estrategias y coméntanos los resultados para compartirlos con los demás estudiantes.