

# INTRODUCCIÓN

Al observar que en el medio actual la demanda de productos de comida congelada se ha incrementado notablemente, la empresa “Mary” considera necesario desarrollar un plan de ventas.

Luego de un análisis en el cual se puede apreciar que las diferentes labores que realiza cada persona hace que en su gran mayoría sea dependiente del tiempo, factor que permite cumplir con las diferentes actividades diarias del ser humano, entre éstas se encuentra la alimentación de la cual hoy en día existe dificultad para poder elaborarla en casa. Por ésta razón se encuentra en el mercado la llamada “comida congelada” que pretende suplir la necesidad de cocinar a diario y la comercialización de los productos de comida congelada “Mary” será basada en la ejecución de un Plan de Ventas.

Los Objetivos formulados para el desarrollo de ésta investigación es formular un Plan de Ventas que proporcione elementos consistentes y adecuados que permitan obtener un enfoque viable para el proyecto de “Comida Congelada”. Para lo cual será necesario conformar un equipo óptimo de Ventas, determinar el territorio, el Presupuesto y las cuotas de Ventas y establecer canales de distribución para conseguir el volumen de ventas adecuado de comida congelada en cada uno de ellos.

# CAPITULO I

## 1.1. Definición del Producto:

Existe mucha confusión y dudas respecto de la seguridad de los alimentos congelados que intenta evacuar con alguna información básica para su aplicación doméstica.

Se puede congelar prácticamente cualquier comida. Algunas excepciones las constituyen los alimentos enlatados, los huevos crudos o la mayonesa por ejemplo.

La comida congelada y mantenida a (-18 °C) es inofensiva por un tiempo prácticamente indefinido. Lo que variará notablemente será su CALIDAD (eventualmente su sabor y aroma), según el TIEMPO en que esté almacenada. El proceso de congelado hace que el alimento se mantenga inocuo debido al enlentecimiento en el movimiento de las moléculas que hacen entrar a los microorganismos patógenos en un estado de hibernación y por lo tanto detiene su crecimiento y multiplicación.

El congelado inactiva los microorganismos presentes en los alimentos mientras se conservan a la temperatura segura de (-18°C). Sin embargo una vez descongelado y en condiciones ambientales apropiadas, la mayoría de los microorganismos recobran su actividad, multiplicándose hasta niveles capaces de producir una intoxicación alimentaria. La cocción total del alimento es el único medio seguro para destruir las bacterias patógenas y los parásitos.

El proceso de congelado en sí mismo no destruye los nutrientes de los alimentos.

Comida Congelada “Mary” es un producto que brinda la opción de alimentación de una manera rica, fácil, sana, nutritiva y sobre todo con necesidad de poco tiempo

para su preparación, ya que se requiere únicamente colocar el producto en un Microondas durante 3 minutos aproximadamente y se encuentra listo para servirse.

Comidas “Mary” consiste en bandejas de PVC, con tres divisiones en las cuales se ofrecerá diferentes tipos de alimentos como por ejemplo: Carnes de diferentes tipos.

Estas serán empacado al vacío, para preservar las características de los productos, y su empaque final, tendrán características agradables visualmente, con colores vivos y cálidos que además facilitara el consumo, manejo y transporte.



Las Cualidades que ofrece el producto son las siguientes:

- Es un producto natural con propiedades nutricionales
- De fácil preparación
- Es una alternativa de alimentación
- Tiene un sabor exquisito
- Permite ahorrar tiempo
- Brinda comodidad para consumirlos por su empaque y preparación.

### 1.1.1 Unidad de Producto:

El producto se analiza por unidades que comprenden una bandeja de PVC con tres divisiones en las cuales se ofrece una porción de pollo, res o cerdo más dos

guarniciones para un almuerzo o cena. El producto se encuentra empacado bajo las condiciones requeridas de calidad y sanidad.

## **1.2. Situación del mercado:**

El gran crecimiento del mercado de viandas, enlatados, y productos precocidos hace suponer que en la ciudad existe un déficit ya sea de tiempo para cocinar, o de conocimiento sobre el tema por parte de las amas de casa, además de que no existe mano de obra calificada dentro de los hogares para realizar las tareas de cocina, lo que también llega a ser interesante para el éxito del producto. Además en el mercado existen alimentos congelados los cuales son muy apetecidos pero escasos en variedad y generalmente son solo para picar, más no comidas completas.

Al realizar el análisis de la competencia en el mercado de Cuenca se ha detectado que existe muy escasa variedad del Producto que en ésta investigación se analiza, sin embargo existen productos que son sustitutos a “Mary” o que cumplen una función similar.

Dentro de estos existen industrias alimenticias que han desarrollado productos que su consumo se lo realiza en momentos similares a “Mary”.<sup>1</sup>

Estas industrias son:

- **Pronaca.**
- **Fadesa (Facundo)**
- **Nestlé**
- **Restaurantes con servicio a domicilio**

---

<sup>1</sup> Tesis: Inga Cristian, Moscoso Jaime, Ordóñez Juan Javier, Coello Diana, Toral Carmen. “Plan de Marketing para Productos Congelados “Mary””- de Diplomado de Marketing UDA– Febrero 2005

**Pronaca:**

<b>PRONACA</b>	
Industria Nacional Capital Ecuatoriano Enfocado a la Industria Agroindustrial, cárnico y agricultura Principales Productos	Constituida en 1957 Basada en Quito  Pollos faenados Huevos de ganilla Embutidos Congelados
<b>Datos de Interés</b>	
Ingres a procesar congelados	Año 2000
Cuenta con 14 líneas de negocio.	
Se expande con plantaciones de palmito a Brasil	Año 2004

**Facundo:**

<b>FADESA</b>	
Industria Nacional Capital Mixto Enfocado a la Industria Agroindustrial Principales Productos	Constituida en 1980 Basada en Guayaquil  Enlatados Facundo Congelados Facundo Industria metal (envases) Productos agrícolas Productos Industriales
<b>Datos de Interés</b>	
Inicia con productos agroindustriales	Año 1991
Amplia línea congelados procesados	Año 2000
Exporta dos líneas de productos con gran éxito	

## Nestlé:

NESTLE ECUADOR	
Industria Internacional Capital Mixto Enfocado a la Industria Alimenticia Principales Productos	Constituida en 1955 Basada en Quito  Leche procesada Jugos procesados Deshidratados Saborizantes de comida
Datos de Interés	
Alto prestigio de sus productos y su calidad Alta inversión de investigación de nuevos productos Compra de principales productos de "La universal"	Año 1991  Año 1996

## Restaurantes con servicio a domicilio

Restaurantes con servicio a domicilio	
Comercio local	
Precios interesantes por porción.	
Servicio a domicilio no cubre las expectativas de los clientes.	
Datos Importantes	
El servicio es percibido como regular.	
Para ser consumido por lo general se requiere de un grupo de más de 2 personas	
No cubre la necesidad de alimentarse inmediatamente.	

Restaurantes de comida rápida con servicio a domicilio
Pizza Hut.
KFC
Burguer King
Pequeña Italia
Pío Pío
Características del Producto:
Variedad
Precios asequibles
No saludable
Promociones
Servicio a domicilio de calidad regular

## Comida de Fácil Preparación

<b>Comida de fácil elaboración y características</b>
<b>Enlatados</b>
Bueno
Necesitan algo de trabajo
Medio costo
Poca variedad
Químicos (muchos)
<b>Pasta Rápida</b>
Costos bajos
Buen sabor
Poca variedad.

### 1.3. Grupo Objetivo

Utilizando información del Plan de Marketing sobre comida congelada “Mary” y basados en una investigación Exploratoria y Cuantitativa realizada en la Ciudad de Cuenca definieron al grupo de personas que consumirían éste producto que son:

- Hombres y/o Mujeres de 18 a 25 años universitarios.
- Parejas sin hijos que los dos trabajan y estudian por las noches.
- Personas que salen a casa de campo los fines de semana.
- Hombres y/o Mujeres solteros o divorciados que viven solos.
- Hombres y/o mujeres que viven con sus padres y estos no cocinan comúnmente por las noches.
- Madres de familia que tienen hijos pequeños que se encargan de los quehaceres del hogar.

### Variables básicas a considerar:

- Dinero utilizado en Alimentación.
- Satisfacción del consumidor por productos que serian competencia Productos “Mary”.
- Cuanto puede pagar una persona por un alimento de este tipo.
- Necesidad de consumir productos congelados, enlatados, sopas de sobre, etc

A continuación se detalla un cuadro que indica la población por rangos de edades desde los 18 hasta los 49 años, y los divide en PEA ( Población Económicamente Activa) y en Ocupados que representan 101.043.<sup>2</sup> habitantes de los cuales, de acuerdo a un dato proporcionado por ETAPA, señala que un 25% de la Población Económicamente Activa Ocupados son de clase Media-Alta y Alta y disponen de todos los servicios como Agua Potable, Alcantarillado, Luz, Teléfono e Internet, que significan 25.061 habitantes los cuales forman parte del Grupo Total Objetivo y se encuentra segmentado de acuerdo a lo siguiente:

- Personas de clase media – alta y alta
- Con ingresos medio altos y altos.
- Con rango de edades entre los 18 a 35 años .<sup>3</sup>

PROVINCIA: AZUAY

CANTON : CUENCA

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA POR GRUPOS DE EDAD

2.001

EDAD	18-29	30-39	40-49	SUM
TOTAL	99.283	71.305	54.251	531.989
P.E.A.	49.189	35.300	26.737	111.226
Ocupados	42.737,0	33.260,0	25.046,0	101.043

FUENTE: INEC  
CENSO 2001

**25% de Población media alta y alta = 101.043 habitantes por 25% = 25.061 hab.**

<sup>2</sup> [http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs\\_tablas\\_graf&tipo=p&idProvincia=1](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_tablas_graf&tipo=p&idProvincia=1)

<sup>3</sup> Tesis de Diplomado de Marketing: “Plan de Marketing para Productos Congelados “Mary””- UDA – Febrero 2005

**Los 25.061 habitantes es el porcentaje del 25% que se utiliza en el análisis de la Proyección de Ventas.**

(VER ANEXO 1)

#### **1.4. Tamaño de muestra:**

La Muestra representativa se refiere al grupo relativamente pequeño de una población que representa características semejantes a la misma, y cuyo tamaño garantice la representatividad del resto de la población en estudio.

Se puede aplicar distintas formas para encontrar la muestra representativa antes mencionada, sin embargo la que a continuación se utilizará es la que se aplica para poblaciones finitas, esto es poblaciones cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador.

#### **Fórmula:**

$$n = \frac{(Z)^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{(E)^2 (N - 1) + (Z)^2 \cdot P \cdot Q}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza. , se debe tomar el valor 1.96 por cuanto este porcentaje se representa por ser el número de unidades de desviación estándar respecto a la media.

N = Tamaño de la población

P = Probabilidad de que ocurra el suceso (50%)

Q = Probabilidad de que no ocurra el suceso (50%)

E = Error muestral. Es el error consustancial al procedimiento de muestreo, es el que se comete por el solo hecho de extraer un grupo pequeño de un grupo mayor.(5%)

$$n = \frac{(1,96)^2 (101.043) (0,5) (0,5)}{(0,05)^2 (101.043) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = 382.70$$

382.70/200.000 = 0.191% es menor al 5% por tal motivo es una población infinita y el tamaño de la muestra se queda como esta.

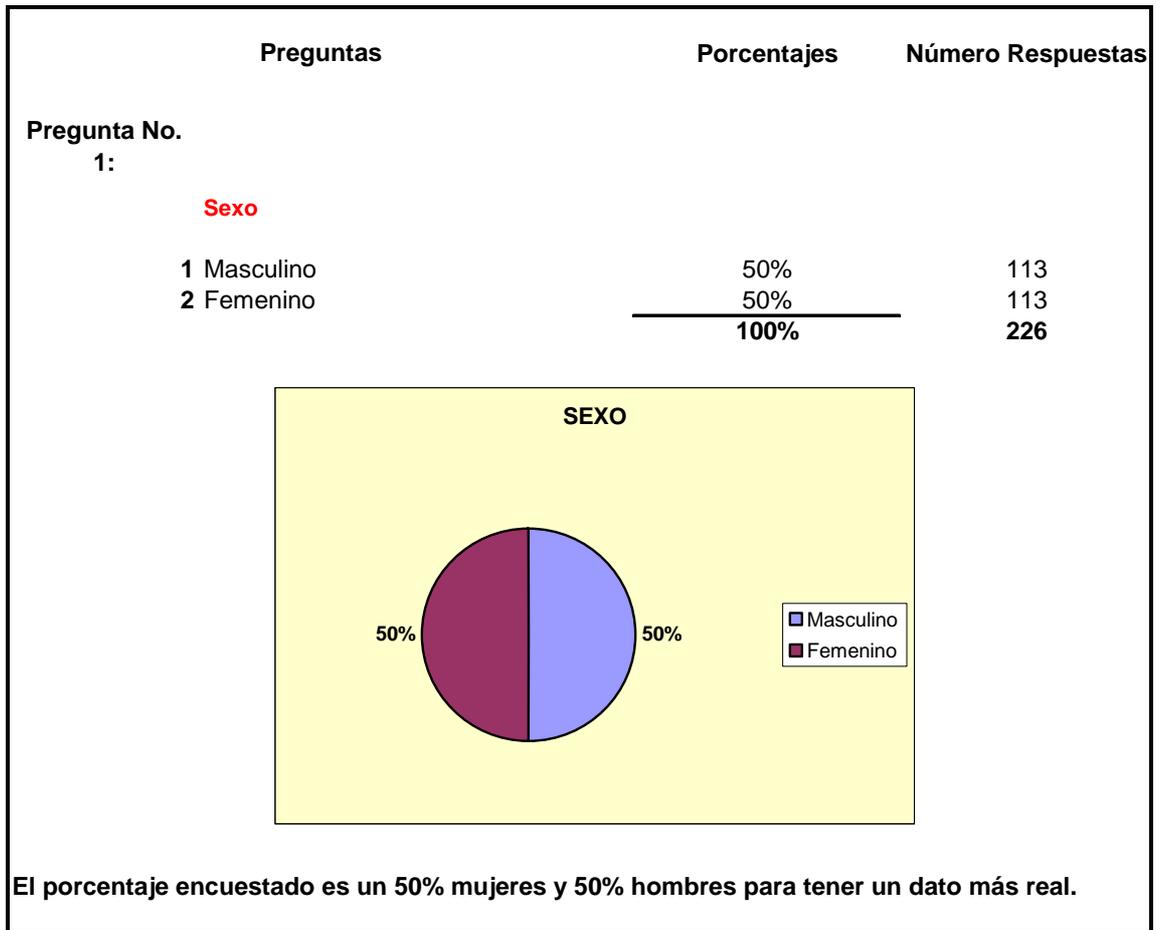
Es decir **el tamaño de muestra es 382 personas**, a quienes se les realizó la siguiente encuesta:

## FORMULARIO DE ENCUESTA

1.	Sexo	1 Masculino	<input type="checkbox"/>	2 Femenino	<input type="checkbox"/>	
2.	Edad	3 18-25	<input type="checkbox"/>	4 26-33	<input type="checkbox"/>	5 34-41
		6 42-49	<input type="checkbox"/>	7 50-57	<input type="checkbox"/>	8 58-65
		9 66 y más	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
3.	Estado Civil	10 Soltero	<input type="checkbox"/>	11 Casado	<input type="checkbox"/>	
		12 Divorciado	<input type="checkbox"/>	13 Unión libre	<input type="checkbox"/>	
4.	Donde almuerza Comúnmente	14 Casa	<input type="checkbox"/>	15 Lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>	16 Restaurante
		17 Casa de algún familiar	<input type="checkbox"/>	18 Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Con quién almuerza	19 Solo	<input type="checkbox"/>	20 Familia	<input type="checkbox"/>	21 Amigos
		22 Compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
6.	Acostumbra ha comer por las noches	23 Si	<input type="checkbox"/>	24 No	<input type="checkbox"/>	
		25 En algunas ocasiones	<input type="checkbox"/>			
7.	Si usted acostumbra a comer por las noches, en que consiste esa comida?	26 Comida completa	<input type="checkbox"/>	27 Algo Ligero	<input type="checkbox"/>	
		28 Comida rápida	<input type="checkbox"/>			
8.	Acostumbra a cocinar en casa	29 Si	<input type="checkbox"/>	30 No	<input type="checkbox"/>	
9.	Si la respuesta anterior es positiva Porqué?	31 Obligación	<input type="checkbox"/>	32 Necesidad	<input type="checkbox"/>	33 Satisfacción
						<input type="checkbox"/>
10.	Si la respuesta es Negativa Porqué?	34 No le gusta	<input type="checkbox"/>	35 No sabe	<input type="checkbox"/>	36 Falta de tiempo
						<input type="checkbox"/>
11.	Utiliza el Microondas para calentar su comida	37 Si	<input type="checkbox"/>	38 No	<input type="checkbox"/>	39 Algunas veces
		40 No tiene	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
12.	Congela usted alimentos en su hogar	41 Si	<input type="checkbox"/>	42 No	<input type="checkbox"/>	
13.	Que tipo de alimentos congela	43 Sopas	<input type="checkbox"/>	44 Arroces	<input type="checkbox"/>	45 Carnes
		46 Verduras	<input type="checkbox"/>	47 Legumbres	<input type="checkbox"/>	48 Otras
						<input type="checkbox"/>
14.	A comprado productos congelados en el Supermercado	49 Si	<input type="checkbox"/>	50 No	<input type="checkbox"/>	
15.	Si la respuesta es afirmativa que opina de ellos	51 Buenos	<input type="checkbox"/>	52 Malos	<input type="checkbox"/>	53 Indiferente
						<input type="checkbox"/>
16.	Si es negativa Por que?	54 Precio	<input type="checkbox"/>	55 No le atraen	<input type="checkbox"/>	56 Otros
						<input type="checkbox"/>

17. Ha congelado alimentos preparados para luego consumirlos **57** Si  **58** No
18. Si la respuesta es positiva que opinión daría al respecto. **59** le gusta  **60** le desagrada  **61** le es indiferente
19. Si existiese comidas preparadas congeladas para ser calentadas en microonda las consumiría? **62** Si  **63** No  **64** no entiendo
20. Si es no Porqué? **65** Calidad  **66** Me gusta fresco  **67** Cambia de sabor   
**68** Confianza  **69** Otros
21. Compraría productos de este tipo que sean de buena calidad **70** Si  **71** No  **72** Muy Poco
22. Qué tipo de comida le agrada? **73** pollo  **74** carne de res  **75** carne de cerdo   
**76** pescado  **77** pasta  **78** legumbres   
**79** vegetales
-

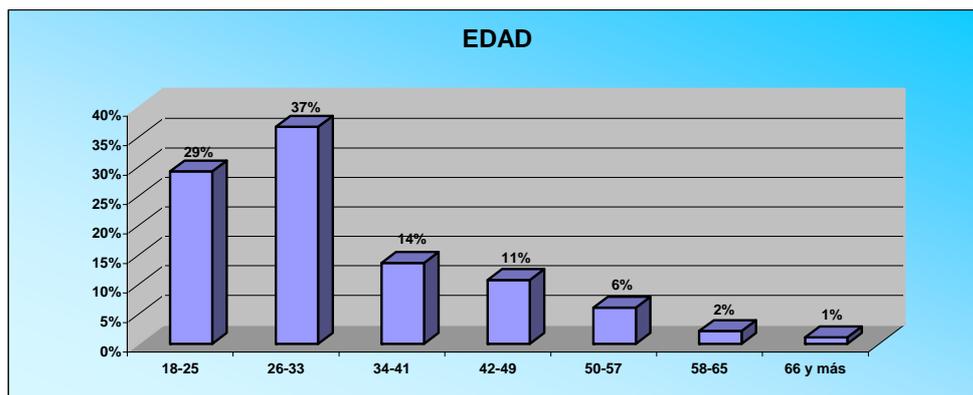
El resultado que se obtuvo de la encuesta fue el siguiente:



**Pregunta No. 2**

**Edad**

3	18-25	29%	81
4	26-33	37%	102
5	34-41	14%	38
6	42-49	11%	30
7	50-57	6%	17
8	58-65	2%	6
9	66 y más	1%	3
		<b>100%</b>	<b>277</b>

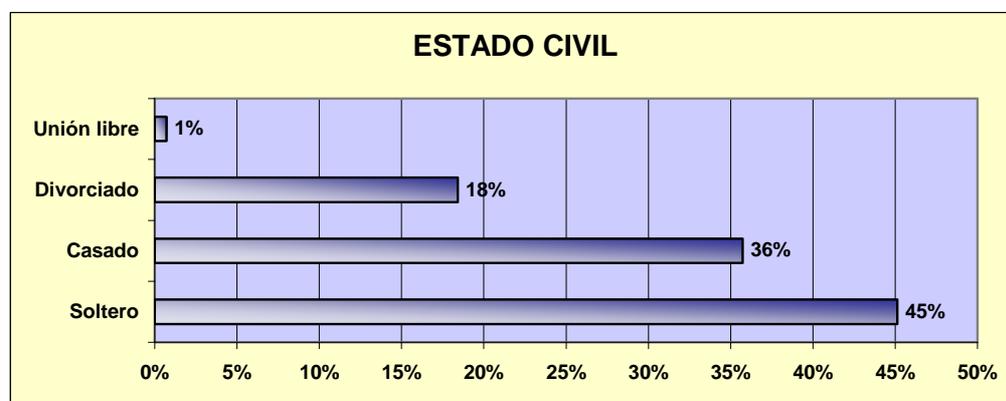


Del 100% de encuestados, el mayor porcentaje se localiza en el rango de edad entre 26 y 33 años luego se encuentra de 18 a 25 años.

**Pregunta No. 3**

**Estado Civil**

10	Soltero	45%	125
11	Casado	36%	99
12	Divorciado	18%	51
13	Unión libre	1%	2
		<b>100%</b>	<b>277</b>



Del 100% de encuestados el mayor porcentaje son solteros y luego sigue de manera significativa, los casados.

**Pregunta No. 4 Donde almuerza comunmente**

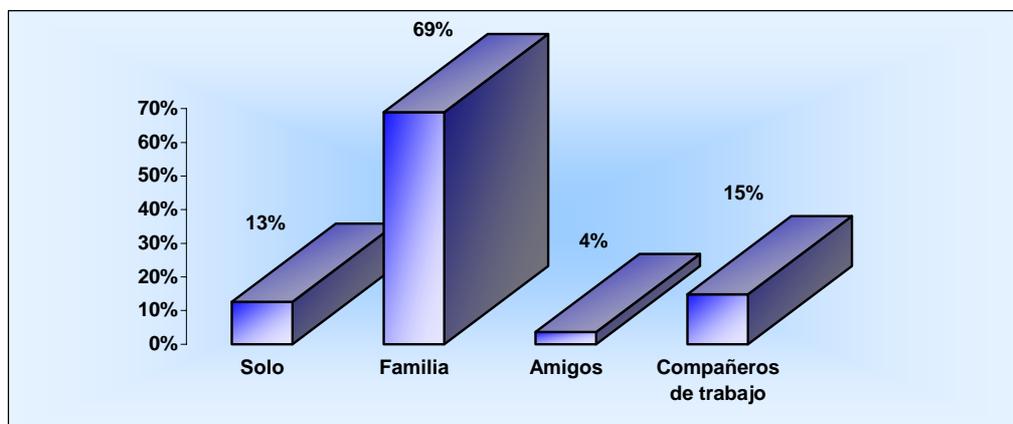
14 Casa	60%	165
15 Lugar de trabajo	25%	69
16 Restaurante	6%	17
17 Casa de algún familiar	8%	23
18 Otros	1%	3
	<b>100%</b>	<b>277</b>



La mayor parte de los encuestados almuerza comunmente en la casa y un porcentaje menor almuerza en su lugar de trabajo y otros.

**Pregunta No. 5 Con quién almuerza?**

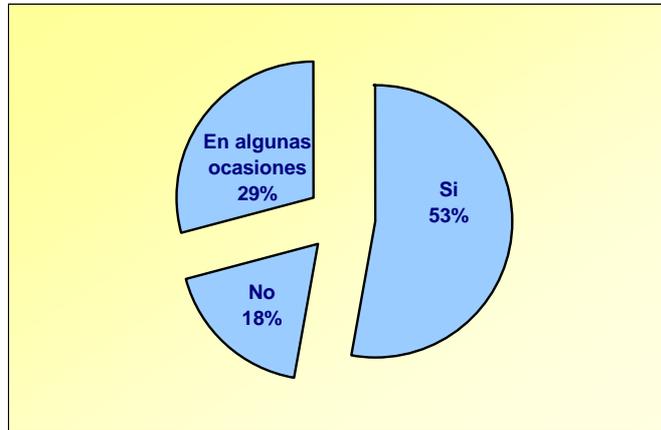
19 Solo	13%	35
20 Familia	69%	191
21 Amigos	4%	10
22 Compañeros de trabajo	15%	41
	<b>100%</b>	<b>277</b>



Se obtiene un dato que indica que la mayor parte de los encuestados almuerza con su familia.

**Pregunta No. 6 Acostumbra comer por las noches**

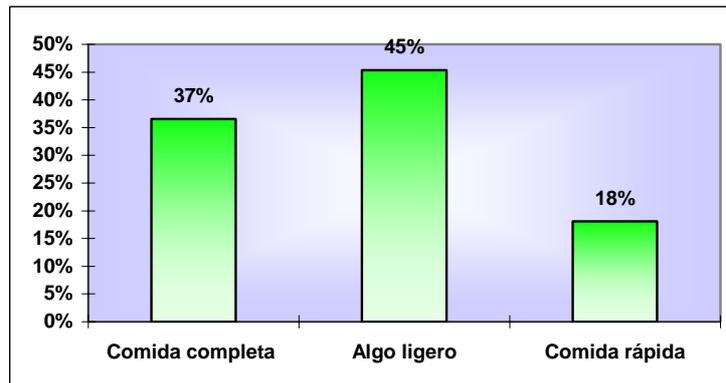
23 Si	53%	146
24 No	18%	50
25 En algunas ocasiones	29%	81
	<b>100%</b>	<b>277</b>



El 53% de los encuestados si acostumbra a cenar. El resto no lo hace y otras en pocas ocasiones.

**Pregunta No. 7 Si usted acostumbra comer por las noches, en que consiste esa comida?**

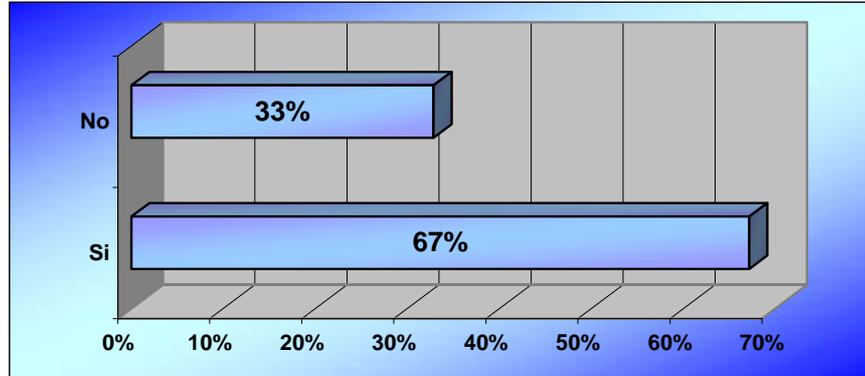
26 Comida completa	37%	83
27 Algo ligero	45%	103
28 Comida rápida	18%	41
	<b>100%</b>	<b>227</b>



Se prefiere cenar algo ligero o comida completa, la preferencia por la comida rápida es baja.

**Pregunta No. 8 Acostumbras cocinar en casa?**

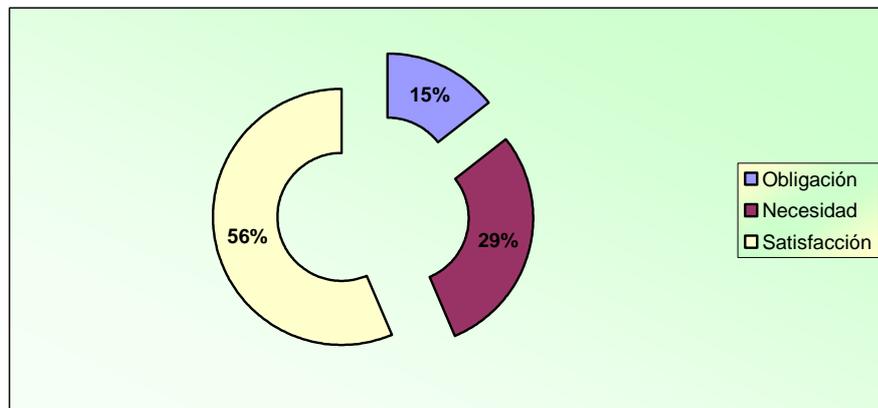
29 Si	67%	186
30 No	33%	91
	<b>100%</b>	<b>277</b>



El 67% de los encuestados si acostumbra a cocinar en casa y existe un 33% de personas que no lo hacen.

**Pregunta No. 9 Si la respuesta anterior es positiva Porqué?**

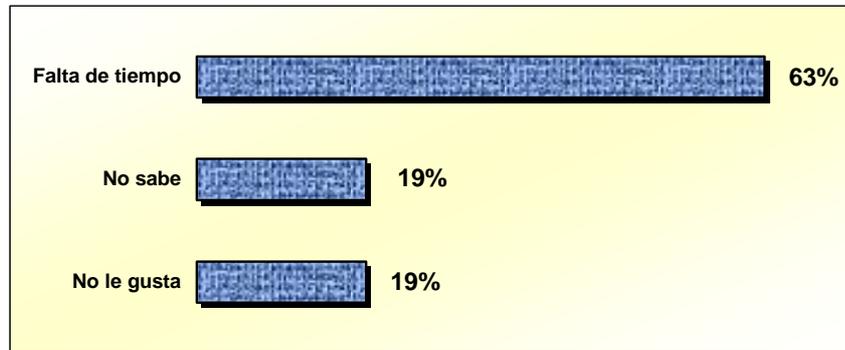
31 Obligación	15%	27
32 Necesidad	29%	54
33 Satisfacción	56%	105
	<b>100%</b>	<b>186</b>



Del porcentaje que si cocina en casa la mayoría lo hace por satisfacción y la diferencia por obligación o necesidad.

**Pregunta No. 10 Si la respuesta es negativa Porqué?**

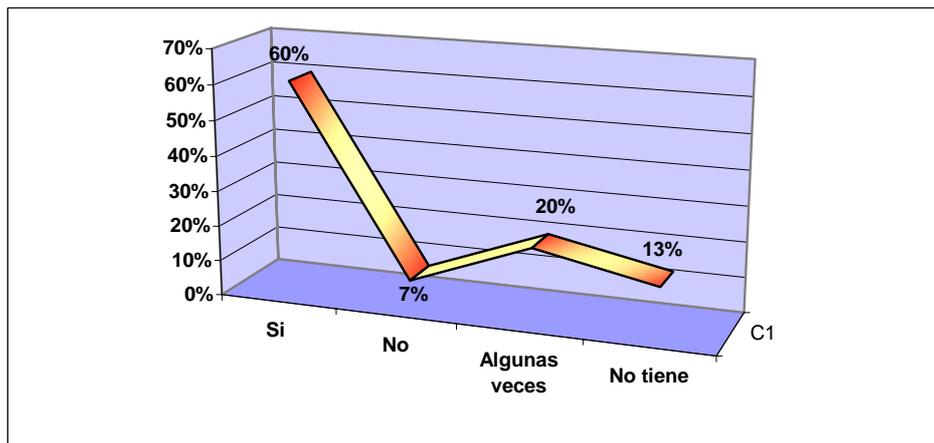
34 No le gusta	19%	17
35 No sabe	19%	17
36 Falta de tiempo	63%	57
	<b>100%</b>	<b>91</b>



Del 33% que no cocina el 63% se debe a la falta de tiempo, la diferencia por que no le gusta o no sabe.

**Pregunta No. 11 Utiliza el Microondas para calentar su comida?**

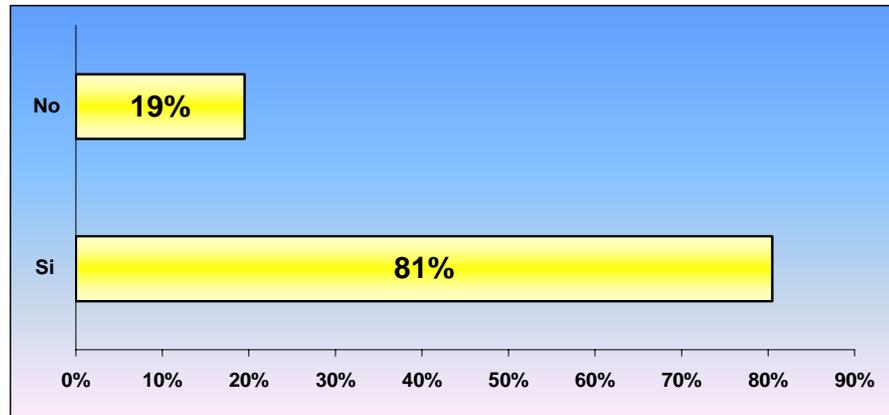
37 Si	60%	167
38 No	7%	19
39 Algunas veces	20%	55
40 No tiene	13%	36
	<b>100%</b>	<b>277</b>



La mayor parte de encuestados si utiliza Microondas, el resto no lo hace o muy pocas veces y un 13% no tiene.

**Pregunta No. 12 Congela usted alimentos en su hogar?**

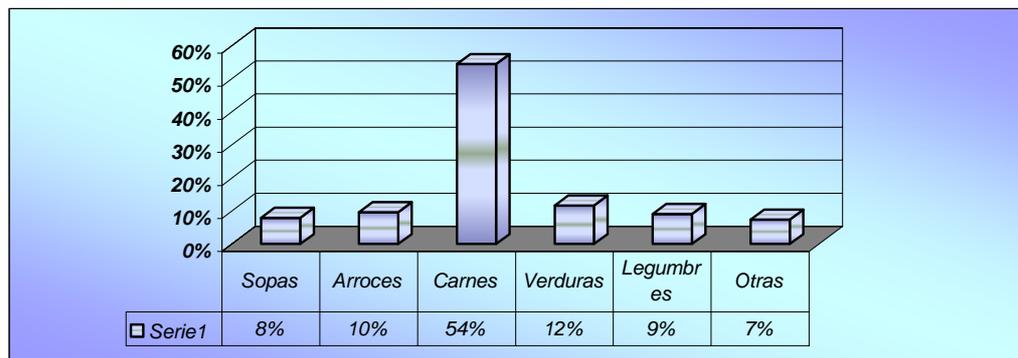
41 Si	81%	223
42 No	19%	54
	<b>100%</b>	<b>277</b>



El 81% de encuestados si congela sus alimentos.

**Pregunta No. 13 Qué tipo de alimentos congela?**

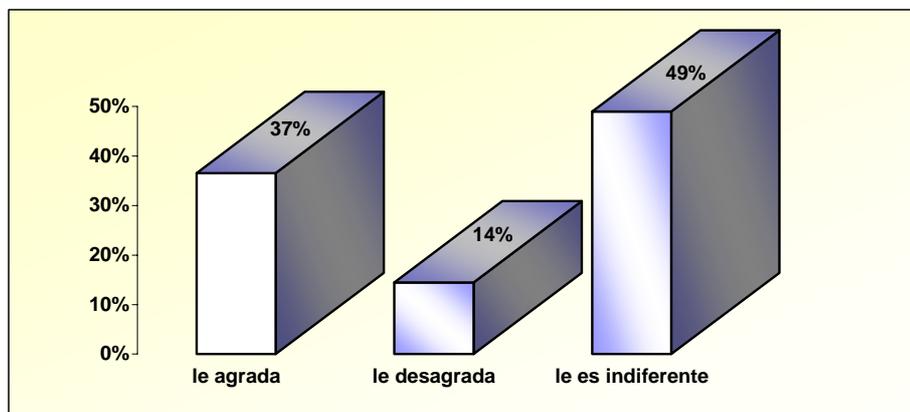
43 Sopas	8%	28
44 Arroces	10%	34
45 Carnes	54%	192
46 Verduras	12%	41
47 Legumbres	9%	32
48 Otras	7%	26
	<b>100%</b>	<b>353</b>



El 54% de encuestados congela carne, la diferencia lo hace con sopas, arroces, verduras legumbres y otras.

Pregunta No. 18 **Si la respuesta es positiva  
qué opinión daría al respecto?**

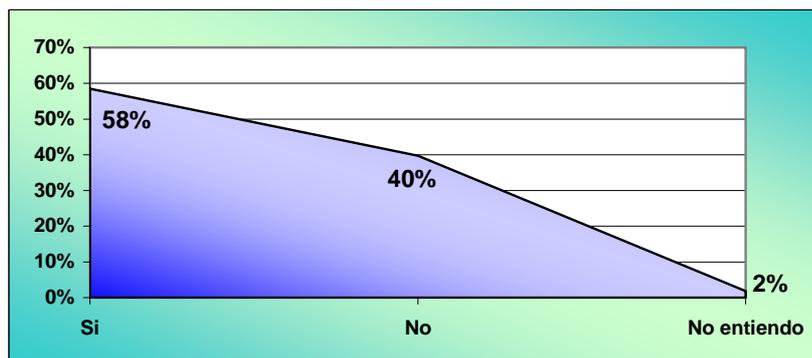
59 le agrada	37%	53
60 le desagrada	14%	21
61 le es indiferente	49%	71
	<b>100%</b>	<b>145</b>



Para el 49% de encuestados, congelar la comida y luego consumirla le es indiferente y para el 37% les agrada la comida luego de congelarla.

Pregunta No. 19 **Si existiese comidas  
preparadas congeladas para  
ser calentadas en microonda  
las consumiría?**

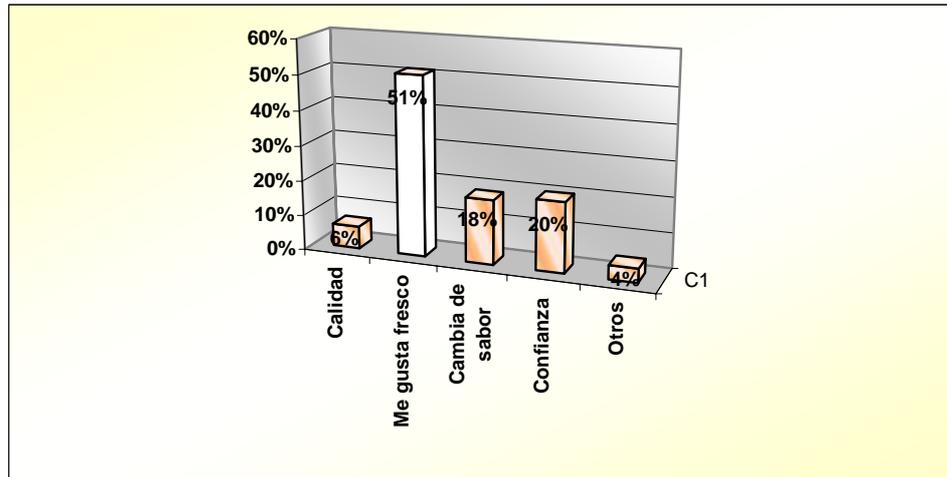
62 Si	58%	162
63 No	40%	110
64 No entiendo	2%	5
	<b>100%</b>	<b>277</b>



Un dato muy importante es el que el 58% de encuestados si consumiría comida congelada para calentar en microonda.

**Pregunta No. 20 Si es no  
Por qué?**

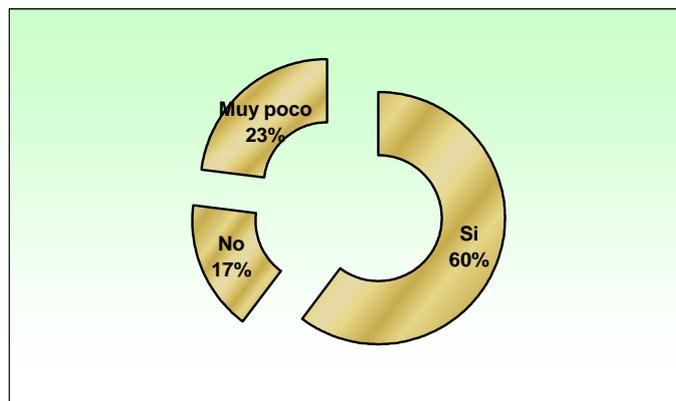
65 Calidad	6%	8
66 Me gusta fresco	51%	64
67 Cambia de sabor	18%	23
68 Confianza	20%	25
69 Otros	4%	5
	<b>100%</b>	<b>125</b>



La gente que no consumiría comida congelada para calentar en microonda es por la preferencia de alimentos frescos y por la confianza.

**Pregunta No. 21 Compraría productos  
de este tipo que sean  
de buena calidad?**

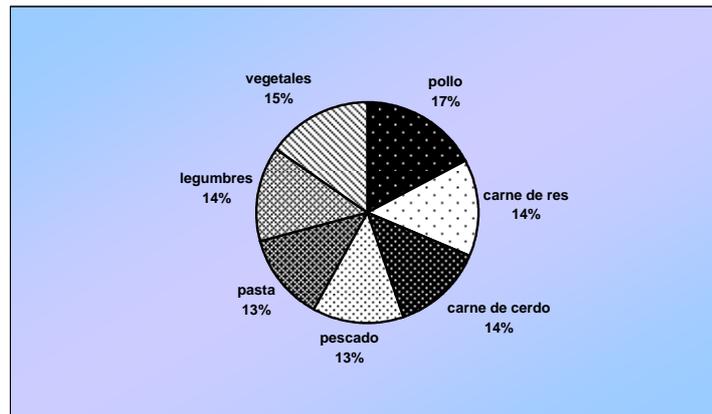
70 Si	60%	167
71 No	17%	46
72 Muy poco	23%	64
	<b>100%</b>	<b>277</b>



Un 60% si compraría comida congelada de buena calidad para su consumo y un 23% lo haría muy poco.

**Pregunta No. 22 Qué tipo de comida le agrada?**

73	pollo	17%	232
74	carne de res	14%	190
75	carne de cerdo	14%	183
76	pescado	13%	179
77	pasta	13%	173
78	legumbres	14%	185
79	vegetales	15%	208
		<b>100%</b>	<b>1350</b>



Tenemos una diversificación de las preferencias muy similar sin embargo el pollo, la res, el cerdo y los vegetales son los que principalmente agradan.

### 1.5. Determinación del Mercado Meta:

Para obtener el mercado meta se toma en cuenta el total de personas que no cocinan y que sí comprarían comida congelada, que representan el 59.8 del mercado objetivo y se toma el total del mercado objetivo que cocinan por obligación obteniendo un porcentaje de 29.67%, datos extraídos del resumen de la encuesta realizada por el “Plan de Marketing para Productos Congelados “Mary” Por lo cual se estima que el mercado meta es 35% del mercado objetivo mencionado, siendo conservadores representan un total de 5.216 personas.

Precio estimado de producto: \$2.67 por unidad

Rotación mensual del producto 2 por mes

Estimado de ventas por unidades: (5.216 personas por rotación 2) = 10.432 unidades

Estimado de ventas en dólares: (estimado en ventas por estimado en precio) =

**\$27.853,44 en ventas por mes**

Aumento esperado en ventas en el primer año:

7% Semestral.

## **CAPITULO II**

### **2.1. Determinación del Presupuesto de Ventas:**

Se considera el Presupuesto de Ventas como un plan financiero de las ventas que se requieren para lograr las metas y objetivos proyectados, en esta investigación se analizará al Presupuesto de Ventas para Productos Congelados “Mary” con un horizonte a 5 años.

#### **2.1.1. Análisis de la Inversión Total:**

Para poder determinar el presupuesto de ventas es necesario realizar algunos cálculos financieros que nos permitan estimar los datos para estructurar el presupuesto:

#### **Análisis de la Inversión Total:**

La Inversión Total de la investigación es de \$78.097,93 y está dividida entre Inversión Fija por un monto de \$32.650,00 e Inversión Variable por un monto de \$45.447,93 (VER ANEXO 2)

#### **2.1.2. Inversión Fija:**

Entre las inversiones fijas se contempla la adquisición de todos los activos fijos necesarios para iniciar con la Comercialización de Productos “Mary”; como son las herramientas y los respectivos gastos de constitución y estudio en los que la investigación debe incurrir para ser desarrollado. El valor de la inversión fija es de \$. 32.650,00 (VER ANEXO 3)

#### **2.1.3. Inversión Variable**

La inversión variable, comprende el capital de trabajo que la investigación necesita para comenzar el desarrollo de su actividad, mismo que será utilizado para cubrir

todos los Costos y Gastos de Administración, Importación y comercialización que se requiere para el primer trimestre, además que los pagos por ventas serán percibidos al contado. Esta inversión deberá ser de \$ 46.287,93 (VER ANEXO 4)

#### **2.1.4. Financiamiento de la Inversión:**

El financiamiento de la inversión se realizará por medio de la aportación de capital directa de cada uno de los socios en un 61.59 % del monto total de inversión, estará dividido en participaciones según porcentaje de aportación individual, cada participación será equivalente a \$1,00; y por un préstamo financiero del Banco del Austro S.A., adquirido para solventar el otro 38.51 %, a una tasa del 12.05%, con un plazo de 2 años, los pagos se realizarán mensualmente.<sup>4</sup>

<b>PRODUCTOS CONGELADOS "MARY" FINANCIAMIENTO PROPIO</b>		
<b>SOCIOS</b>	<b>% DE APORTACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Diana Coello	20%	9.620,00
Cristian Inga	20%	9.620,00
Jaime Moscoso	20%	9.620,00
Juan Javier Ordoñez	20%	9.620,00
Carmen Toral	20%	9.620,00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>48.097,93</b>

(VER ANEXO 5)

#### **2.1.5 Análisis de los Ingresos:**

Los Ingresos que se va a percibir de acuerdo al estudio para el Plan de Ventas de Productos Congelados “Mary” durante los 5 años de vida económica, serán por concepto de comercialización mediante canales indirectos como supermercados, auto servicios, tiendas especializadas y tiendas de conveniencia.

<sup>4</sup> BANCO DEL AUSTRO S.A. (SEMANA DEL 9 DE ABRIL AL 13 DE ABRIL DE 2004)

### INGRESOS ANUALES

	ANOS				
	1	2	3	4	5
<b>DEMANDA EN UNIDADE</b>	132.568,60	147.151,15	166.280,80	184.571,69	204.874,57
<b>PRECIO POR UNIDAD</b>	2,21	2,23	2,25	2,27	2,29
<b>TOTAL VENTAS</b>	292.976,62	328.133,82	374.072,55	418.961,26	469.236,61

<b>TOTAL INGRESOS</b>	292.976,62	328.133,82	374.072,55	418.961,26	469.236,61
-----------------------	------------	------------	------------	------------	------------

(VER ANEXO 6)

De acuerdo al cuadro correspondiente al Anexo no. 6 existe un incremento del 7% por cuanto es un dato que se relaciona con el crecimiento promedio de la competencia y por tomarse como meta conservadora de la empresa de Productos Congelados “Mary”.

#### **2.1.6 Análisis de los Costos:**

Los Costos de Ventas y los Gastos de Administración en los que va ha incurrir esta investigación, para los 5 años de vida económica son los siguientes determinados por año.

**COSTOS Y GASTOS**

EGRESOS OPERACIONALES					
	TRIMESTRES				TOTAL
	1	2	3	4	
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
Importación	41.623,68	43.288,63	44.587,29	46.816,65	<b>176.316,24</b>
Empaque	4.694,40	4.882,18	5.028,64	5.280,07	<b>19.885,29</b>
<b>OTROS GASTOS</b>					
Luz y Mantenimiento	840,00	840,00	840,00	840,00	<b>3.360,00</b>
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>47.158,08</b>	<b>49.010,80</b>	<b>50.455,93</b>	<b>52.936,72</b>	<b>199.561,53</b>

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN					
	TRIMESTRES				
	1	2	3	4	
<b>Sueldos de Administración</b>					
Gerente	2.955,25	2.955,25	2.955,25	2.955,25	11.821,00
Asistente Contador	767,63	767,63	767,63	767,63	3.070,50
Vendedores	3.192,75	3.192,75	3.192,75	3.192,75	12.771,00
<b>Total Sueldos de Administración</b>	<b>6.915,63</b>	<b>6.915,63</b>	<b>6.915,63</b>	<b>6.915,63</b>	<b>27.662,50</b>
Publicidad, Promoción y Ventas	3.458,21	3.596,54	3.704,43	3.889,65	14.648,83
Investigación y Desarrollo	1.383,28	1.438,61	1.481,77	1.555,86	5.859,53
Papelaría y suministros	150,00	180,00	195,00	195,00	720,00
Servicios Básicos (Agua, Luz y Teléfono)	120,00	150,00	150,00	170,00	590,00
*Arriendo de Oficinas dentro del Terreno	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	7.800,00
<b>Gastos Indirectos de Administración</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>800,00</b>
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>14.177,12</b>	<b>14.430,78</b>	<b>14.596,83</b>	<b>14.876,14</b>	<b>58.080,86</b>
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONE</b>	<b>1.222,00</b>	<b>1.222,00</b>	<b>1.222,00</b>	<b>1.222,00</b>	<b>4.888,00</b>
<b>AMORTIZACION DE DEUDA</b>	<b>3.368,56</b>	<b>3.471,07</b>	<b>3.576,68</b>	<b>3.685,52</b>	<b>14.101,83</b>
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>18.767,68</b>	<b>19.123,84</b>	<b>19.395,52</b>	<b>19.783,66</b>	<b>77.070,70</b>

GASTOS FINANCIEROS					
	TRIMESTRES				
	1	2	3	4	
Intereses	870,15	767,65	662,03	553,20	2.853,02
<b>SUBTOTAL</b>	<b>870,15</b>	<b>767,65</b>	<b>662,03</b>	<b>553,20</b>	<b>2.853,02</b>
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>- 870,15</b>	<b>- 767,65</b>	<b>- 662,03</b>	<b>- 553,20</b>	<b>- 2.853,02</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>66.795,91</b>	<b>68.902,29</b>	<b>70.513,47</b>	<b>73.273,58</b>	<b>279.485,25</b>

(VER ANEXO 7)

## 2.1.7 Proyecciones Financieras

### 2.1.7.1 Determinación del Punto de Equilibrio:

Para determinar cual es la cantidad mínima económica de la investigación se han clasificado los costos tanto fijos como variables; y se utilizó como marco de

referencia al presupuesto de ingresos por ventas. Para este cálculo se tomó los siguientes elementos:

Precio de venta unitario

Costo variable unitario

Contribución Marginal

El análisis del punto de equilibrio cumple con el propósito de calcular el nivel de producción en el que los ingresos por ventas permiten cubrir exactamente los costos fijos y variables del proyecto.

<b>CALCULO PUNTO EQUILIBRIO</b>		
	<b>TRIMESTRAL</b>	<b>MENSUAL</b>
COSTOS VARIABLES	46.318,08	15.439,36
COSTOS FIJOS	20.264,21	6.754,74
PRECIO DE VENTA		2,21
UNIDADES VENDIDAS		10.432,00
COSTO VARIABLE UNITARIO		1,48
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b> $\frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO VENTA} - \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}}$		
<b>PE</b>	=	$\frac{6.754,74}{2,21 - 1,48}$
<b>PE</b>	=	<b>9.253,06 unidades</b>

(VER ANEXO 8)

### **2.1.7.2 Estado de Resultados Projectado:**

Se lo llama también Presupuesto de Ingresos y Costos o Estado de Pérdidas y Ganancias. Nos indica, para los 5 años de la vida útil de la Investigación (cinco años) los distintos ingresos y gastos en que incurrirá el mismo como resultado de su gestión comercial.

Muestra las utilidades y pérdidas netas que se esperan para cada año, el valor a pagar por utilidades a los trabajadores (15%), el cálculo del impuesto a la renta (25%) estos datos según la legislación a Abril 27 del 2007 .

**ESTADO DE RESULTADOS**

DESCRIPCIÓN	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>Ventas Netas</b>	<b>292.976,62</b>	<b>328.133,82</b>	<b>374.072,55</b>	<b>418.961,26</b>	<b>469.236,61</b>
- Costo de Ventas	- 199.561,53	- 223.524,76	- 254.818,22	- 285.396,41	- 319.643,98
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>93.415,09</b>	<b>104.609,06</b>	<b>119.254,33</b>	<b>133.564,85</b>	<b>149.592,63</b>
- Gastos de Administración	- 58.080,86	- 65.036,12	- 74.141,18	- 83.038,12	- 93.002,70
- Gastos Financieros	- 2.853,02	- 1.056,69	-	-	-
- Depreciaciones y Amortizaciones	- 4.888,00	- 4.888,00	- 4.888,00	- 4.888,00	- 4.888,00
- Pago Deuda	- 14.101,83	- 15.898,17	-	-	-
<b>Utilidad Antes de Beneficios</b>	<b>13.491,37</b>	<b>17.730,08</b>	<b>40.225,15</b>	<b>45.638,73</b>	<b>51.701,94</b>
- 15% Utilidad de Trabajadores	- 2.024,00	- 2.660,00	- 6.034,00	- 6.846,00	- 7.755,00
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>11.467,37</b>	<b>15.070,08</b>	<b>34.191,15</b>	<b>38.792,73</b>	<b>43.946,94</b>
- 25% Impuesto a la Renta	- 2.867,00	- 3.768,00	- 8.548,00	- 9.698,00	- 10.987,00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>8.600,37</b>	<b>11.302,08</b>	<b>25.643,15</b>	<b>29.094,73</b>	<b>32.959,94</b>

(VER ANEXO 9)

**2.1.7.3. Balance General o Estado de Situación:**

Para facilitar la evaluación se requiere presentar los estados financieros del primer período de actividad del proyecto, con la finalidad de establecer todos los bienes que la empresa posee, así como también el capital de trabajo con el que va a iniciar su actividad, a demás de los pasivos que posee a la fecha. (VER ANEXO 10)

**2.1.7.4. Flujo de Efectivo Projectado**

Es un análisis financiero que nos ayuda a la evaluación y administración del riesgo con la finalidad de evitar futuros imprevistos que hagan que la empresa pierda dinero, se ha proyectado este análisis para los 5 años de vida económica del proyecto. (VER ANEXO 11).

Basado en los cálculos realizados podemos determinar el Presupuesto de Ventas para los Productos Congelados “Mary”, en el primer año es el siguiente:

Producto	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		TOTAL	
	Unidad	Precio	Unidad	Precio	Unidad	Precio	Unidad	Precio	Unidad	Precio
Res	12.518	2,21	13.019	2,21	13.410	2,21	14.080	2,21	53.027	2,21
Pollo	9.389	2,21	9.764	2,21	10.057	2,21	10.560	2,21	39.771	2,21
Cerdo	9.389	2,21	9.764	2,21	10.057	2,21	10.560	2,21	39.771	2,21
<b>TOTAL UNIDADES</b>	<b>31.296</b>		<b>32.548</b>		<b>33.524</b>		<b>35.200</b>		<b>132.569</b>	
<b>TOTAL VALOR</b>		<b>\$ 69.164,16</b>		<b>\$ 71.930,73</b>		<b>\$ 74.088,65</b>		<b>\$ 77.793,08</b>		<b>\$ 292.976,62</b>

(VER ANEXO 12)

### 2.1.7.5 Análisis del Costo de Capital:

Esta tasa es la que el inversionista exige ganar, para el cálculo de la TMAR (tasa mínima aceptable de retorno) para el proyecto, se le ha fijado en un 13%.

Tasa libre de Riesgo.- generalmente es asumida como aquella en la cual no se consideran los riesgos implícitos de invertir en el proyecto

Premio por Riesgo.- En esta tasa se incorporan los riesgos asumidos por el inversionista al invertir en el proyecto, además se considera el costo de Oportunidad del Inversionista. El premio por riesgo se ha fijado en un 11 % generado, el riesgo al asumir la inversión en el proyecto, más el costo de oportunidad de los Inversionistas.

Por lo cual la tasa: sería:  $Ke = Rf + Rp$

Donde:

$Ke$  = Costo de Capital Propio

$Rf$  = Tasa Libre de Riesgo

$Rp$  = Premio por asumir el Riesgo

Con lo cual tenemos que:

$$Ke = 0.12 + 0.11$$

$$Ke = 13\%$$

De acuerdo a lo antes indicado se considera que el riesgo del proyecto es moderado.

Basado en los cálculos realizados podemos determinar que el Presupuesto de Ventas para los Productos Congelados “Mary”, en el primer año (2008 dos mil ocho) es el siguiente:

**PROYECCIÓN DE VENTAS PARA EL AÑO  
2008**

Producto	Trimestre1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		TOTAL	
	Unidad	Precio	Unidad	Precio	Unidad	Precio	Unidad	Precio	Unidad	Precio
Res	12.518	2,21	13.019	2,21	13.410	2,21	14.080	2,21	53.027	2,21
Pollo	9.389	2,21	9.764	2,21	10.057	2,21	10.560	2,21	39.771	2,21
Cerdo	9.389	2,21	9.764	2,21	10.057	2,21	10.560	2,21	39.771	2,21
<b>TOTAL UNIDADES</b>	<b>31.296</b>		<b>32.548</b>		<b>33.524</b>		<b>35.200</b>		<b>132.569</b>	
<b>TOTAL VALOR</b>		<b>\$ 69.164,16</b>		<b>\$ 71.930,73</b>		<b>\$ 74.088,65</b>		<b>\$ 77.793,08</b>		<b>\$ 292.976,62</b>

(VER ANEXO 12)

**2.1.7.6. Cálculo del Valor actual Neto:**

Como principal elemento de evaluación se considera el Valor Presente Neto para el cálculo del mismo se ha considerado como referencia una tasa de descuento del 13%, (VER ANEXO 13)

El VAN generado por el proyecto es de: **35.554,41**

(VER ANEXO 14)

**2.1.7.7. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno:**

Según este indicador, se demuestra que la inversión para poner en práctica el proyecto de Producción y Comercialización de Brócoli; es económicamente rentable, considerándose que la TIR incremental de la inversión es mayor a la TMAR .

La TIR que genera el Proyecto es de : 24.28%

(VER ANEXO 14)

## 2.2 Determinación de las Cuotas de Ventas

La cuota de ventas se considera como un objetivo de rendimiento que se asigna a una unidad de marketing para un período específico de tiempo. La unidad a la que se asigna una cuota puede ser un vendedor, una sucursal, una organización, una región o un distribuidor.<sup>5</sup> En el caso de Comidas Mary la unidad de marketing son “los vendedores”.

Muchas empresas determinan cuotas de ventas que describen lo que los representantes deben vender durante el año. Las cuotas se pueden fijar en términos de importe de las ventas, volumen de unidades, el margen, el esfuerzo o actividad de la venta y por el tipo de producto. Las cuotas se establecen de acuerdo a un plan anual de marketing. Se debe planificar un presupuesto de ventas, el cual permite planificar la producción en el caso de empresas productoras, luego se define el tamaño de la fuerza de trabajo y las necesidades financieras. Se debe una vez conseguido esto establecer las cuotas para cada territorio de ventas o regiones. Se deberá fijar una cuota mayor al presupuesto de ventas propuesto para poder conseguir en el caso de no alcanzar la cuota, al menos el presupuesto de ventas.

Existen tres filosofías sobre la aplicación de cuotas de venta:

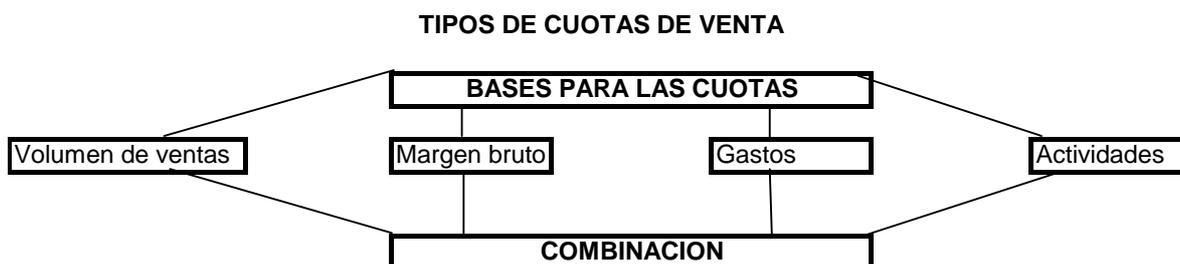
- 1.- Cuotas altas: Establece cuotas superiores a lo que la mayoría de los representantes logrará, pero que son alcanzables.
- 2.- Cuotas Modestas: se fijan cuotas que la mayoría de vendedores las pueden lograr.
- 3.- Cuotas Variables: se determina fijar cuotas para algunos representantes y para otros modestas.

Sin embargo se recomienda fijar una cuota al menos igual y si es posible mayor a la que el vendedor tuvo el año anterior.

---

<sup>5</sup>Buskirk ERichard – Stanton William – Spiro Rosan, 2001 , 9na edición VENTAS, conceptos, Planificación y Estrategia, Capítulo 16, Cuotas de ventas.

## Tipos de Cuotas:



El tipo de cuota de una empresa dependerá de varios factores, entre ellos la naturaleza del producto y del mercado, por ejemplo si se desea reducir un inventario de cierto producto se realizará una cuota de venta por volumen de línea de producto determinada, etc.<sup>6</sup>

De acuerdo a esta investigación la misma que ya ha presupuestado sus ingresos esperados, se determinará la cuota de venta para cada vendedor, primero incrementando un 5% sobre el presupuesto establecido con el fin de tener un margen extra para que los vendedores generen un mayor esfuerzo.

Luego se dividirá el monto total para el número de vendedores por parte iguales (tres) y esta será su cuota de venta de acuerdo a su territorio y zona asignada.

<b>PRODUCTOS DE COMIDA CONGELADA "MARY"</b>			
<b>CUOTA DE VENTAS ANUALES POR VENDEDOR</b>			
VENTAS TOTALES ANUALES	292.976,62		
VENTAS ANUALES MAS 5%	307.625,46		
VENTAS ANUALES POR VENDEDOR:	102.541,82		
	TERRITORIO		
	ZONA 1		ZONA 2 Y 3
	Clase A	Clase B y C	
VENDEDOR 1	102.541,82		
VENDEDOR 2		102.541,82	
VENDEDOR 3			102,541,82

### 2.3. Determinación del Territorio de Ventas

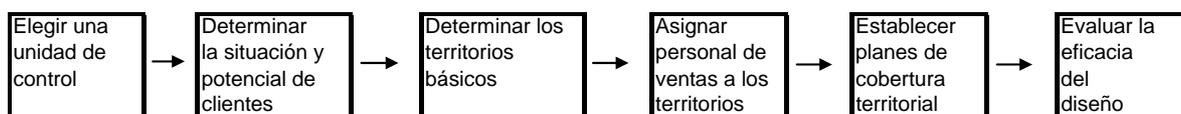
Un Territorio de Ventas comprende cierto número de clientes actuales y potenciales localizados dentro de un área geográfica determinada y asignados a una persona,

<sup>6</sup> Buskirk ERichard – Stanton William – Spiro Rosan, 2001 , 9na edición VENTAS, conceptos, Planificación y Estrategias, capítulo 16 Pág. 419

sucursal o distribuidor. La palabra clave en ésta definición es CLIENTES y no área geográfica.

El objetivo ideal que se persigue con la división geográfica es elaborar sectores iguales, en función del potencial y la carga de trabajo. Se ha escrito mucho sobre los diferentes sistemas para poner en funcionamiento una zona; la realidad es que ésta queda configurada con un determinado número de clientes que, debidamente atendidos, permitirá fijar un volumen de ventas, de tal forma que resulte rentable a la empresa destinar un vendedor a esa zona concreta. No todos los clientes deben ser visitados con la misma frecuencia, por lo que dentro de la misma zona se ha de practicar una subdivisión, de acuerdo a unos parámetros de venta y servicio. Pensemos que dentro de la gestión de ventas existe un tiempo de desplazamiento, presentación, negociación, esperas, interrupciones, cancelaciones, cobros de impagados, etc.<sup>7</sup>

### **Procedimiento para el diseño de Territorios:**



#### **2.3.1. Unidades de control territorial**

Primero se determinará una unidad geográfica de control como base territorial que será la Ciudad de Cuenca por encontrarse localizados en ésta área los puntos de ventas en los cuales se comercializará el producto.

#### **2.3.2. Determinación de la situación y el potencial de los clientes:**

Se determinará la situación y potencial de los clientes prospectivos dentro de la Unidad de Control elegida que es la Ciudad de Cuenca .

Las cuentas o clientes se dividirán en función a su rentabilidad por:

Clase A: Más rentables. Numero de visitas: cuatro veces al mes

<sup>7</sup> Buskirk ERichard – Stanton William – Spiro Rosan, 2001 , 9na edición VENTAS, conceptos, Planificación y Estrategias, Capítulo No. 15, Territorios de Ventas, Pág. 391

Clase B: se visitan tres veces al mes.

Clase C: Se visita dos vez al mes.

Encontramos que en la Ciudad trabajaremos con los siguientes puntos de ventas repartidos en diferentes áreas de la Ciudad de Cuenca:

Clase A:

- ◆ Supermercados La Favorita (Supermaxi) Plaza de Las Américas – El Vergel – Miraflores.
- ◆ Hiper mercado “Coralcentro” y “Coralrío”
- ◆ Comisariato Popular
- ◆ Supermercado Súper Stock

Clase B:

- ◆ Auto Servicio Repsol Sector Vista Linda
- ◆ Auto Servicio Repsol Sector Don Bosco
- ◆ Auto Servicio Mobil Sector Eloy Alfaro
- ◆ Auto Servicio Mobil Sector Narancay
- ◆ Auto Servicio Mobil Sector Totoracocha
- ◆ Auto Servicio Mobil Sector Challuabamba
- ◆ Auto Servicio Shell Sector Crea
- ◆ Auto Servicio Sector Avenida de las Américas.
- ◆ Auto Servicio del Sindicato de Choferes

Clase C:

- ◆ Mini mercado Patricia
- ◆ Mini mercado “El Mónica”
- ◆ Mini mercado “Sesame Street”
- ◆ Mini mercado “El Ejido”
- ◆ Mini mercado “Challuabamaba”
- ◆ Comisariato “Unidos”

- ◆ Mini mercado “Puertas del Sol”

### 2.3.3. Determinación de los territorios básicos

En este paso procederemos al diseño de los distritos de ventas basado en medidas estadísticas. Para éste fin utilizaremos el método de división, el mismo que implica el desglose del conjunto del mercado en segmentos aproximadamente iguales, basados en el potencial de ventas.

Se ha determinado tres divisiones de la Unidad de Control, que serán:

1.- Zona Sur de la Ciudad de Cuenca

Comprendida entre Autopista Cuenca – Azogues hasta AV. 12 de Abril.

2.- Zona Norte de la Ciudad de Cuenca:

Comprendida entre Calle Larga - Calle Hermano Miguel y Av. Circunvalación NorOeste.

3.- Zona Este de la Ciudad de Cuenca

Comprendida entre Calle Hermano Miguel – Av. Circunvalación NorEste y Sector Totoracocho.

<b>Designación de Clientes por Zonas:</b>			
<b>Clases</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Zona 1</b>	Hipermercado CoralRío Hipermercado CoraleCentro Supermercado Super Stock Supermaxi El Vergel	A.S. Don Bosco A.S. Narancay A.S. Crea A.S Vista Linda	Minimercado Sesame Street Minimercado El Ejido Minimercado Challuabamba Minimercado Patricia
<b>Zona 2</b>	Supermaxi "Américas"	A.S. Eloy Alfaro A.S. Las Américas A.S. Challuabamba	Minimercado Unidos Minimercado Puertas del Sol Minimercado El Mónica Comisariato Unidos
<b>Zona 3</b>	Supermaxi Miraflores	A.S. Totoracocho A.S. Sindicato Choferes	

### 2.3.4. Determinación de la frecuencia de Visitas a los clientes.

La capacidad de visitas de un vendedor es el promedio de visitas que un vendedor puede realizar en una jornada de trabajo multiplicado por el número de días del año en los que el vendedor efectuará la visita.<sup>8</sup>

Si un vendedor trabaja ocho horas al día y el promedio de visita es una hora por cliente, con un promedio de tiempo de viaje entre uno y otro de quince minutos, el vendedor podrá realizar seis visitas diarias. Si se laboran 250 días al año, el total de visitas que se pueden efectuar a l año es de 1.500.

En el caso de esta investigación a los vendedores le sobrar4 tiempo suficiente para visitar a los clientes y adicionalmente dedicar tiempo al seguimiento de los mismos.

FRECUENCIA DE VISITAS POR CLIENTE Y POR ZONA

clase	frecuencia	total ctas.	Zona 1		Zona 2		Zona 3	
			cuentas	visitas/año	cuentas	visitas/año	cuentas	visitas/año
A	4 al mes	7	4	192	1	48	1	48
B	3 al mes	9	4	144	3	108	2	72
C	2 al mes	7	4	96	4	96		

### 2.3.5. Estudio de rutas

Puede definirse como la técnica que intenta lograr el máximo aprovechamiento del tiempo de los vendedores, mediante el estudio y establecimiento de los mejores circuitos de desplazamiento que deba realizar.

Ruta es el conjunto de itinerarios que el vendedor o promotor ha de seguir para visitar, periódicamente o no, a los clientes designados. Por tanto, el estudio de rutas es la previsión y coordinación, en el tiempo y espacio, de los traslados y movimientos de los vendedores. Los objetivos de un buen estudio de rutas son los siguientes:

- Aprovechar mejor el tiempo de desplazamiento.

<sup>8</sup> Buskirk ERichard – Stanton William – Spiro Rosan, 2001 , 9na edición VENTAS, conceptos, Planificación y Estrategias, Capítulo No. 15, Territorios de Ventas, Pág. 396

- Hacer que los kilómetros de desplazamiento sean de la máxima rentabilidad posible.
- Reducir, en lo posible, la fatiga física de los vendedores.
- Reducir al mínimo los gastos improductivos.
- Poder localizar en todo momento y rápidamente a los vendedores.
- Conseguir una buena cobertura del mercado de clientes.

#### **2.3.5.1. Ventajas de la definición de la rutas:**

- Incremento del tiempo productivo.
- Consigue que se visiten a todos los clientes y no sólo los que son «amigos» o más cómodos para el vendedor.
- Facilita elaborar el presupuesto de gastos por desplazamientos.
- Aumento de la regularidad de las visitas y con ello la satisfacción del cliente de sentirse atendido.
- Cubrir las zonas con igual intensidad.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>[http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=administracion+en+ventas&btnG=Buscar+con+Google&meta=lr%3Dlang\\_es](http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=administracion+en+ventas&btnG=Buscar+con+Google&meta=lr%3Dlang_es)

## CAPITULO III

### 3.1. Determinación del Tamaño de Fuerzas de Ventas:

El personal de fuerzas de ventas funciona como vínculo personal entre la empresa y sus clientes. Es el representante de ventas el que obtiene información vital acerca del cliente. Por ello, la empresa debe considerar con detenimiento los aspectos de diseño de la fuerza de ventas.

Se deberá entonces definir los objetivos específicos que espera la empresa que su fuerza de ventas alcance.

Los vendedores tienen que desempeñar una o más de las siguientes tareas específicas:<sup>10</sup>

- ◆ Buscar Prospectos: Encontrar clientes en potencia.
- ◆ Determinar objetivos: Como repartir su tiempo entre sus prospectos y clientes.
- ◆ Comunicarse: Comunicar sobre los productos y servicios de la empresa.
- ◆ Vender: Acercarse a los prospectos, hacer presentaciones, responder a objeciones y cerrar ventas.
- ◆ Dar servicios: Prestar diversos servicios a los clientes: consultoría, ayuda técnica, tramitación de financiamientos, agilización de la entrega.
- ◆ Reunir información: Investigación de mercado y realizar trabajo de inteligencia.
- ◆ Asignar: Decidir que clientes recibirán menos productos cuando haya escasez.

---

<sup>10</sup> Kotler Philip, Décima Edición , 2000, Dirección del Marketing, Página 621

Para realizar una estructura de la Fuerza de Ventas es necesario recordar que tipo de producto y a que tipo de clientes deseamos llegar, de ésta manera definimos que aplicaremos a ésta investigación una estructura de ventas Territorial.

### **3.1.1. Estructura de Ventas Territorial:**

A cada representante se le asigna un territorio exclusivo. Esta estructura de ventas tiene varias ventajas. Primera produce una definición clara de las obligaciones del vendedor. Segunda la responsabilidad territorial incrementa el incentivo del representante para cultivar las ventas y los lazos personales locales. Tercera, los gastos por viajes son relativamente pequeños por que cada representante viaja dentro de un área pequeña.

#### **3.1.1.1. Tamaño del Territorio:**

Los territorios pueden diseñarse de modo que ofrezcan un potencial de ventas igual o una carga de trabajo igual. Los territorios de igual potencial ofrecen a cada representante de ventas las mismas oportunidades para obtener ingresos y proporcionan a la empresa una forma de evaluar el desempeño. Sin embargo puesto que la densidad de clientes varía de un territorio a otro, territorios con el mismo potencial pueden tener tamaños muy distintos. Los territorios también pueden diseñarse con el fin de igualar la carga de trabajo de ventas para que cada representante pueda cubrir su territorio adecuadamente.

#### **3.1.1.2. Forma del territorio:**

Los territorios se forman combinando unidades más pequeñas como condados o estados, hasta que se obtiene un territorio con potencial de ventas o carga de trabajo dado. El diseño debe tomar en cuenta la ubicación de barreras naturales, la compatibilidad de áreas adyacentes, la disponibilidad de transporte adecuado, etc. La forma del territorio puede influir en el costo y la facilidad de cobertura y en satisfacción del representante de ventas con su empleo. Hoy en día las empresas pueden usar programas de computadora para diseñar territorios de ventas que

optimicen criterios como ser compactos, uniformar la cara de trabajo o el potencial de ventas y minimizar el tiempo viaje.<sup>11</sup>

Una vez que la empresa define claramente su estrategia, la cual en éste caso será de estructura Territorial, se podrá considerar el tamaño de la fuerza de ventas. Los representantes de ventas se cuentan entre los activos más productivos y costosos de una empresa. Un aumento en su número incrementará tanto las ventas como los costos.

Se deberá seguir un proceso para establecer el tamaño de la fuerza de ventas:

- 1.- Agrupar a los clientes por tamaño según volumen de ventas anual.
- 2.- Se establecen frecuencia de visitas por año.
- 3.-El número de cuentas dentro de cada clase de tamaño se multiplica por la frecuencia de visita correspondiente para obtener la carga de trabajo total de la ciudad, en el caso de ésta investigación, en visitas de ventas por año.
- 4.- Se determina el número promedio de visitas que un representante podrá efectuar al año.
- 5.- Se determina el número de representantes de venta requeridos dependiendo del número de visitas que se realicen o de la dimensión de cada zona en el territorio.

Es necesario recordar que un representante de ventas de calidad responderá eficazmente por sus ingresos, los cuales en Productos Congelados “Mary” están compuestos por: Una cantidad fija, que es un salario establecido y estable y una cantidad variable que consiste en comisiones y bonificaciones.

Al tener tres zonas, de las cuales la Zona 1 abarca 12 clientes A, B y C asignaremos un vendedor exclusivo para la clase A. y otro para la clase B y C. Y la Zona 2 y 3 serán visitada por un tercer vendedor ya que estas dos zonas tienen 11 clientes con apenas dos de clase A.

---

<sup>11</sup> Kotler Philip, Décima Edición , 2000, Dirección del Marketing, Página 623

FUERZA DE VENTAS		
<b>Vendedor 1</b>		
CLASE	No. Cuentas	ZONA 1 / VISITAS
A	4	192
<b>Vendedor 2</b>		
CLASE	No. Cuentas	ZONA 1 / VISITAS
B	4	144
C	4	96
<b>Vendedor 3</b>		
CLASE	No. Cuentas	ZONA 2 / VISITAS
A	1	48
B	3	108
C	4	96
CLASE	No. Cuentas	ZONA 3 / VISITAS
A	1	48
B	2	72
C		

### 3.2. Competencias del cargo:

El modelo de competencias ha tenido un auge importante en las empresas durante los últimos años. A diferencia de muchos enfoques generalistas tradicionales, este enfoque es eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio a nivel de las personas, necesidad fundamental para cualquier empresa actual.

Es propio de un enfoque tradicional tratar de definir a priori ciertos factores que deberían traducirse en comportamientos esperados. Pero por medio de este enfoque sólo podemos determinar en forma general un conjunto de conocimientos y habilidades que, teóricamente, deberían estar relacionados con un buen desempeño futuro.

#### **Definición de competencia.**

Conceptualmente, una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente

combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo (Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996).

La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar (Le Boterf, 1996).

El **saber actuar** es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

El **querer actuar** es otro componente fundamental de la competencia. Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia, quizás el más olvidado en la mirada tradicional, es el **poder actuar**. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

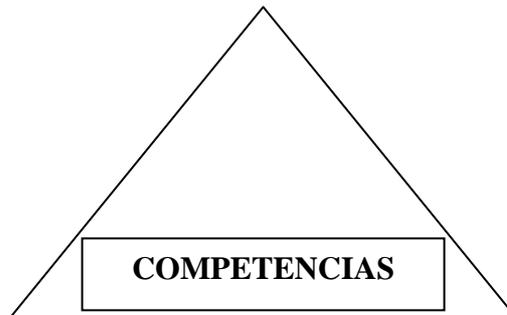
A continuación presentamos un esquema donde se refleja la relación entre los tres componentes cuya suma conceptual genera la competencia de la persona.

## **SABER ACTUAR**

Entrenamiento formal

Situaciones Variadas de Aprendizaje

Conocimiento de sus recursos.



### **QUERER ACTUAR**

Tener Sentido

Imagen de Sí

Reconocimiento

Confianza

### **PODER ACTUAR**

Conocimientos Teóricos

Conocimientos del Negocio

Habilidades Operativa

Habilidades Relacionadas

Habilidades Cognitiva

### **3.2.1. Proceso de determinación de competencias.**

Dado que la identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos “deseados” y probadamente exitosos y contributorios para la organización. Esto obliga a identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las “competencias” requeridas y tratar de identificar qué características poseen esas personas que las hacen ser diferentes del resto

Aunque por definición una competencia será específica para un cargo, en una organización en particular y en un momento en particular, se da que una misma competencia puede estar transversalmente presente en distintos cargos y niveles organizacionales, por lo que la mayor especificidad asociada al cargo está en cuál conducta da cuenta de la competencia. En otras palabras, una competencia se operacionaliza al traducirse en un esquema de **niveles de conductas** concretas, desde

las conductas inexitas a las exitosas. Así tenemos que, por ejemplo, la competencia de “orientación al cliente” puede aparecer como deseable en todos los niveles de una organización.<sup>12</sup>

### **3.2.2. Tipos de competencias.**

Los estudios se enfocan a tres tipos de competencias fundamentales, lo cual implica que se usen y se discriminen según se relacionen con los objetivos organizacionales. Los tipos de competencias son los que siguen:

**1. Competencias básicas:** Capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

Sobre las competencias básicas hace referencia a tres grupos fundamentales, habilidades básicas, desarrollo del pensamiento o actitudes analíticas y calidades personales.

Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de nuestra personalidad por ejemplo nuestra capacidad lectora, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.

Aptitudes analíticas: Se refiere a pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar. Todo lo referente a usar la inteligencia.

Cualidades personales: Son las características individuales como la autoresponsabilidad, autoestima, sociabilidad, autogestión personal, integridad y honestidad.

**2. Competencias transversales:** Son aquellas en donde se involucran diversos factores, algunos ejemplos de estas son:

---

<sup>12</sup>([http://weblogs.udp.cl/benjamin.novoa/archivos/\(6861\)APLICACION\\_DEL\\_MODELO\\_DE\\_COMPETENCIAS.pdf](http://weblogs.udp.cl/benjamin.novoa/archivos/(6861)APLICACION_DEL_MODELO_DE_COMPETENCIAS.pdf))

Gestión de recursos: Se refiere a la distribución, uso y autocontrol del tiempo, dinero, materiales y equipo, personal.

Relaciones interpersonales: Habilidad de relación con otras personas para lograr algo específico como trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.

Gestión de información: Es buscar la disciplina para evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadoras.

Comprensión sistémica: Una persona que pueda comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.

Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

**3. Competencias genéricas.** Son la base común de la profesión y se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas.

Su nombre procede del escenario en el que se desarrollan: el individuo las adquiere en la educación básica, oficialmente instituida para los grados 1 al 9 de la escuela, y después las despliega en sus actividades cotidianas, entre las que de incluyen la vida laboral.

Benavides (2002) menciona sobre el término: “Se consideran como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad consorcio, sector o Estado”. Esto es, que su principal generalidad está orientada a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y los objetivos de la organización.

- Para desempeñar satisfactoriamente un empleo.
- Para un grupo de empleos, lo que implica la clasificación y la estandarización por niveles.
- Para ingresar o permanecer en una empresa, consorcio o sector.
- Para identificar clasificaciones especiales vinculadas a los ámbitos gerenciales específicos: para la alta gerencia y para las gerencias intermedias, variando según los autores o analistas de empresas.

Se refiere a la persona que puede lograr un desempeño en su trabajo, o cualquier actividad específica con sus cualidades y atributos.

Lista de competencias genéricas (Benavides, 2002)

Amplitud de conocimiento para estar bien informado. Desarrolla y mantiene canales de comunicación dentro de la organización y fuera de ella; utiliza tecnología para ganar información; es consciente de lo que debería estar pasando y del progreso que se ha conseguido hasta ahora; esta al tanto de los desarrollos políticos y económicos en los ámbitos local, nacional e internacional; hace seguimiento de las actividades de la competencia.

Astucia para tener un entendimiento claro: Tiene una vista panorámica de los asuntos, recoge información continuamente; relaciona la información que obtiene; llega al punto central del problema, identifica las líneas más productivas de investigación; analiza todas las variables que afectan un asunto; adapta su pensamiento a la luz de la nueva información; tolera y maneja ideas o información conflictiva o ambigua

Razonamiento para encontrar alternativas: Genera opciones; evalúa las opciones teniendo en cuenta los aspectos negativos o positivos de su uso; anticipa necesidades de recursos; anticipa los efectos de las opciones en otras personas; demuestra sentido común e iniciativa.

Organización para trabajar productivamente: Identifica prioridades, organiza actividades antes del plazo límite; identifica u organiza los elementos de las tareas; anticipa recursos necesarios; ubica los recursos para las tareas; establece los objetivos para el personal; maneja su tiempo y el de los demás.

Se enfoca en conseguir resultados. Propone soluciones en el marco de tiempo; crea o adapta procedimientos para asegurar resultados en los problemas; supera inconvenientes personales para asegurarse de que los problemas sean resueltos; anticipa ideal; propone retos; lucha por conseguir nuevos negocios; ubica objetivos personales; reconoce lugares para enriquecimiento personal; adquiere nuevas habilidades y acepta nuevos retos.

Liderazgo. Transmite y expresa su habilidad a los demás; esta preparando para tomar y apoyar decisiones, habilidades para calcular riesgos, aconseja a áreas inexpertas.

Sensibilidad para identificar otros puntos de vista. Escucha los puntos de vista de otros; se adapta a otras personas; tiene en cuenta las necesidades de otros; demuestra empatía en comunicaciones orales y escritas; esta consiente de las expectativas de los otros.

Cooperación para trabajar en equipo. Involucra a otras personas en su área y en sus ideas; mantiene informado a los demás; hace uso de servicios de apoyo disponibles; utiliza las habilidades de los miembros del equipo; esta abierto a ideas y sugerencias.

Orientación a conseguir objetivos a largo plazo: Se mantiene dentro del plan; sacrifica el presente por el futuro; Lucha contra el tiempo cuando las condiciones son desfavorable.

Estas son algunas clasificaciones de las competencias genéricas, las cuales, pueden seleccionarse y aplicarse de conformidad en el empleo para lograr y desarrollar un amplio conocimiento para poder utilizar adecuadamente la información que ha adquirido, llegar al punto central del problema manejando información que es conflictiva y ambigua, y lograr generar las posibles soluciones para resolverlo; organización y cooperación para trabajar productivamente y en equipo, tener liderazgo dentro del grupo de trabajo para poder así obtener la orientación necesaria para el logro de sus objetivos fijados a largo plazo.

**4. Competencias específicas.-** Son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución; se relacionan con la disciplina, son propias de cada profesión; permiten la compatibilidad entre los diferentes programas de una disciplina y la definición de cada profesión; son consecuencia de los conocimientos y las habilidades adquiridos a través de un programa educativo: resultado de aprendizaje.<sup>13</sup>

A continuación se describe las Competencias de los Cargos valorizadas cada una con un Puntaje del 1 al 5, considerando a 5 como más alto:

---

<sup>13</sup> ([http://www.uacj.mx/ICSA/Programas/Ciencias\\_admitivas/CA/laselec.PDF](http://www.uacj.mx/ICSA/Programas/Ciencias_admitivas/CA/laselec.PDF))

## COMPETENCIAS POR PUESTO

**CARGO: GERENTE GENERAL    CODIGO: CM 001**

<u>COMPETENCIA</u>	<u>DESCRIPCION</u>
<b>MONITOREO Y CONTROL</b>	<b>3,00</b> SE MANTIENE ATENTO A LAS ACTIVIDADES Y REALIZA SEGUIMIENTO CONTINUO DE CUMPLIMIENTO, REALIZA Y EVALUA ESTADOS FINANCIEROS, PROYECCIONES Y PRESUPUESTOS, MONITOREA EL PROGRESO DE LAS ACTIVIDADES, COMPROMISOS. SUS ACTIVIDADES SON LLEVADAS POR AGENDA Y EN FORMA SISTEMATICA.
<b>PLANIFICACION</b>	<b>2,00</b> DESARROLLA EN FORMA METODICA UNA SERIE DE ACTIVIDADES PARA OBTENER UN OBJETIVO DETERMINADO.
<b>EVALUACION DE SOLUCIONES</b>	<b>3,00</b> RESUELVE PROBLEMAS DE INFORMACION, OPERACION, IMPLEMENTACION, INTERPRETACION O APLICACION DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS O SISTEMAS. CONCLUYENDO CON LAS DIFICULTADES PRESENTADAS.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>3,00</b> TRABAJA CON ESPONTANEIDAD CON OTRAS PERSONAS, SU APORTE ES APRECIADO Y VALORADO PARA LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES DIARIAS, PROYECTOS O PLANES.
<b>NEGOCIACION</b>	<b>3,00</b> LOGRA ACUERDOS DE COMPRA O VENTA DE MATERIALES, INSUMO, PRODUCTOS, DE MANERA PERMANENTE Y BAJO CONDICIONES PREESTABLECIDAS COMO PRECIOS, PLAZOS, MONTOS DE CUANTIA IMPORTANTE. PRESENTAR ALTERNATIVAS PARA MODIFICAR ESAS CONDICIONES.REALIZA ACUERDOS CON UN COMERCIANTES MAYORISTA O DISTRIBUIDORES.
<b>ASERTIVIDAD / FIRMEZA</b>	<b>3,00</b> FRECUENTEMENTE ACTUA CON EQUILIBRIO Y TEMPLE, SUS ACCIONES LAS EJECUTA CON ACIERTO Y ORIENTA AL GRUPO. CORRIGE DESVIACIONES,
<b>MANEJO DEL TIEMPO</b>	<b>3,00</b> TIENE PERFECTAMENTE DEFINIDOS LOS TIEMPOS INDIVIDUALES Y DE EQUIPO ESTIMADOS PARA PROCESOS, SISTEMAS O PROCEDIMIENTOS. LA AGENDA Y CALENDARIO DE ACTIVIDADES ES HERRAMIENTA DE PLANIFICACION DE CORTO PLAZO. SE CARACTERIZA POR CUMPLI A TIEMPO Y SER PUNTUAL.
<b>ÉTICA</b>	<b>4,00</b> DEMUESTRA UN COMPORTAMIENTO BASADO EN PRINCIPIOS Y CONVICCIONES ELEVADAS. SU INFLUENCIA PRODUCTO DE SU ACCIONAR INDUCE A SUS INMEDIATOS A DIRIGIRSE CON LEALTAD, RESPONSABILIDAD, HONESTIDAD Y RESPETO PERMANENTE A LAS NORMAS DE CONDUCTA Y COMPORTAMIENTO.
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>3,00</b> ORIENTA SU COMPORTAMIENTO Y REALIZA ESFUERZOS ADICIONALES PARA RESOLVER Y AYUDAR EN PROBLEMAS TANTO DE CLIENTES INTERNOS COMO EXTERNOS PREOCUPANDOSE DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE ESTOS.
<b>ADAPTABILIDAD FLEXIBILIDAD</b>	<b>3,00</b> SABE ACEPTAR CON FLEXIBILIDAD Y VERSATILIDAD CUALQUIER TIPO DE CAMBIO QUE SE PRESENTE EN EL AREA DE TRABAJO Y ADEMAS LOS ACEPTA POSITIVA Y CONSTRUCTIVAMENTE. SE PONE INMEDIATAMENTE A LA ACCION
<b>PERSEVERANCIA</b>	<b>3,00</b> MANTIENE INTERES ES TENAZ EN LA CONSECUION DE OBJETIVOS Y METAS MANTENIENDO UN BUEN RITMO EN LA EJECUCION DE SUS ACTIVIDADES PARA CONSEGUIRLOS
<b>INICIATIVA</b>	<b>3,00</b> ES PROACTIVO Y SE ADELANTA A LOS PROBLEMAS ANTES DE QUE ESTOS OCURRAN BUSCANDO ALTERNATIVAS Y OPORTUNIDADES, ESTA ATENTO A LA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO Y MEJORA
<b>EMPOWERMENT</b>	<b>3,00</b> FIJA OBJETIVOS ASIGNANDO RESPONSABILIDADES Y APROVECHANDO ADECUADAMENTE LOS VALORES INDIVIDUALES DE SU EQUIPO.
<b>AUTOCONTROL</b>	<b>2,00</b> SE MANTIENE CALMADO ANTE SITUACIONES ADVERSAS EN LA EJECUCIÓN DE SU TRABAJO
<b>LIDERAZGO</b>	<b>3,00</b> ESTIMULA SUFICIENTEMENTE EL INTERES DE SUS SUBORDINADOS HACIA EL TRABAJO, PERSONAS O GRUPOS LOGRANDO SE EMPEÑEN VOLUNTARIAMENTE EN EL LOGRO DE OBJETIVOS, INDEPENDIENTE DE SI SUS DECISIONES SON POPULARES O NO.
<b>DINAMISMO-ENERGÍA</b>	<b>3,00</b> CON SU DINAMISMO Y ENERGIA PUEDE DESARROLLAR ACTIVIDADES QUE SE MUESTRAN DENTRO Y FUERA DE SU AREA DE TRABAJO,
<b>INTEGRIDAD</b>	<b>4,00</b> ACTUA EN CONSONANCIA CON LO QUE CONSIDERA CORRECTO E IMPORTANTE. EN TODOS SUS ACTOS IMPRIME HONESTIDAD, FRONTALIDAD Y TRANSPARENCIA. MANEJA LOS RECURSOS Y LAS DECISIONES DE LA EMPRESA, ASÍ COMO SUS ANALISIS Y OPINIONES EN FORMA CLARA Y DOCUMENTADA. INCLUSO EN NEGOCIACIONES DIFÍCILES CON AGENTES EXTERNOS.
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>3,00</b> ES SUFICIENTEMENTE ABIERTO RESPECTO A LAS COMUNICACIONE CON SUS SUPERIORES Y SUBORDINADOS, MANTIENE SUFICIENTEMENTE INFORMADO SOBRE LOS ASPECTOS IMPORTANTES DE SU TRABAJO.
<b>RESPONSABILID</b>	<b>3,00</b> CUMPLE ADECUADAMENTE CON SUS OBLIGACIONES SIN SUPERVISION, POSEE UN ALTO SENTIDO DEL DEBER Y DE COMPROMISO CON LOS RESULTADOS DE SU POSICION. IMPRIME ESA DISPOSICION EN SU ACTUACION GENERAL.
<b>AUTONOMÍA</b>	<b>3,00</b> DIRIGE Y RESUELVE CORRECTAMENTE LOS PROBLEMAS DE SU AREA DE TRABAJO SIN NECESIDAD DE APOYO EXTERNO.
<b>COMPETENCIA TECNICA</b>	<b>3,00</b> SU NIVEL DE PREPARACION ES PRODUCTO DE UNA AMPLIA TRAYECTORIA EN EL TRABAJO. Y/O SU CONOCIMIENTO Y PREPARACION PROFESIONAL SON SUFICIENTES. MANEJO AVANZADO DEL IDIOMA INGLES. ANALISIS Y PLANEACION FINANCIERA. DESICIONES DE INVERSION. DESICIONES DE FINANCIAMIENTO. ELABORACION DE INFORMES.SUPERVISION DE TAREAS ADMINSTRATIVAS. ADMINISTRA POLITICA DE CREDITO DE LA EMPRESA. EVALUACION DE RENDIMIETNO FINANCIERO. RESPONSABLE DE LA CARTERA DE CREDITO Y DE INVERSION. MANEJO MEDIO DEL IDIOMA INGLES
<b>AUTORIDAD</b>	<b>3,00</b> SU NIVEL DE AUTORIDAD ESTA RESPALDADO POR EL PRESTIGIO O CREDITO QUE IMPRIME POR SU CALIDAD O COMPETENCIA EN EL AREA ESPECIFICA.

## COMPETENCIAS POR PUESTO

<b>CARGO: ASISTENTE CONTADOR</b>		<b>CODIGO: CM 002</b>
<u>COMPETENCIA</u>	<u>PUNTAJE</u>	<u>DESCRIPCION</u>
<b>DESTREZA MATEMÁTICA</b>	<b>4.00</b>	MANEJA LA CONTABILIDAD DE MANERA PERIODICA Y ESTA AL TANTO DE TODAS LAS TRANSACCIONES. REALIZACION DE INFORMES HACIA LA GERENCIA
<b>IDENTIFICACION DE PROBLEMAS</b>	<b>3.00</b>	IDENTIFICA BASADO EN HECHOS E INFORMACIONES LOS EFECTOS DE LAS SITUACIONES QUE SE PRESENTAN. COMPARA INFORMACION Y ESTABLECE SUS RELACIONES
<b>MANTENIMIENTO DE EQUIPOS</b>	<b>2.00</b>	REALIZA RUTINAS BASICAS DE MANTENIMIENTO Y CONTROL DE DISPOSITIVOS, DE LOS EQUIPOS DE USO FRECUENTE.
<b>DETECCION DE AVERIAS</b>	<b>2.00</b>	IDENTIFICAR EL DEFECTO O PROBLEMA CAUSANTE DE UNA FALLA. EN EQUIPOS, MAQUINAS O HERRAMIENTAS.
<b>MANEJO DEL TIEMPO</b>	<b>3.00</b>	TIENE PERFECTAMENTE DEFINIDOS LOS TIEMPOS INDIVIDUALES Y DE EQUIPO ESTIMADOS PARA PROCESOS, SISTEMAS O PROCEDIMIENTOS. LA AGENDA Y CALENDARIO DE ACTIVIDADES ES HERRAMIENTA DE PLANIFICACION DE CORTO PLAZO. SE CARACTERIZA POR CUMPLIR A TIEMPO Y SER PUNTUAL.
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>3.00</b>	ORIENTA SU COMPORTAMIENTO Y REALIZA ESFUERZOS ADICIONALES PARA RESOLVER Y AYUDAR EN PROBLEMAS TANTO DE CLIENTES INTERNOS COMO EXTERNOS PREOCUPANDOSE DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE ESTOS.
<b>PERSEVERANCIA</b>	<b>3.00</b>	MANTIENE INTERES ES TENAZ EN LA CONSECUION DE OBJETIVOS Y METAS MANTENIENDO UN BUEN RITMO EN LA EJECUCION DE SUS ACTIVIDADES PARA CONSEGUIRLOS
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>3.00</b>	CUMPLE ADECUADAMENTE CON SUS OBLIGACIONES SIN SUPERVISION, POSEE UN ALTO SENTIDO DEL DEBER Y DE COMPROMISO CON LOS RESULTADOS DE SU POSICION. IMPRIME ESA DISPOSICION EN SU ACTUACION GENERAL.
<b>ADHESIÓN A NORMAS Y POLÍTICAS</b>	<b>3.00</b>	ENTIENDE Y ACATA Y CUMPLE EN FORMA LAS NORMAS Y POLITICAS DE LA EMPRESA Y LAS PONE EN PRACTICA EN FORMA PERMANENTE
<b>CONSTANCIA</b>	<b>3.00</b>	TRABAJA DE MANERA ORGANIZADA MANTENIENDO UN RITMO DE TRABAJO EXIGENTE PARA CUMPLIR CON SUS OBJETIVOS.
<b>METICULOSIDAD</b>	<b>3.00</b>	PONE DETALLE EN LA REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES, PREVEE Y CUIDA LAS CONSECUENCIAS DE UN ERROR POR LAS AFECTACIONES GRAVES AL RESULTADO.
<b>TOLERANCIA A LA RUTINA</b>	<b>2.00</b>	EL TRABAJO RUTINARIO Y REPETITIVO NO LE AFECTA Y SE SIENTE COMODO REALIZANDO ACTIVIDADES DE ESTE TIPO.
<b>COMPETENCIA TECNICA</b>	<b>4.00</b>	SU NIVEL DE PREPARACION ES PRODUCTO DE UNA AMPLIA TRAYECTORIA EN EL TRABAJO. Y/O SU CONOCIMIENTO Y PREPARACION PROFESIONAL SON SUFICIENTES. DESARROLLAR LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA, PRESENTAR BALANCES MENSUALES, REALIZAR TRANSACCIONES OPORTUNAS EN LA CUENTAS BANCARIAS, REALIZAR PAGOS MENSUALES Y BENEFICIOS DE NOMINA DE LA EMPRESA, ESTUDIAR VALORES QUE CONSTITUYEN CAPITAL, ELABORAR PLAN DE CUENTAS, PAGO DE IMPUESTOS Y TRIBUTOS, RECIBIR, CLASIFICAR Y DISTRIBUIR CORRESPONDENCIA. REDACTAR CORRESPONDENCIA ARCHIVO
<b>EXPERIENCIA</b>	<b>3.00</b>	POSEE DE 6 MESES HASTA 2 AÑOS AÑOS DE EXPERIENCIA EN CARGOS SIMILARES

## COMPETENCIAS POR PUESTO

CARGO: VENDEDOR

CODIGO: CM 003

<u>COMPETENCIA</u>	<u>PUNTAJE</u>	<u>DESCRIPCION</u>
DESTREZA MATEMATICA	2,00	REALIZA OPERACIONES SENCILLAS Y DE CALCULO ELEMENTAL.
IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	2,00	IDENTIFICA BASADO EN HECHOS E INFORMACIONES LOS EFECTOS DE LAS SITUACIONES QUE SE PRESENTAN. COMPARA INFORMACION Y ESTABLECE SUS RELACIONES
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	2,00	REALIZA RUTINAS BASICAS DE MANTENIMIENTO Y CONTROL DE DISPOSITIVOS, DE LOS EQUIPOS DE USO FRECUENTE.
DETECCION DE AVERIAS	3,00	IDENTIFICAR EL DEFECTO O PROBLEMA CAUSANTE DE UNA FALLA. EN EQUIPOS, MAQUINAS O HERRAMIENTAS.
MANEJO DEL TIEMPO	3,00	TIENE PERFECTAMENTE DEFINIDOS LOS TIEMPOS INDIVIDUALES Y DE EQUIPO ESTIMADOS PARA PROCESOS, SISTEMAS O PROCEDIMIENTOS. LA AGENDA Y CALENDARIO DE ACTIVIDADES ES HERRAMIENTA DE PLANIFICACION DE CORTO PLAZO. SE CARACTERIZA POR CUMPLIR A TIEMPO Y SER PUNTUAL.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	3,00	ORIENTA SU COMPORTAMIENTO Y REALIZA ESFUERZOS ADICIONALES PARA RESOLVER Y AYUDAR EN PROBLEMAS CLIENTES PREOCUPANDOSE DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE ESTOS.
PERSEVERANCIA	3,00	MANTIENE INTERES ES TENAZ EN LA CONSECUION DE OBJETIVOS Y METAS MANTENIENDO UN BUEN RITMO EN LA EJECUCION DE SUS ACTIVIDADES PARA CONSEGUIRLOS
RESPONSABILIDA	3,00	CUMPLE ADECUADAMENTE CON SUS OBLIGACIONES SIN SUPERVISION, POSEE UN ALTO SENTIDO DEL DEBER Y DE COMPROMISO CON LOS RESULTADOS DE SU POSICION. IMPRIME ESA DISPOSICION EN SU ACTUACION GENERAL.
ADHESIÓN A NORMAS Y POLÍTICAS	3,00	ENTIENDE Y ACATA Y CUMPLE EN FORMA LAS NORMAS Y POLITICAS DE LA EMPRESA Y LAS PONE EN PRACTICA EN FORMA PERMANENTE
CONSTANCIA	3,00	TRABAJA DE MANERA ORGANIZADA MANTENIENDO UN RITMO DE TRABAJO EXIGENTE PARA CUMPLIR CON SUS OBJETIVOS.
METICULOSIDAD	3,00	PONE DETALLE EN LA REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES, PREVEE Y CUIDA LAS CONSECUENCIAS DE UN ERROR POR LAS AFECTACIONES GRAVES AL RESULTADO.
TOLERANCIA A LA RUTINA	4,00	EL TRABAJO RUTINARIO Y REPETITIVO NO LE AFECTA Y SE SIENTE COMODO REALIZANDO ACTIVIDADES DE ESTE TIPO.
COMPETENCIA TECNICA	3,00	SU NIVEL DE PREPARACION ES PRODUCTO DE LA CAPACITACION EN EL PRODUCTO. Y/O SU CONOCIMIENTO Y PREPARACION PROFESIONAL SON SUFICIENTES.CONOLIDACION DE CARTERA DE CLIENTES. PROSPECCION Y CAPTACION DE OTROS CLIENTES. ARGUMENTACION Y CIERRE DE VENTAS PARA CUMPLIMIENTO DE CUOTAS. CONCERTACION DE VISITAS. DEMOSTRACIONES Y PRUEBAS. PREPARACION DE OFERTAS Y PRESUPUESTOS.
EXPERIENCIA	3,00	EXPERIENCIA MINIMA EN VENTAS

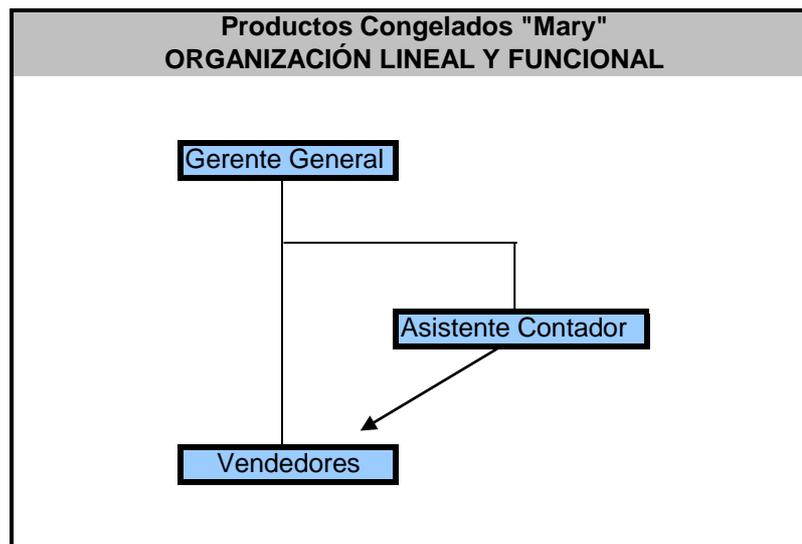
### 3.3. Tipo de Organización:

Se analizará de acuerdo a los siguientes factores al tipo de organización LINEAL para la Empresa de Productos Congelados “Mary”:

Por su Naturaleza: Tiene la forma de organización más sencilla. La autoridad fluye desde el director hasta el primer subordinado, luego al segundo y así en forma descendente.

Por cuando se emplea: Se aplica a empresas denominadas pequeñas o dentro de un pequeño departamento de una empresa de mayor tamaño.

Por sus ventajas relativas: Genera un bajo costo, una rápida toma de decisiones, autoridad muy centralizada. Falta de especialización de la dirección y con frecuencia, no hay sustituto del máximo ejecutivo que es el propietario de la empresa.



#### 3.3.1. Análisis de los Cargos para la Empresa de Productos Congelados “Mary”:

A continuación se realiza un análisis de cada uno de los cargos que conforman el Organigrama de la Empresa:

IDENTIFICACION:

**Nombre del Cargo:** Gerente General

<b>REQUISITOS INTELECTUALES:</b>
----------------------------------

**1.- Instrucción Básica:**

- 1 ( ) = Instrucción Básica
- 2 ( ) = Instrucción Secundaria
- 3 ( ) = 3 o 4 años de Universidad o nivel de un Tecnólogo
- 4 ( X ) = Terminación de una carrera Universitaria, respaldado por un Título
- 5 ( ) = Post-Grado : Diplomado – Maestría – Doctorado

**2.- Experiencia Previa:**

- 1 ( ) = Hasta seis meses
- 2 ( ) = De seis meses hasta dos años
- 3 ( ) = De dos a tres años
- 4 ( ) = De tres a cuatro años
- 5 ( X ) = De cuatro años en adelante

**3.- Iniciativa e Ingenio:**

- 1 ( ) = Realiza Tareas rutinarias
- 2 ( ) = Realiza tareas moderadamente complejas (procedimientos establecidos)
- 3 ( ) = Tareas complejas (considerando varias alternativas)
- 4 ( X ) = Toma de decisiones frecuentes y de gran importancia (resuelven problemas que involucre ingresos).

<b>REQUISITOS FISICOS</b>
---------------------------

**4.- Esfuerzo Físico Necesario:**

- 1 ( X ) = Esfuerzo Físico Normal
- 2 ( ) = Esfuerzo Físico Mediano
- 3 ( ) = Esfuerzo Físico Alto

**5.- Concentración Mental o Visual:**

- 1 ( ) = Requiere una aplicación mínima de esfuerzo mental
- 2 ( ) = Requiere una aplicación moderada de esfuerzo mental (cambios en la rutina requiere análisis.
- 3 ( ) = Requiere una aplicación mediana de esfuerzo mental
- 4 ( X ) = Requiere una aplicación intensa de esfuerzo mental (interpretación de normas y métodos)

<b>RESPONSABILIDAD POR</b>
----------------------------

**6.- Supervisión de Personal**

- 1 ( ) = Responsable únicamente de su propio trabajo
- 2 ( ) = La supervisión es limitada (instruir o dirigir 1 o 2 personas sin especialización)
- 3 ( ) = Responsable de instruir, dirigir (hasta 4 personas semi calificadas)
- 4 ( X ) = Responsabilidad General sobre operaciones de un departamento (dirección y coordinación)

**7.- Maquinaria, Equipos y Herramientas:**

- 1 ( X ) = Mínima responsabilidad, los elementos usados son de escaso valor.
- 2 ( ) = Se requiere ligera atención y cautela para evitar daños
- 3 ( ) = Alta responsabilidad por la protección, conservación o manejo de materiales o equipos.
- 4 ( ) = Máxima responsabilidad por el uso frecuente de los recursos de la empresa.

**8.- Productos, Insumos, Materiales y Accesorios:**

- 1 ( ) = Mínima responsabilidad, los elementos usados son de escaso valor.
- 2 ( X ) = Se requiere ligera atención y cautela para evitar daños
- 3 ( ) = Alta responsabilidad por la protección, conservación o su manejo
- 4 ( ) = Máxima responsabilidad por el uso frecuente de los recursos de la empresa

### **9.- Información, Documentos y Dinero**

1 ( ) = Mínima responsabilidad sobre discreción al manejar datos, información y documentos.

2 ( ) = Contacto Ocasional con dinero, Información, Documentos (manejo o divulgación, causar daños menores)

3 ( ) = Contacto Frecuente con dinero, Información, Documentos (manejo o divulgación, perjuicio intereses)

4 ( X ) = Contacto Permanente con dinero, Información, Documentos (manejo o divulgación, serios perjuicio intereses)

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>
-------------------------------

### **10.- Ambiente de Trabajo:**

1 ( X ) = Ambiente Normal de trabajo

2 ( ) = Ambiente con elementos ligeramente inconvenientes (tierra, polvo, sustancias nocivas, ruido)

3 ( ) = Ambiente con elementos molestos o malas condiciones (tierra, polvo, sustancias nocivas, ruido)

4 ( ) = Expuesto permanente a ruido, vibraciones, cambio de temperatura, aceite, sustancias químicas, etc)

### **11.- Riesgos:**

1 ( X ) = Posibilidad Nula o Reducida de Accidentes

2 ( ) = Pequeños cortes, dislocaciones, quemaduras leves o irritaciones de la piel, etc.

3 ( ) = Riesgo de accidentes graves

IDENTIFICACION:

**Nombre del Cargo:** Asistente Contador

<b>REQUISITOS INTELECTUALES:</b>
----------------------------------

**1.- Instrucción Básica:**

- 1 ( ) = Instrucción Básica
- 2 ( ) = Instrucción Secundaria
- 3 ( X ) = 3 o 4 años de Universidad o nivel de un Tecnólogo
- 4 ( ) = Terminación de una carrera Universitaria, respaldado por un Título
- 5 ( ) = Post-Grado : Diplomado – Maestría – Doctorado

**2.- Experiencia Previa:**

- 1 ( ) = Hasta seis meses
- 2 ( X ) = De seis meses hasta dos años
- 3 ( ) = De dos a tres años
- 4 ( ) = De tres a cuatro años
- 5 ( ) = De cuatro años en adelante

**3.- Iniciativa e Ingenio:**

- 1 ( ) = Realiza Tareas rutinarias
- 2 ( X ) = Realiza tareas moderadamente complejas (procedimientos establecidos)
- 3 ( ) = Tareas complejas (considerando varias alternativas)
- 4 ( ) = Toma de decisiones frecuentes y de gran importancia (resuelven problemas que involucre ingresos)

<b>REQUISITOS FISICOS</b>
---------------------------

**4.- Esfuerzo Físico Necesario:**

- 1 ( X ) = Esfuerzo Físico Normal
- 2 ( ) = Esfuerzo Físico Mediano
- 3 ( ) = Esfuerzo Físico Alto

### **5.- Concentración Mental o Visual:**

- 1 ( ) = Requiere una aplicación mínima de esfuerzo mental
- 2 ( ) = Requiere una aplicación moderada de esfuerzo mental (cambios en la rutina requiere análisis).
- 3 ( ) = Requiere una aplicación mediana de esfuerzo mental
- 4 ( X ) = Requiere una aplicación intensa de esfuerzo mental (interpretación de normas y métodos)

<b>RESPONSABILIDAD POR</b>
----------------------------

### **6.- Supervisión de Personal**

- 1 ( ) = Responsable únicamente de su propio trabajo
- 2 ( X ) = La supervisión es limitada (instruir o dirigir 1 o 2 personas sin especialización)
- 3 ( ) = Responsable de instruir, dirigir (hasta 4 personas semi calificadas)
- 4 ( ) = Responsabilidad General sobre operaciones de un departamento (dirección y coordinación)

### **7.- Maquinaria, Equipos y Herramientas:**

- 1 ( X ) = Mínima responsabilidad, los elementos usados son de escaso valor.
- 2 ( ) = Se requiere ligera atención y cautela para evitar daños
- 3 ( ) = Alta responsabilidad por la protección, conservación o manejo de materiales o equipos.
- 4 ( ) = Máxima responsabilidad por el uso frecuente de los recursos de la empresa.

### **8.- Productos, Insumos, Materiales y Accesorios:**

- 1 ( ) = Mínima responsabilidad, los elementos usados son de escaso valor.
- 2 ( X ) = Se requiere ligera atención y cautela para evitar daños
- 3 ( ) = Alta responsabilidad por la protección, conservación o su manejo
- 4 ( ) = Máxima responsabilidad por el uso frecuente de los recursos de la empresa

### **9.- Información, Documentos y Dinero**

1 ( ) = Mínima responsabilidad sobre discreción al manejar datos, información y documentos.

2 ( ) = Contacto Ocasional con dinero, Información, Documentos (manejo o divulgación, causar daños menores)

3 ( X ) = Contacto Frecuente con dinero, Información, Documentos (manejo o divulgación, perjuicio intereses)

4 ( ) = Contacto Permanente con dinero, Información, Documentos (manejo o divulgación, serios perjuicio intereses)

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>
-------------------------------

### **10.- Ambiente de Trabajo:**

1 ( X ) = Ambiente Normal de trabajo

2 ( ) = Ambiente con elementos ligeramente inconvenientes (tierra, polvo, sustancias nocivas, ruido)

3 ( ) = Ambiente con elementos molestos o malas condiciones (tierra, polvo, sustancias nocivas, ruido)

4 ( ) = Expuesto permanente a ruido, vibraciones, cambio de temperatura, aceite, sustancias químicas, etc)

### **11.- Riesgos:**

1 ( X ) = Posibilidad Nula o Reducida de Accidentes

2 ( ) = Pequeños cortes, dislocaciones, quemaduras leves o irritaciones de la piel, etc.

3 ( ) = Riesgo de accidentes graves

IDENTIFICACION:

**Nombre del Cargo:** Vendedor

<b>REQUISITOS INTELECTUALES:</b>
----------------------------------

**1.- Instrucción Básica:**

- 1 ( ) = Instrucción Básica
- 2 ( X ) = Instrucción Secundaria
- 3 ( ) = 3 o 4 años de Universidad o nivel de un Tecnólogo
- 4 ( ) = Terminación de una carrera Universitaria, respaldado por un Título
- 5 ( ) = Post-Grado : Diplomado – Maestría – Doctorado

**2.- Experiencia Previa:**

- 1 ( X ) = Hasta seis meses
- 2 ( ) = De seis meses hasta dos años
- 3 ( ) = De dos a tres años
- 4 ( ) = De tres a cuatro años
- 5 ( ) = De cuatro años en adelante

**3.- Iniciativa e Ingenio:**

- 1 ( ) = Realiza Tareas rutinarias
- 2 ( X ) = Realiza tareas moderadamente complejas (procedimientos establecidos)
- 3 ( ) = Tareas complejas (considerando varias alternativas)
- 4 ( ) = Toma de decisiones frecuentes y de gran importancia (resuelven problemas que involucre ingresos)

<b>REQUISITOS FISICOS</b>
---------------------------

**4.- Esfuerzo Físico Necesario:**

- 1 ( X ) = Esfuerzo Físico Normal
- 2 ( ) = Esfuerzo Físico Mediano
- 3 ( ) = Esfuerzo Físico Alto

### **5.- Concentración Mental o Visual:**

- 1 ( ) = Requiere una aplicación mínima de esfuerzo mental
- 2 ( ) = Requiere una aplicación moderada de esfuerzo mental (cambios en la rutina requiere análisis).
- 3 ( X ) = Requiere una aplicación mediana de esfuerzo mental
- 4 ( ) = Requiere una aplicación intensa de esfuerzo mental (interpretación de normas y métodos)

<b>RESPONSABILIDAD POR</b>
----------------------------

### **6.- Supervisión de Personal**

- 1 ( X ) = Responsable únicamente de su propio trabajo
- 2 ( ) = La supervisión es limitada (instruir o dirigir 1 o 2 personas sin especialización)
- 3 ( ) = Responsable de instruir, dirigir (hasta 4 personas semi calificadas)
- 4 ( ) = Responsabilidad General sobre operaciones de un departamento (dirección y coordinación)

### **7.- Maquinaria, Equipos y Herramientas:**

- 1 ( X ) = Mínima responsabilidad, los elementos usados son de escaso valor.
- 2 ( ) = Se requiere ligera atención y cautela para evitar daños
- 3 ( ) = Alta responsabilidad por la protección, conservación o manejo de materiales o equipos.
- 4 ( ) = Máxima responsabilidad por el uso frecuente de los recursos de la empresa.

### **8.- Productos, Insumos, Materiales y Accesorios:**

- 1 ( ) = Mínima responsabilidad, los elementos usados son de escaso valor.
- 2 ( X ) = Se requiere ligera atención y cautela para evitar daños
- 3 ( ) = Alta responsabilidad por la protección, conservación o su manejo
- 4 ( ) = Máxima responsabilidad por el uso frecuente de los recursos de la empresa

### **9.- Información, Documentos y Dinero**

1 ( ) = Mínima responsabilidad sobre discreción al manejar datos, información y documentos.

2 ( X ) = Contacto Ocasional con dinero, Información, Documentos (manejo o divulgación, causar daños menores)

3 ( ) = Contacto Frecuente con dinero, Información, Documentos (manejo o divulgación, perjuicio intereses)

4 ( ) = Contacto Permanente con dinero, Información, Documentos (manejo o divulgación, serios perjuicio intereses)

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>
-------------------------------

### **10.- Ambiente de Trabajo:**

1 ( ) = Ambiente Normal de trabajo

2 ( X ) = Ambiente con elementos ligeramente inconvenientes (tierra, polvo, sustancias nocivas, ruido)

3 ( ) = Ambiente con elementos molestos o malas condiciones (tierra, polvo, sustancias nocivas, ruido)

4 ( ) = Expuesto permanente a ruido, vibraciones, cambio de temperatura, aceite, sustancias químicas, etc)

### **11.- Riesgos:**

1 ( X ) = Posibilidad Nula o Reducida de Accidentes

2 ( ) = Pequeños cortes, dislocaciones, quemaduras leves o irritaciones de la piel, etc.

3 ( ) = Riesgo de accidentes graves

### **3.4. Reclutamiento y selección del personal:**

Una vez definido los objetivos, estrategia, estructura y tamaño se empezará al reclutamiento del personal siguiendo con su respectiva capacitación, supervisión y evaluación.

En esta época ha cambiado la tendencia del consumidor. Actualmente las relaciones personales, la comunicación, la flexibilidad, y la confianza pasan a primer plano dentro del trabajo de ventas.

La misión del personal de ventas hoy es conocer y entender a las personas y esto es tan importante como saber acerca del producto que venden.

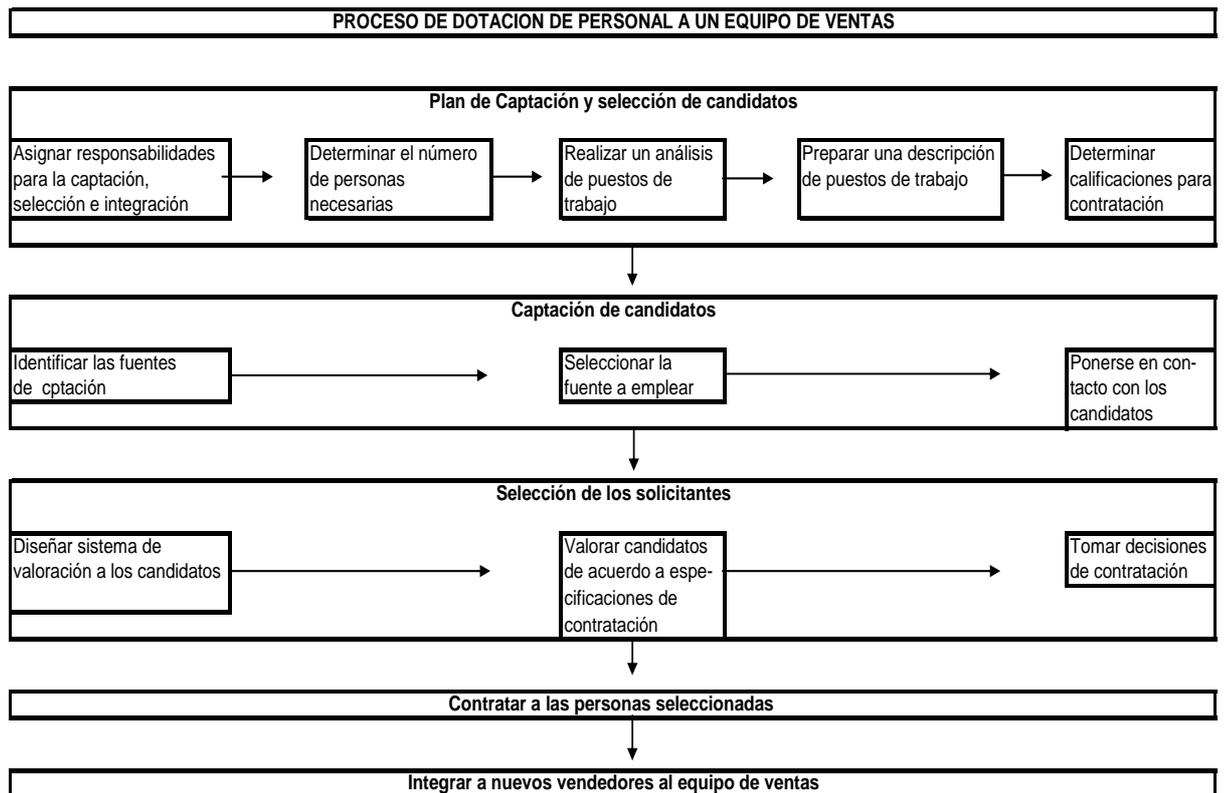
Hoy el propósito del vendedor debe ser, en primer lugar, construir confianza con el cliente, y luego encontrar exactamente lo que el cliente desea o necesita, ayudarlo a que lo consiga de una manera rápida, y hacer que se sienta bien con el producto que compró, bien con la empresa, y bien con el propio vendedor.

Cuando se desea realizar una correcta selección, se debe pensar en dos tipos de fuentes para captar candidatos: fuentes internas y externas. Cuando sea posible, se debe cubrir los puestos con personal de la empresa, de manera que se aproveche el potencial humano de que se disponga, aunque en ocasiones esto resulta difícil de conseguir por la propia idiosincrasia del trabajo. Acudir a los empleados actuales aporta las siguientes ventajas: se considera una promoción, el vendedor tendrá conocimientos de la empresa y de los productos, se eleva la moral en cuanto a las posibilidades de ascensos, se aumenta la lealtad hacia la empresa, el sistema suele funcionar bien cuando la venta tiene un contenido técnico.

Cuando se carece de potencial humano en puestos de alta responsabilidad y nivel jerárquico, como el de director comercial, jefe de ventas, supervisores es necesario acudir a fuentes externas a la empresa. Hay que buscar candidatos calificados, sea cual sea el nivel, y para ello se dispone de los siguientes medios: centros de enseñanza y formación, universidades, conocidos y contactos, empresas que ofrecen personal temporal, anuncios en prensa, consultoras de selección de personal o personal de la competencia.

El proceso de creación de un equipo de ventas está basado en las siguientes actividades:

- 1.- Planificación de los procesos de captación y selección.
- 2.-Captación de un número adecuado de candidatos.
- 3.-Selección de los candidatos más cualificados.
- 4.- Contratación de las personas seleccionadas.
- 5.-Integración en la empresa de los nuevos empleados.



14

<sup>14</sup> Buskirk ERichard – Stanton William – Spiro Rosan, 2001 , 9na edición VENTAS, conceptos, Planificación y Estrategias, Capítulo 4 “Elaboración del Perfil y Captación de los Vendedores”, Pág. 91

El cuadro anterior explica paso a paso, como se debe diseñar al proceso de captación de personal para un equipo de ventas, el mismo que indica detalladamente como ejercer esta actividad de manera sistemática y eficiente.

¡Para determinar quienes son candidatos idóneos para vendedores se debe tener presente a los diez rasgos principales de un vendedor, según los compradores:<sup>15</sup>

Conocimientos	Empatía
Organización	Presteza
Seguimiento	Capacidad de solución de problemas
Puntualidad	Deseos de trabajar duramente
Energía	Honestidad

#### **3.4.1. Clasificación de las candidaturas:**

Una vez obtenidas todas las candidaturas, se procede a realizar la primera preselección. En el estudio de los *currículum vitae* comienza el «proceso negativo» de la selección, ya que se tendrá en cuenta las carencias de los candidatos en lugar de sus méritos, es una etapa de desestimación. Estudiadas las candidaturas, el paso siguiente es realizar una primera clasificación formando tres grupos:

- *Desechables*: este grupo lo componen todas aquellas candidaturas que se desestiman por no poseer los requisitos mínimos del puesto.
- *Posibles*: en él se incluyen las candidaturas que reúnen los requisitos pedidos.
- *Interesantes*: está formado por aquellas candidaturas que cumplen los requisitos mínimos y además aportan mayores cualidades.

A las personas que se consideren no adecuadas para el puesto o aquellas que vayan siendo eliminadas del proceso, se les debe remitir una carta informativa.

---

<sup>15</sup> Buskirk ERichard – Stanton William – Spiro Rosan, 2001 , 9na edición VENTAS, conceptos, Planificación y Estrategias, Capítulo 4 “Elaboración del Perfil y Captación de los Vendedores”, Pág. 97

### **3.4.2. Formación del personal de ventas:**

La acelerada expansión de las empresas, los cambios que se están produciendo y la elevada competitividad requieren la formación del personal de ventas, pero no sólo la que se refiere a la de los vendedores nuevos para que se adapten al puesto, sino, en general, la de todo el departamento comercial. Aunque en principio pueda resultar un alto desembolso de dinero, a medio y largo plazo, es una inversión rentable.

El objetivo de la formación es conseguir que los vendedores adquieran unos conocimientos que les faciliten la realización de sus funciones de venta y la adaptación al cambio. Algunos de estos conocimientos se adquieren en poco tiempo, otros requieren meses y hasta años. Por tanto, la formación debe ser considerada como un proceso continuo aprendizaje. El plan de formación comercial deberá responder las siguientes interrogantes:

- ¿Qué hay que enseñar a los vendedores?
- ¿Cuándo hay que enseñárselo?
- ¿Dónde debe enseñárseles?
- ¿Cómo debe enseñárseles?
- ¿Quién debe enseñárselo?
- ¿Qué objetivos va a tener la formación?

Para ello podemos utilizar técnicas indirectas consistentes en servir de indicadores que señalan necesidades, como son: análisis de puestos de trabajo, las causas que han impedido alcanzar los objetivos fijados, reclamaciones de clientes, rotación de puestos de trabajo, conflictos internos, los proyectos futuros, los objetivos de la organización y su repercusión en las diversas áreas, entre otras.

También podemos ir directamente a consultar a los responsables del departamento comercial. El objetivo es averiguar los aspectos que se deben mejorar dentro de su actividad, las dificultades con que se encuentran, qué conocimientos creen necesarios ampliar o tener, es decir, cuáles son los conocimientos (teóricos y/o prácticos) que debe incluir el plan de formación para ser eficaz y contribuir a la realización del trabajo de dicho colectivo en el momento actual y de cara al futuro. A título de ejemplo podemos mencionar:

- Mejorar las técnicas de venta.
- Organizar la red comercial.
- Rentabilizar la red de ventas.
- Facilitar el trabajo del comercial.
- Motivar al personal de ventas.
- Unir a los vendedores creando un espíritu de grupo y equipo.
- Mejorar la imagen de la empresa.

### **3.4.3. Diferentes métodos de Formación:**

Lógicamente después de conocer las necesidades de formación del comercial, tendremos que ver y analizar el sistema que más se adecue a las necesidades explícitas, ya que junto a la inversión económica son los dos principales factores a la hora de tomar la decisión.

El momento de de la fase de Formación , se debe VALORAR lo siguiente:

- ◆ Necesidades de formación: Existen muchas fuentes para conocer estas necesidades como la opinión de la administración, las entrevistas o encuestas a vendedores, valoración por volumen de ventas y las quejas de los clientes. Así sabremos en que áreas se debe reforzar la formación.
- ◆ Objetivos de la formación: Lógicamente incrementar la rentabilidad de la empresa, sin embargo permitirá enfrentar una realidad al vendedor y se reduce la rotación de vendedores, mejora la moral, tienen más control sobre el funcionamiento del negocio y de su trabajo, mejora las relaciones con los clientes, reduce el costo de ventas y usan mejor su tiempo.
- ◆ A quien se debe formar: Como primer punto a los vendedores recién contratados, pero también a los que ya se encuentran dentro se podrá capacitar con nuevos productos, nuevos sistemas, cambios de organización o con refuerzo en lo ya conocido.
- ◆ Cuánta formación se requiere: Esto dependerá de los objetivos fijados de la organización, es decir si un medio día es suficiente para enseñar sobre un

nuevo sistema de pagos, entonces se capacitará 4 horas y así de acuerdo a lo que el tema de capacitación requiera podrá ser de más o menos tiempo<sup>16</sup>

La persona que dirige la formación de los vendedores puede ser personal como vendedores calificados, supervisores, directores territoriales o de ventas. También se suele contratar instructores profesionales que se ocupan de programas específicos.

#### **3.4.4. Técnicas de Venta:**

Es una parte fundamental de la formación. Debe incluir el papel del marketing en la empresa, el valor de trabajar como comercial, la naturaleza del arte de la venta, las técnicas más modernas ajustadas al sector de que se trate, la prospección, la argumentación de objeciones, el cierre de la venta, nociones del marketing telefónico, estudios psicológicos del tipo de cliente, el mercado y la competencia.

Existen algunos métodos para formar y presentar las técnicas de ventas:

- La conferencia: Para que sean efectivas debe ser con un número reducido de personas para facilitar el diálogo y la comunicación.
- El Teatro de Ventas: Se basa en simular la acción, y es muy importante para desinhibir a los individuos.
- Las mesas redondas: Facilitan el conocimiento entre los participantes y el trabajo en grupo aportando con diferentes ideas.
- Los retiros: Permite reunir a un grupo de gente durante unos días con fines formativos en un lugar solitario y que inspire relajación.
- Método del Caso: Se trata de plantear casos para después resolverlos. Deben ser prácticos, concretos y actuales relacionados con la vida laboral.
- Cursos Multimedia: Las nuevas tecnologías nos abren un abanico de posibilidades en calidad, tiempo y coste.
- Formación en el puesto de Trabajo: situación más real para el vendedor.

---

<sup>16</sup> Buskirk ERichard – Stanton William – Spiro Rosan, 2001 , 9na edición VENTAS, conceptos, Planificación y Estrategias, Capítulo 4 “Desarrollo y ejecución de un programa de formación de ventas”, Pág. 181

### **3.4.5. Proceso de la Venta:**

#### **3.4.5.1. Pre Venta:**

**1.- Búsqueda de clientes:** Se deberá dedicar el mayor tiempo posible a la búsqueda de buenos clientes, personas que admitan sus necesidades y estén dispuestas a comprar. Podrá averiguar nombres de personas que necesiten el producto y puedan adquirirlos. Sus nombres y direcciones de los posibles clientes se pueden obtener mediante listas de posibles clientes, los clientes dar nuevos nombres, los clientes de la competencia podrían ser clientes prospectivos.

**2.- Fase Previa de acercamiento:** Se debe planificar la venta, de manera que el vendedor obtendrá toda la información necesaria sobre el cliente, sus necesidades y su situación. La fase previa al acercamiento consta de cuatro funciones:

- a) Calificar al los clientes y su posibilidad de compra.
- b) Aportar información que permita al vendedor adaptar su presentación al cliente en cuestión.
- c) Aportar información que evite que el vendedor cometa errores tácticos graves durante la presentación.
- d) Acrecentar la confianza del vendedor con el fin de que este se sienta capaz de hacer frente a cualquier problema que surja mientras realiza la venta.

El vendedor deberá saber pronunciar y deletrear el nombre de su clientes, conocer su experiencia en la empresa, estudios, etc.

**3.- El acercamiento:** Ahora se establecerá contacto, suele consumir los primeros minutos de la venta y con frecuencia facilita o imposibilita el siguiente paso de la Presentación.

Un buen acercamiento consigue captar la atención del cliente eventual, despertar su interés para ver más de la oferta y permite una fácil transición hacia la presentación.

### 3.4.5.2. Venta:

**1.- La Presentación:** es la parte principal de la venta, debido a que el vendedor presenta el subproducto, o la oferta y demuestra sus ventajas al posible cliente, de esta manera se permite visualizar al producto e incidir en los motivos de compra despertando el interés y deseo de compra del cliente. Una opción interesante es realizar una presentación ya preparada que permite obtener las siguientes ventajas:

Da confianza a nuevos vendedores.

Puede utilizar técnicas contrastadas de ventas que han demostrado su eficacia.

Garantiza que se cuente toda la historia.

Simplifica notablemente la formación en ventas.

Se podrá utilizar en la Presentación preparada, frases a favor del producto que motivarán la compra. Para elaborar una presentación, lo hará el Jefe o Director de Ventas a continuación se detallan algunos consejos útiles:

- Procurar una presentación sencilla: el cliente absorbe una cantidad limitada de información.
- Hablar como el posible cliente: No se debe utilizar términos o que el cliente posiblemente los desconozca o sean parte de modelos de los productos.
- Insistir en las aplicaciones que tiene el producto o servicio para la situación del cliente.
- Haga que el cliente se involucre sentimentalmente en la venta.
- Lograr credibilidad en todo momento: decir todo lo creíble, demostrar punto por punto lo que se dice.

Poniendo en práctica para Productos Congelados “Mary” será :

Incidir en el cliente recordándole que el consumidor final es una persona que carece del suficiente tiempo para poder preparar su almuerzo o cena ya que dedica la mayor parte de su tiempo al estudio, trabajo, cuidado de niños, etc. y que necesita mantener una alimentación sana y saludable que le permita a la vez alimentarse de una manera rápida y sabrosa, ya que con tan solo algunos minutos de colocar la bandeja de

comida congelada en el microondas podrá disfrutar de forma inmediata de un delicioso sabor con variedad. Conociendo que de acuerdo a los estudios realizados, el nivel de aceptación por la comida congelada es muy importante, se recomienda vender Comida Congelada “Mary” en sus congeladores los cuales serán de mucho interés para el cliente final y de conveniencia para la rentabilidad de el local.

A lo largo de la presentación el cliente se recomienda que el vendedor ensaye algunos cierres tentativos para determinar si el cliente está dispuesto a comprar. El cierre tentativo se emplea para determinar hasta que punto el cliente se muestra receptivo a la presentación. Se puede aplicar preguntas como:

¿Cuál de estos modelos le gusta más?

¿Qué color prefiere?

¿Cómo preferiría pagarlo: a plazos o al contado?

¿Para cuándo lo necesita?

Para Productos Congelados “Mary” algunas preguntas serán:

¿Cuántas cajas del producto podría necesitar?

¿Cada que tiempo cree conveniente que le re abastecemos de el producto?

¿Cómo le gustaría cancelarnos: a plazo o al contado?

¿Qué menú prefiere o si desea todas las opciones que cantidades de cada una?

Algo muy importante es saber escuchar al cliente, haciéndolos sentir que su opinión es muy valiosa para el vendedor y que cada una de sus preguntas tendrá una respuesta rápida que le permita obtener una mayor información y finalmente decidir la compra.

Sin embargo si el vendedor encuentra algún obstáculo y detecta que el cliente no está convencido se debe iniciar la siguiente fase:

**2.- Rebatir objeciones:** En la práctica real surgirán muchas objeciones por parte del cliente, lo que de alguna manera significa que este tiene cierto interés en la oferta. Caso contrario permanecería en silencio.

Encontramos en el proceso de la venta algunos tipos de objeciones:

Objeciones expresas y ocultas: El cliente puede expresar libremente sus objeciones dando la oportunidad al vendedor a rebatirlas. Así todo puede estar claro para las dos partes. No siempre lo que objete el cliente será la verdad, podría decir que no le gusta el color del producto cuando en realidad lo que no le gusta es el precio, para esto el vendedor debe averiguar el obstáculo real que impide la venta y tratar de superarlo.

Una de las técnicas para detectar las objeciones es hablar formulando preguntas de sondeo y otra técnica es recurrir a la experiencia obtenida respecto al producto y al conocimiento de la situación del cliente a fin de descubrir las objeciones ocultas.

Objeciones al precio y al producto: Las objeciones al precio pueden calificarse en dos categorías: o el cliente no puede permitirse el lujo de pagarlo o cree que es demasiado elevado.

La objeción al producto se puede rebatir mejor si el vendedor conoce bien tanto su producto como el de sus competidores.

Objeciones dilatorias: son difíciles de rebatir, por ejemplo:

- \* Déjeme los pienso un poco.
- \* Debo consultar con mi jefe, padre, esposo, etc.
- \* Debo esperar al siguiente presupuesto.
- \* Tengo que hablar con otros vendedores o departamentos para poder tomar una decisión.

De alguna manera estas son excusas para no actuar enseguida a una oferta. La dosis de agresividad debe adaptarse al cliente y a la situación, algunos casos requieren de paciencia pues a mucha gente no le gusta la presión ni la prisa.

Se debe evitar a toda costa el discutir y jamás ofender al cliente así éste esté equivocado.

**3.- El cierre:** Muchas veces se presume que el cliente comprará, entonces se pregunta al cliente por:

El tamaño del pedido? , Como se escribe el apellido? , La dirección de entrega? , cuantas veces desea que le visitemos? , desea cancelar ahora una parte y la diferencia a la entrega del pedido?.

Cierre por acción física: El cierre puede ser presuntivo por la acción del cliente y es una ampliación no verbal.

Cierre de “sala de espera”: Si el cliente cree que el producto es difícil de obtener podría hacer que tome una decisión más rápida. O por ejemplo dar la opción al cliente de que si pide en ese momento, su producto le llegará más pronto. Es decir “si espera puede ser que se demore o ya no lo tengamos”. Esta táctica aplica un tanto de presión, pero es aceptable siempre que la venta sea cierta.

Cierre de trampa: Se puede utilizar la objeción del cliente para cerrar la venta. Por ejemplo si el cliente dice: yo pagaría \$500.00 por su producto, el vendedor dirá en realidad el precio es de \$550.00 sin embargo podría hablar con mi jefe e insistirle que UD es un cliente especial y aceptar su oferta. De esta manera usamos la objeción de precio del cliente y le damos “gusto” en su compra.

Cierre de oferta especial: Se debe permitir a los vendedores tener una oferta especial de territorio, puede ser un precio atractivo válido por un tiempo o quizás un regalo por la compra.

### **3.4.5.3. Post Venta**

#### **1.- Seguimiento:**

Los vendedores deben aprender que no se termina la venta cuando consiguen el pedido. Los buenos vendedores realizan un seguimiento de varias maneras. Pueden ser: Luego de tomar un pedido, confirmar al cliente que ha tomado una buena decisión, estar presentes en la fecha de la entrega o realizar una visita

inmediatamente después para asegurarse de que todo está en orden, así incluso pueden obtener los vendedores, nombres de otros posibles clientes.

Un buen seguimiento es la clave para crearse una clientela fiel ya que un cliente satisfecho se presta voluntariamente a facilitar nuevas oportunidades de negocios. Si a un cliente le gustó la atención de su vendedor es probable que no lo olviden en el futuro y lo agradecerán.

En el caso de los Productos Congelados “Mary”, siempre se debe dar un seguimiento al cliente para conocer su satisfacción sobre el producto que adquirió, si quizás necesita más del producto o talvez artes de publicidad o banners que le permitan dar a conocer el mismo en su local. Incluso sería muy importante revisar constantemente la exhibición del producto y ayudar en esta actividad siempre que sea necesario sin interferir con la organización del local.

Lo más importante es saber solucionar todas las necesidades de un cliente que adquirió nuestro producto, esto servirá para que el cliente sepa que está respaldado por la empresa que le ofreció sus productos y que tendrá una solución a tiempo y favorable en lo que necesite.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Buskirk ERichard – Stanton William – Spiro Rosan, 2001 , 9na edición VENTAS, conceptos, Planificación y Estrategias, “Organización, selección y contratación de personal y formación de un buen equipo de ventas”, Pág. 204-208.

## **Conclusiones:**

Se debe considerar que el desarrollo de éste Plan de Ventas basado en un estudio de Marketing, nos permitió conocer que en nuestra Ciudad existe un gran número de personas con interés de consumir comida congelada de las características que “Mary” ofrece, ya que como se ha mencionado anteriormente las personas no disponen de tiempo para preparar su almuerzo o cena por razón de las diferentes actividades que realizan día a día como el trabajo, estudio, hogar, etc. Por lo tanto el estudio no tiene limitaciones de mercado. En esta etapa se ha podido observar, que la comercialización de los Productos de Comida Congelada “Mary”, se puede llevar a cabo con un Plan de Ventas que permita guiar la misma.

Se concluye entonces que

- Para obtener un exitoso Plan de Ventas es necesario un Plan de Marketing.
- El área de Marketing y de Ventas siempre deben estar actuando conjuntamente.
- Las decisiones se toman entre todos la empresa para llegar a elegir la mejor alternativa.

## **Recomendaciones:**

Se debe aprovechar y cuidar las ventajas con las que cuenta la empresa de “Productos Congelados “Mary”” y saber que deberá prepararse para las variaciones que el mercado exija como la aparición de la competencia y la necesidad de crear mas variedad en los productos y buscar un afianzamiento en el mercado tanto proveedor como consumidor, es decir que nuestro consumidores y proveedores se sientan identificados con “Mary”.

Se realizaron todos los estudios necesarios que permitan definir la forma más óptima para dedicarse a la comercialización de Comida Congelada en todo lo que se refiere al tamaño de la fuerza de ventas, territorios, reclutamiento y capacitación, técnicas de venta, la forma de llevar la organización y administración de la empresa. Por lo que se recomienda tomar en cuenta minuciosamente cada uno de estos aspectos, y se los ponga en práctica ya que son los resultados que generarán una mayor eficiencia en el desarrollo del proyecto.

## **Bibliografía:**

STANTON WILLIAM J., BUSKIRK RICHARD H., SPIRO ROSANN L., Ventas: Conceptos, Planificación y Estrategias. Bogotá. McGraw Hill. Novena edición. 2001

ANDERSON ROLPH E., HAIR JOSEPH F. JR., BUSH ALAN J. Administración de Ventas. McGraw Hill. Segunda edición. 1997

KOTLER Philip. Dirección de Marketing - Edición del Milenio. Madrid España. Prentice Hall 2000.

Tesis de Diplomado de Marketing : “Plan de Marketing para Productos Congelados Mary” – Febrero 2005.

[http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=administracion+en+ventas&btnG=Buscar+con+Google&meta=lr%3Dlang\\_es](http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=administracion+en+ventas&btnG=Buscar+con+Google&meta=lr%3Dlang_es)

[www.microsoft.com/spain/empresas/productos.com](http://www.microsoft.com/spain/empresas/productos.com)

## **ANEXOS**

INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1. Definición del Producto:</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2. Situación del mercado:</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. Grupo Objetivo</b> .....	<b>7</b>
<b>1.4. Tamaño de muestra:</b> .....	<b>9</b>
<b>1.5. Determinación del Mercado Meta:</b> .....	<b>22</b>
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1. Determinación del Presupuesto de Ventas:</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1.1. Análisis de la Inversión Total:</b> .....	<b>24</b>
2.1.1. Análisis de la Inversión Total: .....	24
2.1.2. Inversión Fija: .....	24
2.1.3. Inversión Variable.....	24
2.1.4. Financiamiento de la Inversión:.....	25
2.1.5 Análisis de los Ingresos: .....	25
2.1.6 Análisis de los Costos: .....	26
2.1.7 Proyecciones Financieras.....	27
2.1.7.1 Determinación del Punto de Equilibrio:.....	27
<b>2.2 Determinación de las Cuotas de Ventas</b> .....	<b>32</b>
<b>2.3. Determinación del Territorio de Ventas</b> .....	<b>33</b>
2.3.1. Unidades de control territorial .....	34
2.3.2. Determinación de la situación y el potencial de los clientes:.....	34
2.3.3. Determinación de los territorios básicos.....	36
2.3.4. Determinación de la frecuencia de Visitas a los clientes. ....	37
2.3.5. Estudio de rutas .....	37
<b>CAPITULO 3</b> .....	<b>39</b>
<b>3.1. Determinación del Tamaño de Fuerzas de Ventas:</b> .....	<b>39</b>
3.1.1. Estructura de Ventas Territorial:.....	40
<b>3.2. Competencias del cargo:</b> .....	<b>42</b>
<b>3.3. Tipo de Organización:</b> .....	<b>52</b>
3.3.1. Análisis de los Cargos para la Empresa de Productos Congelados “Mary”: .....	52
<b>3.4. Reclutamiento y selección del personal:</b> .....	<b>62</b>
3.4.1. Clasificación de las candidaturas: .....	64
3.4.2. Formación del personal de ventas:.....	65
3.4.3. Diferentes métodos de Formación: .....	66
3.4.4. Técnicas de Venta: .....	67
3.4.5. Proceso de la Venta:.....	68

<i>Conclusiones:</i> .....	74
<i>Recomendaciones:</i> .....	75
<i>Bibliografía:</i> .....	76
<i>ANEXOS</i> .....	77