



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Plan de Ventas aplicado a la empresa DULCABÚ CIA. LTDA.

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

Autor:

David Alejandro González Ulloa

Director:

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Cuenca, Ecuador

2008



DEDICATORIA I

La vida universitaria es una etapa muy dura y anhelada, es por eso, que al culminar la misma, quiero dedicar la presente tesis, a toda mi familia:

A mis padres, por haber hecho un esfuerzo muy grande para que todos mis planes marchen de la mejor manera y por darme una oportunidad y apoyo incondicional cuando se me han presentado ciertas barreras, compartiendo penas, alegrías y muchos conocimientos sobre la vida misma, es por eso que les agradezco infinitamente por eso, queridos papitos.

A mis hermanos, porque de una u otra manera han sido un ejemplo de superación y de alegría, porque con sus actos me demostraron que la vida se va construyendo poco a poco, con ilusión y deseos de ser siempre alguien en la vida, gracias por eso queridos hermanitos.

A mis tíos, abuelos, primos y amigos porque me dieron un espacio en sus vidas y me llenaron de muchos momentos agradables e inolvidables, siempre llenándome de sabios consejos y deseos de que algún día me pudieran ver en el lugar en el que me encuentro.

Pero principalmente, este trabajo de graduación va dedicado a los dos más grandes amores que tengo en mi vida, a mi hermosa novia Paola y a mi pequeño Juan Mar, por haberme encaminado sobre esta etapa y muchas otras, las cuales no hubieran sido posibles alcanzarlas si ellos no hubiesen llegado a mi vida, brindándome siempre su amor, dedicación y mucha esperanza y con la sonrisa y cariño de tan hermoso pequeño que me llenó de alegría y expectativas para darles siempre lo mejor en la vida.

David



AGRADECIMIENTO

El presente trabajo es el reflejo de mucho esfuerzo y dedicación, pero no pudo haberse llevado a cabo sin el apoyo de muchas personas que de una u otra manera han contribuido a lo largo de nuestra carrera en las aulas de esta distinguidísima institución, como lo es, la Universidad del Azuay. Pero especialmente quiero agradecer al personal de secretaría de la Facultad de Administración; y a tan honorable profesor y director de tesis, Ing. Xavier Ortega Vásquez, quien ha compartido desinteresadamente su tiempo y conocimientos, pero principalmente, ha brindado su valiosa amistad.



RESPONSABILIDAD

Todo lo que se expone en este documento, como propio, es responsabilidad del autor.

David González Ulloa



2.3.4	Selección de vendedores	20
CAPITULO III		24
3 PROCESO DE VENTAS		24
3.1	Objetivos de Ventas	24
3.2	Proceso de Ventas	24
3.2.1	Búsqueda de Clientes	24
3.2.2	Planificación de la Venta.....	25
3.2.3	Acercamiento.....	29
3.2.4	Presentación.....	29
3.2.5	Objeciones.....	31
3.2.6	Cierre.....	32
3.2.7	Seguimiento.....	32
3.3	Modelos de Comunicación y Control.....	33
3.3.1	Control Telefónico	33
3.3.2	Valoración de Vendedores	33
3.4	Evaluación Financiera.....	34
3.4.1	Punto de Equilibrio en Ventas	34
3.4.2	Presupuesto de Ventas.....	37
3.4.4	Cálculo de VAN.....	39
3.4.5	Cálculo de TIR.....	39
3.5	Plan de Incentivos	41
3.6	Ética en Ventas.....	48
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		52
Conclusiones		52
Recomendaciones.....		52
BIBLIOGRAFIA.....		54
ANEXOS		54
Anexo 1.		55
Anexo 2.		56
Anexo 3.		60



INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Figura 1: Logo de la Microempresa	3
Figura 2: Tarrina para dulces tradicionales	3
Figura 3: Chocolates variados	4
Figura 4: Organigrama estructural de la Microempresa DULCABÚ Cía. Ltda.	6
Figura 5: Organigrama Propuesto para la Microempresa DULCABÚ Cía. Ltda.	7
Figura 6: Tipos de Equipos de Trabajo.	12
Figura 7: Escala Ejecutiva de Ventas.	13
Figura 8: División Política de la Zona Urbana de Cuenca.	24
Figura 9: Población Urbana y Rural del Cantón Cuenca.	36
Cuadro 1: Perfil del Ejecutivo de Ventas.....	14
Cuadro 2: Profesiograma de Vendedores.....	16
Cuadro 3: Fuentes de Captación de Candidatos	18
Cuadro 4: Preselección de Vendedores.	21
Cuadro 5: Selección de Vendedores.	22
Cuadro 6: Control Telefónico	32
Cuadro 7: Valoración de Vendedores.	33
Cuadro 8: Estructura de Costos.....	34
Cuadro 9: Método Gráfico del Punto de Equilibrio.	35



INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Importancia de un Programa de Selección de Vendedores.....	55
Anexo 2: Información Financiera Adicional	56
Anexo 3: Análisis de Sensibilidad	60



RESUMEN

El presente trabajo de graduación se enfoca en la elaboración de un Plan de Ventas aplicado a la microempresa DULCABÚ. Abarca un estudio minucioso que inicia con la descripción general de la empresa, su marco filosófico y su estructura orgánica, seguido por un análisis sobre el perfil, la captación y selección del personal de ventas, para posteriormente determinar un correcto proceso de ventas que permitirá a la microempresa comercializar sus productos ordenadamente y con eficiencia, ahorrando tiempos, costos y esfuerzos, para de esta manera cumplir con los objetivos previstos y propuestos.

Esta tesis se sustenta en una investigación de mercados previa, brindándonos toda la información necesaria relativa al comportamiento y las tendencias de los consumidores potenciales.



ABSTRACT

This graduation work focuses on a Sales Plan to the micro-company named DULCABÚ. It comprises a detailed study that starts with a general description of the company, its philosophical frame, and its organic structure. Then it is followed by an analysis of the profile, recruiting, and selection of the sales staff in order to determine a correct sales process that will allow the micro-company to commercialize its products orderly and efficiently, saving time, costs and efforts so as to fulfill the objectives proposed. The project is supported by a previous market research that has provided all the necessary information regarding the behavior and tendencies of potential consumers.



INTRODUCCION

El contenido de la presente tesis abarca un Plan de Ventas aplicado a la microempresa DULCABÚ Cía. Ltda. Comprende una serie de programas de acción para crear un proceso de ventas sólido que posibilitará la evaluación, de un modo mas preciso, y permitirá mantener lineamientos específicos y de esa manera facilitar una confiable relación cliente-vendedor.

El objetivo de este trabajo de graduación es la interacción entre la teoría asimilada a lo largo de la carrera, y la puesta en práctica de los diferentes conceptos, a través de la utilización de técnicas y métodos que me permitan desarrollar destrezas en el ámbito profesional.

Considero importante la elaboración de un plan de ventas, ya que, con un proceso de ventas bien definido se puede ayudar tanto a los directivos como al equipo de ventas, a identificar y clasificar oportunidades de ventas, buscar más opciones para la repetición de operaciones comerciales, negociar y cerrar más ventas, así como establecer un proceso de seguimiento postventa para garantizar la satisfacción de los clientes.

El Plan de Ventas lo he realizado en DULCABÚ CIA. LTDA., dedicada a la producción y comercialización de dulces tradicionales de Cuenca y chocolates variados, con el fin de complacer a los paladares más exigentes, rescatando nuestra identidad cultural.

Para la elaboración del trabajo se tomo como referencia la información obtenida en la tesis "Investigación de Mercados para conocer el nivel de aceptación de los productos dulces tradicionales de Cuenca y chocolates variados, por parte del mercado del cantón Cuenca, y formulación de estrategias de marketing, aplicado a la microempresa DULCABÚ CIA. LTDA." desarrollado por sus propietarias.

El primer capítulo abarca las generalidades de la microempresa, una breve descripción, su marco filosófico, su estructura, etc.

En el segundo capítulo, nos introducimos en la formación del equipo de ventas a través de la búsqueda de un esquema de cualidades y circunstancias que es deseable reúnan los candidatos a un puesto de trabajo.



El tercer y último capítulo, engloba la esencia de este trabajo, ya que nos centramos en el proceso de ventas propiamente dicho, que servirá para comprender las dificultades específicas de cada cliente, buscar los productos y servicios adecuados en cada caso y demostrar en la práctica que su oferta pueda responder a las necesidades que se planteen.

Finalizaré este análisis con una evaluación financiera y un plan de incentivos para los vendedores de la empresa.



CAPITULO I

1 GENERALIDADES

1.1 Descripción de la Microempresa.

El tipo de actividad que realiza la microempresa DULCABÚ Cía. Ltda. es ofrecer tradición culinaria a través de la venta de dulces tradicionales cuencanos y chocolates, ya que es una microempresa agroalimentaria.

DULCABÚ Cía. Ltda. se caracteriza por enfocarse hacia un mercado nostálgico en donde las recetas caseras desempeñan un papel fundamental para que a través del sabor de sus productos se recuerden momentos familiares y se transmita la tradición gastronómica cuencana de generación en generación.

Figura 1

Logo de la Microempresa



Elaborado por: Paola León Ordóñez

Figura 2

Tarrina para dulces tradicionales



Elaborado por: Paola León Ordóñez



Figura 3
Chocolates variados



Elaborado por: Paola León Ordóñez

1.2 Misión y Visión de la Microempresa

Misión

Rescatar y conservar la cultural culinaria cuencana a través de la producción y comercialización de dulces tradicionales cuencana y chocolates variados de calidad que satisfagan los paladares más exigentes.¹

Visión

Ser una empresa líder en el mercado de dulces tradicionales cuencanos y chocolates, mediante la aplicación de un mejoramiento continuo en todos sus procesos; siempre abierto a las innovaciones y tendencias tecnológicas alimenticias.²

1.3 Valores³

Nosotros estamos guiados por valores compartidos, que son practicados tanto por la compañía en general como por sus integrantes.

¹ Archivos de la Microempresa

² Archivos de la Microempresa

³ Archivos de la Microempresa



- **Liderazgo:** "El ánimo de lograr un futuro mejor". Estamos conscientes que el futuro de nuestra empresa depende de las personas.
- **Pasión:** "Comprometerse en cuerpo y alma". Queremos crear una cultura con la cual el personal se sienta comprometido e identificado.
- **Colaboración:** "Incentivar el aprendizaje positivo". Nuestro equipo de trabajo, al ser multidisciplinario, cooperará en cualquier tarea que se le asigne.
- **Innovación:** "Buscar, imaginar, crear y deleitar". Nuestra empresa estará abierta a la creatividad e iniciativa de sus colaboradores. Inicia ideas creativas.
- **Calidad:** "Todo lo que hacemos lo hacemos bien." Ofreceremos al mercado un producto elaborado con insumos 100% naturales que brindarán entera satisfacción a quienes los consuman.
- **Responsabilidad:** DULCABÚ contribuirá a la salud de los consumidores.
- **Limpieza e higiene,** en la preparación de nuestros productos.

PRINCIPIOS

- Alimentación sana.
- Conservar la tradición cuencana
- Contribuir a mantener la identidad que caracteriza a nuestra ciudad

1.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de DULCABÚ Cía. Ltda. describe la manera como se han dividido las diferentes responsabilidades laborales en la misma. Los cuadros que conforman el organigrama estructural - funcional de la microempresa, que se muestra a continuación, representan la agrupación lógica de las actividades que se llevan acabo en cada uno de los departamentos de la misma.

Cada uno de estos departamentos es el resultado de las dediciones tomadas por el gerente de DULCABÚ Cía. Ltda., ya que a través de su existencia se podrá dar cumplimiento a las metas y objetivos de la microempresa.

El organigrama estructural – funcional de DULCABÚ Cía. Ltda. está constituido en base a los siguientes aspectos:



1. Especificar los diferentes niveles jerárquicos de la organización.
2. Definir de manera adecuada las actividades que deben realizar cada uno de los departamentos con el fin de lograr coordinación e interdependencia entre los mismos.
3. Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda.
4. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente; lo que se conoce como departamentalización.

1.4.1 Organigrama Estructural Actual de la Microempresa DULCABÚ Cía. Ltda.⁴

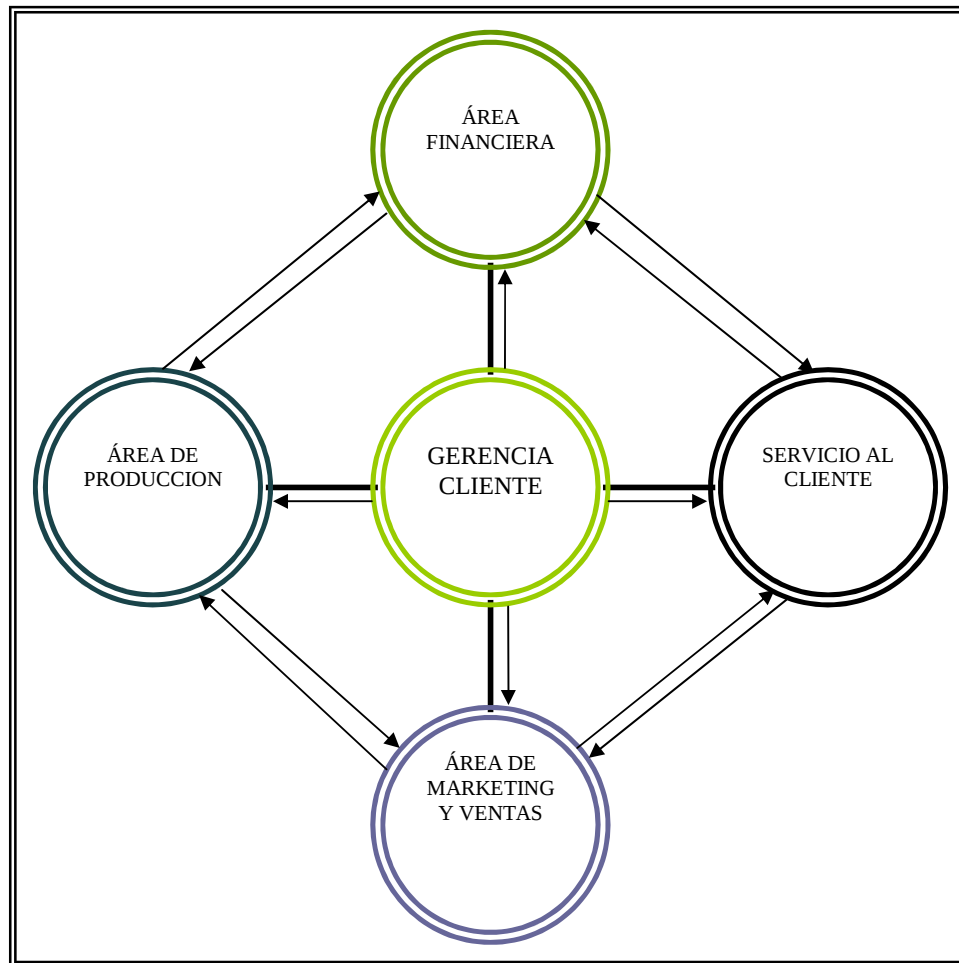
Figura 4



⁴ Archivos de la microempresa.

1.4.2 Organigrama Circular Propuesto para DULCABÚ Cía. Ltda.

Figura 5



1.4.3 Organigrama Funcional de la Microempresa DULCABÚ Cía. Ltda.⁵

Gerencia General:

Su principal responsabilidad es la dirección y planeación estratégica de la microempresa, y la toma de decisiones acordes a la misión, visión y objetivos de la misma.

Área Financiera:

⁵ Archivos de la microempresa.

**Contador.**

Se encarga de mantener actualizado el sistema contable de la microempresa y de mantener al día las cuentas de la misma.

Jefe de compras.

Será quien realice las adquisiciones de materia prima en las cantidades necesarias y económicas en la calidad adecuada al uso que se va a destinaren el momento oportuno y al precio más conveniente.

Área de Marketing y Ventas:**Jefe de Marketing.**

Su responsabilidad es la de realizar constantemente investigaciones de mercado; analizar aspectos relacionados a precio, empaque y publicidad.

Jefe de Ventas.

Gestiona íntegramente las relaciones comerciales para elevar el nivel de ventas de la empresa. Controlar la gestión de los vendedores, capacitar al personal del departamento y elaborar informes cualitativos y cuantitativos con respecto a las ventas. Detectar problemas relacionados con el servicio al cliente

Vendedores.

Consolidación de cartera de clientes; cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas; presentación de la empresa en su ámbito de actuación; elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados; elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos; concertación de visitas; degustaciones de los productos; asistencia a ferias y exposiciones; atender adecuadamente las objeciones que presenten los clientes con respecto al producto.

Área de Producción:**Jefe de Producción.**

Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para la producción del producto. Calcular las necesidades de abastecimiento y aprovisionamiento para proveer de toda la materia prima necesaria para su funcionamiento, además debe



analizar aspectos concernientes a control de stocks, utilización de desperdicios. Supervisa al cocinero y operarios.

Cocinero.

Preparación de los dulces según las especificaciones y normas de calidad.

Operarios.

Ayudantes de cocina y empacador, encargados del manejo de utensilios, empaque, etiquetado, carga y descarga de los productos, entre otros.

1.5 Objetivos y Políticas de la Microempresa ⁶

Objetivos

1. Fortalecer constantemente la marca de los productos DULCABÚ en el mercado cuencano.
2. Incrementar anualmente las ventas en un 10%.
3. Contribuir de manera positiva a la comunidad y su entorno.

Políticas

1. Es política de DULCABÚ Cía. Ltda. realizar investigaciones de mercado una vez por año con el fin de conocer las variaciones en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores.
2. Es política de la microempresa formular estrategias de marketing al final de cada año, en base a la información obtenida en las investigaciones de mercado con el fin de alcanzar nuestros objetivos en ventas.
3. Es política de DULCABÚ Cía. Ltda. contribuir a la sociedad en la cual lleva acabo sus actividades a través de la participación en proyectos de protección del medio ambiente.

1.6 Productos Actuales

Los productos que produce y comercializa la microempresa, son:

⁶ Archivos de la Microempresa



Línea 1: dulces tradicionales de Cuenca (tipo conserva, de acuerdo a su demanda estacional).

- Dulce de Higo
- Dulce de Tomate
- Dulce de Babaco

Línea 2: chocolates variados (durante todo el año).



CAPITULO II

2 EQUIPO DE VENTAS

El presente capítulo, constituye una base para la formación de un equipo de ventas muy fuerte para la empresa, ya que mediante su desarrollo, podremos ir proporcionando lineamientos muy claros para obtener resultados muy claros dentro de la organización.

Para esto, realizaremos una pequeña introducción sobre los tipos de equipos de trabajo y así poder elegir el más conveniente para el área de Ventas de DULCABÚ y las ventajas que traen el formar el mismo.

Tipos de Equipos de Trabajo

Entre los más importantes tenemos:

Equipos de Solución de Problemas: Son aquellos equipos que comparten ideas y dan sugerencias sobre cómo mejorar las técnicas de trabajo.

Equipos Autoadministrados o Autodirigidos: Son grupos de trabajo que asumen responsabilidades como la planeación y programación del trabajo, la toma de decisiones operativas y ejecutar acciones sobre problemas. Además, este tipo de equipo incluso selecciona sus miembros y hacen que éstos evalúen el desempeño de cada uno.

Equipos Funcionales.

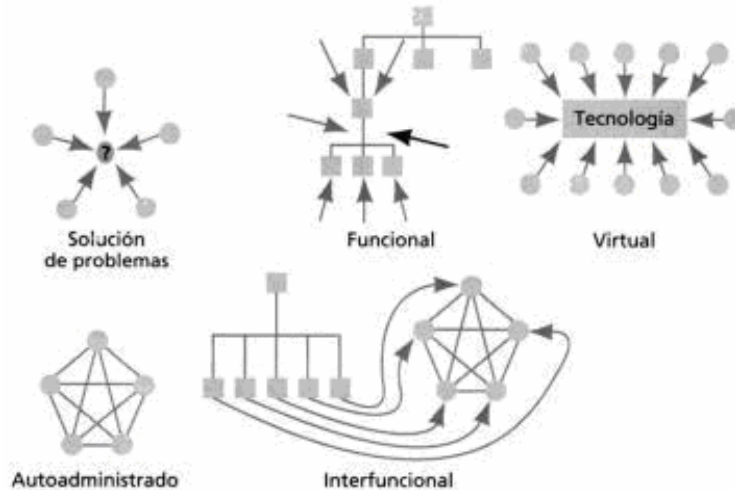
Equipos Interfuncionales: Estos equipos son formados por empleados del mismo nivel jerárquico, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Son ideales para intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas, así como coordinar proyectos. Los miembros de este tipo de equipos pueden ser ya sea de la misma área de trabajo o de otras áreas.

Equipos Virtuales: Permite que los grupos se reúnan sin inquietarse por el espacio ni horario, utilizando medios como llamadas a larga distancia, video-conferencias, y adelantos tecnológicos en general.



Figura 6

Tipos de Equipos de Trabajo



Ventajas de formar un Equipo de Ventas:

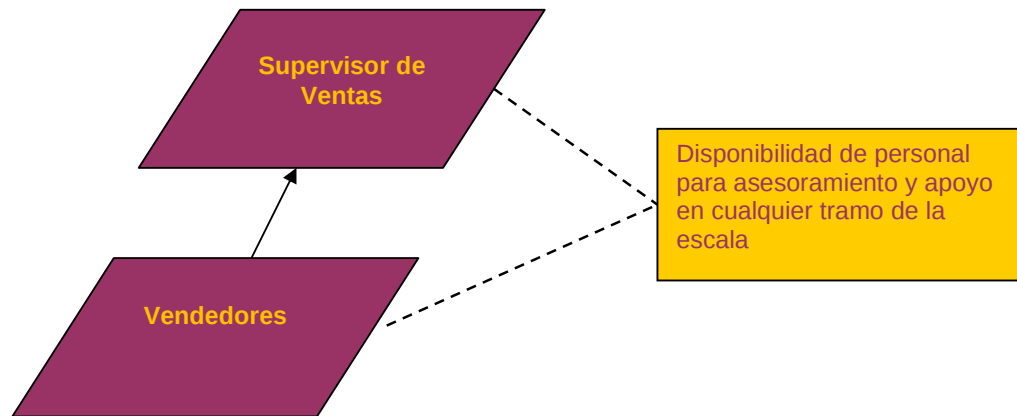
- Un Equipo de Ventas, generará una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado, con el uso de las habilidades complementario lo que permitirá incrementar el desempeño organizacional colectivo.
- Bienestar, agrado y orgullo de sus integrantes.
- Calidad superior del trabajo con procesos óptimos.

Equipo de Ventas Propuesto para DULCABÚ Cía. Ltda.

Una vez analizados los principales equipos de trabajo y sus ventajas, hemos determinado que la mejor opción y propuesta para formar el Equipo de Ventas para la empresa es un **equipo interfuncional**, en el cual exista una sinergia total, optimice recursos, exista una conectividad entre las distintas funciones que realizan sus empleados así como un control efectivo de las actividades y un trabajo en equipo que haga que siempre vayamos en superación de las metas y objetivos trazados dentro y fuera de la organización.

2.1 Escala Ejecutiva de Ventas

Figura 7



La escala ejecutiva de ventas de los DULCABÚ Cía. Ltda. está conformada por el supervisor de ventas y vendedores, ya que es una empresa que recién se está introduciendo en el mercado cuencano, por lo cual las ventas tienen una estructura básica.

2.2 Supervisor de Ventas

2.2.1 Perfil

Nuestra empresa para la selección del supervisor de ventas emplea un profesiograma, que consiste en un esquema gráfico que manifiesta características, defectos y cualidades ya de un sea de un puesto de trabajo ideal o de una persona en concreto.

A continuación presentamos el esquema de profesiograma utilizado:



Cuadro 1: Perfil del Ejecutivo de Ventas

PERFIL DIAGNÓSTICO - EJECUTIVO DE VENTAS

DEFECTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	CUALIDADES
AGRESIVO											CONTROLADO
ANSIOSO											TRANQUILO
ANTIPÁTICO											SIMPÁTICO
ASTUTO											DIPLOMATICO
AVARICIOSO											GENEROSO
BURLON											RESPECTUOSO
LIOSO											CLARO
CHARLATAN											COMUNICADOR
CHILLÓN											VOZ AGRADABLE
COMODO											TRABAJADOR
PREJUCIOSO											IDEAS CLARAS
CURSI											ELEGANTE
DERROCHADOR											ABSTINENTE
DESLEAL											FIEL
DESORDENADO											ORGANIZADO
DESPECTIVO											AMIGO
DESPISTADO											ORIENTADO
DISCUTIDOR											DIALOGANTE
EGOCÉNTRICO											EMPÁTICO
FRÍO											CÁLIDO
IMPRUDENTE											OPORTUNO
INCULTO											CULTIVADO
INFORMAL											CUMPLIDOR
INSEGURO											SEGURO
MAL HABLADO											BIEN HABLADO
PESIMISTA											OPTIMISTA-REALISTA
MENTIROSO											VERÁZ
NEGATIVO											POSITIVO
PESADO											AMENO
PRESUMIDO											SENCILLO
ROBOTIZADO											HUMANO

Observamos en la parte izquierda una lista de posibles defectos del supervisor de ventas que contrastan con las cualidades ubicadas en la columna derecha. En la parte central disponemos de columnas con números del uno al diez para señalar el grado o valor en que se estima poseer las cualidades relacionadas.

En base a éste profesiograma podemos determinar la persona más idónea para el cargo de supervisor de ventas entre un grupo de candidatos, en función de la intensidad en que se cuenta con una serie de cualidades.

Este profesiograma se lo efectuó a los miembros de la Empresa Los DULCABÚ:



- David González
- Paola León
- María José Trávez.

2.2.2 Funciones

- Desarrolla directamente toda clase de relaciones ya sean públicas y de ventas con sus clientes, especialmente con sus clientes permanentes, y también con sus subordinados.
- Supervisa y muestrea las relaciones con los clientes de sus vendedores, comprobando su actitud y ayudando a resolver posibles problemas, sin invadir su autonomía.
- Organiza día a día su oficina, actualizando diariamente la base de direcciones y llevando los necesarios controles de acciones y resultados, etc.

2.3 Vendedor

2.3.1 Análisis del cargo

- **Área:** Departamento de Ventas
- **Descripción general:**

Responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto y servicio ofrecido.

- **Tareas principales:**

Consolidación de cartera de clientes.

Prospección y captación de otros clientes.

Argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas.

Presentación de la empresa en su ámbito de actuación.

- **Tareas secundarias:**

Elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados.



Elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, los acontecimientos del mercado y el grado de aceptación de los productos.

Concertación de visitas.

Demostraciones y pruebas.

Preparación de ofertas y presupuestos.

▪ **Tareas ocasionales:**

Atención de ferias y exposiciones.

Atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al producto.

▪ **Supervisión:**

Jefe de Ventas y Gerente de Ventas.

2.3.2 Perfil del vendedor

Para el Diseño del Perfil de un vendedor de nuestra empresa, vamos a considerar varios aspectos como son: Las funciones a desarrollar, las cualidades y habilidades y las condiciones de tipo contractual; estos quedan plasmados a través de un profesiograma en el que constan los factores que vamos a exigir en la selección.

Cuadro 2: Profesiograma para vendedores

PROFESIOGRAMA – VENDEDORES

CUALIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. SALUDO										
2. PRESENCIA										
3. ACTITUD										
4. SEGURIDAD/AUTOCONTROL										
5. CULTURA										
6. EXPERIENCIA										
7. COMPETENCIA ESPECIFICA										
8. INTRODUCCION SECTOR										
9. PODER DE COMUNICACIÓN										
10. SIMPATIA/EMPATIA										
11. ACEPTA PUESTO										
12. SITUACION PERSONAL										
13. PLANIFICACION Y ORGANIZACION										
PUNTUACION										



En el caso de nuestra empresa, preseleccionaremos aquellos que presenten una puntuación entre 7 y 10 debido a que serían los que tienen un nivel medio-alto de cumplimiento de factores para luego realizar una selección apropiada entre los candidatos y encontrar al oportuno para el puesto.

A los candidatos con posibilidades de adaptarse al puesto, se les informará de su condición de preseleccionados. Al mismo tiempo que se les convoca para mantener una entrevista.

Con los candidatos que se mantengan en el proceso de selección se mantendrá una entrevista larga, en la que se profundizará en todos los aspectos que deseemos conocer. Para dicha entrevista se creará un clima agradable para que el candidato reduzca sus defensas y confíe en nosotros. La plantearemos de forma amistosa pero teniendo perfectamente claro nuestro objetivo. Será preparada con anterioridad, de modo que sepamos todos los puntos en los que queremos profundizar. Se buscarán posibles contradicciones y se insistirá en todos los puntos que no queden completamente claros. Pondremos especial cuidado en las reacciones de los candidatos.

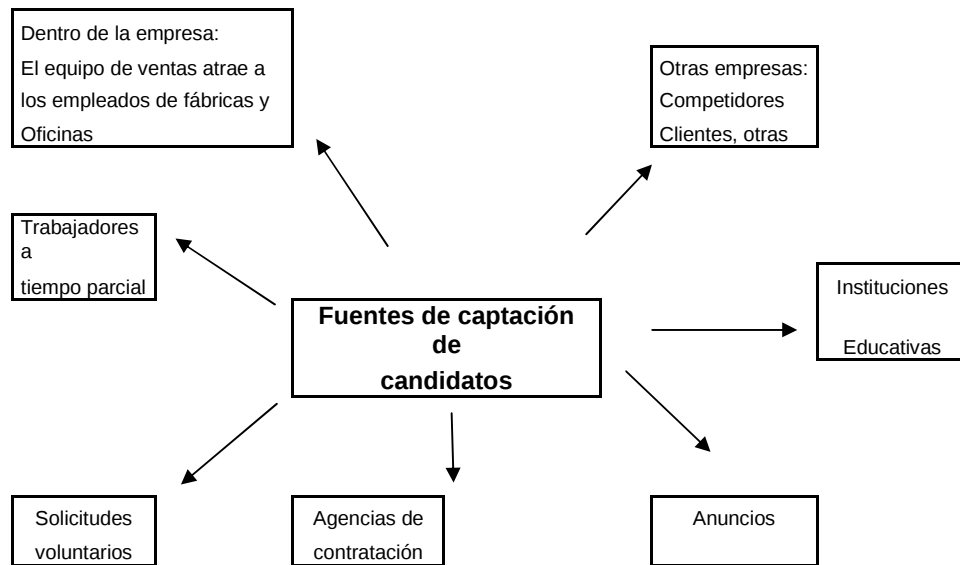
Inmediatamente después de realizar la entrevista, se valorará todo lo que en ella se ha tratado. Conviene hacerlo así para evitar posibles fallos de memoria que se producirían si transcurre un tiempo considerable entre la entrevista y su valoración.

2.3.3 Fuentes de Captación de vendedores

Para formar el equipo de ventas la empresa cuenta con varias posibles opciones, que le pueden brindar personas interesadas y capacitadas para el cargo de vendedor, entre los más importantes y útiles para nuestra empresa están los siguientes:



Cuadro 3: Fuentes de Captación de Candidatos



- **La propia empresa:**

La primera opción a analizar, sería la posible existencia de personal dentro de la empresa que pueda ocupar el puesto de vendedor, puesto que son personas que conocen ya la empresa y sus productos, y que podrían realizar esta labor de manera exitosa.

Posibles Vendedores → Obreros → Empleados

- **Otras empresas:**

Se puede también recurrir a personas que trabajaron en otras empresas, si es posible en empresas que estén involucradas dentro de la misma industria, ya que estas personas cuentan con la experiencia necesaria para el puesto, además que podrían ser conocidos por algunos de nuestros potenciales clientes.

- **Instituciones educativas:**

Se podría tomar en cuenta también a estudiantes, que estén interesados en el puesto de vendedor, quienes si bien no cuentan con la experiencia necesaria, pueden resultar ser adecuados para el puesto y sus requerimientos económicos no



son tan altos como los de personas con experiencia. Es importante considerar los aspectos importantes para los universitarios de nuestra ciudad:

Calificación	Aspectos importantes para los Universitarios de Cuenca
1	Compartir el tiempo de trabajo con sus estudios
2	Salario justo
3	Que el trabajo compagine con sus estudios
4	Buen trato de superiores
5	Buen ambiente con sus compañeros
6	Estabilidad
7	Posibilidades de progresar

- **Anuncios:**

Otra opción para reclutar aspirantes al puesto es la de publicar anuncios clasificados, especialmente en la prensa de circulación diaria, en donde debemos especificar los requisitos que buscamos de los aspirantes, así como información acerca del cargo, la ventaja de este medio es que tiene gran difusión. Como fuente de captación de vendedores utilizará el siguiente modelo de anuncio, el cuál se publicará en periódicos locales:

Importante empresa cuencana

"DULCABÚ CÍA. LTDA."

Desea contratar vendedores para su producto:

Dulces Tradicionales y Chocolates Variados

Territorio: Zona Centro Histórico

Cualidades:

- * Emprendedores
- * Visionarios
- * Profesionales o estudiantes

Remuneración:

Sueldo fijo adecuado más comisiones

Contactos:

Dirección: Ave. Cumandá y Orfeo

Teléfono: 2809224

Email: DULCABÚ@hotmail.com

Entrevistas:

Lunes 21 de mayo de 9H00 a 16H00

Departamento de Recursos Humanos

Oficinas de DULCABÚ CIA. LTDA



- **Agencias de contratación:**

Podemos también valernos de empresas tercerizadoras, las que nos pueden ayudar con el reclutamiento de personas con el perfil requerido por nuestra empresa.

- **Internet:**

Una nueva alternativa para la captación de personal la constituye el Internet, fuente que nos puede brindar ventajas como: captación más económica, existe mayor rapidez del proceso, se puede ofrecer mayor información a los potenciales candidatos, etc.

2.3.4 Selección de vendedores

Para la selección de los vendedores, hemos tomado en cuenta los 10 rasgos de los vendedores que son representativos para los clientes, les asignamos un peso relativo a cada uno de ellos, y evaluamos a todos los candidatos en función de estos factores, mientras mayor sea la calificación ponderada del vendedor, mejor candidato será este para ocupar el puesto.

Las calificaciones están en el rango de 1 a 5, siendo 1 aquellos que no cumplan satisfactoriamente con los rasgos y 5 aquellos que si lo hagan; un ejemplo de este modo de selección se muestra a continuación:





Cuadro 4: Preselección de Vendedores

Preselección de vendedores

Fecha

--	--	--

Zona

--

	1			2			3			4			5			6			7			8			9			10			11			
Candidatos	Presencia			Simpatía			Actitud			Aceptación			Seguridad			Cultura			Experiencia			Iniciativa			Movilización			Personalidad			Comunicación			Promedio
1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
4	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
6	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
7	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
8	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
9	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
10	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
11	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
12	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
13	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
14	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
15	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
16	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
17	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
18	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
19	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
20	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	



Cuadro 5: Selección de Vendedores

Variables relevantes	Peso	Candidatos															
		A		B		C		D		E		F		G		H	
		Calif.	C Pond.	Calif.	C Pond.	Calif.	C Pond.	Calif.	C Pond.	Calif.	C Pond.	Calif.	C Pond.	Calif.	C Pond.	Calif.	C Pond.
Conocimientos	0,15	4	0,6	4	0,6	5	0,75	4	0,6	3	0,45	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Organización	0,1	5	0,5	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2	1	0,1	5	0,5
Seguimiento	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24	5	0,6	5	0,6	1	0,12	2	0,24	4	0,48
Puntualidad	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	3	0,3	1	0,1	3	0,3
Energía	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1	2	0,2	5	0,5	4	0,4	2	0,2
Empatía	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28	5	0,35	1	0,07
Presteza	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	5	0,45	1	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Cap. de solución de prob.	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	2	0,16	5	0,4
Deseos de trabajar	0,08	2	0,16	5	0,4	4	0,32	1	0,08	5	0,4	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Honestidad	0,11	3	0,33	4	0,44	1	0,11	2	0,22	4	0,44	1	0,11	3	0,33	1	0,11
TOTAL			2,92		2,86		2,59		3,18		2,85		2,87		2,41		3,03

En función de este cuadro de los 8 candidatos, la mejor opción es el candidato "D".



CAPITULO III

3 PROCESO DE VENTAS

El capítulo 3, propone diversas acciones secuenciales que parten desde los objetivos hasta el cierre de las ventas, además de un estudio financiero, motivacional y ético aplicado a la microempresa. Con un proceso de ventas bien definido se puede ayudar al equipo de ventas a identificar y clasificar oportunidades de ventas, buscar más opciones para la repetición de operaciones comerciales, negociar y cerrar más ventas, así como establecer un proceso de seguimiento postventa para garantizar la satisfacción de los clientes.

3.1 Objetivos de Ventas

Dentro de la empresa DULCABÚ hemos planteado objetivos específicos de ventas, los cuales se espera sean alcanzados a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo continuo tanto de la empresa como de sus vendedores y trabajadores.

- Abarcar un 10% del mercado total durante el primer año de funcionamiento.
- Aumentar la rentabilidad de las ventas, ahorrando costos y buscando recuperar de la mejor manera el capital invertido en la empresa.
- Introducirnos, de la manera más oportuna, en los canales de distribución o clientes de nuestros productos.
- Motivar hacia una venta eficaz y completa de los productos DULCABÚ.
- Renovar y aumentar la cartera de clientes, penetrando en nuevas zonas y segmentos de mercado.
- Desarrollar campañas educativas a través de las cuales se puedan dar a conocer los beneficios y bondades de los productos.

3.2 Proceso de Ventas

3.2.1 Búsqueda de Clientes

Lista de Posibles Clientes, (preparado por el director de ventas)



- Supermaxi
- Comisariato Popular
- Full Market
- Micromercado “La Familia”
- HyperMarket CoralRio
- Panaderías de Barrio
- Minimercado “Patricia”
- Supermercados de Gasolineras
- Público en General

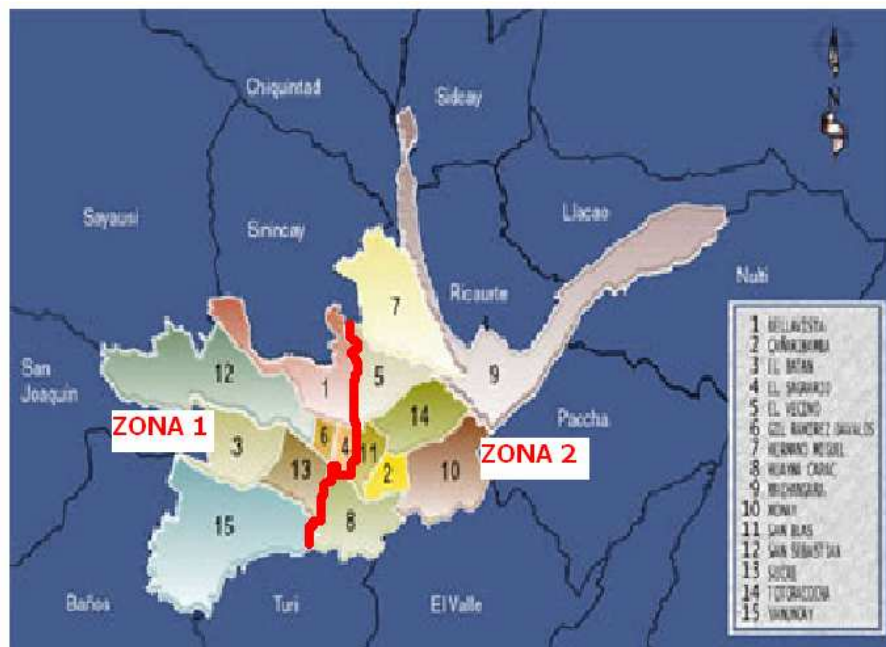
3.2.2 Planificación de la Venta

3.2.2.1 Zonificación

Territorios de Ventas

Para determinar los territorios de venta de la empresa DULCABÚ es necesario identificar la división geográfica de la ciudad de Cuenca, para lo cual partimos de un mapa de la zona urbana de la ciudad.

Figura 8: División Política de la zona urbana de Cuenca





Los clientes potenciales se encuentran distribuidos en toda la ciudad, y para la asignación de territorios se ha dividido a la zona urbana de Cuenca en dos partes: Zona 1 (Oeste), Zona 2 (Este), considerando reducir las distancias de traslado entre un sector y otro.

Zona 1 (Oeste): Conformada por las parroquias:

- 1 Bellavista
- 12 San Sebastián
- 13 Sucre
- 3 El Batán
- 15 Yanuncay
- 6 Gil Ramírez Dávalos
- 4 El Sagrario

Los clientes a considerar en esta zona son todas aquellas ubicadas en los grandes centros comerciales que se encuentran en los periféricos de la ciudad como son: Centro Comercial El Vergel, Plaza de las Américas, Mall del Río, incluyéndose también en esta zona el sector de la Avenida Remigio Crespo y del Estadio. Además parte del centro de la ciudad incluyendo el sector de San Sebastián en donde existe una buena densidad de tiendas de comercio al detalle.

Zona 2 Este: Conformada por las parroquias:

- 9 Machángara
- 7 Hermano Miguel
- 5 El Vecino
- 14 Totoracocha
- 10 Monay
- 2 Cañaribamba
- 8 Huayna Cápac
- 11 San Blas

En esta zona se encuentran los potenciales clientes ubicados en el sector norte de la ciudad incluyendo el Parque Industrial. Además, se incluyen los supermercados y tiendas del sector de Machángara, Monay, entre otros. Adicionalmente, se constituyen en potenciales clientes dentro de esta zona los establecimiento



educativos que tienen gran concentración es este sector, así como tiendas, minimercados y supermercados ubicados en y alrededor del centro histórico.

De esta manera se divide a la ciudad de forma equitativa y equilibrada, con el objetivo de asignar territorios de venta justos para cada uno de los vendedores.

3.2.2.2 Cobertura

Demanda total de mercado

Para este proyecto se ha realizado una determinación de la demanda en base a una estimación de los potenciales clientes, que en este caso son todas las tiendas, supermercados y panaderías de ciudad de Cuenca.

Cuenca es una ciudad de aproximadamente 150 Km² (15.720 hectáreas). Usando como técnica la observación hemos estimado que existen alrededor de 30 clientes potenciales por cada Km², lo que equivale a una densidad de 1 tienda por cada 3 manzanos o bloque urbano. Entonces el total estimado de clientes es de **4500 tiendas lo que representa el mercado potencial** (largo plazo).

Sin embargo, consideramos que no todas las tiendas y supermercados estarán dispuestos a comprar el producto por lo que creímos conveniente estimar tan solo un 80% de ese total como **mercado objetivo**; lo que constituyen **3600 clientes**. (mediano plazo)

De acuerdo a estos datos, la empresa pretende empezar el negocio abarcando una cuota de mercado del 5%. Es decir, **180 clientes representarían el mercado meta** (corto plazo).

3.2.2.3 Frecuencia

Para determinar el tamaño de la fuerza de ventas que DULCABÚ requerirá para cumplir sus objetivos de ventas durante el primer año se ha utilizado el método de carga de trabajo.



1. Número de clientes:
 - Tiendas, supermercados y panaderías 180
2. Frecuencia deseada de visitas al año
 - 1 vez por semana. 52 veces al año

Se ha determinado que es conveniente visitar a un cliente cada semana, ya que se trata de un producto que para cumplir con los requerimientos de los clientes tiene que estar fresco y suave, por lo que la provisión al intermediario tiene que ser oportuna.

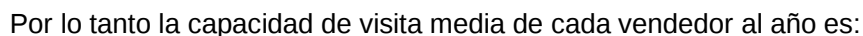
3. Carga de trabajo por cliente
 - Clientes $180 \times 52 = 9360$ visitas al año

4. Número promedio de visitas de 1 vendedor al año

Para hacer este cálculo es necesario determinar el número total de días laborables al año. Para ello se han tomado los 5 días laborables semanales y el total de 52 semanas al año. Esto nos da un total de 260 días al año. Teniendo presente un error de 10 días al año por causa de feriado u otras razones, se estima que el # de días laborables al año es de 250.

Para determinar el tiempo que demora un vendedor en realizar una visita, se ha estimado que los dulces tradicionales y chocolates variados al ser un producto para el que la negociación se puede realizar de manera relativamente rápida, y tomando el cuenta también el tiempo de movilización desde un cliente hacia otro, sería entonces un tiempo aproximado de 20 minutos por cliente.

La jornada de trabajo de cada vendedor será de 8 horas (480 minutos); sin embargo consideramos que el vendedor pierde cierto tiempo en realizar otras actividades como prepararse para realizar la visita, descansar, entre otras; es por ello que el tiempo efectivo que tiene para trabajar es de 7 horas (420 minutos diarios). Por lo tanto el vendedor tiene la capacidad de realizar 21 visitas diarias ($420 / 20$).



- #### 3.2.2.4 Determinación del Número de Vendedores

- Número de visitas al año	9360
- Capacidad media de visitas x vendedor	5250

Se necesitan 2 vendedores para cumplir con el total planificado de visitas a clientes.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que uno de los objetivos de la empresa es aumentar su cuota de mercado al menos al 10% del mismo; es por ello que puede ser que para medio año de funcionamiento sea necesario contratar los servicios de al menos 1 vendedor más.

Debido a que la estamos recién comenzando, según los planes trazados por la empresa para introducir el producto al mercado y los planes de marketing propuestos, se ha dividido a la ciudad en cuatro zonas, en las cuales se comenzará introduciendo el producto a los centros educativos localizados en cada zona correspondiente y, más tarde de igual forma a las tiendas y supermercados. Para comenzar se ha determinado que sería necesario contratar **dos vendedores**, los mismos que serán ubicados uno en cada zona correspondiente y acorde a las necesidades de la empresa, a medida que el producto empiece a crecer en ventas, a ser acepado y conocido en el medio, seguiremos realizando la tarea de captar y seleccionar a nuevo personal y promover a los vendedores antiguos que demuestren su capacidad, lealtad y entrega con la empresa.

La empresa deberá analizar los cambios que se produzcan dentro del plan estratégico y de esta manera, cómo el plan afectará al número de vendedores, esto dependerá en gran parte de si se tiene pensado mantener los mismos canales de distribución con los que se venía trabajando, o si se pretende expandir hacia otras



zonas y de hecho buscar nuevos canales de distribución; otro punto que se debe considerar son los costos, ya la empresa debe determinar el costo de mantener un equipo de ventas.

3.2.3 Acercamiento

DULCABÚ, luego de haber realizado una lista de sus posibles clientes y elaborado la planificación de ventas procede a realizar el acercamiento, es decir, establecer el contacto con los clientes, mediante el cual la empresa pretende captar la atención del cliente eventual, despertar su interés en nuestros productos, y facilitar la transición hacia la presentación de los mismos.

El método utilizado por la empresa " DULCABÚ ", para llevar acabo el acercamiento es el método de las ventajas para el consumidor ya que los productos que el equipo de vendedores va a ofrecer, son productos alimenticios naturales, razón por la cual el vendedor elige un grupo de ventajas que interesan al posible cliente, luego de haber analizado su perfil; siendo necesario aclarar que el comprador además de compra productos compra ventajas.

3.2.4 Presentación

En esta etapa del proceso de ventas los vendedores visitaran a los diferentes clientes de los " DULCABÚ ", por lo que en cada visita se realizara la presentación de los productos que ofrece nuestra empresa.

La presentación seguirá el siguiente esquema:

- Saludo
- Identificación del vendedor, con el fin de que el cliente conozca tanto la empresa, como la persona que está realizando la presentación.
- Presentación de los productos que nuestra empresa ofrece; esta debe hacerse en forma clara, concisa; pues lo que se pretende lograr es que el cliente se interese por los productos no aburriéndolos. En cuanto a esto se explicará los diferentes ingredientes de los que están compuestos los dulces y sus beneficios, ya que son hechos con productos naturales no dañinos para la salud.



- Responder las diferentes inquietudes que el cliente tenga acerca de los productos de la empresa de manera positiva y rápida.

Se procederá de la siguiente manera:

Buenos días,... (nombre del cliente)

Soy (nombre del vendedor de la empresa), agente vendedor de a los "DULCABÚ", que es una empresa cuencana dedicada a la producción y comercialización de dulces tradicionales de la ciudad, con el fin de complacer a los paladares más exigentes, rescatando nuestra identidad cultural a través de la oferta de productos altamente competitivos que respondan satisfactoriamente a las necesidades de nuestros clientes brindando la mejor calidad y precio.

Dentro de nuestros productos, puede encontrar dos clases de líneas como son: los dulces típicos cuencanos que responden una demanda estacional, y la línea de chocolates, que cuenta con una variedad de sabores.

3.2.5 Objeciones

Lo primero y más importante es que los vendedores sepan sobre el producto, con ello podrán rebatir cualquier objeción que se le presente y eso brindará mayor confianza al comprador.

Las posibles objeciones que pueden presentar los clientes acerca de los productos DULCABÚ, luego de realizada la presentación son, entre otras:

- Tiempo de caducidad corto.
- Precio elevado de los productos; si este es comparado con productos similares que existen en el mercado.
- Empaque no adecuado para el producto.

Las presuntas objeciones de los clientes, señaladas anteriormente, serán resueltas por los vendedores en forma rápida, de la manera más adecuada y con mucho esmero en saciarlas, además que deben agradecerse ya que indican que el cliente tiene cierto interés en los productos.



Una vez definidas las posibles objeciones de los clientes, debemos definir las soluciones más viables entre otras que se podrán dar en un proceso de ventas:

- Se le indicará que al ser productos sin preservantes la duración de los mismos es más limitada y para prolongar la misma se deberá tener en refrigeración, pero cuando uno de los productos presenten daños, se procederá a hacerse el cambio de los mismos.
- Se le dará a conocer las razones y bondades por las cuales el producto tiene dicho precio en el mercado, indicándole además que, si el cliente compra cierto número de productos, obtendrá un descuento adicional por dicha compra.
- En caso de que el cliente presente discrepancias en el empaque de los productos, se le informará que los mismos son ecológicos y reutilizables, que la compañía siempre trata de cuidar la naturaleza y el medio ambiente.
- Existen varias objeciones que se irán dando dentro del proceso, las mismas que serán resueltas gracias a la experiencia que van alcanzando cada uno de los vendedores y así afrontar cada una de las discusiones que se puedan dar con nuestros clientes.

3.2.6 Cierre

Luego de haber realizado la presentación de los productos y haber respondido las diferentes inquietudes de los clientes, y haberle agradecido por el tiempo concedido para ello, se procede al cierre de la venta de los DULCABÚ en el que se va a utilizar el método del “cierre por acción física”, el mismo que consiste en que el cliente deguste nuestros productos con el fin que compruebe la calidad y sabor de los mismos: y así asegurar su venta.

3.2.7 Seguimiento

En esta etapa de proceso de ventas, la empresa “ DULCABÚ ”, ha establecido como política de la empresa, que la venta no se termina cuando se consigue el pedido; por lo cual luego del cierre se realizará un seguimiento basado en encuestas que se realizarán de manera trimestral a nuestros clientes en sus establecimientos con el fin de conocer sus opiniones acerca de los productos, los



misimos que serán de vital importancia para la empresa, ya que esta podrá tomar las medidas pertinentes para corregir errores y tener un mejoramiento continuo.

3.3 Modelos de Comunicación y Control

Dentro de los modelos de comunicación y control, se ha visto conveniente que para DULCABÚ se implanten dos tipos, los mismos que tienen como finalidad la apreciación tanto de parte de la empresa como de los clientes y consumidores.

3.3.1 Control Telefónico

El Control telefónico es un modelo que permite obtener un cruce de información y de esa manera, posteriormente realizar la evaluación de los Vendedores de la empresa. Para ello, se ha visto conveniente crear un formato para que la persona encargada de llenarlo realice las preguntas que son de real conveniencia para nuestra empresa:

Cuadro 6: Control Telefónico

CONTROL TELEFÓNICO			
LLAMADA RECIBIDA		LLAMADA EMITIDA	
EMPRESA	CONTACTO	TELEFONO	SECRETARIA
VENDEDOR	ZONA		
	SI	NO	
El Vendedor "....." le visitó en la fecha prevista?			
EL Vendedor cumplió con sus expectativas y servicio oportuno?			
Los productos ofrecidos satisficieron sus intereses?			
Cómo calificaría al vendedor?	S	N	Ba Mba

3.3.2 Valoración de Vendedores

La valoración de vendedores, es una completa recopilación de cualidades, actitudes y aptitudes. La valoración de vendedores la realizará el Supervisor de Ventas luego de que se realice el respectivo control telefónico para poder efectuar un cruce de informaciones entre clientes y otros para su adecuada valoración. Para ello,



DULCABÚ ha adaptado a sus necesidades el siguiente formato para la respectiva valoración.

Cuadro 7: Valoración de Vendedores

VALORACION DE VENDEDORES DULCABU CIA. LTDA.				
ZONA:	VENDEDOR:	FECHA:		
ESPECIFICACIÓN				
Resultados	Excelente	Normal	Bajo	Muy Bajo
RELACION CON CLIENTES				
En General				
Clientes Potenciales				
Quejas				
Objeciones				
CAPACIDAD DE VENTAS				
Planteamiento				
Presentación				
Demostración				
Cierre				
CONOCIMIENTOS				
Producto				
Precio				
Sector				
ORGANIZACIÓN PERSONAL				
Documentación				
Catálogos/ folletos				
Planificación tiempos				
Registro de clientes				
Responsable:				

3.4 Evaluación Financiera

Para la Evaluación Financiera, se han tomado en cuenta todos los datos que se han originado dentro de la organización desde el momento de su funcionamiento hasta la actualidad, los mismos que reposan en los archivos de la misma bien sean como reales o como proyecciones, sirviendo como base para el sustento del presente trabajo de aplicación. (Véase Anexo 2)

3.4.1 Punto de Equilibrio en Ventas

Para calcular el Punto de Equilibrio de DULCABÚ es necesario crear un cuadro de estructura del costo, el mismo que nos permitirá conocer detalladamente todas las erogaciones que se puedan dar en un mes por parte de la empresa.



Cuadro 8: Estructura de Costos

ESTRUCTURA DEL COSTO DULCABÚ CIA. LTDA.								
Producto:	Dulces tradicionales		Nº unidades		1551			
RECURSOS CONSUMIDOS	TOTAL	PREST. SERVICIOS	MATERIA PRIMA	CIF	GTOS ADMINIS	GTOS VTAS	VARIABLES	FIJOS
Sueldos Vendedores	770.96					770.96		770.96
Sueldo Gerente	550.68				550.68			550.68
Sueldo Contador	413.01				413.01			413.01
Sueldo Cocineros y Ayudan	881.09	881.09						881.09
Sueldo Secretaria	234.04				234.04			234.04
Fruta	982.3		982.3				982.3	
Azúcar	310.2		310.2				310.2	
Especias	77.55		77.5				77.5	
Panela	258.5		258.5				258.5	
Empaques	387.75		387.75				387.75	
Servicio luz	40			40			16	24
Servicio Agua	15			15			10.5	4.5
Servicio Telefono	60			60				60
Publicidad	400					400		
Materiales de limpieza	10				10			
Útiles y Suministros de Of.	25				25			
TOTAL RECURSOS	5416.08	881.09	2016.25	115	1232.73	1170.96	2042.75	2938.28
Costo promedio por unidad	3.49	0.57	1.30	0.07	0.79	0.75	1.32	1.89
Estructura % del costo		16.27%	37.23%	2.12%	22.76%	21.62%	37.72%	54.25%

Conocidos todos sus datos procedemos a aplicar la fórmula del Punto de Equilibrio en número de unidades:

$$\frac{CF}{PV(u) - CV(u)}$$

De donde:

CF= Costo Fijo Total

PV(U)= Precio de Venta Unitario

CV(U)= Costo Variable Unitario

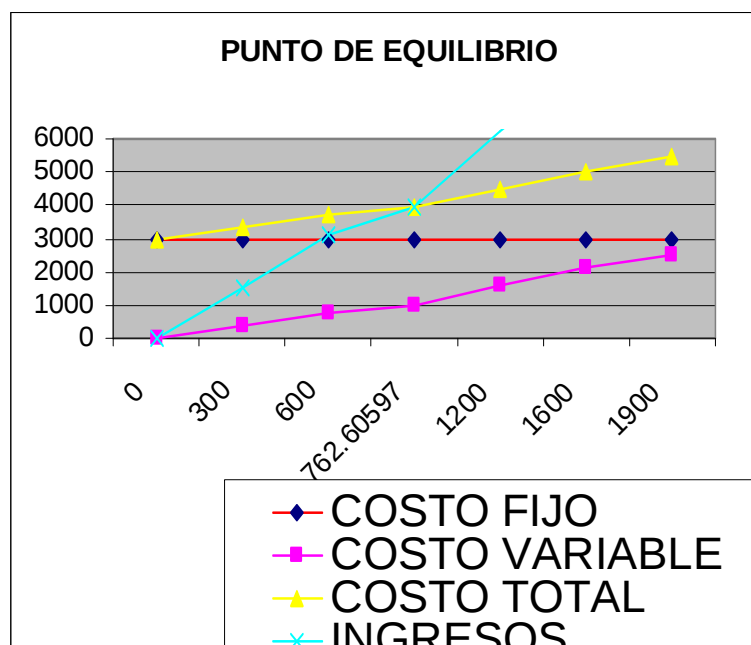
$$PE = \frac{2938.28}{5.17 - 1.32} = \frac{2938.28}{3.85} = 762.605972$$



El Punto de Equilibrio de DULCABÚ es de 762 unidades, lo que corresponde a \$3942,67.

Cuadro 9: Método Gráfico del Punto de Equilibrio

				Punto de Equilibrio			
Producción y venta en unidades	0	300	600	762.60597	1200	1600	1900
Costo Variable Total	0	395.12	790.23	1004.39	1580.46	2107.29	2502.40
Costo Fijo Total	2938.28	2938.28	2938.28	2938.28	2938.28	2938.28	2938.28
Costo Variable Unitario	0	1.32	1.32	1.32	1.32	1.32	1.32
Costo Fijo Unitario	2938.28	9.79	4.90	3.85	2.45	1.84	1.55
Costo Total Unitario	2938.28	11.11	6.21	5.17	3.77	3.15	2.86
Costo Total	2938.28	3333.40	3728.51	3942.67	4518.74	5045.57	5440.68
Precio Promedio	5.17	5.17	5.17	5.17	5.17	5.17	5.17
Ingreso (Ventas)	0	1551	3102	3942.67	6204	8272	9823
Utilidad	-2938.28	-1782.40	-626.51	0.00	1685.26	3226.43	4382.32





3.4.2 Presupuesto de Ventas

Para la realización del presupuesto de ventas tenemos que valernos de cierta información del INEC, la misma que nos servirá de base para poder proyectar de la manera más adecuada nuestras ventas.

Figura 9: Población Urbana y Rural del Cantón Cuenca

POBLACION	Nº DE MIEMBROS DE UN HOGAR PROMEDIO	TOTAL DE HOGARES
310358	4	77590

*FUENTE INEC (www.inec.gov.ec) CENSO 2001

Nuestra demanda estaría conformada por todos aquellos hogares cuencanos que deseen consumir dulces tradicionales durante todo el año por lo que tomaríamos en cuenta 77590 hogares como nuestra demanda.

Demanda Potencial Insatisfecha

El mercado de los dulces tradicionales se encuentra satisfecho en un 70% por parte de nuestro principal competidor “Los Dulces de Alicia”, por la cadena Supermaxi y un 10% por otros negocios pequeños.

Por lo que podemos decir que la demanda potencial insatisfecha es de 15518 hogares de los cuales tomamos el 10% que son 1552 los cuales serán nuestros clientes potenciales.

Proyección De La Demanda

Según las estadísticas obtenidas en la pagina oficial del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (www.inec.gov.ec) sabemos que la población de la ciudad de Cuenca crece a una tasa del 3.2% anual, por lo tanto está será la tasa esperada para el incremento de las ventas anuales durante los cinco años de vida del proyecto.



DEMANDA	OFERTA	D.P.I	MI DEMANDA
77590	62072	15518	1552

* TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL CUENCA 3.2%

La demanda de DULCABÚ sería de 1552, pero al tener 3 productos base como son el dulce de higos, el dulce de tomate y el dulce de babaco, la demanda de estos tres productos quedaría dividida en partes proporcionales, de la siguiente forma:

Detalle	No. Productos
Dulce de higos	517
Dulce de tomate	517
Dulce de babaco	517
TOTAL	1552

Al multiplicar cada uno de estos por los precios de venta de cada uno de los mismos y luego sumarlos, obtenemos las ventas/ingresos totales de un mes:

INGRESOS MENSUALES

PRODUCTO	PRECIOS	CANTIDAD	VENTAS
Dulce de higos	6.00	517	3,102.00
Dulce de tomate	4.50	517	2,326.50
Dulce de babaco	5.00	517	2,585.00
INGRESOS TOTALES AL MES			8,013.50

Al multiplicar los ingresos totales de un mes por los 12 meses del año obtenemos el volumen de ventas presupuestado para el primer año de operaciones de la empresa.

Para los siguientes años, debemos tomar en cuenta la tasa de crecimiento de la población de la ciudad de Cuenca que es el 3,2%, por lo que las ventas presupuestadas serán mayores en 1,032 veces.



PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADO DULCABÚ CIA LTDA.

AÑOS	1	2	3	4	5
VENTAS	\$96,162.00	\$99,239.18	\$102,414.84	\$105,692.11	\$109,074.26

3.4.3 Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA

	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-4,026.00					
Capital de Trabajo	-2,597.41					
Ingresos*		96,162.00	99,239.18	102,414.84	105,692.11	109,074.26
Egresos **		64,993.08	66,643.90	68,336.66	70,072.41	71,852.25
(-) Depreciación y Amortización		857.22	857.22	857.22	423.90	423.90
Utilidad antes de int. e imp.		30,311.70	31,738.06	33,220.96	35,195.80	36,798.11
(-) 15% Trabajadores		4,546.76	4,760.71	4,983.14	5,279.37	5,519.72
Utilidad antes de Imp. A la Renta		25,764.94	26,977.35	28,237.82	29,916.43	31,278.39
(-) Impuestos a la Renta 25%		6,441.24	6,744.34	7,059.46	7,479.11	7,819.60
Utilidad Neta		19,323.70	20,233.01	21,178.36	22,437.32	23,458.79
+ Depreciación y Amortización		857.22	857.22	857.22	423.90	423.90
+Valor de Salvamento Neto						356.50
FLUJO DE CAJA	-6623.41	20180.92	21090.23	22035.58	22861.22	24239.19

* TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL CUENCA 3.2%

** TASA DE INFLACION PROYECTADA 2.54%



3.4.4 Cálculo de VAN

TMAR 0.35

$$VAN = -6623.41 + \frac{20180.92}{1.35^1} + \frac{21090.23}{1.35^2} + \frac{22035.58}{1.35^3} + \frac{22861.22}{1.35^4} + \frac{24239.19}{1.35^5}$$

$$VAN = -6623.41 + \frac{20180.92}{1.35} + \frac{21090.23}{1.82} + \frac{22035.58}{2.46} + \frac{22861.22}{3.32} + \frac{24239.19}{4.48}$$

$$VAN = -6623.41 + 14948.8 + 11572.1 + 8956.19 + 6882.787637 + 5405.67$$

VAN = 41142.20

TIR

$$0 = -6623.41 + \frac{20180.92}{(1+X)^1} + \frac{19279.63}{(1+X)^2} + \frac{19279.63}{(1+X)^3} + \frac{18009.60}{(1+X)^4} + \frac{24359.60}{(1+X)^4}$$

Metodo de Interpolacion

Tasa = 0.2

$$VAN_2 = -6623.41 + \frac{20180.92}{1.2} + \frac{19279.63}{1.44} + \frac{19279.63}{1.73} + \frac{18009.60}{2.07} + \frac{24359.60}{2.49}$$

$$VAN_2 = 53214.61$$

Tasa = 0.35

$$VAN_1 = -6623.41 + \frac{20180.92}{1.35} + \frac{19279.63}{1.82} + \frac{19279.63}{2.46} + \frac{18009.60}{3.32} + \frac{24359.60}{4.48}$$

$$VAN_1 = 37594.78$$

El VAN para DULCABÚ es de 41142.20, lo que significa que todos los flujos de efectivo de la empresa, trayéndolos a valor actual da una rentabilidad, por lo que los accionistas si están dispuestos a realizar este negocio.

3.4.5 Cálculo de TIR

$$TIR = X_1 - \frac{VAN_1 (X_1 - X_2)}{VAN_1 + VAN_2}$$

$$TIR = 0.35 - \frac{41229.18 (0.35 - 0.20)}{41229.18 + 57400.66}$$

TIR= 0.287000



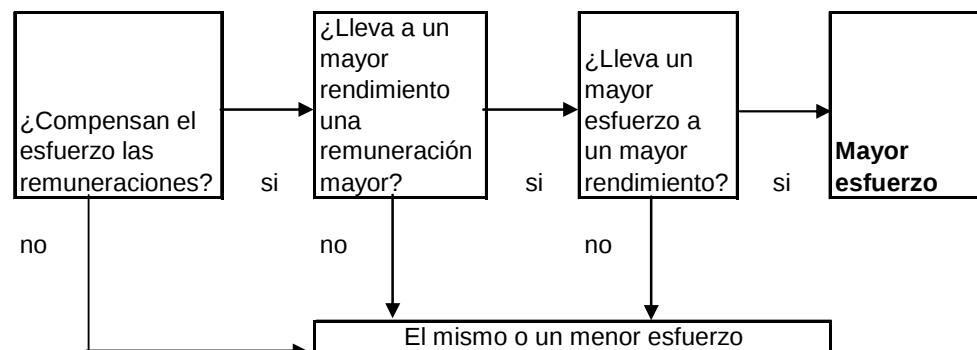
La TIR del proyecto es de 0.287, lo que significa que a esta tasa el VAN se hace cero, es decir que los accionistas ni ganan ni pierden en este proyecto trayendo todos los flujos a la fecha actual.

3.5 Plan de Incentivos

Individualidad del vendedor

DULCABÚ elaborará en lo posible un paquete motivacional para cada vendedor en el que consten los objetivos personales de cada individuo, sus problemas dentro de las ventas de nuestras galletas, los puntos fuertes y débiles que cada vendedor encuentra en el proceso de venta de nuestros productos.

Condiciones de la Motivación



Comprensión de las necesidades

Dentro de nuestra empresa, tanto el director de ventas como el gerente general, conocerán las necesidades de los vendedores, para elaborar juntamente con el departamento de Recursos Humanos el plan de motivación logrando cubrir las necesidades de cada vendedor de DULCABÚ.

Maslow plantea las necesidades básicas de cada individuo, nuestra empresa por medio de la remuneración extrínseca como: el salario, y también por la remuneración intrínseca o de la forma del trabajo, acompañadas de los actos de la dirección de ventas y la gerencia procurará resolver estas necesidades:



1. Necesidades Fisiológicas: alimentación, vivienda, ropa, salud.

DULCABÚ ofrecerá sueldos justos para sus vendedores, que consten de una parte fija de acuerdo al mercado y una variable en proporción a las ventas de cada vendedor, al igual que la empresa otorgará incentivos como: precios, mayores comisiones en ventas a los empleados que realicen mayores esfuerzos.

2. Necesidades de Seguridad: seguridad en el trabajo, seguridad de remuneración.

La empresa otorgará seguridad en el trabajo ofreciendo estabilidad laboral a cada vendedor por medio de contratos regulados por el código de trabajo, además se llegará a acuerdos con cada vendedor en cuanto a su rendimiento y las condiciones que la empresa e ellos, como también la dirección tomarán en cuenta las sugerencias de cada empleado.

3. Necesidades Sociales: integración, amistad, aceptación.

La dirección realizará reuniones de integración entre los vendedores de las distintas zonas; al igual el director de ventas cada mes reunirá a los vendedores en un sitio fuera de la empresa para formar círculos de calidad entre los vendedores que discutan como mejorar las ventas de cada uno de sus territorios. No se descartará la integración de los vendedores con los demás empleados por medio de reuniones sociales, paseos o eventos.

4. Necesidades de Autoestima: estatus, reconocimiento.

DULCABÚ no descuidará de premiar y reconocer dentro de la organización a sus vendedores destacados, ya sea mediante placas, diplomas, recomendaciones laborales para empresas amigas que ofrecen mayores beneficios.

5. Necesidades de Autorrealización: autodesarrollo, retos.

La gerencia y la dirección de ventas considerará a los mejores vendedores para ofrecerles cursos de capacitación en ventas, que aumenten su desarrollo intelectual y personal, al igual que se les otorgará responsabilidades en nuevos proyectos de



ventas que les represente al vendedor reconocimiento dentro de la organización en cuanto a dirección, como mayores ingresos.

Evaluación de las Remuneraciones

¿Compensan las remuneraciones el esfuerzo realizado para obtenerlas?

Para que cada uno de los vendedores de DULCABÚ valore el esfuerzo que realizaran, las remuneraciones e incentivos que otorgue la empresa deberán convencerlos. Para que esto suceda la empresa plantea una remuneración fija de acuerdo al mercado con comisiones en ventas del 2 al 5% en función de las ventas, además primas del 1% a 2% de la remuneración anual por su buen desempeño durante el año laborado.

¿Son equitativas las remuneraciones?

DULCABÚ elaborará un plan de remuneraciones lo más justo y equitativo para cada uno de sus vendedores, el mismo será aplicado por igual a cada vendedor de la empresa de acuerdo a los objetivos alcanzados, para la remuneración en su parte fija será igual para todos los vendedores, tan solo la parte variable será proporcional a la cuota de venta, si cualquier vendedor de nuestra empresa logre cumplir la cuota de venta recibirá en forma íntegra y equitativa la comisión que le corresponde por su desempeño. Esto impulsará a cada vendedor a realizar un mayor esfuerzo sabiendo que tiene iguales condiciones que sus compañeros de trabajo.

Conflicto de roles

El director de venta discutirá de manera frontal con cada vendedor lo que la empresa espera de él en su desempeño laboral. Juntamente con Recursos Humanos se describirá claramente y en forma precisa el puesto de trabajo de cada vendedor, y sus relaciones con la empresa y los clientes. Dentro de cada círculo de calidad los vendedores establecerán los objetivos a cumplir por ellos, esto permitirá a la empresa saber que dirección tomar en cuanto a los roles.



Recursos Humanos aplicará una administración por objetivos para los equipos de ventas, la cual facilitará a que cada vendedor comprenda de manera clara las metas que la empresa espera de ellos, y que las mismas les ayudarán a una mejor posición económica y de reconocimiento dentro de la organización.

Valoración del rendimiento

El programa de remuneración de la empresa ofrecerá mayores beneficios a los mayores rendimientos. Cada uno de nuestros vendedores conocerá que los objetivos que plantea nuestra empresa son claros, medibles y concretos, pero sobre todo que cada uno de ellos los pueden alcanzar.

Esfuerzo/rendimiento: Un nexo condicional

Nuestros vendedores para estar motivados entenderán que a mayor rendimiento mayor remuneración. La empresa explicará y capacitará a cada vendedor sobre la importancia de aquellas actividades que le reportarán una mayor remuneración pero también que demandan un mayor esfuerzo. El director de ventas de DULCABÚ elaborará con cada uno de sus vendedores las actividades a realizar y entre las dos partes formularán las actividades que demandan mayor esfuerzo pero que conlleva mayor remuneración. Por ejemplo si una actividad como la apertura de mercado en un nuevo territorio trae consigo nuevos clientes esto demandará mayor tiempo y esfuerzo al vendedor pero esto llevará consigo una ganancia adicional para el vendedor.



Razones que perciben los Vendedores sobre el éxito o el fracaso

Razones percibidas	Consecuencias para la motivación	
	Positivas	Negativas
Capacidad	Buscar ayuda, mayor formación, ayuda del supervisor	Frustración, desánimo, darse por vencido
Esfuerzo	Trabajar más, más visitas, trabajar más Horas	No cambiar de comportamiento
Estrategia	Cambiar estrategia de ventas, adaptar la presentación	Ninguna
Dificultad del trabajo	Trabajar más, otra estrategia, buscar ayuda	Frustración, desánimo, darse por vencido
Suerte	Ninguna	Ninguna

La función principal de nuestro director de ventas como del departamento de Recursos Humanos es ayudar que nuestros vendedores entiendan cuales son las actividades que los ayudarán a mejorar el rendimiento tomando en cuenta cuales son las razones que les llevan al éxito o fracaso.

La gerencia de DULCABÚ para ayudar a sus vendedores a cumplir sus actividades les proporcionará formación en ventas, por medio de programas y capacitación teórica-práctica sobre el proceso de ventas, también el directivo de ventas estará proporcionando asesoramiento continuo a los vendedores sobre el proceso de venta, servicio al cliente, cierre de la ventas y servicio post-venta.

La supervisión que el director de ventas dé a su equipo de vendedores será oportuna y continua, de una o dos veces por quincena, tratando en lo posible de no interferir en las actividades de los vendedores, sin presionarlos en extremo pero tampoco dejarlos a su libre disposición sin un control y empresa.



Selección de Combinaciones Eficaces de Medios de Motivación

Motivadores Generales

Esta combinación debe ser escogida por la alta dirección, pero esta debe tener en cuenta al menos tres aspectos principales:

- 1. Actitud apropiada de la dirección al equipo de ventas:** Este punto es muy importante debido a que los vendedores de "DULCABÚ" entre sus responsabilidades tendrán que presentar un informe diario de sus gestiones, el director de ventas, deberá revisar este informe diariamente o al menos semanalmente, examinando todas las observaciones puestas por el vendedor, algunos contratiempos y temas puntuales que se pueden volver una oportunidad. Ya que este es el trabajo del director para poder ir mejorando diariamente la gestión del vendedor y es una forma de motivar a su personal, porque demuestra el interés que le esta prestando a sus gestiones.
- 2. Comunicación Eficaz entre la administración y el equipo de ventas:** Los canales de comunicación siempre deben estar abiertos, entre el director y los vendedores para que estos estén siempre enterados de las dificultades que sus vendedores atraviesan día a día. En DULCABÚ, Se realizara una reunión cada lunes y cada viernes para revisar la planificación de la semana y solucionar problemas y comentar experiencias con el resto del equipo, el medio de comunicación mas eficaz a implementarse será el Internet, sus vendedores tendrán instalados en sus computadoras Internet, para enviar sus mails al director de ventas, también contarán con teléfonos celulares para comunicarse desde la calle, el momento que necesiten solucionar de inmediato un inconveniente. Y por supuesto la persona encargada de la dirección siempre estará dispuesto a escuchar a su personal, siempre que estos lo necesiten.
- 3. Clara comprensión del equipo de ventas:** El puesto de trabajo del vendedor debe estar claramente detallado para que su director pueda explicar con claridad lo que espera de ellos, también deben plantearse objetivos, para plantear la forma de cómo se valoraran sus logros.



Dentro de los motivadores concretos tenemos los siguientes:

Para una correcta combinación motivadora, existen algunos motivadores concretos que se pueden escoger para una correcta motivación, siempre acorde a la situación de la compañía y los objetivos de la misma.

Según estudios realizados se ha demostrado que un vendedor realiza su trabajo mas por el salario a recibir que por otros factores de motivación, axial que en "DULCABÚ como en otras compañías, se tomara en cuenta el factor económico, haciendo un análisis de las necesidades del vendedor y la situación de la compañía.

Remuneraciones no financieras:

Sin embargo debemos tomar en cuenta que el dinero no es el único motivador para una persona, sobre todo en ventas, que es un trabajo duro, el dinero no es lo único que motiva a un vendedor, entre algunos otros aspectos encontramos los siguientes:

- Como darles mayor autoridad sobre su trabajo para que estos puedan tomar decisiones al momento de la venta, entregarles mayor responsabilidad, etc.
- Un motivador muy importante es hacer un reconocimiento público de los logros alcanzados por los vendedores.
- La posibilidad de ascensos dentro de la compañía, es un motivador muy importante el saber, que el esfuerzo del vendedor será reconocido y tomado en cuenta para las vacantes dentro de la empresa, hace que este sea más eficiente en sus labores y demuestre otras habilidades aparte de vender.
- Un punto muy importante, son las simples palabras de estímulo de parte de su director, que nos demuestran que éste le da importancia al trabajo que realizamos.



Reuniones de ventas:

Estamos conscientes de que las reuniones de ventas son muy importantes, es una forma de hacerle sentir al vendedor parte de un equipo, estas nos ayudaran a mantener la comunicación.

Por esta razón se realizara una reunión por semana, para revisar la planificación del vendedor, resolver algunos problemas, respecto a la estrategia del vendedor o el producto. También son importantes para compartir experiencias con sus compañeros, sobre objeciones, dudas, etc. A cerca del cliente.

En estas reuniones de ventas, se les comunicara a los vendedores, cambios sobre el producto, nuevos lanzamientos de productos, cambios de estrategias, etc.

La planificación de las reuniones es muy importante, para que no se convierta en tediosa y aburrida. Por eso creemos importante que la persona que dirige la reunión debe ser un gran motivador, se planificaran las reuniones presentando videos sobre ventas, charlas de motivación, etc. Que logren llegar a nuestros vendedores y conseguir que salgan de las reuniones motivados a comenzar una semana llena de éxitos.

Concursos de ventas:

Los concursos de ventas son muy importantes dentro de la compañía ya que de esta manera se puede motivar a los vendedores a conseguir nuevas cuentas, ahora que la empresa esta comenzando, tendremos en cuenta que los concursos de ventas deben ser equitativos para todos, todos los vendedores deben tener la posibilidad de ganar el concurso, se hará un reconocimiento al vendedor que mas haya mejorado sus ventas.

Los premios serán: reconocimientos, y un viaje para dos personas.

Retos y cambios de la motivación de un equipo de ventas:

Un problema principal que se tiene en algunas empresas es el de el **vendedor estabilizado**, aquel que llega a un punto y ya no quiere alcanzar nuevas metas, para que dentro de "DULCABÚ" no ocurra esto se deberá siempre mejorar las



estrategias de motivación segmentando a estos vendedores, se puede tratar de que estos se hagan cargo de otra tarea diferente a la habitual para que no se aburran de su trabajo.

La segmentación de los vendedores de manera individual a no resulta, es por esto que en la empresa se realizaran segmentaciones por grupos de vendedores, ofreciendo siempre diferentes paquetes de beneficios que motiven a cada grupo a seguir cumpliendo con gusto su trabajo.

Motivación y rendimiento:

La capacitación que los vendedores recibirán por parte de la compañía, será la adecuada para que estos logren obtener un rendimiento adecuado para cumplir con los objetivos de la compañía, ya que sabemos que el buen rendimiento de un vendedor no solo depende de una buena motivación, si no de la capacidad que este tenga para cumplir con sus ventas.

3.6 Ética en Ventas

"Dejemos que se extienda nuestra fama de hombres sinceros y cabales. Dejemos que vaya creciendo y fructificando el concepto de "personas rectas", sinónimo de "personas dignas de confianza". Dejemos que corra la voz de que nuestra palabra, nuestras afirmaciones, nuestras promesas, son, como mínimo, de 18 quilates". Anónimo.

Las posibilidades de comportarse de una manera no ética en la función de ventas es mucho mayor que en las demás funciones de la organización. Existen dos aspectos que influyen en la toma de decisiones no éticas por parte de estos vendedores:

- Ser responsables de generar ingresos.
- Su remuneración y evaluación dependen de sus resultados de ventas.



El equipo de ventas de DULCABÚ CIA. LTDA tendrá entre los mismos varios principios éticos que harán que la empresa siempre esta muy valorada por parte de nuestros clientes y crean en la compañía siempre. Estos principios serán los siguientes:

- Hacer todo aquello que se prometió hacer incluyendo los detalles como llamar por teléfono cuando se prometió hacerlo o estar donde se dijo que se estaría.
- Informar de inmediato a los clientes cuando se presenten problemas fuera de nuestro control. "Aquello que deberá revelarse mas adelante, debe darse a conocer de inmediato", pues es más probable que los clientes sean pacientes si nos comunicamos con ellos.
- Actuar de forma justa y sincera, sin presionar ni manipular al cliente para que adquiera un producto. Utilizar un enfoque honesto.
- Proporcionar a la gerencia la información tanto positiva como negativa en forma oportuna. Los jefes de ventas no deben presentar proyecciones optimistas cuando saben que las ventas serán un desastre durante el mes; así como, los vendedores deben informar con oportunidad cuando se pierde un cliente importante.
- Evitar atacar a los competidores.
- Seguir siendo honesto aún después de la venta.

Con la correcta utilización de estos principios éticos, la empresa se beneficiaría de la siguiente manera:

- Aumento de la satisfacción laboral.
- Aumento de la satisfacción, confianza y compromiso de los clientes tanto hacia el vendedor como hacia la empresa.
- Aumento de probabilidades que el cliente recomiende la empresa a otras personas que necesiten de sus servicios.

Actividades no éticas del vendedor hacia los clientes:

Las actividades que la empresa considera como no éticas hacia los vendedores y que no serán tolerables serán:



- Tácticas de manipulación o técnicas de venta a presión.
- Hacer al cliente una promesa que no será respaldada por la empresa.
- Cobrar al cliente un precio superior al real.
- Presentar una promoción como particular para el cliente cuando es genérica para todos los consumidores y clientes de la organización.