

Rafael Iturralde Solórzano

ADMINISTRACIÓN PARA PYMES



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil



COPIA DIGITAL



COPIA DIGITAL



COPIA DIGITALE

COPIA DIGITAL



COPIA DIGITAL

Rafael Iturralde Solórzano

ADMINISTRACIÓN
PARA PYMES

colección Desde la Cátedra

Administración para Pymes

ULVR / Segunda edición: Septiembre de 2017

Desde la Cátedra No. 5

Ing. Rafael Iturralde Solórzano, MBA.

Docente de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

© ULVR, 2017

De esta edición:

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, ULVR

Av. de las Américas # 70, frente al Cuartel Modelo

Guayaquil - Ecuador

PBX: (593-4) 259 6500

www.ulvr.edu.ec

Coeditado por:



edilaica@ulvr.edu.ec

Av. de las Américas 70, frente al Cuartel Modelo

Commutador: (+593-4) 2596500 Ext. 195



manglareditores@gmail.com

Cdla. La Garzota II Mz. 59 Sl. 37

Teléfono: (+593-4) 6026458

ISBN: 978-9942-920-42-3

Derecho de Autor: GYE-008595

Impresor:

Empresa Pública Medios Públicos de Comunicación del Ecuador – Medios Públicos EP

Edificio El Telégrafo. Km. 1.5 Av. Carlos Julio Arosemena s/n. Guayaquil, Ecuador

Lugar y fecha de impresión: Guayaquil, 6 de septiembre de 2017

Tiraje: 100 ejemplares

Diseño y diagramación: Ing. Claudia Morán Barco / cmoranb@ulvr.edu.ec

El contenido de este libro puede ser utilizado, citando la fuente, de acuerdo a las Normas APA 6ta. edición:

Iturralde-Solórzano, R. (2017). *Administración para Pymes* (2ª ed.). Guayaquil, Ecuador: Editorial Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil - Manglar Editores.

El libro Administración para Pymes, fue arbitrado por la Editorial ULVR de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil y Manglar Editores, bajo la modalidad peer review. En el proceso participaron las siguientes personas:

Evaluadores:

Dr. Diómedes Núñez Minaya, Ph.D.

Econ. Jorge González Sarango, Mg.

Revisión Gramatical:

Lcda. Gladys Gavilanes Alvia, MSc.

Consejo Editorial ULVR

Dra. Aimara Rodríguez Fernández

Rectora

Dra. Sonia Guerra Iglesias

Vicerrectora Académica de Investigación, Grado y Posgrado

Lcdo. Rolando Villavicencio Santillán, MSc.

Vicerrector Administrativo

Dr. Darwin Ordoñez Iturralde

Decano de la Facultad de Administración

Econ. Luis Enrique Cortez Alvarado, MSc.

Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Derecho

Dra. Margarita León García

Decana de la Facultad de Educación

Ing. Civ. July Herrera Valencia, MSc.

Decana de la Facultad de Ingeniería, Industria y Construcción

Sr. Alfredo Aguilar Hinojosa

Director del Departamento de Marketing y Relaciones Públicas

Econ. Patricia Navarrete Zavala, Dipl.

Coordinadora de la Editorial ULVR

Queda rigurosamente prohibido, sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo las sanciones establecidas en leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

COPIA DIGITAL

Dedicatoria:

Dedicado a mi esposa Carola, a mis hijos Caro y Rafa, motivación diaria para no bajar jamás la bandera.

Dedicado también a mi hermana Angélica, a mi sobrino Alfonso, a mis suegros Hoover y Cecilia, todos ellos pilares fundamentales de la familia.

COPIA DIGITAL

Agradecimiento:

Agradezco a los directivos de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, sin cuyo apoyo este producto no hubiera sido posible, en especial a nuestra querida Máster Lolita, nuestra líder por siempre.

A Darwin, a Kari, a Stalin, a Irma, a la Economista Patricia, todos ellos amigos y compañeros del día a día laboral y aportes directos a este trabajo a través de sus vivencias y conocimientos.

Índice

Dedicatoria.....	11
Agradecimiento.....	13
Índice.....	15
Prólogo.....	23
Introducción.....	25
Capítulo 1	
Administración del talento humano en pequeñas y micro empresas ecuatorianas.....	27
1.1. Resumen.....	27
1.2. Objetivos de aprendizaje.....	28
1.3. La gestión global del talento humano.....	28
1.4. Estructura organizacional al interior de la empresa.....	31
1.5. Cultura organizacional.....	35
1.6. Objetivos organizacionales.....	37
1.6.1. Naturaleza de los objetivos.....	39
1.6.2. Objetivos y Metas.....	39
1.7. Estructura Salarial.....	40
1.7.1. Media salarial del sector en el cual la empresa se encuentre.....	41
1.7.2. Tamaño de la empresa.....	43
1.7.3. Estructura de costos.....	44
1.7.4. Proyección de ventas y objetivos de crecimiento.....	44
1.8. Evaluación del desempeño.....	45

1.9. Consideraciones generales acerca de la evaluación del desempeño.....	49
1.10. Capacitación.....	51
1.10.1. ¿Cómo medir el retorno de la inversión en capacitación que hace la microempresa?	52
1.10.2. ¿En qué temas se debe capacitar al personal?.....	52
1.10.3. Capacitación y entrenamiento.....	54
1.11. Aportes del modelo de Kirkpatrick para la evaluación de la capacitación.....	55
1.11.1. Análisis del modelo de Kirkpatrick y nivel de aplicación práctica en las organizaciones.....	58
1.12. Reclutamiento y selección de personal.....	60
1.12.1. Teoría del derecho al veto	63
1.13. La Motivación.....	64
1.14. Clima Organizacional	67
1.15. Mano de obra emocional.....	69
1.16. Rotación de personal.....	71
1.17. Ética Laboral.....	74
1.18. El criterio gerencial y la equidad en las decisiones	76
1.19. Manejo de la relación entre las actividades laborales y la vida familiar.....	77
1.20. Preguntas y temas de análisis.....	79
1.21. Ejercicios de aplicación	79

Capítulo 2

Administración de Ventas en pequeñas y micro empresas ecuatorianas.....	81
---	----

2.1. Resumen.....	81
2.2. Objetivos de aprendizaje.....	82
2.3. Entorno interno y entorno externo	82
2.4. Etapas del proceso de ventas.....	84
2.5. El proceso de la Administración de Ventas.....	91
2.5.1. Formulación del plan de ventas	92
2.5.1.1. Establecimiento de objetivos y recursos para alcanzarlos.....	92
2.5.1.2. Organización de la fuerza de ventas	93
2.5.1.3. Organización geográfica de la fuerza de ventas.....	94
2.5.1.4. Organización de la fuerza de ventas por sector de mercado.....	97
2.5.1.5. Organización de la fuerza de ventas por tipo de productos.....	99
2.5.1.6. Agentes de Ventas Independientes	99
2.5.2. Ejecución del plan de ventas.....	101
2.5.3. Análisis de la conveniencia y desarrollo de una red de distribuidores.....	103
2.5.4. Definición de las políticas de administración de cuentas.....	105
2.5.4.1. Política de precios	105
2.5.4.2. Política de crédito	106
2.5.4.3. Tiempo de entrega.....	107
2.5.4.4. Lugar de entrega	108
2.5.4.5. Estrategias de cobro	108
2.6. Elasticidad de precios	109

2.6.1..Estrategia de manejo de precios con el fin de estimular o desalentar la demanda para ajustar la capacidad.....	112
2.7 Planeación de la fuerza de ventas.- Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas	113
2.8. Capacitación de la fuerza de ventas	118
2.8.1 Principales objetivos de la capacitación en ventas	119
2.9. Motivación y remuneración de la fuerza de ventas	120
2.10. Estrategias comerciales de crecimiento	122
2.11. Evaluación y control	128
2.11.1. Evaluación cuantitativa	129
2.11.1.1. Cumplimiento del presupuesto de ventas.....	129
2.11.1.2. Cumplimiento del presupuesto de gastos.....	130
2.11.1.3. Cumplimiento de márgenes.....	130
2.11.1.4. Cumplimiento de planes de incremento de precios .	130
2.11.1.5. Cumplimiento de cuota de ventas por vendedor ...	132
2.11.1.6. Cumplimiento de proyectos de ventas	132
2.11.1.7. Nivel de satisfacción del cliente.....	133
2.11.1.8. Manejo que quejas y reclamos del cliente	133
2.11.2. Evaluación conductual	134
2.12. Medición de la satisfacción del cliente externo	135
2.12.1. Manejo de reclamos y quejas.....	135
2.13. Indicadores de control.....	138
2.14. El proceso de compras	143
2.14.1. Entender cómo funciona el cliente.....	144
2.15. Entender el negocio.....	148

2.16. Administración de Relaciones con los Clientes	149
2.17. Pronóstico y presupuesto de ventas	154
2.17.1. Aplicación de método subjetivo para pronosticar ventas.-	155
2.17.2. Aplicación de método objetivo para pronosticar ventas.-	158
2.18. Margen de ventas total y por producto.....	161
2.19. Determinación del potencial de mercado.....	163
2.20. Ventas de servicios.....	165
2.21. Estrategias de Ventas de servicios.....	167
2.22. Negociación aplicada a las Ventas	170
2.23. Objetivo de la negociación y relaciones de largo plazo.	171
2.24. Fases de la negociación.....	173
2.25. Las concesiones	177
2.26. El coaching de ventas.....	177
2.27. La atención personalizada como estrategia de ventas.	180
2.28. Relaciones de largo plazo como objetivo final de cualquier estrategia de ventas	181
2.29 El costo de mantener inventario alto versus la atención oportuna al cliente.....	182
2.30. Planes de incentivos para los vendedores: Método RAI para la elaboración de un plan básico de comisiones	184
2.31 Caso de estudio: Propuesta de plan integral de ingresos para personal de ventas	185
2.32. Preguntas de análisis	187
2.33. Ejercicios prácticos de aplicación.....	188

Capítulo 3

Otros aspectos claves en la administración de pequeñas y micro empresas ecuatorianas.....	191
3.1. Resumen.....	191
3.2. Objetivos de aprendizaje.....	191
3.3. Administración Logística.- Importaciones y distribución local.....	192
3.4. Aspectos básicos de la administración financiera de una mediana y pequeña empresa	197
3.4.1. Generalidades acerca del sistema financiero ecuatoriano.....	197
3.4.2. Los procesos empresariales y el funcionamiento del sistema financiero.....	202
3.4.3. El riesgo país y las finanzas corporativas	204
3.4.4.. Consideraciones generales del análisis financiero de una pequeña y micro empresa ecuatoriana	206
3.4.5.Importancia del punto de equilibrio y del apalancamiento en la gestión empresarial.....	209
3.4.5.1. Punto de equilibrio.....	209
3.4.5.2. Apalancamiento operativo	212
3.5. La importancia del liderazgo por convicción.....	216
3.6. Preguntas y temas de análisis.....	218
3.7. Ejercicio práctico de aplicación.....	219

Índice de figuras

Figura 1. Estructura organizacional básica de una pequeña y micro empresa.....	32
--	----

Figura 2. Formato de modelo tradicional de evaluación.....	48
Figura 3. Ejemplo de plan básico de capacitación.....	56
Figura 4. Reclutamiento y selección como subprocesos de la integración.....	63
Figura 5. El proceso de ventas	85
Figura 6. Ejemplo de una estructura organizacional geográfica de la fuerza de ventas	95
Figura 7. Ejemplo de una estructura organizacional por sector de mercados de la fuerza de ventas.....	98
Figura 8. Ejemplo de una estructura organizacional de la fuerza de ventas por tipo de productos	100
Figura 9. Gráfico de ventas vs. Número de vendedores	116
Figura 10. Gráfico de ventas vs. Número de vendedores	117
Figura 11. Modelo básico de encuesta para medición de satisfacción del cliente	139
Figura 12. Modelo de datos para ARC.....	151
Figura 13. Formato básico para el presupuesto de ventas ...	156
Figura 14. Representación gráfica de los datos de la tabla 4..	159
Figura 15. Representación gráfica de los datos de la tabla 5..	161
Figura 16. Estrategias genéricas de ventas de servicios	167
Figura 17. Relación del análisis del entorno y la estrategia.	199
Figura 18. Esquema de funcionamiento del sistema financiero.....	200
Figura 19. . Relación del proceso financiero con procesos empresariales.....	201
Figura 20. Punto de equilibrio	211

Índice de tablas

Tabla 1. Variables de ventas en la EPD.....	111
Tabla 2. Ejemplo para proyección de vendedores requeridos.....	115
Tabla 3. Ventas vs. Número de vendedores	117
Tabla 4. Ventas de los últimos 12 meses.....	159
Tabla 5. Datos corregidos	160
Tabla 6. Datos de productos, precios, ventas y costos como insumo para el cálculo del margen de venta.	162
Tabla 7. Cálculo del margen de ventas unitario	162
Tabla 8. Productos, precio, ventas, costos y márgenes unitarios y total.	163
Tabla 9. Estructura básica de un pedido de productos por importación.	193
Tabla 10. Estimación de los costos unitarios por concepto de flete.....	194
Tabla 11. Costo de seguro	194
Tabla 12. Modelo base para simular costos de importación.	196

Una administración eficiente es de suma importancia para el logro de los resultados y con mayor razón si, a través de esta, se identifican aspectos que permitan maximizar el talento humano que a la postre generará un mejor manejo de los procesos de ventas y cualquier otra estrategia, sea esta de corto o largo plazo.

El autor logra identificar lo antes mencionado en tres capítulos que le permiten describir lo que se debe considerar para el logro efectivo de los resultados en pequeñas y micro empresas.

El primer capítulo hace un análisis de como el trabajo que realiza el colaborador en una empresa depende de las estrategias que esta haya diseñado para que se alineen al objetivo organizacional, por lo que el sistema de contratación, plan de capacitaciones y las formas de retener a su personal son necesarias para conducir al éxito.

En el segundo capítulo se llegan a establecer técnicas de administración comercial e incluso modelos que permitirán al lector identificar las mejores formas de orientarse al cliente, así como establecer un estilo de dirección que canalice los esfuerzos hacia la satisfacción del cliente respecto a los productos o servicios que se ofrecen.

El tercer capítulo cubre otros aspectos de importancia para el gerente en relación con el mejoramiento de los procesos operativos en la organización que permitirán generar información confiable y relevante en el ámbito financiero para la toma de decisiones y la optimización de los recursos.

Para concluir, es digno de resaltar la forma en la que el autor ha relacionado cada uno de estos capítulos en su obra, dando al lector una idea clara referente a lo que el pequeño y micro empresario requiere para alcanzar los resultados esperados en la organización.

Stalin Guamán

Introducción

La administración de nuestros días demanda de capacidades y habilidades particulares de parte de la gerencia de las organizaciones. Este libro intenta mostrar aquellos aspectos claves que el administrador moderno debe considerar en su día a día laboral a fin de garantizar la eficiencia de los procesos y el cumplimiento eficaz de los objetivos con enfoque en aquellos procesos relacionados con el recurso humano como pilar fundamental del desarrollo organizacional y en la actividad comercial como la razón de ser y fin primordial de toda empresa.

El objetivo principal del administrador moderno es el lograr resultados positivos para la empresa, o dicho de otra manera, alcanzar las metas propuestas y asegurar el desarrollo sostenible de la organización en el tiempo, indistinto del estilo gerencial que lo acompañe.

El administrador empresarial no necesariamente debe ser el mejor de todos los contadores, o el mejor de todos los vendedores o el mejor de todos operadores, pero, lo que sí debe ser, es un conocedor profundo de la realidad de la empresa y del entorno en la que esta desarrolle sus operaciones. Dicho en lenguaje más común, debe conocer qué es lo que está ocurriendo dentro y fuera de la empresa, siendo esta posiblemente una de las habilidades más importantes que el administrador debe desarrollar para asegurar un alto desempeño en sus funciones.

Lo invito amigo lector, a disfrutar de este aporte que, desde mi perspectiva empírica amoldada a criterios técnicos coherentes, se entrega en favor del desarrollo empresarial ecuatoriano.

El autor

COPIA DIGITAL

Capítulo 1

Administración del talento humano en pequeñas y micro empresas ecuatorianas.

1.1 Resumen

Este capítulo ofrece una visión general de los aspectos relevantes de la administración del talento humano en una pequeña y micro empresa ecuatoriana. Todo administrador general debe tener claro que el capital humano es básico en la consecución eficaz de los objetivos trazados, talento humano que se desempeña dentro de la cultura organizacional como marco de acción de las personas.

El personal que ingresa a la empresa debe tener las competencias y valores requeridos por la organización, lo cual debe ser garantizado mediante un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción, y, posterior a eso, estas competencias deben ser desarrolladas e incluso incrementadas con otras como producto de eficientes programas de capacitación y entrenamiento que, por otra parte, también aporte a la motivación y disminuya la rotación del personal.

Finalmente, como en todo aspecto organizacional, el talento humano debe ser evaluado en su desempeño, actitudes y por sobre todo en su grado de aporte a los objetivos estratégicos de la empresa.

1.2. Objetivos de aprendizaje

El objetivo general de este capítulo es ofrecer al lector una visión empresarial teórica y práctica de los aspectos relevantes en la administración del recurso humano de una pequeña y micro empresa. Este capítulo tiene como objetivo de aprendizaje el conocer e identificar los puntos críticos de la administración del talento humano y desarrollar criterios de decisiones que minimicen el error y optimicen los recursos disponibles en cada nodo crítico identificado.

1.3. La gestión global del talento humano.

La Gestión Global del Talento se define como todas las actividades que realiza la organización orientadas a atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados en roles estratégicos necesarios para alcanzar las prioridades de la organización. Este concepto guarda relación con definiciones generales de la administración del recurso humano que mencionan. Se trata de un sistema o proceso de gestión encargado de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización y cuyo objetivo básico es alinear al personal con la estrategia de la empresa, lo que permitirá implementarla a través de las personas, quienes son los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de conducir al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se perciben en la fuerte competencia mundial.

La gestión del talento humano normalmente hace foco en el grupo de colaboradores o pool de empleados que lideran los rankings de evaluaciones, de rendimiento y de competencias, y son, por este motivo, considerados elementos clave actuales y a futuro. Se hace énfasis en las evaluaciones de valoración del rendimiento basándose en los niveles de logros anteriores,

sin embargo, en los procesos de evaluación del talento lo principal es la evaluación de las competencias relevantes para el rendimiento a futuro en cargos que el colaborador puede potencialmente ocupar con base en su nivel de desarrollo y que generalmente es en puestos de niveles superiores y en consecuencia de mayor exigencia y responsabilidad.

La evaluación del desempeño es un instrumento dentro del sistema de gestión de los recursos humanos a través de la observación del hacer de un individuo en su puesto de trabajo valorando su contribución a la organización y permitiendo al mismo tiempo que éste pueda conocer y mejorar aspectos relativos a su desempeño profesional.

Las evaluaciones del rendimiento usualmente buscan la determinación de la idoneidad del individuo para el puesto, la capacitación y desarrollo personal del empleado y eventualmente también van de la mano con incentivos salariales por buen desempeño. Estas evaluaciones del desempeño normalmente tienen efectos positivos tales como la mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, además de ayudar en la retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.

La evaluación del talento es muy útil y sirve sobre todo para las promociones (futuras transferencias y ascensos a puestos de mayor responsabilidad), la estimación del potencial de desarrollo de los empleados y el estímulo para una mayor productividad.

Un concepto importante a ser considerado por el administrador y que guarda estrecha relación con las transferencias y ascensos, es el de la intransitividad, propuesto por Bjorkman & Smale (2010) y se refiere a que las habilidades, incluidas las de

liderazgo, que un colaborador demuestra en un determinado puesto, no necesariamente son las mismas que se requieren en un puesto de mayor responsabilidad y que muchas veces las competencias y habilidades que lo hacen eficaz en una posición determinada no necesariamente le alcanzan para lograr niveles de desempeño elevados cuando es promovido o transferido a cargos de mayores exigencias.

Se debe entender que muchas veces las habilidades de liderazgo que se necesitan a un nivel determinado de la empresa difieren de las que se necesitan en el siguiente nivel.

Esta intransitividad es muy importante al momento de identificar y desarrollar el talento, con particular interés en puestos de liderazgo de alto nivel. Es por esto que muchos colaboradores que se desempeñan adecuadamente en roles a nivel operativo, es muy probable que tengan dificultades para ajustarse a roles y funciones de liderazgo más exigentes en especial a nivel directivo, entonces lo importante para la gestión del talento está en la identificación de quienes son los colaboradores con potencial para manejar y dominar la transición. Es por esto que las organizaciones deben dedicarse a la tarea de predecir la medida en la que un colaborador se desarrollará en otros puestos y para esto se debe empezar por determinar las competencias requeridas en los distintos puestos y niveles del canal de liderazgo.

Diversas investigaciones han demostrado que las personas se desarrollan y convierten en empleados con gran potencial de dirección, especialmente por las asignaciones de alta exigencia y por experiencias como el gestionar procesos de cambio, liderar proyectos importantes para la organización y, conforme a su experiencia y conocimientos, también aportando en funciones

de consultor o asesor de temas importantes. (Bjorkman y Smale, 2010).

Las empresas multinacionales expresan cada vez más su enfoque de desarrollo de la dirección con el principio 70-20-10, el cual indica que el 70% del desarrollo se produce en el puesto de trabajo (desarrollo de tareas exigentes), el 20% se produce a través del feedback, el coaching y la relación con los demás, y el 10% restante se produce a través de la formación formal, esto es, capacitaciones de todo tipo. (Bjorkman y Smale, 2010, pp. 39-40).

1.4. Estructura organizacional al interior de la empresa.

En general las empresas grandes y medianas cuentan con estructuras y redes organizacionales que les permiten encargarse de forma individual de todas las funciones relacionadas con la administración empresarial. Su estructura de costos y sus volúmenes de negocios e ingresos le permiten tener una capacidad de gestión de tal modo que atienden de manera individual los diferentes aspectos, sean estos macro o micro, esto es, aspectos cotidianos del quehacer empresarial.

En este contexto, la situación al interior de una pequeña y micro empresa (pymi) es algo distinta. En las empresas grandes la organización del equipo de ventas¹ y su estructura organizacional o funcional puede hacerse ya sea de manera geográfica, por productos o geográficamente tal como lo indican Johnston y Marshall (2009, p. 109-112).

En el área comercial de una pequeña y en particular de una

¹Este tema se analizará en detalle en el capítulo de Administración de Ventas.

y micro empresa, el establecer una organización de mercados de tipo geográfica puede resultar ineficaz si dicha organización geográfica no es soportada con recursos, especialmente económicos, que aseguren una eficaz cobertura y atención del mercado a través de infraestructura (oficinas) y personal requerido.

Ahora bien, las otras funciones críticas de la empresa tales como las relacionadas con el control del personal, procesos de selección, importaciones, control de inventario, despachos e incluso capacitación, deben ser repartidas de forma equilibrada entre el personal de la empresa buscando que cada responsable de dichas funciones tenga las competencias y habilidades requeridas para desempeñarlas de manera eficiente.

A continuación, en la figura 1, se propone una estructura organizacional básica para una pequeña y micro empresa que puede servir de punto de partida a manera de ejemplo para otras empresas. Este modelo organizacional el autor lo ha implementado en varias pequeñas y micro empresas pequeñas del medio guayaquileño con relativo éxito.

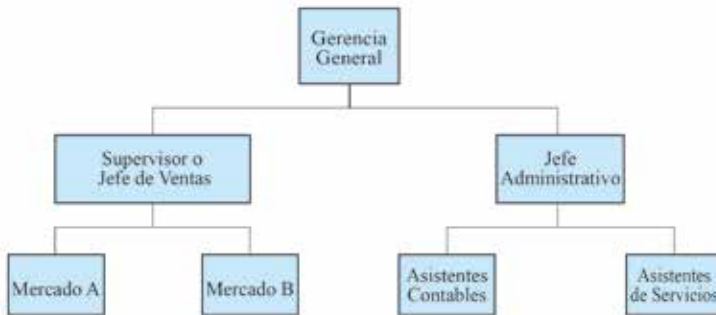


Figura 1. Estructura organizacional básica de una pequeña y micro empresa.

La estructura mostrada en la figura 1 permite observar una organización base o modelo a partir de la cual se pueden definir las principales áreas, funciones de una pequeña y micro empresa.

Son dos las áreas claves que podrían ser identificadas y administradas por medio de un departamento o una persona y son el área comercial o de ventas y el área administrativa.

Dentro del área comercial se define la forma como la pequeña y micro empresa va a organizar su fuerza de ventas la cual puede ser por producto, geográfica o por mercado. Sin embargo, como se indicó anteriormente, para este tipo de empresas la organización geográfica debe ser revisada en detalle a fin de determinar si realmente es la que corresponde para alcanzar las metas comerciales de la empresa.

Dado el tamaño de una pequeña y micro empresa y el hecho de que normalmente el personal es limitado, se sugiere empezar con una organización por mercados (industrial, institucional, familiar, alimenticio, agrícola, ferretero, etc.) pudiendo, conforme la evolución y crecimiento de la organización, mutar hacia estructuras distintas.

La organización por mercados puede ser muy útil para una pequeña y micro empresa en especial cuando el portafolio de productos no es muy amplio (dos o tres productos estrella). Por debajo de esta primera estructura, se puede continuar con subdivisiones diversas tales como la geográfica particularmente cuando la proyección de crecimiento en ciertas zonas o regiones muestra un importante potencial.

El **área comercial** o de ventas, cuyas funciones pueden ser desarrolladas por el administrador general, el administrador

de ventas así como por los vendedores, tiene como principales gestiones o actividades, entre otras, a las siguientes:

- Cumplimiento del presupuesto de ventas en dólares, unidades vendidas y márgenes alcanzados.
- Identificación de nuevas oportunidades de negocios, ya sea a nivel de productos, clientes o mercados geográficos.
- Atención a clientes de la empresa, verificando sus inventarios y proyectando pedidos.
- Definición de precios de productos actuales y potenciales.
- Atención y solución a quejas y reclamos de clientes.
- Análisis de la competencia en precios, marcas, procedencias, etc.

Como se indicó, el área administrativa puede tener dos divisiones, la contable/financiera y la de servicios generales.

El área contable/financiera tiene a cargo, entre las principales, las siguientes funciones:

- Elaboración y presentación de los estados financieros mensuales.
- Elaboración de documentos operativos (facturas, guías de remisión, notas de crédito, notas de débito, etc.).
- Control de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.
- Supervisión de aspectos legales de la nómina.

La división de servicios generales podrá tener como principales asignaciones funcionales, entre otras, las siguientes:

- Compras locales e importaciones.
- Logística y distribución de productos.
- Permisos de funcionamiento de la empresa.
- Control de asistencia de personal.
- Administración del programa de seguros y contratos que tuviera la organización.
- La seguridad de las instalaciones, vigilancia interna, alarmas, extintores, plan de emergencias, etc.
- Gestiones ante instituciones públicas o privadas tales como SRI, Ministerio de Trabajo, IESS, Municipio, Ministerio de Salud, Cámara de Comercio, Cuerpo de Bomberos, Universidad, Junta de Beneficencia y otras.
- Adecuado mantenimiento de productos en bodega.

1.5. Cultura organizacional.

Un aspecto importante para el administrador o gerente de una pequeña o micro empresa dentro de la administración del talento humano es la cultura organizacional. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades y hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional.

De acuerdo a lo manifestado por Idalberto Chiavenato en su libro *Administración de recursos humanos*, la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización (2011, p. 72).

La cultura organizacional al interior de una empresa y en particular de una pequeña y micro empresa es un aspecto que el administrador debe cuidar con sumo detalle ya que forma parte de los aspectos motivacionales del personal. Así por ejemplo, temas que podrían parecer superficiales como: ¿dónde me parqueo?, ¿quién saluda primero a quién?, ¿cómo nos llamamos unos a otros? o ¿a qué hora nos tomamos unos minutos para el café de la mañana?, entre otros, terminan no siendo tan superficiales como podrían aparentar y pasan a formar parte de aspectos motivacionales de fondo que incluso para muchos empleados resulta ser el factor que decide su continuidad o no en la organización.

En este medio, resulta usual llamar a los jefes por sus títulos profesionales (ingeniero, doctor, abogado, etc.), y a los pares y subalternos por sus nombres. Esta costumbre, así como otras más, no se encuentra tan diseminada en países vecinos y más bien la tendencia se orienta a llamar a los jefes inmediatos por sus nombres. Es importante manejar estos aspectos y adaptarse rápidamente cuando se va o se viene de un modelo de cultura organizacional distinto.

La cultura organizacional se nota también en las normas y comportamientos no escritos pero establecidos y fuertemente instalados por el personal antiguo y que los nuevos miembros deben adoptar para ser aceptados por el grupo. Otros ejemplos son la vestimenta que se usa los viernes, si se celebra o no el cumpleaños de los jefes y colaboradores y cómo se lo hace.

Ahora bien, aquí un punto importante de decisión gerencial: si dentro de estos aspectos formales, pero no escritos de la cultura organizacional, existiera un aspecto relevante, frecuente y de incidencia directa sobre la gestión empresarial, no debería descartarse la posibilidad de ser considerado o incluido dentro del reglamento interno de la empresa. Lo anterior luego de un análisis extenso del tema a nivel de la alta gerencia y siempre y cuando cumpla las tres condiciones ya descritas, es decir, relevancia, frecuencia e incidencia en los procesos.

Entendida de esta manera la cultura organizacional, no resulta entonces complicado el concluir que el rasgo de la personalidad que ayudará al colaborador a saltar esta primera gran prueba es su capacidad de adaptación. Esto es válido para cualquier empresa, grande, pequeña o mediana. Desde el punto de vista del administrador, tiene ahí entonces un primer factor de revisión en los test de personalidad y demás pruebas del proceso de selección, esto es, la capacidad de adaptación del individuo. Del mismo modo, esta adaptación resulta ser uno de los aspectos a monitorear de cerca durante la etapa de inducción del empleado al puesto de trabajo.

1.6. Objetivos organizacionales.

Igual a lo que sucede en toda empresa, independiente de su tamaño, el establecimiento de objetivos claros es básico dentro de la planeación estratégica de una pequeña y micro empresa. Estos objetivos deben cumplir tres características básicas: medibles, cuantificables y alcanzables.

Un objetivo es medible cuando es susceptible de poder ser entendido dentro de su dimensión. La participación de mercado, el nivel de ventas, la captación de nuevos clientes, el costo de ventas, los precios, los márgenes, la utilidad (medida

de la forma que se desee, sea esta operacional, acumulada, como contribución a fijos, como contribución a fijos en dólares por unidad de venta, etc.), todas estas variables, una vez se transformen en objetivos, deben poder ser medidas al interior de la organización. El administrador no debería colocar como objetivo organizacional alguna de las variables mencionadas si esta no puede ser medida, mucho menos si la organización va a relacionar evaluación de desempeño con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Un objetivo es cuantificable cuando, a pesar de ser un atributo o característica no numérica, se lo puede transformar o expresar mediante un valor numérico y claramente entendible al interior de la organización. Por ejemplo, si dentro de los objetivos organizacionales se encuentra el nivel de la satisfacción del cliente, este debe ser pasado a una escala numérica para así poder comparar variaciones en los diferentes periodos de evaluación.

Un objetivo es alcanzable básicamente cuando es real, es decir, cuando la organización dispone de los recursos (económicos, materiales y sobre todo talento humano) necesarios para alcanzarlos. Un administrador debe fijar objetivos desafiantes que reten la capacidad de los ejecutivos y equipos de trabajo al interior de la organización, pero recordando que dicho objetivo debe poder ser alcanzable en la realidad. No existe nada más desmotivador que un objetivo irreal o no alcanzable, que lejos de crear un efecto motivador en el personal, termina generando un efecto contrario, es decir, un efecto de frustración más que de satisfacción o de logro. Para alcanzar lo anterior, el administrador deberá tener la experiencia y los conocimientos técnicos que permitan en cada empresa, en cada mercado, en cada situación, fijar los objetivos organizacionales que cumplan estas características.

1.6.1. Naturaleza de los objetivos.

Los objetivos pueden ser de clasificados de dos maneras: Por su naturaleza y por su tiempo de ejecución.

Por su naturaleza: Los objetivos pueden ser cuantitativos y cualitativos.

Los objetivos cuantitativos expresan un valor numérico claramente entendible a todo nivel en la organización, por ejemplo, los porcentajes de reproceso, la merma, los tiempos de paro de máquina, fechas de presentación de informes, estados financieros, reportes de ventas, reportes gerenciales, etc.

Los objetivos cualitativos son aquellos que expresan atributos o metas que aun cuando posteriormente sean traducidas de manera forzada o no a escalas numéricas, inicialmente son expresados como cualidades, por ejemplo, la satisfacción del cliente tanto interno como externo, la percepción de calidad de los productos en el mercado, la percepción de calidad de los servicios ante los clientes, etc.

Por su tiempo de ejecución: Los objetivos pueden ser de corto, mediano o largo plazo.

En este punto existe una diferente perspectiva que va más allá del enfoque teórico que un experto financiero le pueda dar respecto a lo que es el corto, mediano o largo plazo para una microempresa que lo que significa para una multinacional.

1.6.2. Objetivos y Metas.

Se ha escuchado, en muchas ocasiones opiniones diversas, incluso a nivel de la alta gerencia, acerca de lo que es una meta y lo que es un objetivo. Aun cuando la experiencia laboral del

autor está enmarcada mayormente en el sector privado, se tiene la percepción de que a nivel de la administración pública existe mayor claridad en esta diferencia, sino, véase los objetivos y metas del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017².

Entonces, la sugerencia para el administrador de la empresa privada sería empezar por establecer objetivos de corto, mediano y largo plazo, por área funcional de la empresa y para cada uno ellos, fijar metas numéricas claramente orientadas al logro del objetivo mayor.

En términos prácticos, la suma de esas pequeñas metas permitirá alcanzar el gran objetivo deseado en cada departamento y en la organización en general.

1.7. Estructura Salarial.

Posiblemente una de las partes más complejas de la administración empresarial reside precisamente en la administración de los sueldos. Existen nuevas tendencias o corrientes respecto a la administración salarial en el sector empresarial, por ejemplo, aquella que habla de rangos cada vez menores entre el sueldo mayor, usualmente consignado a la alta gerencia o gerencia general y el sueldo más bajo, usualmente consignado a niveles operativos o cargos de menor rango en la organización. Incluso se habla de relaciones de no más allá de uno a cinco e incluso relaciones de uno a tres. En Ecuador se analiza una propuesta de una relación de uno a veinte.

Sin embargo, estos modelos o relaciones salariales van a depender mucho del tipo de empresa o de cada caso en particular y que decretar una estructura general por mandato posiblemente

²Este documento está disponible en línea en el sitio web <http://www.buenvivir.gob.ec>

responde a una buena intención (tal vez exagerada) de reparto más social de los salarios al interior de las organizaciones.

La realidad es que los salarios tienen relación directa con los niveles de responsabilidad y exigencia que se pide a cada uno de los puestos y su aporte a los objetivos organizacionales de la empresa.

Tal vez quienes impulsan la corriente de estructuras salariales más cercanas entre los puestos más distantes, confunden la estructura organizacional cada vez más plana, con menor pendiente en los lados que conforman la estructura piramidal, con la estructura salarial.

La estructura salarial al interior de una pequeña y microempresa depende de los siguientes factores de referencia:

- Media salarial del sector en el cual la empresa se encuentre.
- Tamaño de la empresa.
- Estructura de costos.
- Proyección de ventas y objetivos de crecimiento.

1.7.1. Media salarial del sector en el cual la empresa se encuentre.

Al igual que en cualquier otra empresa, independiente de su tamaño, el conocer la media salarial por puestos en el mercado es una referencia básica al momento de establecer la política salarial de la empresa. Si la empresa es comercial o está en el sector de alimentos, textil, petrolero, cerámico, farmacéutico, papelería o cualquiera que fuera, se debe conocer cuál es el precio de los cargos claves o de referencia.

En el caso de una pequeña y microempresa, los puestos a considerar en la estructura organizacional, a criterio del autor, son: Gerencia General, Gerencia Comercial, Gerencia Administrativa, Supervisores de Ventas, Vendedores, Jefe de Bodegas, Operadores de Bodegas, Asistentes Administrativas.

Estos puestos pueden variar de acuerdo a la estructura organizacional que la empresa defina, pero en términos generales creemos estar representando un alto porcentaje de dicha estructura. No se ha olvidado ni se pretende volver menos la importante gestión contable y financiera, pero usualmente son funciones que muchas veces las empresas del tamaño como el aquí abordado, las incluyen dentro de la función administrativa.

La función legal es igualmente muy importante, pero usualmente en el medio empresarial guayaquileño, esta gestión se delega fuera de la empresa y se la encarga a estudios jurídicos o profesionales del ramo de confianza del empresario y que cobran por trabajo realizado o plantean un valor mensual a facturar, el cual dependerá del volumen de trabajo que se les encargue.

La función de recursos humanos (en los actuales días llamada de manera insistente talento humano) es una gestión que puede ser delegada al área administrativa. Sin embargo, en ocasiones se debe recurrir a expertos en el tema, por ejemplo, cuando la organización desea contratar a un funcionario con ciertas características que tengan que ver con algún proyecto de crecimiento. Esto se da generalmente en el área comercial. En estos casos una empresa reclutadora y seleccionadora de personal es de mucha ayuda.

Una función muy importante es la gestión de calidad. Aun cuando la empresa no sea productora de un bien, la gestión

de calidad es una actividad clave para el aseguramiento de la misma al interior de la organización y esto se debe entre otros, a los siguientes motivos:

- Identificación de los principales procesos o procesos clave relacionados con el cliente.
- Organización y sistematización de los procesos clave relacionados con el cliente.
- Cumplimiento con requisitos de calidad exigidos por el mercado.
- Cumplimiento de auditorías de potenciales clientes como parte del proceso de calificación como proveedores.

De todas las funciones y puestos ya indicados, la empresa debe conocer cuál es el valor que el mercado está pagando para cada uno de ellos. La forma de hacerlo es muy variable y dependerá de cada administrador. Es recomendable no entrar en costosas encuestas de mercado sino más bien ir por caminos más sencillos, prácticos y con resultados muy confiables como son las referencias de amigos o conocidos que trabajen el medio, incluso de los competidores. También la empresa o persona que usualmente asesora a la organización en temas de reclutamiento y selección de personal es una fuente altamente confiable para estos datos.

1.7.2. Tamaño de la empresa.

Un factor igualmente importante a tener en cuenta al momento de establecer la estructura salarial de la organización es el tamaño de la empresa. Si bien se puede tener los datos de los sueldos que se pagan en el sector en el cual la empresa se encuentra, en este caso, el sector comercial, no es menos

importante tratar de acotar más esa referencia y compararse con otras empresas de tamaño similar. No se puede pretender que la empresa más pequeña del sector pague, por ejemplo, a su gerente de ventas, lo mismo que le paga el líder de ese mercado a su gerente de ventas, aun cuando se desempeñen, como expusimos, en el mismo sector de mercado.

1.7.3. Estructura de costos.

Una vez establecidos los promedios salariales que empresas relacionadas pagan a su personal, se debería, con estos valores referenciales, realizar, junto con el área contable y financiera, un análisis de la estructura de costos a fin de ser más precisos en cuanto a las reales posibilidades de sostener con base en la utilidad bruta, la carga salarial del personal.

En este punto entran muchos otros supuestos, como por ejemplo, el hecho de que la gente comercial, teóricamente, debe aportar proyectos, ventas e ingresos mayores a los que se tienen.

1.7.4. Proyección de ventas y objetivos de crecimiento.

Finalmente, un factor igualmente importante para el establecimiento de los niveles salariales de la microempresa, son sus proyecciones de ventas y de objetivos de crecimiento o expansión en el mediano y largo plazo. Muchos empresarios contratan personal con experiencia en otras empresas, especialmente en el área comercial, con la esperanza de que pronto sean un aporte y se observe un crecimiento en las ventas, ingresos y clientes de la empresa. Lamentablemente en muchas ocasiones esto no resulta ser tan cierto.

Por este motivo, lo ideal es que se haga un plan claro de

ingresos de estas personas que incluyan metas y objetivos entendidos por todos y definiendo en cuánto tiempo se debe lograr esos niveles de ventas o de mejoras en general, dependiendo del área en la cual se esté incorporando a la persona.

1.8. Evaluación del desempeño

Los modelos modernos de evaluación de desempeño incluyen la definición de indicadores generalmente relacionados con los objetivos macros de la empresa, los cuales a su vez se originan del plan estratégico de la organización.

Sin embargo, antes de pasar a modelos modernos de evaluación del desempeño, se debe hacer referencia también a los modelos tradicionales, que aun cuando sean criticados por muchos teóricos de la administración de recursos humanos, la verdad es que en la práctica siguen siendo utilizados no porque así la costumbre lo imponga, sino porque realmente son útiles cuando se quiere evaluar el aporte individual de la persona a la organización.

Existen muchos modelos tradicionales de evaluación, pero para efectos de hacer un aporte práctico en este sentido, en la figura 2 se presenta un ejemplo que podría servir de guía en una pequeña y microempresa que desee evaluar individualmente a su gente.

El empresario puede evaluar muchos aspectos, pero debe considerar como mínimo dimensiones de aspectos específicos al cargo y de aspectos personales o características individuales. Ya dentro de cada uno de ellos, se deberán establecer cuáles son los aspectos más importantes a ser considerados, dependiendo de cada puesto que se esté evaluando. Una vez establecidos los aspectos, por ejemplo, en los específicos al cargo de una asistente

administrativa podrían estar sus conocimientos contables, de comercio exterior, de atención al cliente interno o externo, en fin, todo aspecto que se considere clave dentro del desempeño de ese cargo. Una vez establecidos, se debe proceder a darle un peso a cada uno de ellos, de tal modo que la suma total de estos pesos sea 100%.

Se procede del mismo modo en la parte de aspectos personales, en donde se deben destacar atributos como por ejemplo, el trabajo en equipo, la pro actividad, la puntualidad, la responsabilidad, el respeto, el orden, la disciplina, en fin, todos los aspectos personales que se consideren adecuados evaluar de la persona en el puesto. De igual manera, estos aspectos deben ser ponderados y la suma total debe ser 100%.

En este punto es importante detenerse un momento y advertir que en la parte de la evaluación de aspectos personales se pueden encontrar muchos desacuerdos por parte del evaluado en la calificación otorgada y esto es comprensible ya que muchas veces se hacen juicios de valor, lo cual no es recomendable. Lamentablemente estas son cosas con las que debe aprender a convivir cuando se aplican modelos de evaluación tradicional.

La calificación puede ser en cualquier base, es decir, en base 5, base 10, base 100, realmente eso es irrelevante. La calificación ponderada será el producto del peso en porcentaje que se le haya dado al aspecto evaluado por la calificación otorgada. Eso se hace con cada uno de los aspectos evaluados y finalmente se suma la columna de calificación ponderada, siendo este resultado el valor de la evaluación que la persona tenga ya sea en aspectos específicos al cargo o en aspectos personales.

Ahora bien, dependiendo una vez más del cargo, se debe definir el peso porcentual que tienen los dos factores, es decir,

los específicos al cargo y los personales, los cuales, dependiendo del cargo evaluado, podrían ser 70-30, 60-40, 50-50, etc.

Así de esta manera se obtiene la evaluación total final de la persona.

Lo anterior no estaría completo si no se establece una serie de acciones o planes en función de los resultados obtenidos por la persona. La evaluación de personal no estaría completa si no se establecen las acciones de mejoras resultantes de dicha evaluación y el establecimiento principalmente de planes de capacitación.

Aun cuando la calificación final en este modelo tradicional de evaluación es atribución de los jefes inmediatos y las calificaciones otorgadas no son negociables con el evaluado; es recomendable que la evaluación sea realizada en presencia del evaluado y aun cuando no esté de acuerdo en muchas de las calificaciones que se le otorgan a los diferentes aspectos de su desempeño, debe estar enterado de dichas calificaciones ya que significan la percepción que el jefe o la empresa tienen de él y le da indirectamente una oportunidad de mejorar aquellos aspectos deficientes y mantener los que se encuentran en niveles altos. La frecuencia con la cual se hacen este tipo de evaluaciones debería ser como mínimo anual y la recomendación general es hacerla semestral.

Muchas empresas asocian estos modelos tradicionales de evaluación a incrementos salariales. Desde una apreciación y experiencias previas, se recomienda más bien asociar estas evaluaciones a programas de capacitación e identificación de oportunidades de mejora tanto del empleado cuanto de la empresa.

CARGO:			
Evaluación de aspectos específicos al cargo			
Aspecto a evaluar	% peso del aspecto evaluado	Calificación	Calificación ponderada
1			
2			
3			
Subtotal aspectos específicos al cargo	100%		

Evaluación de aspectos personales y competencias			
Aspecto a evaluar	% peso del aspecto evaluado	Calificación	Calificación ponderada
1			
2			
3			
Subtotal aspectos personales y competencias	100%		

TOTAL			
ÍTEM	% peso del factor	Calificación	Calificación ponderada
Subtotal aspectos específicos al cargo			
Subtotal aspectos personales y competencias			
TOTAL EVALUACIÓN	100%		

EQUIVALENCIAS DE LA CALIFICACIÓN OBTENIDA	
CALIFICACIÓN	ACCIÓN A TOMAR

PLANES DE MEJORAMIENTO		
ACCIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO	SEGUIMIENTO

Figura 2. Formato de modelo tradicional de evaluación.

1.9. Consideraciones generales acerca de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es trivial cuando, debido a errores en su proceso, no logra identificar diferencias entre el antes el después o entre los colaboradores que están siendo evaluados o entre los resultados obtenidos y los esperados (Marchant Ramírez, 2006). Esto puede ser ocasionado por muchos factores, uno de ellos, cuando se tiende a colocar una medida de tendencia central y se evita colocar los puntos extremos de la evaluación de tal modo que no se obtienen elementos diferenciadores en el desempeño del colaborador. La evaluación pasa a ser trivial por cuanto su aporte al mejoramiento de los procesos y de los elementos evaluados es nulo o casi nulo de modo que resultan ser recursos perdidos (tiempo y dinero) para la organización.

Marchant (2006) indica:

Por difícil que parezca, el trabajador no debería ser evaluado como persona, como personalidad, carácter o individuo. Lo que se verifica, analiza, pondera, cualifica y puntualiza es el trabajo que la persona ha desempeñado. Por tanto, el método debe ser objetivo, es decir, propiciar condiciones para aislar al evaluador y al trabajador de las dimensiones del desempeño que se evalúa. (p. 37).

La eficacia del logro de objetivos de una evaluación se basa en la identificación de elementos objetivos y medibles del desempeño y de resultados alcanzados por el empleado en el puesto. Por tanto, se recomienda alejarse de factores dentro de dimensiones de personalidad y acercarse más bien a factores dentro de dimensiones coherentes con los objetivos organizaciones dentro de las que destacan aspectos relacionados

a los clientes internos y externos, siempre medibles y cuantificables en especial evaluando las tareas y el trabajo que la persona desarrolla y aporta para la organización.

Marchant (2006) en el capítulo *Evaluación del desempeño ¿Inútil? ¿Perversa? ¿Estratégica y auténtica?* que forma parte del libro *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*, señala que se identifican dos sistemas de evaluación a los cuales denomina perversos y que son el coercitivo y el competitivo.

Nacionalizando esta perspectiva en este país, se podría decir que en un sistema coercitivo se considera que el empleado debe desempeñarse porque así lo dice su contrato laboral sin esperar reconocimiento adicional. La empresa busca sancionar y no reconoce los méritos individuales o grupales. En el sistema competitivo se busca la competencia interna entre los colaboradores, entre grupos de trabajo o entre departamentos, colocando incentivos que son en ocasiones de tipo económico. Sin embargo, para la realidad de la micro y pequeña empresa ecuatoriana, se podría pensar que solo el coercitivo podría recibir el adjetivo de perverso en tanto que el competitivo no lo es en tanto la organización brinde las facilidades para que la competencia sea justa y sana.

Este artículo de Loreto Marchant acerca de la evaluación del desempeño, es muy válido e invita a la reflexión en muchos aspectos, uno de ellos, cuando se refiere a que una adecuada evaluación del desempeño, válida y consistente, persigue detectar las brechas o diferencias entre lo real y lo esperado para ajustar a los estándares que la organización persigue. Lo anterior lleva al lector a pensar que la empresa debe detectar sus necesidades, determinar los perfiles de cargos, comparar el desempeño con lo requerido y evaluar o aplicar acciones

correctivas lo cual posibilita por una parte el desarrollo personal del colaborador y por otra, o en consecuencia, el logro de los objetivos organizacionales basado en un mejoramiento del desempeño individual.

De acuerdo a Marchant (2006), la validez de una evaluación del desempeño estará marcada por los instrumentos utilizados y por los indicadores de medición que realmente midan lo que la organización busca en tanto que la confiabilidad de la evaluación estará en función a la repetibilidad del resultado de la evaluación realizada por más de un observador o evaluador. Esto no es muy usual a nivel de pequeñas o micro empresas ecuatorianas ya el solo hecho de que al neos una evaluación anual es un logro, no digamos la repetición de alguna evaluación para confiar más en sus resultados.

La evaluación auténtica es aquella que, cumpliendo con los criterios de validez y confiabilidad antes tratados, es capaz de proporcionar al evaluado las orientaciones necesarias para mejorar su desempeño, contribuyendo así al desarrollo de la persona y al fortalecimiento del capital humano en la organización. (Marchant, 2006, p.52).

1.10. Capacitación.

La capacitación es un tema clave en el desempeño de cualquier empresa, y las pequeñas y micro empresas no son la excepción. La capacitación es una de las bases en las cuales se sostiene el desarrollo de la organización en el mediano y largo plazo.

Los planes de capacitación pueden ser semestrales o anuales y deben monitorearse frecuentemente y ser objeto de revisión durante las auditorías de sistemas de calidad que la empresa lleve a cabo.

Los planes de capacitación departamentales deben ser consolidados generando el programa de capacitación semestral o anual de la organización como un todo.

Entre las interrogantes que surgen al momento de elaborar los planes de capacitación están: cómo medir el retorno de esa inversión, en qué temas y con qué frecuencia se debe capacitar al personal.

1.10.1. ¿Cómo medir el retorno de la inversión en capacitación que hace la microempresa?

Para esta primera interrogante acerca de cómo medir el retorno de la inversión que las empresas hacen en capacitación, realmente no existe una respuesta o un método exacto que mida qué parte de los resultados alcanzados dependen directa y únicamente de la capacitación a la cual se hace partícipes a los colaboradores.

Si bien se tiene, como administradores, muchos síntomas que sugieren mejoras relacionadas directamente con los programas de capacitación, dichos síntomas son ciertamente percepciones subjetivas ya que dichos logros suelen también estar relacionados con otros factores internos o externos a la empresa.

A pesar de esto, el administrador tiene la responsabilidad de estar atento a los cambios que se perciban y que, de acuerdo a la experiencia, son atribuibles a los programas de capacitación implementados, ya sea en áreas administrativas, comerciales, técnicas e incluso en áreas de producción para el caso de empresas manufactureras.

1.10.2. ¿En qué temas se debe capacitar al personal?

Ahora bien, de donde provienen estas necesidades de

capacitación, en otras palabras, cómo se las identifica y en qué temas se debe capacitar al personal.

Existente dos fuentes claves de las cuales se van a nutrir los programas de capacitación. La primera está conformada por los objetivos macro de la organización que se derivan del plan estratégico y visión de largo plazo de la empresa y que a su vez genera objetivos departamentales alineados con los objetivos generales o macros de la organización.

En el plan estratégico se encuentra la visión y los objetivos de largo plazo que tiene la organización, de donde se puede obtener información muy útil que nutra los planes de capacitación departamentales. Por ejemplo, si la empresa tiene como objetivo dentro de los próximos dos años el implementar sofisticados sistemas contables, sistemas informáticos de administración de relaciones con los clientes, implementación de normas ISO, iniciar ventas por exportación, captar nuevos mercados, etc. Con base en dichos objetivos se deben elaborar planes de capacitación departamentales que apunten a preparar al personal con la debida anticipación y enfrentar los retos y desafíos que la organización se plantee.

Un ejemplo de lo anterior es cuando la empresa se propone implementar las normas ISO, un área de capacitación está compuesta por la formación de auditores internos de calidad. Otro ejemplo es cuando la empresa planea iniciar ventas por exportación, un área de capacitación está compuesta por todos los aspectos relacionados con los requisitos de exportación y en especial los requisitos exigidos por el país de destino respecto al producto ofrecido. Esto es válido incluso para una microempresa que desee, además de su operación de importación desde casa matriz y ventas locales, ampliar también sus operaciones e iniciar la exportación de productos locales que sean apetecidos por otros países de la región o más allá de esta.

La otra fuente que nutre los programas de capacitación son las evaluaciones de personal. Dado que se evalúa al personal tanto en aspectos específicos al cargo cuanto en aspectos personales, estos registros de evaluaciones permiten obtener información respecto a temas de capacitación y entrenamiento.

1.10.3. Capacitación y entrenamiento.

Hasta ahora se ha hecho referencia a la capacitación para hablar de todos los aspectos en los cuales se va a tratar de corregir las debilidades o atender las oportunidades de mejora del personal. Sin embargo, es importante mencionar a la diferencia que existe entre capacitación y entrenamiento y que generalmente es útil al momento de elaborar los planes y programas.

Se va a aludir a capacitación cuando se hable de todos los aspectos que contribuirán al mejoramiento de un área en las competencias o atributos del trabajador que no estén relacionadas directamente con su puesto de trabajo.

Por otro lado, se tomará el término entrenamiento cuando se traten de aspectos directamente relacionados con las actividades que el trabajador realice en su puesto de trabajo.

Por ejemplo, para el caso de un vendedor, se hablará de capacitación cuando dichos cursos, seminarios, talleres, etc. estén relacionados con aspectos generales dentro de la empresa, por ejemplo, el trabajo o si este mismo vendedor formara parte del equipo de auditores internos de calidad y es instruido como tal. Para este mismo vendedor, un entrenamiento será cuando la instrucción sea realizada en aspectos directamente relacionados con su función, por ejemplo, cursos de atención al cliente, manejo de objeciones, atención telefónica, comunicación verbal y no verbal, cálculo de precios, márgenes, etc.

Para el caso de un bodeguero la capacitación estaría por ejemplo en torno a temas tales como trabajo en equipo, comunicación eficiente, e incluso seguridad industrial (este punto de seguridad industrial podría incluso considerarse como específico al cargo, es decir, como entrenamiento para el caso del encargado de bodega) y el entrenamiento sería en temas tales como manejo adecuado del inventario, control de productos despachados, trazabilidad del producto, etc.

En la figura 3 se muestra un ejemplo básico de un plan de capacitación que puede adaptarse a una pequeña o microempresa.

1.11. Aportes del modelo de Kirkpatrick para la evaluación de la capacitación.

En 1959, Donald Kirkpatrick, profesor universitario norteamericano, diseñó un modelo de evaluación de capacitaciones, o como él las llamó, de acciones formativas. Han pasado casi sesenta años y el modelo aún encuentra aplicación incluso en las micro y pequeñas empresas, foco central de este trabajo. Kirkpatrick hace énfasis en evaluar no solo los resultados sino también los niveles de calidad de la capacitación recibida, para lo cual, propone cuatro niveles concatenados en un orden lógico de ser aplicados durante el proceso de evaluación y que son: Nivel 1 o nivel de reacción, nivel 2 o nivel de aprendizaje, nivel 3 o nivel de comportamiento y nivel 4 o nivel de resultados. Este modelo es analizado en profundidad por (Ruiz de Adana Pérez, 2011), en donde se profundiza y explica de manera general los niveles descritos. Corresponde ahora adaptar dicho modelo a la realidad empresarial ecuatoriana de nuestros tiempos.

El nivel 1 o nivel de reacción se refiere a la evaluación del contenido de la capacitación, del expositor o expositores, por

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO
DEL PERSONAL**

Nombre:	Secretaria	Institución	Cumplimiento
Cargo:	Fecha		
Descripción del curso:	Fecha		

Nombre:	Vendedor	Institución	Cumplimiento
Cargo:	Fecha		
Descripción del curso:	Fecha		

Nombre:	Contador	Institución	Cumplimiento
Cargo:	Fecha		
Descripción del curso:	Fecha		

Nombre:	Gerente Comercial	Institución	Cumplimiento
Cargo:	Fecha		
Descripción del curso:	Fecha		

ELABORADO POR: FECHA DE ELABORACIÓN:	FIRMA: _____
---	--------------

REVISADO POR: FECHA DE ELABORACIÓN:	FIRMA: _____
--	--------------

APROBADO POR: FECHA DE APROBACIÓN:	FIRMA: _____
---------------------------------------	--------------

Figura 3. Ejemplo de plan básico de capacitación.

parte de los trabajadores que están siendo habilitados y que tiene como finalidad principal el mejorar futuras instrucciones similares en base a la opinión de los participantes quienes deberán indicar los aspectos positivos y negativos. Quienes se están capacitando deben opinar acerca de los objetivos, el contenido, utilidad real o práctica, metodología del instructor, infraestructura física del lugar donde se recibe la capacitación, etc.

El nivel 2 o nivel de aprendizaje, tiene como finalidad medir los conocimientos y habilidades adquiridos por los participantes, en este caso colaboradores de la organización, durante el curso recibido. Kirkpatrick propone identificar el antes y el después de la capacitación por medio de entrevistas, pruebas, trabajos de campo, entre otras. Es decir, evaluar el conocimiento adquirido durante el curso de capacitación. Los resultados de esta evaluación sirven para tomar acciones correctivas respecto al curso y respecto al aprovechamiento que el empleado hace de esta inversión por parte de la organización. En definitiva este nivel muestra el grado de asimilación de los conocimientos impartidos.

En el nivel 3 o nivel de comportamiento se intenta medir en qué grado los trabajadores aplican en sus actividades diarias los conocimientos adquiridos durante la capacitación y en qué medida esa aplicación produce un cambio en el servicio que como proveedor interno entrega a sus clientes internos a lo largo de los distintos procesos organizacionales. Esta parte de la evaluación normalmente se la realiza mediante la observación del desempeño del colaborador por parte de su jefe inmediato.

En el nivel 4 o nivel de resultados se busca evaluar el impacto real o práctico de la capacitación, ya que evalúa dimensiones de tipo financiero, satisfacción del cliente, mejora de la imagen

corporativa, cumplimiento de los presupuestos, eficiencia de los procesos, reducción de costos y en general, cumplimiento de los diferentes objetivos departamentales e indicadores de gestión previamente establecidos. Lo difícil en esta parte es determinar cuánto realmente de ese mejoramiento de los resultados obedece únicamente a la capacitación y no a otros posibles componentes o actores del entorno empresarial.

1.11.1. Análisis del modelo de Kirkpatrick y nivel de aplicación práctica en las organizaciones.

Los dos primeros niveles propuestos en el modelo de Donald Kirkpatrick, es decir, el de reacción y el de aprendizaje, se aplican de una forma directa durante el curso y son en cierto sentido más fáciles de evaluar o al menos de una manera más directa por cuanto responden a actividades realizadas durante e inmediatamente después de recibida la capacitación. En este sentido es muy aplicable para evaluaciones a efectuar en empresas no solo pequeñas y micro, que son el foco de atención de este libro, sino también que se extiende a organizaciones de mayor tamaño.

El nivel de la aplicación de lo aprendido o nivel de comportamiento es aplicable en términos prácticos ya que en una organización pequeña y mediana el jefe tiene relación directa casi a diario con los subalternos y se pueden medir por observación las diferencias entre el antes y el después de recibida la capacitación.

Los niveles tres y cuatro son más difíciles de evaluar de forma clara y concisa. Lo que se debe evitar en cualquier sentido, es el no evaluar, ya que la tendencia suele marcar que luego de realizar los dos primeros niveles de evaluación, incluso el tercero, muchas empresas tienden a olvidar o a pasar por alto

el nivel cuatro, posiblemente por la dificultad de la medición de los resultados o indicadores que muestren la efectividad de la capacitación, pero debe hacerse. Aquí el reto reside por sobre todo en definir o separar aquellos resultados o indicadores que realmente midan los efectos de la capacitación realizada.

Ahora bien, el modelo en su totalidad de niveles es solo aplicable en la medida en la que las empresas tengan definidos sus indicadores que midan la gestión y sus resultados, ya sea de manera individual, departamental (que en nuestra opinión es lo mejor) y a nivel global de toda la empresa.

A continuación se presentan algunos ejemplos de indicadores que pueden servirle, señor lector, como base para definir su propio listado de indicadores de acuerdo a lo que busque en su empresa:

- **A nivel del área comercial:** Participación de mercado, cumplimiento de presupuesto de ventas, utilidad bruta, retención de clientes, captación de nuevos clientes, incremento anual de ventas, entre otros.
- **A nivel de gestión administrativa:** Nivel de utilidad operacional, cumplimiento con la entrega de estados financieros, permisos de funcionamiento y otros requisitos exigidos por entidades gubernamentales locales y nacionales.
- **A nivel de la administración financiera:** Nivel de utilidad neta, rendimiento de activos, grado de apalancamiento operativo, financiero y total, entre otros.
- **A nivel de producción:** Reducción de costos unitarios de producción, reducción de reproceso y retrabajo, nivel

de quejas y reclamos de clientes (compartido con el área comercial), cumplimiento de estándares de calidad, porcentaje de horas no programada de paro de máquina, porcentaje de utilización de la capacidad instalada (compartido con el área comercial), entre otros.

1.12. Reclutamiento y selección de personal.

Como es conocido, los procesos de reclutamiento y selección de personal pueden ser llevados a cabo por la misma organización o utilizando los servicios de un headhunter o como una nueva corriente empieza a llamarlos headbuilding.

En las grandes empresas estos procesos generalmente son llevados a cabo por la misma organización ya que por su propia estructura cuentan con un departamento y personas dedicadas a la gestión del talento humano.

En las pequeñas y microempresas es común ver un mix de estos dos métodos, es decir, en ocasiones optan por delegar y contratar los servicios de una empresa especializada en cazatalentos y en otras ocasiones desarrollan ellos mismos los procesos de reclutamiento y selección. La decisión de qué método es mejor utilizar, usualmente estará determinado por las funciones y el cargo que se requiera incorporar a la organización.

Usualmente en la pequeñas y microempresas los cargos gerenciales y contables o de administración en general son delegados a empresas de reclutamiento y selección, a quienes se les debe detallar con sumo cuidado tanto la descripción del cargo así como el perfil que se requiere y obviamente el nivel salarial que la empresa esté dispuesta a pagar. Se debe recordar que para la pequeña y microempresa todos los cargos, sin excepción, se tiene un fuerte componente operativo dentro de

las funciones de cada colaborador, posiblemente mayor al que tiene un ejecutivo de una gran empresa (referido al tamaño). Esto debe ser claramente explicado al headbuilding y éste a su vez a los candidatos durante el proceso al momento de dar a conocer la descripción del puesto, es decir, las funciones a desarrollar.

Es importante, cuando se llevan a cabo procesos de reclutamiento y selección por medio de una empresa externa, el que la empresa se involucre en el proceso no al final del mismo, sino mucho antes. Esto significa participar de las entrevistas incluso desde al menos una etapa previa a la elección de la eventual terna final. Esto es recomendable por varios motivos, siendo uno de los más importantes el siguiente: Son los funcionarios actuales de la organización quienes van compartir más de cuarenta horas semanales por alrededor de cincuenta semanas al año con la persona que se esté contratando y uno de los aspectos que no se puede escribir ni expresar es esa concordancia o alineamiento de ideas y visión que se debe tener con la persona que está ingresando, es decir, esa coincidencia de criterios a la que muchas personas en el ambiente empresarial le llaman *química*, *feelling* o *hacer match*, lo cual es atribución y derecho de quien va a ser el jefe directo. Es precisamente por ese motivo que el ejecutivo, quien será el jefe inmediato superior, debe involucrarse en el proceso de reclutamiento y selección antes de tener la posible terna o grupo finalista. En ocasiones lo que se transmite a través de la descripción y perfil de cargo que se escribe y se envía al headbuilding para que sirva de base en el proceso, no refleja cien por ciento lo que se quiere expresar o no es interpretado en su totalidad por la empresa que está llevando a cabo dicho proceso. Nadie mejor que la propia empresa, o más precisamente quien va ser el jefe inmediato, sabrá lo que realmente está buscando y muchas veces en las etapas de eliminación o filtro de candidatos la empresa seleccionadora al

no verse acompañada en el proceso por el funcionario adecuado de la organización que está contratando, puede descartar candidatos con alto potencial para la organización.

En la figura 4 se visualiza un esquema sencillo que muestra la relación entre el reclutamiento y la selección como subprocesos de la integración de personas.

Cuando se trata de procesos de selección destinados a contratar personal operativo, de bodega, asistentes o en general para gestiones y funciones no necesariamente relacionadas directamente con el cliente, las micro y pequeñas empresas (incluso las medianas), optan por realizar ellas mismas los procesos de reclutamiento y selección. Si ese fuera el caso, la organización debe estar dispuesta a destinar el tiempo suficiente para las etapas de reclutamiento, búsqueda de fuentes de candidatos, filtros previos a los mismos, lo cual incluye tiempo para la revisión de hojas de vida. Una técnica para facilitar esta etapa es definir al menos dos factores claves del puesto, como por ejemplo, experiencia en alguna área específica, nivel académico determinado o habilidades particulares deseables para el cargo, de tal modo que al principio la concentración está en buscar en las hojas de vida de los candidatos, dichos factores claves y reducir el volumen de postulantes de una manera eficiente y eficaz al mismo tiempo.

Los anteriores son los métodos comúnmente utilizados y con relativos buenos resultados al momento de integrar personal a la micro y pequeña empresa, sin embargo, la elección final del método más adecuado será decisión de cada administrador y estará en función del tamaño de la organización, de sus objetivos y por sobre todo de su buen sentido administrativo y elevado criterio gerencial propio de cada administrador.

PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL

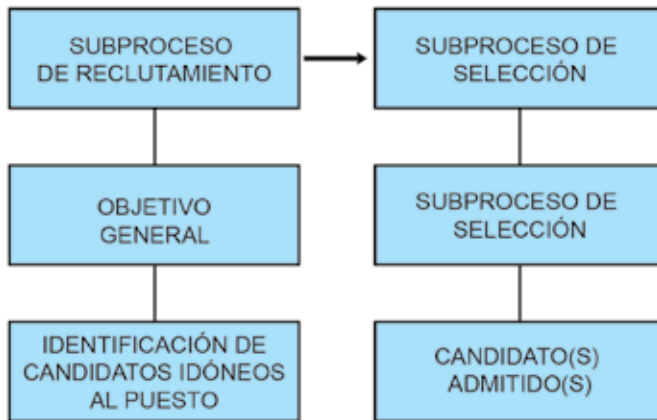


Figura 4. Reclutamiento y selección como subprocesos de la integración.

1.12.1. Teoría del derecho al veto.

La responsabilidad directa de la contratación del nuevo colaborador es del jefe inmediato, eso es claro, pero a su vez, el jefe de este tiene lo que se conoce como el derecho a vetar la decisión. Por ejemplo, si el/la contador(a) quiere contratar a un(a) asistente contable, debe tener toda la libertad de decidir quién entra, enmarcándose eso sí en lo que indica la descripción y perfil del puesto, pero a su vez, el/la jefe(a) del contador(a), que usualmente en una microempresa es el gerente general, tiene el derecho a decidir quién no entra, que no es lo mismo.

Esto es lo que se conoce como el derecho al veto en selección de personal. Es un concepto simple pero muy práctico y realmente importante. Es decir, el gerente se reserva el derecho

al veto con base en sus propios criterios y conceptos que su condición de gerente le otorgan.

1.13. La Motivación.

Dentro de las organizaciones, son muy variadas las motivaciones que tienen los empleados. Muchos de estos empleados aún están en sus etapas de estudiantes cursando sus últimos años universitarios y su principal motivación es precisamente culminar de manera exitosa su carrera por lo que sienten mucho aprecio por los permisos y concesiones que al interior de las organizaciones les otorgan para alcanzar sus metas académicas. Este perfil se da mucho a nivel administrativo siendo los puestos más ocupados en gran porcentaje los de asistentes en varias áreas.

Quienes ya se mueven en otras edades y funciones, tal vez quienes ya disfrutan de su tercera década de vida, sus motivaciones son diferentes y principalmente giran alrededor de poder solventar sus gastos personales y familiares. Estos perfiles se los suele encontrar a nivel operativo en áreas de mensajería, bodega y en producción en el caso de empresas industriales.

Para los niveles gerenciales o en general de dirección, normalmente la motivación está en aspectos económicos, principalmente para quienes tengan funciones comerciales y por otro lado motivaciones relacionadas con mantener su cargo a través de un alto desempeño y posibilidades de ascensos y promociones. Incluso dentro de los tres perfiles nombrados las motivaciones pueden ser muy diversas.

Por lo anteriormente expuesto, la administración del talento humano en particular en lo relacionado con la motivación

humana, requiere de una alta pericia y destreza por parte del administrador de la pequeña y micro empresa.

Según Abraham Maslow en su teoría de la Jerarquía de las Necesidades, el hombre atiende primero sus necesidades fisiológicas, que son las básicas, luego las necesidades de seguridad, que llevan a las personas a alejarse del peligro y a buscar el orden en su interior y en su entorno. Luego, según Maslow (1991), vienen las necesidades sociales que surgen de las relaciones con otras personas, la necesidad de dar y recibir afecto. Posterior a estas, aparecen las necesidades de estima y aprecio que son las relacionadas con la manera en que la persona se ve y se valora. Finalmente están las necesidades de autorrealización que son las necesidades humanas más elevadas y se satisfacen mediante premios y estímulos que normalmente las personas se dan a sí mismas.

Por su parte, Frederick Herzberg (2003) propone su teoría de los dos factores y basa sus conceptos fundamentalmente en el ambiente externo. Estos dos factores son los higiénicos y los factores motivacionales.

Los factores higiénicos de los cuales nos habla Herzberg se refieren a las condiciones físicas que rodean a la persona en su trabajo tales como las políticas y reglamentos internos de la empresa, el salario y beneficios sociales, una bonita oficina, instalaciones confortables, etc. Según Herzberg, estos factores tienen un carácter preventivo y únicamente evitan la insatisfacción.

Esta misma teoría habla de los factores motivacionales los cuales se refieren al contenido mismo del puesto, a las tareas y a las responsabilidades del mismo y producen un efecto de satisfacción permanente e incremento de la productividad

por sobre los niveles normales. Por ejemplo la delegación de responsabilidades, libertad para decidir cómo realizar una tarea y auto formulación de objetivos y contribución en la elaboración de planes y metas de la empresa.

Las dos teorías anteriormente indicadas, es decir, la de Abraham Maslow con su Jerarquía de las Necesidades y la de Frederick Herzberg con su Teoría de los dos Factores son aplicables en la práctica dentro de la administración del talento humano en una pequeña y micro empresa. Sin embargo, desde el particular análisis del autor, se considera que Herzberg, con sus dos factores, tanto los higiénicos cuanto los motivacionales, son los que más aplicación práctica encuentran en la gestión administrativa cuando se trata de mantener altos los niveles motivacionales al interior de la organización.

Los factores higiénicos siempre serán importantes y un administrador debe cuidar que las instalaciones, los equipos, la iluminación, las relaciones entre jefes y subordinados, sean las mejores. Así mismo, los temas salariales son importantes dentro de estos factores. El administrador debe atender con detalle estos factores higiénicos los cuales serán la base antes de pasar a la revisión y definición de acciones orientadas a elevar los niveles de factores motivacionales, en donde claramente destaca la sensación de ser tomado en cuenta al momento de definir los objetivos y metas, de la organización y la delegación de responsabilidades, siendo esto último un factor que, dependiendo de la persona, normalmente suele ser un gran potenciador de sus habilidades y de su compromiso hacia la empresa, o como se suele decir en el ambiente empresarial guayaquileño: *se pone la camiseta*.

Cuando un administrador hace participar a sus colaboradores en la definición de los objetivos y metas de la organización o

del departamento, se logran dos efectos, el primero es que el empleado se siente tomado en cuenta, se siente considerado y parte de los planes organizacionales lo cual eleva su motivación y el segundo efecto es que al ser parte de la construcción de los objetivos y metas se desarrolla un fuerte compromiso psicológico del empleado hacia la consecución de dichos objetivos y metas.

1.14. Clima Organizacional.

El clima organizacional está muy relacionado con la motivación al interior de la empresa tal y como acertadamente lo sostiene Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos. (Chiavenato, 2011, p.74).

El clima organizacional no es una estrategia o una variable independiente sino más bien es una consecuencia o una variable dependiente resultante de la aplicación de otros elementos importantes al interior de la organización tales como la captación de los talentos humanos adecuados que la empresa necesita, la correcta asignación de personas de acuerdo a sus perfiles no solo a puestos de trabajo sino también a ciertas funciones claves, temporales o esporádicas que puedan surgir, pero que son fundamentales para concretar planes u objetivos organizacionales.

También es clave, como ya se indicó anteriormente, una adecuada evaluación del desempeño, pero con una clara orientación a la identificación de oportunidades de mejora. Una adecuada, técnica y criteriosa administración de sueldos por parte del administrador contribuyen en gran medida a la motivación, así como también prestaciones sociales que como mínimo respondan a las exigidas por ley.

No es raro encontrarse con administraciones carentes de un sentido lógico que demuestran un absoluto desconocimiento no solo de la legislación ecuatoriana sino también, y siendo tal vez lo más grave, una miopía profunda o claro desentendimiento de la idiosincrasia del trabajador ecuatoriano, más específicamente en el medio guayaquileño, prefiriendo muchas veces pagar más en impuestos al gobierno que, por ejemplo, repartir utilidades a sus propios empleados que son, a fin de cuentas, los verdaderos generadores de la riqueza, los ingresos o las ventas de la empresa.

A todo lo anterior se debe sumar el tema de la higiene laboral incluida la seguridad industrial.

Para muchos gerentes experimentados, el clima laboral se siente con solo estar unos minutos en una empresa o con intercambiar breves palabras con algunos de sus empleados. El clima laboral va a depender en gran medida de los aspectos anteriormente expuestos. El clima laboral no se lo impone por decreto ni se lo puede subir o mejorar gastando ingentes sumas de dinero contratando empresas externas para que le digan a la alta administración o a los dueños qué es lo que sienten o piensan sus empleados o qué es lo que mantiene el clima laboral en niveles bajos.

En lugar de gastar dinero en dichas organizaciones externas, lo cual equivale a colocar un intermediario o interlocutor para que los colaboradores digan cómo se sienten, más bien señor empresario, converse directamente con sus colaboradores, creen ambientes de confianza, guardado obviamente la distancia y respeto debido entre jefes y subalternos, pero entablen comunicación directa con su gente y logren un diálogo claro y frecuente acerca de su percepción respecto a la empresa, a su función y a sus aportes respecto a los objetivos de la

organización. Si eso no es posible, entonces el tema no pasa por los subalternos sino que el empresario no está creando un ambiente de comunicación y deberá revisar de manera urgente su estilo gerencial.

Recordar siempre señor administrador que el empleado debe tener muy claro que producto de ese diálogo y comunicación permanente con los empleados, la empresa podrá cambiar aquello que pueda cambiar, pero que tocará convivir con lo que no se pueda cambiar. De esta manera los colaboradores de la organización, o al menos la gran mayoría de ellos, tendrán una mejor percepción de clima laboral solo con el hecho de ser considerados primordialmente como seres humanos.

El clima laboral es producto en parte también de la aplicación de políticas claras, justas y entendibles por todos, políticas de cualquier tipo, tales como las de remuneración, de sanciones, de ascensos, de permisos, entre otras.

1.15. Mano de obra emocional.

La mano de obra emocional se refiere a los sentimientos y pensamientos del personal y lo que debe expresar durante la jornada laboral, y en particular al momento de atender a un cliente interno o externo de manera personal o telefónicamente.

Muchas veces se ha escuchado que los problemas del hogar deben quedarse en casa y no ser trasladados al trabajo y viceversa, esto suena muy bien, muy teórico, excepto que no es cierto.

Se pueden alcanzar niveles de madurez y de control de estrés que permitan manejar los conflictos personales y tratar de disminuir su impacto en el rendimiento laboral, pero se

debe recordar que las personas son un ente indivisible de pensamientos, sentimientos, percepciones, ideas, emociones, etc., los cuales confluyen y salen a relucir en todo momento. Son una mezcla compuesta de armonías y si alguna o algunas de ellas no están adecuadamente alineadas es evidente que se va a expresar en algún nivel y en alguna medida del rendimiento laboral.

Siempre es recomendable, dependiendo de la gravedad del caso, que el colaborador disponga de un tiempo razonable y negociado con su jefe para resolver sus problemas personales puntuales y no tener a una persona en la empresa pensando, por ejemplo, en la enfermedad de su hijo o de sus padre y más bien, con criterio e inteligencia que son claves y que deben distinguir al buen gerente s, saber otorgar los permisos y tiempos prudentes para que esta persona solucione o atienda su inconveniente que decididamente lo desconecta psicológicamente de su puesto de trabajo y una vez solucionado se incorpore con sus habilidades y atención al cien por ciento en sus actividades laborales.

Es complicado que con problemas personales de cualquier índole el colaborador pueda desplegar todo su potencial. Si bien en una micro o pequeña empresa no siempre se tiene un departamento y gente destinada a la función y gestión del talento humano, es ahí donde el gerente debe desplegar todas sus habilidades para poder atender el aspecto humano, el cual muy frecuentemente se pasa por alto en las organizaciones.

Es por este motivo que el gerente o quien administra una pequeña o micro empresa, debe tener ciertas habilidades y atributos distintos y en ocasiones más profundos y agudos a los que tendría su par en una mediana o gran empresa.

Es muy frecuente que los gerentes pretendan exigir a sus

colaboradores los mismos niveles de rendimiento de siempre, en todo momento, y esto es entendible ya que el mismo gerente recibe a su vez presiones y exigencias de los niveles más altos de la organización y es normal que las pretenda transferir a su gente. Esto no está mal, pero pese a esto, el gerente debe tener la habilidad para identificar si los niveles de rendimiento ocasionalmente bajos de algún empleado con alto desempeño se deben a algún factor externo de tipo personal.

No es sencillo describir un manual de cómo tratar cada caso, pero sí existe un estilo gerencial basado en el buen criterio, útil para equilibrar las exigencias respecto al logro de metas y objetivos y el mantener una mano de obra emocional en niveles altos.

1.16. Rotación de personal.

Se entiende por rotación de personal al flujo de colaboradores que ingresan y se desvinculan de una organización o de uno de sus departamentos. Se suele expresar en términos porcentuales en relación con el promedio de empleados de la organización, en un periodo determinado.

Para las empresas medianas y grandes es de mucha utilidad calcular siempre este índice, ya sea anual, semestral, mensual o incluso hasta diariamente ya que muestra la eficiencia de sus programas de retención de personal, nivel de satisfacción de los empleados hacia la empresa, atractivo del mercado laboral hacia la empresa, niveles de capacitación o inversión extra de recursos que la empresa o alguno de sus departamentos debe hacer si el índice de rotación es muy alto.

La pregunta que surge muchas veces es acerca de cuál es el número adecuado o nivel alrededor del cual se considera que

este índice está bajo control. La respuesta suele ser que esto va a depender del sector en el cual la empresa se encuentre y de los objetivos estratégicos de la organización.

Al hablar de una micro y pequeña empresa en la cual si un empleado ingresa y otro se desvincula de la organización, y esto implica, por ejemplo un índice de rotación de 20%, esto podría no ser tan grave como el número sugiere debido a la cantidad de empleados. Pero, ese mismo número para una gran empresa con (por ejemplo) 500 empleados, esto implica que se tiene alrededor de cien personas a quienes se debe capacitar y entrenar con los costos que esto implica.

Una fórmula muy sencilla para el cálculo del índice de rotación de personal (IRP) es la que propone Chiavenato (2011, p. 119) y que se describe en la ecuación 1.

En donde:

A = Admisiones de personal (contratados)

D = Desvinculaciones (sean estas por renunciaciones o por despidos)

R = Recepciones de personal procedentes de otros departamentos de la misma empresa.

T = Transferencias de personal a otros departamentos de la misma empresa.

P_i = Personal existente al inicio del periodo medido.

P_f = Personal existente al final del periodo medido.

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{\frac{P_i + P_f}{2}} \quad \text{Ecuación (1)}$$

Por otro lado, si se toman valores absolutos y no porcentuales, por ejemplo cuando se tienen dos empleados que rotan en un periodo determinado, se podría decir que no es un problema grave para una gran empresa (depende también del puesto estratégico de la deserción), pero esas mismas dos personas para una micro empresa pueden tener un impacto fuerte en el desempeño y los resultados de la organización al menos hasta que estos puestos sean adecuadamente cubiertos, lo cual, como ya se indicó, puede tomar meses o llegar incluso a superar el año.

Por lo anteriormente expuesto, el cálculo del índice de rotación de personal es de suma urgencia en una mediana y gran empresa siendo más importante, en el caso de una micro y pequeña empresa, el análisis cualitativo de la rotación y sus causas a fin de corregir aspectos que pudieran estar alentando la desvinculación voluntaria de los empleados.

La rotación de personal no solo obedece a factores internos de la empresa como pueden ser la mala relación con los jefes, la situación económica de la empresa o el sueldo.

En ocasiones se comenta que los empleados suelen renunciar a sus jefes más que la empresa en sí. Esto no es necesariamente cierto. El ser humano busca el mejoramiento continuo y muchas veces tiende a dejar lo cierto a cambio de lo incierto a fin de buscar ese mejoramiento no solo profesional sino también personal y académico.

También, dentro de las estructuras mentales del ser humano, se tiende a cerrar ciclos o etapas para dar inicio a otras nuevas que podrían conducir a encontrar campos de desempeño en los cuales se puede aportar de mejor medida, o de manera diferente.

Lo más importante cuando se produce una desvinculación de un empleado es investigar y analizar las razones y verificar los motivos que tiene el colaborador para abandonar la organización. Si las razones son de tipo interno relacionadas con una visión distinta del empleado respecto a la de la empresa y su búsqueda por mejorar como ser humano, no hay mucho que la organización pueda hacer para retenerlo. Si las razones de dicha desvinculación están relacionadas con temas tales como oportunidades de crecimiento al interior de la empresa, cultura organizacional, criterios de evaluación del desempeño, etc. entonces, las alarmas deben encenderse y en la empresa se debe poner especial atención y definir los correctivos que sean posible aplicar para solucionar la causa ya que usualmente detrás de una primera carta de renuncia, no es de sorprenderse que se tenga algunas más a la vuelta de la esquina.

1.17. Ética Laboral.

La ética laboral es el grado de diferenciación que cada individuo pueda tener con relación a un evento o circunstancia específica. Es la capacidad individual de una persona para ubicar una situación dentro de su correspondiente contexto.

Ahora bien, una pregunta que surge es con base en qué, el individuo define si es bueno o malo el contexto en cual debe ubicar un evento determinado. Esto depende de cada persona y es el resultante de una serie de factores de tipo formativo, así como aprendidos formalmente a lo largo de la vida de la persona y que empieza en sus primeros años de vida toda vez que recibe estímulos provenientes de su entorno familiar. Durante esta etapa y en alto porcentaje hasta su adolescencia, la persona sigue recibiendo esta fuerte inducción familiar clave en la formación y en el fortalecimiento de los valores morales del individuo.

La parte formal implica toda enseñanza recibida respecto a criterios de diferenciación de lo que es bueno y de lo que es malo pasando por el estudio incluso de las leyes locales y nacionales, así como también de ciertos aspectos religiosos que tiene una fuerte influencia positiva en la persona.

Todo esto se va afinando y perfeccionado con la experiencia y las vivencias personales y profesionales que le permiten al individuo poner en práctica permanente lo aprendido respecto a ética y moral y que van ajustando y perfeccionando su criterio para diferenciar lo bueno de lo malo, siempre con respecto a su propio y particular patrón ético definido anteriormente.

Ahora bien, este perfeccionamiento del criterio de ética varía y aunque no necesariamente incrementa el patrón ético formado internamente por la persona, puede cambiar y mutar y, muchas veces (no siempre), mejorar.

Definido así el patrón ético, resulta más sencillo animarse a emitir un concepto e ideas respecto a la ética laboral aquí en nuestro Ecuador y más específicamente a nivel de empresas de hasta mediano tamaño. El patrón ético del individuo, formado a lo largo de su vida es puesto a prueba ahora en su entorno laboral. Aquí agregará nuevos elementos a su patrón ético tales como los reglamentos, política e incluso cultura organizacional interna de la empresa. Si su patrón ético es sólido y regido mayormente por valores morales considerados correctos, este se fortalecerá e incorporará estos nuevos elementos lo cual le permitirá a la persona una mejor toma de decisiones laborales. Así, la persona tendrá la capacidad de decidir correctamente cuando sea responsable de cualquier área funcional o proceso de la organización, por ejemplo, en las compras de la compañía, una adecuada y ética relación con los proveedores es imperativa por el bien de la organización, dentro de una relación ganar-ganar con el proveedor.

Así mismo, la persona sabrá dónde ubicar la línea que divide lo ético de lo que no lo es, por ejemplo, al momento de establecer precios en el mercado o hasta qué punto es correcto el asociarse con otras empresas para establecer los precios del producto o servicio ofrecido.

La ética laboral es puesta a prueba a diario en el entorno laboral, así por ejemplo, cuando se trata del manejo de caja chica del departamento, el adecuado trato de la información confidencial tales como precios o datos técnicos valiosos de los productos o servicios de la organización. Del mismo modo, cuando existe el debido respeto a los compañeros de trabajo sin hacer discriminaciones de ninguna clase.

Por lo anteriormente expuesto, se podría conceptualizar la ética laboral como el conjunto de patrones traducidos en un nivel de criterio que le permiten al individuo una adecuada toma de decisiones respecto a circunstancias o eventos laborales. Lo adecuado o no de su decisión será evaluado por la misma persona y posiblemente por el promedio de los patrones éticos de sus compañeros, jefes y subalternos. Es por este motivo que lo que es éticamente aceptable en una persona u organización no necesariamente es aceptable en otra.

1.18. El criterio gerencial y la equidad en las decisiones.

Así como a los hijos los atendemos por igual en aspectos tales como alimentación, educación, vestimenta, protección y salud como elementos básicos, del mismo modo, a los empleados se les otorga por igual el acceso a sus derechos tales como cobrar sus sueldos el mismo día, acceso a sus prestaciones sociales obligatorias (estar afiliados, vacaciones, utilidades, décimos). Sin embargo, así como con los hijos, una vez cubiertas las

obligaciones básicas ya nombradas como padres se intenta premiar ciertas habilidades o logros no comunes entre ellos, tales como el obtener alguna calificación extraordinaria, lograr algún premio académico, deportivo, social (ahora se suele designar en los colegios al mejor compañero, amigo, ciudadano, etc.) y lo justo y correcto es que se gane un premio o distinción por pequeña que esta sea que incluso pueda ser vista y entendida por los otros hijos (si se los tiene) como un premio por ese logro adicional. Lamentablemente como padres muchas veces no se los entiende, se dejan llevar por el sentimentalismos y se ofrece el mismo premio tanto a quien obtiene un diez como a quien obtiene, por ejemplo, seis. Esto no hará otra cosa sino desmotivar a quien obtuvo diez y mantener en niveles bajos a quien obtuvo seis.

Se debe premiar distinto y considerar distinto a aquel hijo que siempre acompañó, a aquel que estuvo con sus padres en momentos importantes, a aquel que aportó de manera diferente a la unidad familiar, a ese se debe premiar y considerar de forma diferente. Lamentablemente muchos no lo hacen. De manera similar, el gerente.

Está claro que nunca será lo mismo administrar y liderar una organización que ser padres de familia, sin embargo, es claro que muchos aspectos, políticas y estilos de liderazgo pueden ser mutuamente aplicables. Eso va en el criterio y en el talento de cada individuo.

1.19. Manejo de la relación entre las actividades laborales y la vida familiar.

La actividad laboral es sumamente importante, no solo por lo que representa desde el punto de vista material y los ingresos que esta actividad supone sino porque desde lo relacional y los

efectos de realización personal y social representa la actividad laboral para el individuo. Sin embargo, la inclusión de la familia es clave y forma parte esencial como ingrediente fundamental del ser humano. Por lo anterior, resulta fundamental analizar cuál es la interacción y las eventuales superposiciones que estas dos dimensiones, trabajo y familia tienen.

Para empezar por el final, la conclusión sería que el individuo debe buscar un equilibrio entre la vida familiar y el desempeño laboral con principal enfoque en mejorar su productividad en la organización.

En el corto plazo el trabajador puede alcanzar un alto rendimiento, pero en largo plazo la conflictividad familiar que se genera por la escasa atención que reciba la familia generará estados negativos que afectan el rendimiento. Desde nuestro punto de vista el concepto familia y trabajo no se pueden separar y su manejo de manera individual es complejo por cuanto se conciben de manera integrada.

Con relación al equilibrio o conciliación entre la vida familiar y la vida laboral es necesaria la participación de la familia como aporte clave a la estrategia empresarial a fin de que no afecte el desempeño e incremente la satisfacción laboral.

Al tener el individuo sus problemas familiares bajo control, puede dedicar mayor concentración a su trabajo y en consecuencia incrementar su productividad laboral. La reducción de los índices de rotación y el ausentismo del personal son dos claros efectos de la aplicación de las políticas sociales ya que el empleado no tiene razones figuradas ni reales para no realizar de manera presencial sus funciones laborales. Cuando se observa mayor interés por parte de la empresa en sus intereses personales, el trabajador desarrolla mayor motivación y compromiso con los objetivos organizacionales.

Tal como lo indica Vega (2015):

Nuevos tiempos corren en el ámbito empresarial. La familia ya no puede ser vista como un ente casi antagónico con la productividad de la empresa, sino por el contrario, como uno de los mayores valores agregados. Trabajador que está feliz junto a su familia, sus índices de productividad aumentarán significativamente, y doble será por cierto, la satisfacción de la empresa. (pp. 179-180).

1.20. Preguntas y temas de análisis.

- ¿Qué es la evaluación del desempeño?
- ¿Cuáles son las dos fases de la integración de personas?
- Explique los dos factores motivacionales de Herzberg e indique cómo se puede aplicar esta teoría a la administración de pequeñas y micro empresas locales.
- ¿Es posible, dentro del medio laboral guayaquileño, lograr un adecuado equilibrio entre las actividades laborales y familiares?

1.21. Ejercicios de aplicación.

1. Calcular el IRP (Índice de rotación de personal) para el siguiente caso: Durante el semestre la empresa contrató 10 personas, despidió a 8 y renunciaron 5 personas. Al inicio del semestre tenía 140 empleados y al final del semestre 137.
2. Calcular el IRP (Índice de rotación de personal) del semestre para el siguiente caso: Durante el semestre el departamento de producción contrató 10 personas,

despidió a 2 y renunciaron 5 personas. Recibieron del laboratorio a 3 personas y trasladaron a investigación y desarrollo dentro de la misma empresa, a 2 personas. Al inicio del semestre este departamento de producción tenía 140 empleados y al final del semestre 144.

3. Elaborar un formato de evaluación de personal tradicional que incluyan aspectos personales y aspectos específicos al cargo. Dar un peso porcentual a cada aspecto. Recordar que la suma debe ser cien por ciento como máximo. Por cada aspecto, es decir, personal y específico al cargo, proponer al menos cinco atributos y otorgar un peso porcentual a cada uno. Recordar que la suma de estos atributos debe dar cien por ciento. Hacer una simulación de evaluación y obtener una calificación por cada aspecto y una en total. Elaborar un programa de acciones a tomar para las diferentes escalas de valores obtenidos en la evaluación.

Capítulo 2

Administración de Ventas en pequeñas y micro empresas ecuatorianas.

2.1. Resumen.

El desarrollo organizacional del sector empresarial y en particular de las microempresas en el Ecuador se ha visto afectado en los últimos años por diversos factores que no han permitido alcanzar niveles de competitividad tales que le permitan un crecimiento sostenible, mejores márgenes, mayor participación en mercados nacionales e internacionales y sobre todo enfrentar a la agresiva competencia que significa la importación de productos similares o sustitutos.

La Administración de Ventas juega un rol protagónico en el desarrollo empresarial en el Ecuador y en particular en las pequeñas y micro empresas. Han sido muchos los factores internos y externos, incluso relacionados con políticas gubernamentales directas o indirectas, que han impactado en el desarrollo empresarial y en el crecimiento sostenible del sector comercial e incluso industrial en Ecuador, políticas que en ocasiones han favorecido y en otras que más bien no han tenido un efecto impulsador, al menos en el corto plazo, para las organizaciones locales.

Las pequeñas y micro empresas en nuestro país son fuentes de trabajo muy importantes además de ser generadoras de impuestos para el Gobierno y de divisas en el caso de aquellas

que exportan sus productos. Sin una adecuada administración de ventas que prepare, blinde o adapte a la microempresa de tal manera que pueda soportar, resistir, sobrevivir y sobre todo si no logra asegurar un crecimiento sostenible ante muchos efectos externos, se corre el riesgo de perder todo este aporte social y económico que significa la actividad comercial e industrial de las pequeñas y micro empresas en el Ecuador.

2.2. Objetivos de aprendizaje.

Conocer técnicas y modelos de administración comercial al interior de una micro y pequeña empresa.

Resaltar y tener la orientación hacia el cliente y su satisfacción con el producto o servicio como el estilo de dirección más importante y como el marco dentro del cual se deben centrar todas las actividades y decisiones tomadas al interior de la gestión comercial.

Aprender elementos básicos y prácticos dentro de la administración de ventas, tales como el manejo de territorios, políticas de precio, de crédito, preparación de presupuestos, cálculo de márgenes y elaboración de pronósticos de ventas, entre otros.

Aprender las principales estrategias de ventas que pueden ser útiles tanto en momentos de bonanza cuanto en tiempos de crisis.

2.3. Entorno interno y entorno externo.

Son variadas las causas externas e internas que inciden directamente en el desempeño de las pequeñas y microempresas. Entre los factores externos de impacto tenemos principalmente a las políticas gubernamentales, también se cuentan los factores

locales o factores externos de mercado promovidos por cambios que a su vez son derivados de la globalización, los cuales han influido en el desarrollo empresarial en general del Ecuador. La creación de impuestos tales como el impuesto a la salida de divisas y el impuesto a la renta anticipado ha influido en los márgenes, utilidades y liquidez de las organizaciones. Todo en suma, se quiera o no, tiene un efecto inflacionario en el mercado con su consecuente impacto en el consumidor final.

Dentro de los elementos del entorno interno, los más importantes en la pequeña y micro empresas tienen que ver con los recursos siendo los principales los humanos (para este punto de análisis se hablará del talento humano como un recurso únicamente con la finalidad de tomarlo como sujeto temporal de estudio), los recursos materiales y los recursos económicos.

Humanos

La organización debe formar un equipo competitivo, con personal calificado en especial en aspectos técnicos y de servicios al cliente. El personal del área de ventas debe tener formación técnica o administrativa en función del sector en el cual la microempresa se encuentre.

De la misma manera, el personal relacionado con el manejo administrativo debe poseer un alto nivel competitivo con formación en carreras administrativas, de gestión de empresas, comercio exterior, administración de empresas u otros relacionados.

En general, todo el personal de la organización y en particular en el área de ventas, debe tener un alto sentido de servicio al cliente y entender claramente que en el cliente radica el éxito o el fracaso de la gestión tanto personal como del equipo.

Materiales

La organización debe analizar la posibilidad y conveniencia de incrementar su infraestructura física, relacionada por ejemplo con su capacidad de almacenamiento (puede ser infraestructura propia o alquilada) en función de su crecimiento proyectado lo cual es clave en el objetivo de mantener un nivel de inventario tal que se mantenga abastecidos de manera oportuna a sus clientes. De igual manera se debe mantener como mínimo en el mismo nivel los demás servicios tales como la oficina, equipos de computación, internet, comunicación telefónica fija y móvil.

Económicos

La pequeña y micro empresa debe definir su presupuesto de ventas y de gastos como mínimo para el siguiente año y de ser posible proyectarse en sus números a futuro tanto cuanto pueda hacerlo y en función de que la información disponible y conocimiento de mercado así se lo permita. Debe considerarse dentro del presupuesto de gastos aquellos relacionados con las capacitaciones, viajes para visitas a clientes, importaciones de productos, gastos corrientes de la oficina y otros necesarios para un funcionamiento normal que permita brindar atención de excelencia a sus clientes.

Por todo lo anteriormente expuesto, la administración de ventas juega un rol decisivo en la supervivencia de las pequeñas y micro empresas y en el aseguramiento de su crecimiento sostenible adecuando a la empresa a todos estos cambios y variables del entorno tanto interno cuanto externo.

2.4. Etapas del proceso de ventas.

Según Johnston y Marshall (2009, p. 49), el proceso de ventas consta de las etapas indicadas en la figura 5.

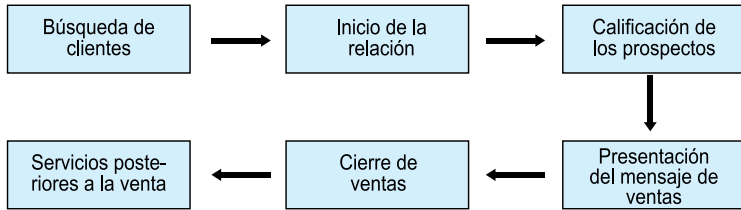


Figura 5. El proceso de ventas.

Fuente: Administración de Ventas. Johnston y Marshall, 2009, p. 49.

Para el caso de una micro y pequeña empresa la estructura base es la misma aunque con cierto peso mayor en unas etapas más que en otras y posiblemente con subetapas dentro de algunas.

Búsqueda de clientes.- Esta etapa empieza incluso desde antes de la creación de la organización como parte del plan de negocios. Además de saber cuál es el mercado objetivo se debe también conocer dónde están los clientes potenciales.

Las bases de datos de las cámaras, las estadísticas de importaciones, las asociaciones o gremios son entre otras fuentes muy útiles para conocer acerca de clientes potenciales.

Una vez que ya la empresa se encuentra participando comercialmente en el mercado, una de las principales fuentes de información para búsqueda de nuevos clientes potenciales, son los mismos clientes actuales, quienes darán información en función del nivel de relación y acercamiento que se logre desarrollar con ellos. Un cliente normalmente no da algo a cambio de nada, es decir, no se puede pretender que el flujo de información se dé en una sola dirección. Para lograr un buen

grado de acercamiento y en lo posterior tener información de parte de un cliente, se debe fomentar una relación lo cual no es tarea fácil ni mucho menos se consigue de la noche a la mañana. Se logra con base en la capacidad y habilidad de la empresa para resolver los problemas y atender las necesidades de sus clientes, sean estas de tipo técnico, de servicio o logístico. Un método muy útil para fomentar las relaciones de largo plazo con los clientes es a través de los cursos y charlas técnicas que se brinden a su personal acerca del producto o de temas en general que la empresa esté en capacidad de brindar y que sean útiles para el cliente.

Inicio de la relación.- Una vez identificados los clientes potenciales y siguiendo el modelo del proceso de ventas planteado por Johnston y Marshall (2009), corresponde establecer el inicio de la relación. Una de las partes más complicadas al inicio de una relación comercial es la primera visita al cliente, desde el lograr contactarlo y transmitirle que se puede ser fuente de solución para algún problema o alternativa adicional dentro de las que en ese momento dispone. El lograr obtener una cita con un cliente potencial es un tema muchas veces subvalorado por muchos gerentes de ventas y es una parte crucial dentro del proceso. Cuando se trata de la primera reunión, esta cita debería ser solicitada de preferencia de manera telefónica directamente por el mismo vendedor. La técnica que se utilice durante esos pocos segundos que dura la llamada telefónica es igualmente importante. Se deben aprovechar esos sesenta segundos que el cliente potencial está al teléfono para en ese breve momento entienda porque sería importante recibir al vendedor.

Una alternativa a la solicitud de esta primera cita es hacerlo vía correo electrónico y aun cuando no se descarta lo práctico y rápido del correo electrónico, se sugiere aplicar esta modalidad ya cuando se ha empezado la relación comercial.

Otro punto crítico en esta parte es la reunión personal, es decir, una vez que se ha recibido la aceptación de la cita por parte del cliente. Se debe tener muy claramente definidos los objetivos de la reunión, saber manejar los tiempos de la misma y las señales que se vayan recibiendo de parte del cliente. Del lado del vendedor, es importante presentarse, agradecer a la persona por su atención y hacer una breve presentación de la empresa resaltando aspectos relevantes de la misma tales como tiempo y porcentaje de participación en el mercado, clientes importantes a los cuales se atiende, aunque esto último se debe hacer con criterio ya que en ocasiones a los clientes no les gusta que sus proveedores atiendan también a su competencia. Lo adecuado en este caso sería resaltar clientes importantes y reconocidos pero de preferencia de otro sector de mercado.

Pasada esta etapa, la reunión se irá desarrollando en función de los puntos de interés que se perciban del cliente y siempre dejar, al final de la misma, puntos pendientes de lado y lado que permitan al vendedor mantener el contacto para una próxima visita. Ejemplos de pendientes son, entre otros, el envío de información técnica, envío de muestras, algún dato adicional que el cliente requiera y tratar de definir cuál es el medio de comunicación, sea este telefónico, mail u otro, que el cliente potencial prefiera.

Una vez traspasada esa barrera que equivale a ganarse la confianza del cliente y sobre todo mantenerla, solo ahí el vendedor empezará a notar que el flujo de información se vuelve cada vez más fuerte no solo acerca de otros posibles clientes sino también de información acerca de la competencia.

Así como para la empresa vendedora es de suma importancia el conocer acerca de la competencia y sus movimientos, del mismo modo para los clientes, el saber de su competencia

es clave para su negocio. Las empresas que representan competencia para los clientes son a su vez clientes potenciales para el vendedor. Es por esto que los actuales clientes son usualmente una importante fuente de información acerca de nuevos clientes siempre y cuando la empresa vendedora tenga la habilidad para saber cómo y cuándo preguntar.

Calificar los prospectos.- Posterior a la primera reunión, el vendedor o empresa vendedora estará en capacidad de hacer una mejor evaluación del tipo de prospecto que tiene. Una información importante que se debe tener es el consumo mensual que el cliente potencial tiene del producto o productos que se le ofrece y si las condiciones de ventas, tales como el crédito y el lugar de entrega, entre otros, son coherentes a la políticas comerciales de la empresa vendedora.

Presentar el mensaje de ventas.- Tal como lo indican Johnston & Marshall (2009, p. 51), la presentación del mensaje de ventas es una etapa posterior a la calificación de los prospectos. Sin embargo, en nuestro medio ecuatoriano, la presentación del mensaje de ventas abarca incluso desde la misma búsqueda de clientes, cuando se pide una primera cita al cliente potencial, cuando se inicia la relación durante la primera reunión con el mismo, durante el cierre de ventas y hasta las etapas de servicio posventa. Siempre se debe hacer presentación de mensaje de ventas en tanto se entienda que presentar el mensaje de ventas se refiere a mantener siempre a la marca o producto en la mente del cliente. Lograr esto no es tarea fácil y se sabrá que se lo ha logrado cuando se tengan señales de distinto tipo. Una de esas señales es cuando el cliente llama para preguntar si el proveedor tiene algún producto que inicialmente no le ha ofrecido o vendido aún, o cuando pregunta si el vendedor le puede recomendar algún otro proveedor para el producto o servicio del que no se disponga.

La presentación del mensaje de ventas es permanente, va incluso en el envío de nuevas alternativas de servicio tales como entregas más rápidas o incluso hasta eventuales incrementos de precios.

Cierre de ventas.- La etapa más complicada del proceso de ventas es el cierre. Este abarca muchos aspectos tales como la motivación del vendedor por conseguir una venta y su predisposición a lograr un cierre, temas psicológicos como superar el miedo al rechazo o a recibir un no por respuesta y la alta resistencia a la frustración que se debe tener para lograr incursionar en el mundo de las ventas y ser cada vez más exitosos logrando incrementar el porcentaje de cierres versus las respuestas negativas. El dejar atrás los miedos a llamar a alguien y a preguntarle si está dispuesto a adquirir *ya*, el producto o servicio ofertado, pregunta que se puede hacer de la manera en que cada vendedor haya desarrollado su estilo particular.

Ahora bien, ¿cuándo se ha cerrado una venta?, este es un tema de mucho debate al interior de las organizaciones. Para el vendedor la venta se cierra con el pedido en mano y confirmado con el cliente, para el personal de bodegas o despachos, la venta se cierra cuando el producto ha salido de su inventario, para la gente de logística la venta se cierra cuando el producto ha sido entregado. Desde nuestra óptica, la venta se cierra cuando se ha cobrado el producto entregado. Incluso posterior a eso, para la gente de contabilidad, la venta se ha cerrado solamente cuando, en un plazo determinado, no se han dado devoluciones ni notas de crédito en favor del cliente, lo cual también merece una atención particular.

El cierre de ventas más difícil es el primero, una vez que el cliente le ha abierto la puerta a la empresa vendedora con un primer pedido y esta es capaz de estar a la altura de la confianza

recibida por medio de productos y servicios de calidad, los demás cierres de ventas y pedidos nuevos se darán en tanto se haga un adecuado seguimiento al cliente y atención posventa.

Servicio a la cuenta.- Esta etapa dentro del proceso de ventas tiene muchas actividades o subprocesos. Uno de ellos es la atención personalizada al cliente. Muchas empresas optan por ingresar en sistemas informáticos que les permitan tener una mejor administración de las relaciones con los clientes. Sin embargo, en empresas pequeñas y medianas los costos relacionados con un sistema de este tipo no siempre pueden ser solventados. Esto no debería ser motivo de demasiada preocupación, ya que el fondo y la clave radica en la atención personalizada al cliente lo cual en nuestro país ha sido y es muchas veces subestimada cuando por el contrario es una de las principales estrategias comerciales con la que las organizaciones pequeñas pueden contar.

Otra etapa importante en el servicio es la atención técnica que se pueda dar al cliente respecto a los productos y servicios, es decir, la capacidad del vendedor para resolver los problemas y atender las necesidades de sus clientes. Incluso cuando el problema no se refiere o no esté relacionado directamente con el producto y aun así la empresa vendedora pueda servir al cliente con ideas, sugerencias o mejor aún, con soluciones prácticas, el cliente quedará muy agradecido y eso se transformará en el corto plazo en pedidos e incremento de los mismos tanto en cantidad cuanto en frecuencia y en el largo plazo significará el estrechar las relaciones con el cliente de tal modo que se lo tendrá no solo una vez en el reporte de ventas sino de manera frecuente y como un cliente cautivo.

Por otra parte está también la parte relacionada con el seguimiento al cliente respecto a sus pedidos. Se debe conocer

al cliente y saber sus niveles de consumo así como también sus fechas previstas de pedidos. De no darse un pedido esperado en cantidad y en el tiempo estimado, la empresa vendedora debe mantener el adecuado contacto con su cliente a fin de descartar que esté comprando a la competencia. Por otro lado, si se trata de un olvido o descuido del personal de adquisiciones del cliente, este quedará muy agradecido de una llamada recordatoria. Si el cliente está comprando por otro lado el vendedor debe de inmediato averiguar las razones de este inesperado cambio y tratar de aplicar las medidas correctivas. Muchos representantes de ventas suelen quejarse de clientes que los sorprenden con pedidos de un momento a otro, lo cual en realidad no necesariamente es la situación deseada, sin embargo en lugar de ver a ese cliente como un problema, se lo debe mirar como una oportunidad ya que ese cliente desordenado en su manejo de inventario estará muy agradecido y dispuesto a “casarse”, comercialmente hablando, con la empresa que sea capaz de resolver sus problemas de abastecimiento repentino e incluso de manejarle (sin saberlo conscientemente) sus inventarios.

2.5. El proceso de la Administración de Ventas.

De acuerdo a lo señalado por Johnston & Marshall (2009, p. 10), el proceso de la administración de ventas consta de tres grandes etapas a saber: la formulación del plan de ventas, la implementación y finalmente la evaluación y el control del mismo.

A nivel de la microempresa ecuatoriana esto también se cumple. El ciclo de formular, implementar y evaluar se repite de manera cíclica en todos los programas de ventas que se desarrollen. Este lógico proceso es válido incluso más allá de las actividades comerciales abarcando a otras áreas funcionales de una organización.

Lo anterior guarda también relación con lo indicado por Chiavenato (2011, p. 330) en referencia al ciclo de Deming y sus cuatro etapas: analizar, planear, hacer y evaluar. La única diferencia sería que el analizar y planear se unen para formar la etapa de la formulación del plan de ventas, continuando con el hacer que equivale a la implementación del diseño previo y finaliza con una evaluación de los resultados, discrepancias y distorsiones versus lo esperado, es decir, evaluamos como casi en todas las cosas de la vida diaria a todo nivel, sea esto laboral, profesional o personal.

2.5.1. Formulación del plan de ventas.

En esta etapa veremos la organización de la fuerza de ventas. Se definen los objetivos y metas, los recursos para alcanzarlos. Definición de políticas. Pronósticos de ventas. Elaboración del presupuesto de ventas. Cálculo de precios y márgenes por producto y en su total.

2.5.1.1. Establecimiento de objetivos y recursos para alcanzarlos.

El establecimiento de objetivos y metas es clave dentro de la función comercial al igual o más que en cualquier otra área de la organización. Incluso aun cuando en algún sector de mercado no se tenga claridad acerca de su potencial, se deben definir objetivos y metas (medibles, alcanzables dentro de lo posible y cuantificables) que indiquen el grado de desviación de los resultados que se obtengan respecto a lo esperado. Si no se colocan objetivos y metas existe el riesgo que la organización se encuentre sin rumbo, a la deriva y sin norte claro, y posiblemente cayendo en el error de que un valor cualquiera de ventas logrado es adecuado. Siempre se debe tratar de colocar objetivos y metas los cuales hacen las veces de una carretera

que marca rumbo por dónde la organización va a transitar y cuán cerca o lejos va del camino principal.

Tal como se indicó en el capítulo anterior cuando se veían los objetivos organizacionales, las características principales de los objetivos es que estos sean medibles, alcanzables y cuantificables. Un objetivo medible es aquel es susceptible de poder ser entendido dentro de su dimensión. Un objetivo es cuantificable cuando puede ser expresarlo en un valor numérico y entendible en la organización. Finalmente, un objetivo es alcanzable cuando es real. Todo administrador y en particular los de ventas, deben colocar objetivos altos que signifiquen o impliquen retos desafiantes para su gente. Igual que un atleta cuando se impone metas cada vez más desafiantes. Pero este mismo atleta no podrá colocar como meta una marca que exceda o vaya más allá de su propia capacidad física de ese momento ya que eso, lejos de incentivarlo a conseguirla, en el largo plazo podría generar un efecto contrario similar a la frustración. Lo mismo ocurre con lo alcanzable que deben ser los objetivos de ventas. Estos deben ser desafiantes, que reten la capacidad de los vendedores pero recordando que dicho objetivo debe ser alcanzable en la realidad ya que, como se mencionó en el capítulo anterior, no existe nada más desmotivador que un objetivo no alcanzable.

2.5.1.2. Organización de la fuerza de ventas.

Dentro de la administración de ventas uno de los aspectos relevantes para el gerente o administrador de esta función es la adecuada organización de su fuerza de ventas. Johnston & Marshall (2009, p. 109-112), nos hablan de una organización de la fuerza de ventas por: Organización geográfica, organización por productos, organización por mercados o tipo de clientes y organización por función de ventas.

En la industria ecuatoriana se da especialmente de los tres primeros tipos sin que esto signifique que la organización por función de ventas no sea utilizada. El escoger cual tipo de organización va a depender del análisis de varios factores que el administrador de ventas haga.

Los principales factores a tener en consideración para organizar la fuerza de ventas son: número de clientes, variedad de sectores de mercados atendidos, variedad de productos o líneas de productos ofrecidos y cuan diseminados se encuentran los clientes dentro de la ciudad, provincia o el país.

2.5.1.3. Organización geográfica de la fuerza de ventas.

Este tipo de organización de la fuerza de ventas es muy común en empresas que cubren amplios territorios geográficos, es decir, que tienen diseminados sus clientes a nivel nacional en varias provincias. Cuando esto se da así, muchas empresas tienden a darle más peso a este factor y sectorizar geográficamente sus gestiones comerciales aun cuando dentro de dichos sectores los mercados o productos ofrecidos sean variados.

La ventaja de este tipo de organización muchas veces pasa por los ahorros de costos en desplazamientos de viajes de los ejecutivos de ventas hacia sectores geográficos alejados, por lo que otra práctica común asociada a esta organización geográfica es el contratar a ejecutivos de ventas residentes en estos sectores o provincias alejadas de casa matriz.

En la figura 6 se muestra un ejemplo de lo que sería la estructura organizacional geográfica del equipo de ventas.

Un ejemplo de esto son las transnacionales, las cuales tienen

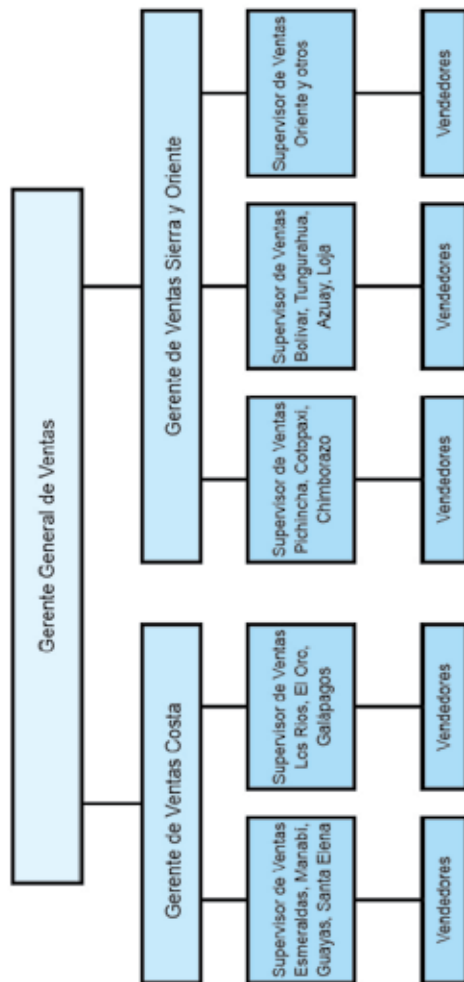


Figura 6. Ejemplo de una estructura organizacional geográfica de la fuerza de ventas.

operaciones en varios países y en muchas ocasiones, si las ventas de un país determinado así lo ameritan, llegan a establecer oficinas comerciales y no solo se quedan con distribuidores. Como complemento a esta estrategia, aplican una organización por sector de mercado que se superpone matricialmente a la organización geográfica (países) y complementan sus gestiones comerciales logrando muchas veces altos niveles de eficiencia.

Incluso si a criterio del gerente, la organización de la fuerza de ventas no satisface a las expectativas o no cumple con los objetivos y metas planteados, el gerente debería tener libertad de proponer y aplicar una organización distinta a la inicial. Es importante recordar que siempre se dará tiempo para que una estrategia, plan o programa resulte, sin embargo, no es menos cierto, que la autoridad y la potestad de cambios que estimulen el logro de las metas debe ser atribución plena de la gerencia de ventas.

Un aspecto a tener en cuenta cuando se organice la fuerza de ventas de manera geográfica es el tratar de balancear los territorios. Si bien no se puede cambiar una empresa de una provincia o de un lugar a otro, lo que sí se puede, como administradores, asignar más territorios a un vendedor buscando balancear el número de clientes contenidos en cada uno de ellos. De esta manera se otorgan las mismas oportunidades de desarrollo de clientes y generación de ventas de manera más o menos equilibrada a cada ejecutivo de ventas lo cual ayuda en muchos aspectos, uno de ellos, al momento de realizar evaluaciones objetivas del desempeño.

A más del número de clientes por sector geográfico, idealmente el otro aspecto a considerar es el potencial de ventas que cada sector represente. Esto se refiere al hecho de que los sectores geográficos pueden estar balanceados desde el factor

número de clientes, pero no necesariamente desde el factor potencial de ventas.

Incluso se puede hacer una sub organización de tipo geográfica dentro de una organización por sector de mercados. Por ejemplo, dentro de un sector de mercado industrial, institucional, agrícola, etc., se puede a su vez, dentro de él, hacer una organización geográfica. Un ejemplo de esto son las empresas que atienden varios sectores de mercado, uno de ellos el agrícola y dentro de este se realizan divisiones provinciales, es decir geográficas, que mejoran la atención y cobertura del mismo.

2.5.1.4. Organización de la fuerza de ventas por sector de mercado.

Cuando una empresa empieza a especializarse ya sea en atención y servicio técnico o en tipos de productos para sectores de mercados específicos, es muy probable que lo más conveniente sea organizar a su fuerza de ventas por sector de mercado. Esto significa especializarse en determinados sectores de mercado para lo cual es clave contar con recurso humano (específicamente de tipo técnico) especializado en cada uno de los sectores de mercado que la empresa atiende.

Del mismo modo cuando la empresa elabora productos u ofrece servicios varios a distintos tipos de mercado, la organización geográfica es una opción adecuada para la organización.

En la figura 7 se muestra un ejemplo de lo que sería la estructura organizacional por sector de mercado del equipo de ventas.

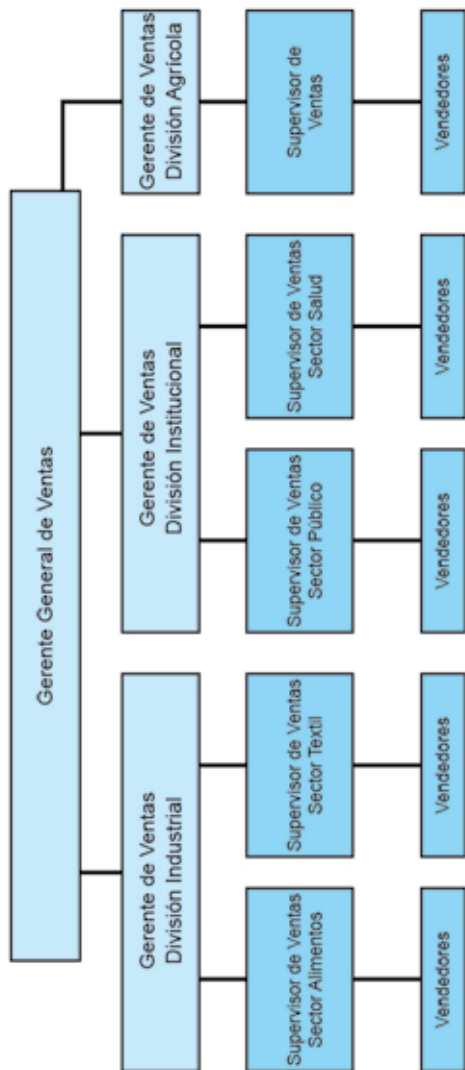


Figura 7. Ejemplo de una estructura organizacional por sector de mercados de la fuerza de ventas.

2.5.1.5. Organización de la fuerza de ventas por tipo de productos.

Cuando la especialización de los productos es un elemento diferenciador llegando incluso a ser determinante en las estrategias de la empresa, la organización de la fuerza de ventas por tipo de productos podría ser la mejor alternativa.

En la figura 8 se muestra un ejemplo de lo que sería la estructura organizacional del equipo de ventas por tipo de productos.

Los especialistas ya no son en mercados, sino en productos. Se trata de ventas técnicas que requieren mucho seguimiento y servicio ya que el producto así lo requiere. Incluso un mismo producto puede estar destinado a varios sectores de mercado como el institucional, doméstico, industrial y dentro de este el cerámico, textil, petrolero, detergentes, alimenticio, farmacéutico, institucional en incluso servicios, entre otros.

Entonces, cuando el producto requiere un alto nivel de especialización y asistencia técnica, pasa a ser el primer criterio para organizar a la fuerza de ventas y luego de esto, si el número de clientes o zonas así lo ameritan, dentro de esta organización por tipo de producto se puede crear una sub organización ya sea por sector de mercado o incluso geográfica como muestra la figura 8.

2.5.1.6. Agentes de Ventas Independientes.

La opción de agentes de ventas independientes es una estrategia que complementa la organización de la fuerza de ventas de tipo geográfica. Puede darse de dos formas. La primera, teniendo un representante de ventas independiente

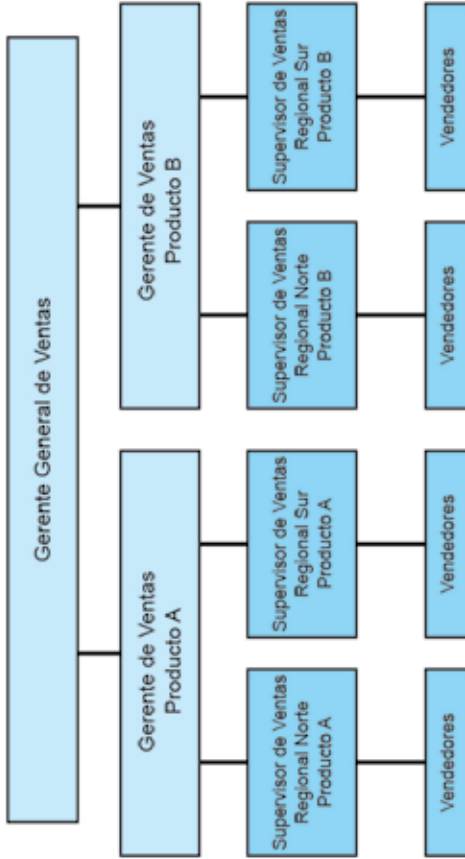


Figura 8. Ejemplo de una estructura organizacional de la fuerza de ventas por tipo de productos.

VITAL

y la segunda un distribuidor, ambos establecidos en un sector geográfico o provincia alejado de casa matriz.

Se debe tener especial cuidado al momento de seleccionar o elegir esta opción ya que generalmente representantes de ventas independientes y en particular los distribuidores no suelen ajustarse a las políticas de la empresa y muchas veces tienen diferencias en las formas de atender el mercado. Cuando se considere esta opción, es decir, el tener un agente de ventas independiente, se recomienda que desde el inicio de la relación se establezca claramente lo que la empresa quiere o busca de esta relación comercial y lo que el representante de ventas o distribuidor está dispuesto a ofrecer.

La empresa deberá aclarar a los agentes o distribuidores, por escrito de preferencia, cuales son los factores de servicio a los cuales no está dispuesta a renunciar. Por ejemplo, si la empresa tiene como política de servicio el cambiar un producto en caso de llegar fuera de especificación en alguna de sus variables, no puede permitir que el representante de ventas cambie dicha política. En otros aspectos, no en los técnicos, sino por ejemplo en los comerciales, la empresa puede hacer concesiones al representante de ventas o al distribuidor para que aplique sus propias políticas comerciales como por ejemplo en temas como el tamaño mínimo de pedido, plazo de pago o tiempo de entrega.

2.5.2. Ejecución del plan de ventas.

Definidos los recursos necesarios, establecidos los objetivos y presupuestos, determinado el personal necesario, corresponde ahora ejecutar la planificación que no es otra cosa que poner en práctica o llevar a la acción lo que se tiene en el papel. Es recomendable establecer actividades específicas con fechas a ejecutarse, metas a alcanzarse y nombre de la(s) persona(s) responsable(s) por el cumplimiento de la actividad.

Muchos autores suelen incluir en esta etapa de ejecución del plan de ventas actividades tales como el reclutamiento y selección de la fuerza de ventas, la capacitación y la motivación y remuneración de la fuerza de ventas, lo cual tiene coherencia si se considera que son actividades que permanentemente el administrador de ventas estará realizando a lo largo de su gestión comercial.

En concreto, esta parte de la ejecución del plan de ventas se relaciona con la acción, con la práctica, con el no quedarse sentados en la oficina sino “tomar calle y quemarse un poquito con el sol”. Lo más valioso será siempre el contacto directo con el cliente. La información que el mercado o, más específicamente, los clientes nos proporcionen acerca de sus necesidades, competencia, etc. se obtiene principalmente en la interacción cara a cara con el cliente. Las personas no proporcionan suficiente información, ni siquiera telefónicamente, menos aún por mensaje, email o algún otro medio impersonal de relacionamiento con los clientes.

El personal de ventas debe asistir a reuniones, organizar eventos, ferias, almuerzos con sus clientes o al menos un sencillo y económico café al terminar la jornada laboral. Aunque no lo parezca, estos son detonantes o generadores de negocios.

Un gerente general de una importante empresa comentó una vez que se encontraba en un seminario ofrecido por un importante conferencista acerca de servicios al cliente y captación de nuevos mercados. Al final, el conferencista estaba tomándose un café con varios de los asistentes al evento, uno de ellos, era gerente comercial de una importante empresa del medio. El conferencista le preguntó a este gerente comercial, de una manera muy educada y amable: *¿Usted qué hace aquí?* Y el gerente le contestó: *¡pues, asistiendo a su charla!* ante lo cual

el conferencista replicó: *¡por interesante que sea mi charla, no hay nada más importante para un gerente de ventas que estar visitando a sus clientes!*

2.5.3. Análisis de la conveniencia y desarrollo de una red de distribuidores.

Antes de comprometer a la compañía por un tiempo determinado con uno o varios distribuidores, se debe hacer un análisis de la verdadera necesidad de incorporar o implantar este tipo de estrategia comercial en la empresa.

Son muchas las ventajas que ofrecen los distribuidores, a saber, entre las más importantes están:

- Conocen la zona y llegan con sus productos a zonas geográficas, mercados y clientes similares (incluso los mismos) de la empresa.
- No se tiene la obligación legal de tipo laboral con sus empleados, lo cual, dentro de lo posible y dentro de lo que la ley permita, debe quedar claramente establecido.
- Están atentos al ingreso de nuevos competidores o de productos sustitutos.
- Retroalimentan a la empresa principal en temas tales como el precio y nuevos clientes de surjan en el mercado. Esto en tanto se logre una relación de mucha confianza con el distribuidor y de ser posible, colocarlo por escrito en el acuerdo comercial al cual se llegue.
- No se incurre en costos de movilización ni de distribución hasta las instalaciones del cliente usuario final.

- Se tiene el producto a disposición del cliente en tiempos menores a los cuales la empresa principal no sería capaz de atender desde la casa matriz.

A pesar de ser varias las ventajas se deben también analizar y ponderar cada uno de estos factores y compararlos con los puntos en contra.

Uno de los temas a tener en cuenta cuando se piensa en la posibilidad de comprometerse formalmente en una relación comercial con un distribuidor es el manejo de la información. Al incorporar distribuidores, se está entregando uno de los activos más importantes que una empresa puede entregar y que es la información. La organización enseña al distribuidor que existen otros productos y otros clientes a los cuales puede llegar, se revelan también precios, contactos, calidad de productos, etc. Toda una gama de información valiosa que podría volver reemplazable a la empresa en el largo plazo si no se tienen en consideración las adecuadas cláusulas que deben ir en el acuerdo comercial.

Uno de los aspectos que inclinan la balanza hacia la decisión de tener distribuidores es cuando el mencionado distribuidor conoce el mercado mejor que la empresa y tiene acceso a zonas geográficas a las cuales se le hace complicado llegar a la empresa principal ya sea porque tiene poco personal o porque el costo de transporte la vuelve menos competitiva.

Con los clientes que ya tenga la empresa en la zona, en especial si son clientes importantes o estratégicos que se desee seguir atendiendo de forma directa, lo adecuado es ser muy claros y marcar territorio con el distribuidor desde el inicio e informar que como parte del acuerdo comercial, ese cliente se continuará atendiendo en forma directa. Solo en casos

especiales se podría pensar en la posibilidad de reconocer un porcentaje mínimo de comisión a dicho distribuidor por el manejo de ese cliente, lo cual debería ser dentro de lo posible (,) evitado. Dichos casos especiales podrían ser por ejemplo cuando el cliente final tiene una urgencia por un producto del cual no tiene inventario y la empresa no sea capaz de abastecer de manera inmediata, pudiendo incluso, parar su producción. En ese caso el distribuidor más cercano suele ser muy útil. Estos casos no deberían ser muy frecuentes si el proveedor desarrolla una capacidad de conocer al cliente y anticipar sus necesidades de producto, incluso cuando el cliente no lleve un control muy ordenado de sus inventarios.

Finalmente, un punto muy importante a analizar, es que al llegar al mercado a través de un distribuidor, existe, quiérase o no, una porción de margen que debe ser resignada a cambio de un volumen teórico de ventas mayor que lo compense. Es precisamente ese el análisis que el administrador de ventas debe hacer, es decir, comparar los nuevos clientes e incremento en volúmenes de ventas, el cual debe al menos ser igual a los ingresos que se resignan por tema de precios o márgenes.

2.5.4. Definición de las políticas de administración de cuentas.

2.5.4.1. Política de precios.

Contrario a lo que se pueda pensar, las pequeñas y micro empresas, salvo ocasiones justificadas por su estructura de costos, deberían mover lo menos posible sus precios de ventas a fin de alcanzar la estabilidad, no inquietar el mercado tanto de competidores como de clientes y afianzar su relación con estos últimos (los clientes). Las políticas de precios de las organizaciones se deben centrar en la búsqueda de otorgar estabilidad en los precios hacia sus clientes a fin de que estos

puedan realizar estimaciones de largo plazo, presupuestos de compras, gastos, costos y todos los beneficios que un marco de estabilidad en los precios le pueda significar al mercado.

Únicamente en los casos realmente justificados, es decir, cuando por temas de incrementos en los costos de sus materias primas o en general de los productos que comercialice, o a causa de factores del entorno (externo como las políticas gubernamentales o internos como una necesaria corrección urgente de las utilidades acumuladas), solo ahí se debería considerar el incremento de precios de ventas a los clientes.

Ahora bien, distinto a esto son las correcciones de precios que normalmente se hacen al inicio de cada año por la temas inflacionarios, los cuales deben ser explicados al cliente no como un incremento de precios sino como un ajuste debido al índice de precios al consumidor.

Sin embargo, aun en el caso indicado en el párrafo anterior, como política general, cuando exista de por medio un contrato o acuerdo así sea verbal con algún cliente, la organización no debería modificar unilateralmente sus precios sin una previa negociación y acuerdo con cada cliente y mantener las condiciones pactadas durante el tiempo o período objeto del acuerdo.

2.5.4.2. Política de crédito.

Como política generalmente aceptada, es usual que las organizaciones otorguen a sus clientes actuales y recurrentes un plazo de pago de 30 días calendario. Cuando se trata de clientes nuevos, la empresa debería reservarse el derecho de realizar de contado la primera venta, esto hasta conocer al cliente, aperturar y analizar la correspondiente solicitud de crédito.

Si la empresa tiene distribuidores se puede considerar la posibilidad de otorgar un plazo de pago de quince o treinta días más de lo que se otorga al cliente consumidor final.

Se pueden tener plazos diferentes a los indicados como generalmente aceptados, pero deberán ser negociados entre la empresa y el cliente, reservándose la empresa el derecho a buscar de alguna manera una garantía de pago en caso de que el plazo se extienda.

2.5.4.3. Tiempo de entrega.

Tomando como base el manejo adecuado de los niveles de inventario, las organizaciones deben mantener productos suficientes en sus bodegas a fin de disponer despachos inmediatos a sus clientes. Es recomendable que para el caso de entregas a clientes situados en la misma localidad de la empresa, el tiempo de entrega sea preferiblemente no mayor a un día laborable e incluso tener la opción de despachar el pedido el mismo día siempre y cuando dicho pedido haya cumplido un horario máximo de ingreso usualmente definido por la empresa en función de su capacidad logística.

Para el caso de entregas a clientes ubicados en otras ciudades, se sugiere definir los tiempos de entrega. Por ejemplo, para el caso de empresas localizadas entre Guayaquil, Quito, Cuenca y Manta, una buena operación logística implicaría realizar entregas en no más allá de dos días hábiles.

Para locaciones que no son capitales de provincia o que se encuentran relativamente lejos de la sede operativa de la empresa (por ejemplo el oriente respecto a Guayas) el tiempo entrega puede ser de tres días hábiles.

2.5.4.4. Lugar de entrega.

El lugar de entrega debe ser negociado y acordado entre la empresa y sus clientes. Esto tendrá una repercusión directa en el precio del producto, pero, como regla general, se recomienda que no se incluya en su precio un valor más allá de lo que a su vez los proveedores logísticos le cobren a la empresa por dicho servicio de transporte ya que no es recomendable usufructuar por actividades ajenas al giro central o negocio principal de la empresa. Esto también tiene relación con la ética profesional y laboral. En el caso de que la organización maneje su propia operación logística, se sugiere establecer con detalle el costo de este servicio y a su vez este cargarlo al precio de venta en caso de que el acuerdo de entrega sea en las instalaciones del cliente.

2.5.4.5. Estrategias de cobro.

Una vez cumplido el plazo de crédito establecido para cada cliente, una persona definida por la organización debe realizar la gestión de cobro de preferencia telefónicamente al inicio, comunicándose con la persona o el departamento del cliente encargado de los pagos. De manera amable comunicará el respectivo vencimiento de la factura y solicitará la emisión del pago respectivo. La empresa puede ser flexible a diferentes tipos de formas de pago siendo la más común, el recibir un cheque a nombre de la organización, preferiblemente cruzado conforme la ley de cheques vigente a fin de que solamente pueda ser depositado en la cuenta corriente de la empresa. También puede darse el caso de transferencias bancarias entre la cuenta del cliente y la cuenta de la empresa. Otras formas de pago pueden ser negociadas pero, de preferencia se recomienda utilizar las indicadas.

Los pagos en efectivo deben ser, dentro de lo posible, evitados. Sin embargo, los clientes que deseen hacer pagos

en efecto se les debería sugerir hacerlo directamente como depósito a la cuenta corriente de la empresa e indicar claramente al cliente que bajo ningún motivo ni por ningún concepto será considerado válido un pago efectuado en alguna cuenta distinta a la de la empresa, ni siquiera (o pero aún), cuando dicha cuenta sea la de algún funcionario de la organización.

En el caso de facturas vencidas por más de 60 días, se gestionará de manera insistente y de preferencia de manera semanal por el pago respectivo y se tratará, en coordinación con la gerencia comercial, de llegar a acuerdos de pago razonables y satisfactorios para ambas partes.

Posterior al vencimiento y en caso de no darse el pago respectivo, pueden tomarse acciones legales en casos justificados y también cuando no se observe buena voluntad por parte del cliente por honrar sus obligaciones vencidas.

2.6. Elasticidad de precios.

La elasticidad precio de la demanda es un concepto económico, pero con mucha aplicación en la administración de ventas. Fue propuesto por un economista inglés, Alfred Marshall. En esencia se refiere a la reacción de mercado respecto a la variación o no de la demanda por un producto en función de los cambios de su precio, variación mostrada como porcentaje.

Lo normal es que cuando el precio de un producto sube, la demanda del mercado por el mismo, disminuya. Por tanto lo normal es que la elasticidad sea negativa. Dado que esto es lo normal, eso ha dado pie a que en muchos sectores empresariales expresen a la elasticidad en valores absolutos.

La demanda de un producto se considera inelástica cuando la elasticidad del precio de la demanda, en valor absoluto, es

menor a uno. Es decir, que el incremento porcentual del precio es mayor al decremento porcentual de su demanda.

Por otro lado la demanda de un bien se considera elástica cuando la relación entre la variación porcentual de la demanda y la variación porcentual del precio, es decir, la elasticidad precio de la demanda (EPD), es mayor a uno en valor absoluto. La ecuación 2 muestra la relación que determina la elasticidad precio de la demanda:

$$EPD = \frac{\% \text{Variación de la demanda}}{\% \text{Variación del precio}} \quad \text{Ecuación (2)}$$

A pesar de que muchos autores suelen indicar que los ingresos se maximizan cuando el precio se fija de forma que la EPD sea igual a uno, esto no es necesariamente cierto, ya que puedo llegar a tener una EPD de uno (1) y tener ingresos menores a los que tenía antes de las variaciones. Además, el administrador de ventas debe también incluir en este análisis al margen de ventas que consecuentemente se va a incrementar al momento de incrementarse el precio, claro está, siempre y cuando el costo unitario se mantenga constante.

Por lo anterior, el administrador de ventas debe realizar un estudio de la elasticidad de su precio con base en sus ventas históricas, a fin de predecir el comportamiento del mercado sobre todo cuando por razones de incrementos de sus materias primas deba realizar incrementos en sus precios.

En la tabla 1 se muestra un ejemplo de las variables que el administrador de ventas debe considerar además de la elasticidad precio de la demanda.

En resumen, se considera a la demanda como perfectamente elástica si EPD tiende a infinito. Esta posiblemente es la peor

Tabla 1. Variables de ventas en la EPD

	Punto A	Punto B	Variación porcentual
Unidades vendidas	10	8	-20,00%
Precio unitario	1	1,2	20,00%
Ingresos totales	10	9,6	
Costo unitario	0,9	0,9	
Costo total	9	7,2	
Utilidad bruta	1	2,4	
		EPD	-1

de las situaciones para el administrador de ventas por cuanto significa que, aunque el precio no varía, la demanda puede caer, en cuyo caso se deben analizar factores adicionales tales como la calidad del producto, distribución, sustitutos, etc.

Se considera a la demanda como elástica cuando, en valor absoluto, la elasticidad precio de la demanda es mayor a uno ($EPD > 1$). En estos casos el administrador debe estar muy consciente de cuándo y cómo hacer los incrementos de precios y si realmente es lo más conveniente o hasta qué punto el incremento del margen derivado del incremento de precios compensa la pérdida de ventas.

La demanda es inelástica cuando, en valor absoluto, la elasticidad precio de la demanda es menor a uno ($EPD < 1$), es decir, el incremento porcentual del precio es mayor que el decremento porcentual de las ventas. Es un campo fértil para que el administrador de ventas lo explote, pero, ¡cuidado!, los extremos y los abusos nunca son buenos. En este escenario el administrador, si bien debe tratar de maximizar las utilidades de la organización, no debe descuidar cuales fueron las

circunstancias que lo tienen en esa posición ventajosa respecto al mercado ya que si se trata, por ejemplo, de una escasez temporal de productos por parte de su competencia, cuando todo vuelva a la normalidad, el mercado, o mejor dicho, sus clientes, le pasaran la factura de lo mal actuado.

Cuando la elasticidad precio de la demanda es uno (1), en valor absoluto, significa que se tiene la misma variación porcentual tanto en la demanda cuanto en el precio de un producto.

Finalmente cuando la elasticidad es cero es considerada como perfectamente inelástica, sin embargo, aun cuando no exista variación en la demanda, pueden darse dos casos, el primero positivo, que podamos incrementar el precio, lo cual nos coloca en la misma situación detallada en el párrafo anterior, pero el segundo caso, que no es para nada positivo, es que esa variación porcentual cero de la demanda implique que el mercado empiece a no demandar un producto y que esta disminución de consumo esté siendo contenida por una disminución del precio, lo cual debe disparar las alarmas para el administrador de ventas.

2.6.1. Estrategia de manejo de precios con el fin de estimular o desalentar la demanda para ajustar la capacidad.

Cuando la empresa pasa por tiempos de escasez de producto, y en particular cuando esta escasez no está referida al producto estrella o al core business de la organización, se puede adoptar una estrategia muy sencilla, pero efectiva para desalentar la demanda respecto a un producto o línea en particular y es el manejo adecuado, con tino y criterio, de un incremento razonable en precio del inventario que se tenga y que es puesto a disposición del mejor demandante.

No se trata de una estrategia muy simpática a la vista de los clientes, motivo por el cual se sugiere que no sea realizada sobre el producto estrella, sino sobre productos complementarios que también sean requeridos por el mercado.

Muchas plantas fabricantes, incluso de empresas multinacionales, cometen el error de aplicar esta estrategia en su producto principal o estrella ante la escasez temporal de materias primas o por baja capacidad de producción. El efecto aparente de corto plazo es bueno, incluso muchos gerentes se auto felicitan por los resultados de corto plazo que superficialmente se ven favorables. El efecto en el largo plazo suele ser negativo. Queda un mercado resentido con la empresa, mercado que buscará otras alternativas y que en el largo plazo encontrarán sustituidos, muchas veces de igual calidad y que les resultarán ser una excelente solución ante futuras eventualidades similares.

2.7. Planeación de la fuerza de ventas.- Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas.

Planear la fuerza de ventas es establecer el número de vendedores que se va a tener en función de la organización que se haya definido, es decir, de tipo geográfica, por mercados o por productos. Del mismo modo, planear la fuerza de ventas también es tener un adecuado análisis de cargos o lo que es lo mismo, definir las actividades a desarrollar por cada uno, su grado de responsabilidad frente al logro de los objetivos organizacionales, su nivel de autoridad incluido subordinación y nivel de supervisión si lo tuviera, es decir, su ubicación dentro del organigrama de la empresa. Esta parte de la planeación no estaría completa sin la definición del perfil del cargo, esto es, definir el nivel de formación requiere del personal, su experiencia, si esta fuera necesaria, conocimientos específicos

y generales, habilidades, aptitudes, valores, y finalmente otros factores que se pudieran considerar importantes tales como edad, estado civil, etc. si esto fuera realmente relevante.

El reclutamiento y selección pueden ser realizadas por la misma empresa o delegar esta actividad a empresas externas especializadas en el tema. Si este fuera el caso, se recomiendan dos cosas:

- Participar en el proceso de reclutamiento indicando a la empresa que esté llevando a cabo el proceso, las fuentes de reclutamiento de las cuales prefiere provengan los candidatos, tales como empresas de la competencia, qué tipo de universidades, cuáles agremiaciones o colegios regionales, etc.
- Participar en el proceso de selección al menos una o dos etapas antes de cierre, esto es, usualmente cuando se tiene ya una preselección de entre diez o quince candidatos, es decir, no esperar a participar recién cuando ya se tiene a la terna o grupo final, sino, desde antes.

En cuanto a la experiencia requerida en los ejecutivos de ventas, esto va a depender de la estrategia de la empresa, del tipo de producto ofrecido y del mercado a ser atendido. Es posible incluso que el personal contratado para la gestión de ventas pueda no tener experiencia previa como vendedores sino más bien experiencia en áreas técnicas de empresas relacionadas y lo que se busque sea aprovechar ese bagaje técnico e incorporarle, con el tiempo, experiencia comercial, es decir, hacer de un técnico, un vendedor. Si este fuera el caso, se debe entender que los resultados unitarios o aportes específicos a la cuota de ventas o al presupuesto por parte de este vendedor posiblemente van a tardar en llegar y en tal caso, se debe tener la paciencia

suficiente como para ver resultados en el siguiente semestre y en algunos casos un poco más. La ventaja es que ese técnico aportará sus conocimientos potenciados con la experiencia comercial que vaya ganado y los aprendizajes en ventas que vaya obteniendo producto de la capacitación y del coaching (sombra por ejemplo) que se le proporcione.

La planeación de la fuerza de ventas también responde a una variable importante que es el volumen de ventas histórico y el pronosticado. En el caso de pequeñas y microempresas, esta proyección puede no ser muy utilizada por el tamaño de la empresa, a diferencia de empresas grandes en donde proyecciones y modelos matemáticos son útiles al momento de planear y proyectar la fuerza de ventas. Sin embargo, aun cuando pudiera no ser tan utilizado de manera frecuente, una proyección lineal y el establecimiento de modelos matemáticos, lineales, cuadráticos o de cualquier tipo, son muy útiles en este tema.

A continuación un ejemplo:

El gerente de ventas desea estimar la cantidad de vendedores que va a requerir para la próxima campaña del último trimestre del año. Históricamente las ventas en dicho periodo de los últimos dos años los descritos a continuación en la tabla 2:

Tabla 2. Ejemplo para proyección de vendedores requeridos

Número de vendedores	Ventas USD miles
5	250
8	500

Asumiendo que el volumen de ventas es en gran medida una función directamente proporcional al número de vendedores, calcular la cantidad de vendedores que el gerente deberá contratar para el último trimestre de este año si el pronóstico indica que las ventas estarán alrededor de 650 mil dólares en dicho periodo.

En la figura 9 se muestra una ecuación lineal que representa el número de vendedores requeridos (y) en función de las ventas realizadas (x). Si reemplazamos el valor de USD 650 mil en la ecuación obtenemos que el número de vendedores que se van requerir para ese nivel de ventas será de diez (9,8).

Otro caso es cuando se tiene una serie de datos históricos con los cuales se quiere hacer planeación de fuerza de ventas. A continuación un ejemplo:

Elaborar un gráfico que muestre el comportamiento las ventas vs el número de vendedores de los últimos años en

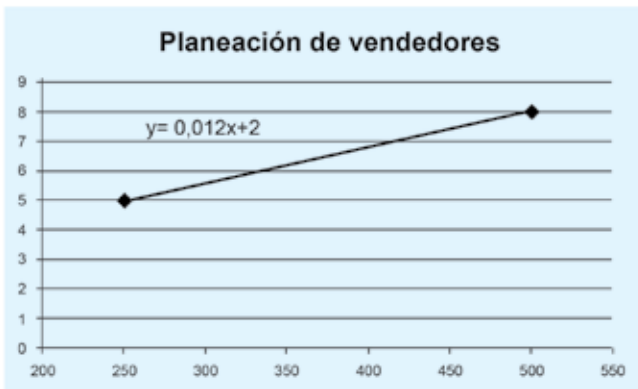


Figura 9. Gráfico de ventas vs. Número de vendedores.

una empresa dedicada a la comercialización de insumos para el sector industrial. Proponer una ecuación que muestre dicho comportamiento y calcular el número de vendedores que se necesitarán el próximo año si las ventas que se pronostican son de un millón doscientos mil de dólares (USD 1 millón, doscientos mil).

En la tabla 3 se muestran las ventas obtenidas para cada nivel de ventas de la organización y en la figura 10, el volumen de ventas y la cantidad de vendedores.

Ventas en miles de dólares	Vendedores
300	2
650	3
1050	5
1300	7
1700	9

Tabla 3. Ventas vs. Número de vendedores

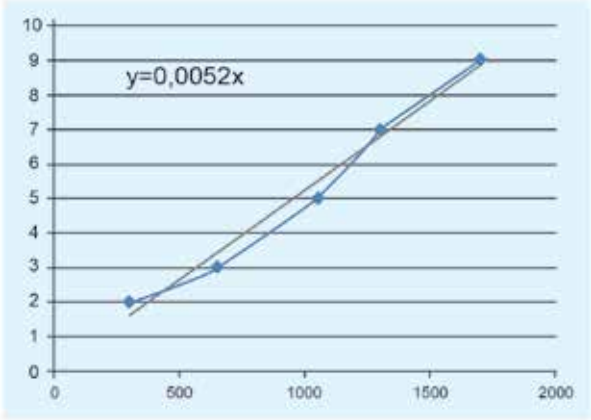


Figura 10. Gráfico de ventas vs. Número de vendedores.

La ecuación $y=0,0052x$ representa en gran medida el comportamiento de las ventas en función a los vendedores. Si se reemplaza el valor de un millón doscientos mil (representado por 1200) en ella se obtiene que el requerimiento de vendedores será de seis (6). En este caso en la figura 10 se representa también la línea de tendencia.

2.8. Capacitación de la fuerza de ventas.

Al interior de la organización y en cualquiera de sus áreas funcionales, la capacitación es base para el desarrollo de las competencias del talento humano y consecuentemente en la obtención de los objetivos organizacionales.

Según Chiavenato (2011) “la capacitación es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función” (p. 322) y sus objetivos están ubicados en el corto plazo buscando proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto.

Muchos autores consideran que la capacitación es una inversión que hacen las empresas con el objetivo de dotar al equipo de trabajo de herramientas, teorías y elementos en general con el fin de reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño actual y las metas propuestas.

La empresa hace este esfuerzo en tiempo y dinero en favor de su recurso humano con el objetivo de alcanzar, de la forma más eficiente (particularmente económica) posible, los objetivos de la organización. Con los argumentos anteriores se puede decir entonces que la capacitación no es un gasto, sino una inversión.

El personal de ventas debe capacitarse de manera permanente y los temas o aspectos generales en los cuales se los debe

capacitar provienen de dos fuentes principales que son, por un lado las evaluaciones periódicas que se hacen y por otro lado, los objetivos y metas de ventas que frecuentemente la empresa se plantee.

De las evaluaciones surgen aspectos tales como conocimientos generales de la administración de territorios, cálculo de precios, políticas de la organización, etc. De los objetivos organizacionales surgen aspectos más específicos o técnicos generalmente relacionados con nuevos productos o nuevos mercados en los cuales la empresa busque incursionar.

Es muy importante que el administrador de ventas, al momento de armar su plan de capacitación, considere el hecho de que no en todos los temas van a participar vendedores antiguos y vendedores nuevos ya que existirán temas que apliquen a unos más que a otros.

2.8.1. Principales objetivos de la capacitación en ventas.

Los objetivos de la capacitación en ventas los define cada organización en función de lo que quiera lograr como empresa en el corto, mediano y largo plazo, sin embargo, a manera general, los principales objetivos que se buscan al capacitar al personal de ventas son:

- ***Incremento de la productividad del personal del área comercial.-*** Los vendedores antiguos tienen un trecho largo que los diferencia de los nuevos. El administrador de ventas debe incrementar las competencias de los vendedores más experimentados pero al mismo tiempo debe buscar disminuir la brecha entre los nuevos y los antiguos con base en proporcionar capacitación intensa

a los nuevos. En este sentido el objetivo del gerente de ventas es reducir el tiempo en el cual los vendedores nuevos empiezan a ser un aporte al presupuesto a través de sus cuotas de ventas.

- **Mejorar las relaciones con el cliente, transformándolas en relaciones de largo plazo.**- El personal de ventas bien capacitado en cuanto a uso y aplicación de un producto, precio, etc. puede dar respuesta de manera más ágil a muchas inquietudes de sus clientes sin necesidad de esperar hasta que su gerente le resuelva las dudas. Mientras más capacitado y empoderado se encuentre el personal de ventas, la rotación de personal disminuye.
- **Mejorar las habilidades de los vendedores.**- La administración del tiempo, territorio de ventas, elaboración de reportes, cumplimiento de procedimientos de ingreso de pedidos y otros son motivo de muchos planes de capacitación.

2.9. Motivación y remuneración de la fuerza de ventas.

Motivación.- Los aspectos motivacionales en ventas provienen de muchos campos. La misma capacitación, tratada en el punto anterior, incide en la motivación del vendedor ya que cuando están en condiciones de atender los requerimientos o preguntas de los clientes experimentan sensaciones de seguridad y autoconfianza que fortalece su estado de ánimo y lo ayuda a obtener éxito en sus metas. Resultado de esto es la disminución de la rotación del personal que no(s) es buena en ningún área de la organización, menos aún del área comercial.

Si bien el factor económico es clave para un vendedor, no es la

única fuente de motivaciones o desmotivaciones. Como se trató en el capítulo anterior, un vendedor puede estar satisfecho con su sueldo pero no necesariamente estar motivado, recuérdese que los factores motivacionales tienen más relación con el enriquecimiento del puesto, participación en el establecimiento de los objetivos organizacionales y con responsabilidades de mayor calidad más que con factores económicos.

El gerente de ventas debe dominar los elementos motivacionales que corresponden a cada etapa de la carrera de un vendedor. Por ejemplo, cuando un vendedor ya pasó su primer año en la organización (el cual generalmente suele ser uno de los años en los cuales la deserción tiene su porcentaje más elevado), sus motivaciones generalmente suelen ir de la mano del reconocimiento y de la aspiración a ser ascendido, todo en conjunto con los premios económicos. Cuando el vendedor tiene ya varios años en la empresa y entiende que sus posibilidades de pasar a la plana directiva de la organización son muy bajas, sus motivaciones van de la mano de sus ingresos. En la etapa final de la carrera de un vendedor, el gerente debe tener habilidad para varias cosas, por un lado, entender que en algún momento debe darse una migración de los clientes de este tipo de vendedor a vendedores nuevos, todo esto respetando la carrera del vendedor más antiguo y dentro de un marco de absoluta ética y adecuado proceder por parte del gerente. Otra habilidad del gerente es mantener la motivación de este vendedor otorgándole la posibilidad de ser más bien un asesor general y capacitador de nuevos vendedores e incluso de nuevos gerentes que ingresen a la organización.

Remuneración.- En teoría, los planes de remuneración del personal de ventas pueden ser solo sueldo, una remuneración básica más comisiones o un sistema mixto. El gerente de ventas deberá definir cuál de los sistemas aplica a su organización.

A manera general, si la empresa está en los inicios de sus actividades, se recomienda disminuir todo lo posible los gastos fijos, por tanto, la recomendación en esta etapa será tener sueldos básicos y establecer atractivos planes de comisiones. El establecimiento de un adecuado plan de comisiones se tratará más adelante, pero, se sugiere diseñarlos considerando topes o techos en las comisiones a fin de poder hacer la migración a otro sistema cuando las condiciones sean apropiadas. Estas condiciones se refieren a etapas en las cuales la empresa ya se encuentra posicionada en el mercado y está en condiciones de poder proyectarse a otros niveles de ventas, nuevos productos y nuevos mercados. En esas condiciones se recomienda pasar a un sistema mixto en el cual se pague al vendedor un sueldo que le permita cubrir sus necesidades familiares mensuales normales con tranquilidad y que la comisión le permita ganar un extra importante para desarrollar otros planes, como los familiares, estudios, compra de casa, vehículo, entre otros.

Nunca olvidar que las motivaciones son diferentes en cada ser humano y ahí es donde reside gran parte de la habilidad del gerente de ventas para identificarlas y poder trabajar con ellas en favor de la empresa. De esto depende en gran medida el desempeño del vendedor.

2.10. Estrategias comerciales de crecimiento.

El crecimiento a nivel de una microempresa es en esencia generado con base en actividades comerciales. A continuación se presentan las estrategias comunes para impulsar este crecimiento, las cuales a su vez deben derivar en planes de acción que incluyan objetivos claros y concretos de corto y mediano plazo. A fin de ser claros en las ideas que se desea expresar, en este punto se hará referencia al proveedor como “la empresa” y a la empresa a quien se le vende, se la denominará “el cliente”.

Nuevos productos en los clientes actuales.- El primer objetivo de desarrollo son los clientes actuales. Con ellos ya se tiene un camino ganado con el producto que actualmente la empresa le provee. Existen empresas (clientes) que tienen procesos de calificación para sus proveedores. Si fuera ese el caso, ya ese camino habría sido recorrido, al menos en la parte documental, aunque después se deba hacer una homologación del producto que la empresa desea ofrecer al cliente. Entonces se debe aprovechar todo ese terreno ganado. Se debe primeramente tratar de conocer por medio del contacto(s) al interior del cliente, qué otros productos, relacionados con el giro de negocio, compran además del que actualmente le provee la empresa.

El objetivo del representante de ventas es determinar los niveles de consumo, proveedores actuales, procedencia, si es compra local o de importación y de ser posible, precio al cual el cliente compra actualmente el producto que la empresa desea ofrecer. Se debe establecer la percepción de calidad de producto y servicio que tiene el cliente respecto a su proveedor actual. Con toda esa información básica, la empresa debe definir si ese nuevo negocio o línea de negocio es conveniente a sus intereses.

Es muy importante saber si el producto que le suministra la competencia al cliente es provisto localmente o el cliente lo importa. En caso de ser importado, el objetivo será conocer si el cliente encontraría beneficios en la provisión local del mismo. De ser ese el caso, la empresa debe replicar este mismo trabajo con otros clientes similares y armar o estimar un potencial pedido que amerite una importación, abarate costos, y le permita convertirse en un proveedor local de ese producto a varios clientes.

Si el producto fuera adquirido por el cliente vía compra local, la empresa debe apuntar a medir cuan satisfecho está el cliente

con la calidad y desempeño del producto y con el servicio recibido y encontrar, en alguno de estos aspectos, un elemento diferenciador que anime al cliente a considerar la posibilidad de incorporar un nuevo proveedor.

Nuevos clientes en los mercados actuales- Con la experiencia ganada respecto al desempeño del producto(s) en los clientes actuales y con la confianza de tener un producto de calidad, es hora que la empresa empiece a desarrollar una campaña más agresiva con otros clientes usuarios del producto que ofrece, dentro de los mercados que actualmente atiende. La clave aquí es determinar dónde están esos nuevos clientes y cómo hacer para venderles.

La respuesta a dónde se encuentran esos clientes proviene de muchas fuentes, siendo una de las más importantes, los mismos clientes actuales de quienes se puede obtener información valiosa respecto a nuevos clientes para la empresa, que a su vez, generalmente serán competencia para ellos. Por este motivo el representante de ventas debe ser muy cauteloso y tener mucho tacto al momento de manejar este tipo de información ya que existen muchos clientes a quienes no les gustará que el producto que se les suministra vaya también a sus competidores.

Otras fuentes para ubicar a los clientes usuarios nuevos del producto, son las estadísticas de importaciones aduaneras del producto que se ofrece, cámaras de comercio o de industrias, agremiaciones, guías telefónicas específicas de sectores industriales, entre otras.

Ahora bien, cómo hacer para venderles. Este punto recibe respuesta en la constancia y perseverancia. Al principio, posiblemente la empresa deba pasar por un proceso de homologación del producto durante el cual debe acompañar, si

el cliente lo permite, a lo largo de dicho proceso y en particular en las pruebas de laboratorio o industriales que se hagan. Es posible también que los clientes requieran que la empresa pase por un proceso de calificación documental, por tanto, es muy importante que tenga toda la documentación lista en copias simples o certificadas. Se hace referencia a documentos generales tales como el RUC de la empresa, nombramiento de representante legal y su documento de identidad, premisos de funcionamiento municipal y de la entidad de salud pública respectiva, pago de impuesto a la renta, entre otros. Muchas empresas (clientes) piden copia de la escritura de constitución y estados de situación financiera de los últimos años, por tanto, la empresa debe estar preparada con toda esa documentación.

En algunas empresas (clientes) los primeros contactos o, como se dice en el argot de ventas, *se entra a través del* departamento de compras en donde suelen indicar que no harán ninguna homologación técnica del producto si antes no han constatado que el precio les resulte conveniente. Por otro lado, en otras empresas (clientes) se puede tener políticas exactamente al contrario, es decir, que primero requieran hacer una homologación técnica del producto ya que si no les funciona no tiene sentido para ellos pedir cotizaciones o condiciones generales de compra-venta para continuar el proceso.

Por lo anteriormente expuesto, la paciencia y la perseverancia serán claves en esta etapa, pasando estas dos competencias a ser de las cualidades más requeridas en los representantes de ventas junto con una alta resistencia a la frustración.

No todos los proyectos de ventas se concretarán de inmediato, pero en todos se debe al menos intentar ser una alternativa para el cliente de tal modo que en varios de ellos la empresa logre, en el corto plazo, la tan ansiada venta. No es de

extrañarse que el vendedor se encuentre una mañana de fin de semana en actividades familiares y personales alejados del día a día laboral y de pronto reciba una llamada telefónica inesperada de un cliente solicitándole un pedido para el siguiente día laborable a primera hora. Muchas veces se empieza así y cuando esto ocurre, la consigna es no dejar pasar la oportunidad y no defraudar al cliente en lo que espera de la empresa.

Es preferible que la empresa sea reemplazada por precios altos y no por productos o servicio de mala calidad. Para lo primero existe una cura en los costos y posiblemente en un futuro cercano la empresa se encuentre nuevamente en posición de ofrecer un precio acorde al mercado. Para lo segundo, cuando no vende por mala calidad, prácticamente no existe forma de entrar de nuevo ya que si etiquetan como malo el producto que ofrece, muy difícilmente volverá a venderle a ese cliente. Lo peor es que la percepción del mercado acerca del producto malo, en muchas ocasiones se proyecta a toda la empresa misma.

Nuevos productos para nuevos clientes- Posterior a la aplicación de las dos estrategias anteriormente indicadas, corresponde en orden lógico, el explorar nuevos productos en nuevos clientes.

Estos nuevos productos debieron ser probados con otros clientes regulares acorde a la primera estrategia detallada. Con esta seguridad de buen desempeño de este nuevo producto, la empresa se puede enfocar ahora en nuevos clientes. Teóricamente el proceso puede ser más largo ya que corresponde una homologación tanto de producto cuanto de la empresa en lo documental. Puede existir otros proveedores o competencia que posiblemente tengan años instalados en el cliente objetivo y con toda la experiencia de uso y aplicación del producto, que para ellos puede ser el usual o normal de línea, pero para la empresa

es un producto nuevo con el cual quiera incrementar sus ventas. Si la constancia y perseverancia eran importantes, ahora lo son mucho más.

No se puede pretender, al menos al inicio, que el cliente le compre todo su consumo mensual a la empresa nueva, pero sí se le puede proponer al cliente nuevo que otorgue un porcentaje, al menos pequeño, de sus consumos a fin de ir ganando confianza mutua y manifestarle que, con base al desempeño del producto y calidad de servicio, ir con el tiempo ganado un mayor espacio en sus pedidos. El vendedor debe estar muy atento a algún desabastecimiento por parte de la competencia ya que son oportunidades que no puede dejar pasar.

Es clave aquí que la empresa se *cure en salud*, e indicar al cliente cuál es su real capacidad de venta, especialmente cuando se trate de productos de volúmenes altos en los que, aunque quisiera, no podría cubrir la totalidad del consumo mensual que el cliente tiene ya que no cuenta con la capacidad requerida, al menos al principio. La idea es dejar en claro desde el principio de la relación comercial, cual es la capacidad de aprovisionamiento y cuál es el estándar de entrega en días desde el momento en que la empresa reciba el pedido a fin de no crear una falsa expectativa.

Recuérdese que muchas veces las ventas no necesariamente son tan teóricas, lógicas y que muchas obedecen a diversos factores, por lo cual a muchos no se le encontrará explicación.

Desempolvar el banco de proyectos- El elaborar un banco de proyectos es una actividad importante para la función comercial. En él (banco de proyectos) se colocan datos como el nombre del cliente potencial, aplicación, precio, condiciones de compra-venta, proveedor, consumo mensual, estado actual del proyecto a la fecha, etc.

Muchas veces se puede considerar perdido un proyecto ya que no se logra entrar en ese momento. Tiempo después, es importante revisar este banco de pistas de ventas o proyectos de ventas supuestamente archivados ya que las condiciones que derivaron en una negativa por parte del cliente, pudieron cambiar. Así pues, puede darse desde un decremento en la calidad de producto o servicio que el actual proveedor le ofrece al cliente potencial, hasta cambios en las personas que al interior de dicho cliente potencial inicialmente dijeron *no* al ofrecimiento de venta por parte de la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, es importante revisar con cierta frecuencia el banco de proyectos. Un caso personal, un vendedor de un equipo de limpieza de casas me llamó hasta cuatro años después de haberle dicho que *no*. Realmente no necesitaba su producto, mas, el ejemplo reside en su constante revisión de clientes potenciales. Mi respuesta aportó a sus estadísticas de clientes que finalmente no le compraron (por ahora) pero la reflexión en la cual caemos es: ¿cuántos negocios seguramente habrá concretado por su perseverancia y por su organización respecto a la revisión de su banco de proyectos? Seguramente muchos.

Trato personalizado.- Una de las mejores estrategias que puede aplicar una pequeña y micro empresa para mantener a sus clientes actuales como base o plataforma de lanzamiento para su crecimiento futuro es el trato personalizado.

2.11. Evaluación y control.

La evaluación del programa de ventas, para que sea integral, útil y práctica, debe darse desde varios aspectos. Uno de ellos es la revisión numérica del logro de los objetivos planteados, generalmente expresados en el presupuesto de ventas y en el plan de proyectos de clientes o mercados potenciales.

La medición del nivel de satisfacción del cliente y la disminución o incremento de quejas y reclamos por parte del cliente también entran en esta evaluación.

Otro aspecto es la revisión cualitativa del desempeño del vendedor, respecto a su actitud y aptitud para el cargo. Para lograr una eficiente revisión cualitativa, previamente el administrador de ventas definirá los estándares o niveles deseados para la medición del desempeño.

Esta evaluación integral permite al administrador comercial establecer una comparación entre lo real y lo planificado con el fin de corregir las desviaciones y establecer acciones correctivas y preventivas acerca de dichas desviaciones.

2.11.1. Evaluación cuantitativa.

Los puntos de control más importantes en una evaluación cuantitativa son:

2.11.1.1. Cumplimiento del presupuesto de ventas.-

Si se diseña un adecuado formato de presupuesto de ventas que incluya la venta en dólares, unidades vendidas, costo unitario y margen de ventas, de todo lo anterior, tanto lo real cuanto lo presupuestado, se puede hacer una comparación mensual. Si además se personaliza cada sendo requerimiento de cada empresa, es decir, si se desea hacerlo por mercado, por producto, por cliente, etc. se tendrá una herramienta de medición, control y consecuente evaluación, de la función más importante de la gestión de ventas, como lo es el cumplimiento del presupuesto. Se pueden hacer acumulaciones trimestrales, semestrales y finalmente anuales.

2.11.1.2. Cumplimiento del presupuesto de gastos.-

La gestión comercial implica gastos tales como las movilizaciones, combustible, hospedajes, entrega de muestras sin costo para el cliente, organización de eventos, atenciones a clientes, comunicaciones (telefonía fija, móvil e internet), etc. Estos gastos deben estar considerados en un presupuesto de gastos de ventas que debe ser monitoreado y controlado por el administrador de ventas. Esto forma parte de la eficiencia de la gestión de ventas, es decir, lograr los objetivos de ventas controlando los recursos invertidos. En otras palabras, ser eficaces en el logro de dichos objetivos y eficientes en el uso de los recursos, incluido el tiempo.

2.11.1.3. Cumplimiento de márgenes.-

Esto también tiene relación directa con el presupuesto de gastos, sin embargo, por su importancia, se lo ubica en un aparte a fin de incentivar a la administración de ventas a realizar un seguimiento y control periódico de los márgenes generados por los productos vendidos. Para esto, los ejecutivos de ventas deben tener una cercana relación con el personal del área contable quienes a su vez deberán asegurarse de tener actualizados los costos de todos los productos disponibles para la venta, ya que es insumo fundamental en la administración de los márgenes por parte de la gestión comercial. El objetivo es conocer con claridad el margen de cada uno de los productos vendidos y compararlos contra los márgenes requeridos para que la operación sea rentable.

2.11.1.4. Cumplimiento de planes de incremento de precios.-

Cuando sea requerido, ya sea por incremento de costos o porque el mercado así lo permite, el administrador de ventas

establecerá un plan de incremento de precios, considerando para esto a cada cliente de manera individual y estableciendo estratos que pueden ser por tamaño de cliente, frecuencia de compras, tipo de cliente, etc.

A cada estrato se asignarán precios referenciales que serán aplicados por igual a todos los clientes que conforman dicho estrato. El administrador debe considerar la posibilidad de que la información de precios distintos pueda ser filtrada de un cliente de un estrato a otro cliente de un estrato diferente, por tanto, el administrador y los vendedores deben tener presente siempre los argumentos de peso y reales que los llevaron a establecer precios distintos para cada estrato.

La notificación del incremento de precios generalmente debe ser de manera personal y acompañando una carta en la cual se expliquen las razones del incremento y la fecha a partir de la cual aplica.

Se debe previamente definir por parte del administrador de ventas si dicho incremento aplica para los pedidos ya recibidos o para los pedidos nuevos, o cuantos pedidos más pueden ser recibidos a precio anterior. A manera de sugerencia, y si las condiciones económicas así lo permiten, se sugiere aceptar a precio anterior los pedidos ya recibidos, especialmente si se trata de clientes recurrentes o frecuentes, a quienes hay que hacerles notar esta concesión especial que la empresa les está haciendo.

Se deberá dar un tiempo prudencial de aplicación de este plan de incremento de precios, tiempo que puede ir de unos pocos días hasta uno o dos meses, dependiendo de la periodicidad con la que el cliente hace sus pedidos. Durante este proceso el administrador deberá incluir en la agenda de reuniones semanales con su personal de ventas, la revisión del

proceso de incremento de precios, cliente por cliente, vendedor por vendedor y conocer el estatus exacto del plan, reacciones de cliente, excepciones, concesiones, opiniones, comentarios, etc., tanto de los clientes como de los mismos vendedores.

2.11.1.5. Cumplimiento de cuota de ventas por vendedor.-

Este punto de evaluación también puede ser incluido en el presupuesto de ventas o en su defecto, se puede diseñar un formato que incluya un presupuesto de ventas por vendedor, en el cual, el presupuesto equivale a la cuota de ventas establecida para él.

Incluso se puede realizar un pequeño estado de pérdidas y ganancias individual por vendedor. Esto también sirve al momento de evaluar los ingresos del vendedor.

2.11.1.6. Cumplimiento de proyectos de ventas.-

El administrador de ventas debe mantener un banco de proyectos de ventas alimentado principalmente por los mismos vendedores quienes son los que están en contacto directo con el mercado y pueden identificar cuáles son las nuevas empresas que se van a establecer en el sector o cuáles son los nuevos proyectos de crecimiento de sus actuales clientes que potencialmente incrementen las ventas de la empresa.

El administrador de ventas debe reunirse periódicamente con su equipo de vendedores y determinar el estatus a la fecha de cada uno de los proyectos, asignando, dentro de lo posible, un valor numérico a la probabilidad de concretar dichos proyectos en favor de la empresa. Esto a su vez es clave como insumo para los proveedores de la empresa en la preparación de nuevos niveles de compra.

2.11.1.7. Nivel de satisfacción del cliente.-

Este punto será ampliado más adelante en 2.12, sin embargo, es pertinente tener desde ya una introducción al mismo desde la perspectiva de la evaluación cuantitativa al programa de ventas.

Se debe determinar el nivel de satisfacción del cliente con una frecuencia de al menos una vez por año, incluso más frecuente si los costos así lo permiten. Para esto la empresa deberá primeramente establecer una serie de atributos que serán evaluados por sus clientes, dentro de dos grandes dimensiones. Una de estas dimensiones es la calidad del producto y la otra dimensión es la calidad del servicio ofrecido.

Lo usual es diseñar una herramienta, generalmente una encuesta, enviarla al cliente y recibir sus comentarios por escrito. Sin embargo, se recomienda que parte de esta medición del nivel de satisfacción del cliente, se incluya una entrevista personal, con preguntas claves o relevantes respecto a su percepción respecto al producto y/o servicio que recibe. Muchas veces, de estas entrevistas personales se obtiene información clave y valiosa por parte del cliente, información válida en la corrección de no conformidades.

2.11.1.8. Manejo de quejas y reclamos del cliente.-

Otro elemento clave dentro de la evaluación cuantitativa, está relacionado con las quejas y reclamos por parte del cliente, las cuales deben ser monitoreadas, estudiadas de cerca y no cerrarlas sino hasta asegurarse que la queja o reclamo haya sido debidamente atendida. Este punto será ampliado a continuación en el numeral 1.12.1, pero se hace ahora una introducción desde

la perspectiva de la evaluación cuantitativa, tal como se hizo con la medición del nivel de la satisfacción del cliente externo.

Un cliente que se queja del producto o servicio que recibe por parte de una empresa, posiblemente ya estará buscando reemplazarla, por tanto, este cliente debe ser tratado y atendido como un enfermo grave al cual no se puede dejar morir, así de crítica, dramática e importante es esta parte. El manejo de quejas y reclamos puede hacerse involucrando herramientas estadísticas. También se requiere una correcta trazabilidad del producto y servicio a fin de establecer las causas que generaron la queja o reclamo.

2.11.2. Evaluación conductual.

Es importante efectuar una evaluación de la conducta del vendedor. Se trata de evaluaciones cualitativas o subjetivas del desempeño del vendedor. Como lo indican Johnston & Marshall (2009, p. 435), este tipo de evaluación suele hacerse por parte del gerente (o administrador de ventas), quien califica al vendedor en cada atributo definido.

Adicionalmente está involucrada también la aportación de información por parte de los clientes u otras fuentes, convirtiéndose así en una evaluación conocida como 360 ya que intervienen todos o buena parte de los actores relacionados con el vendedor dentro del proceso de ventas.

Dentro de los atributos más usualmente evaluados se encuentran por ejemplo el dominio y conocimiento del puesto, en lo relacionado por ejemplo con las políticas de la empresa, cumplimiento de procedimientos internos, tales como el de procesamiento de pedidos, dominio de precios y productos de la compañía.

Otro aspecto evaluado en este campo es la eficiente planeación de actividades, visitas a clientes, el manejo de sus gastos y la generación oportuna y clara de los reportes de ventas. Existen empresas que suelen incluir en estas mediciones, aspectos personales del vendedor tales como la iniciativa, apariencia personal, trabajo en equipo, resistencia a la frustración, trabajo bajo presión, etcétera.

2.12. Medición de la satisfacción del cliente externo.

Uno de los aspectos más importantes en la gestión comercial es atender un correcto procedimiento de medición de la satisfacción del cliente externo. Todos los funcionarios dentro de la pequeña y micro pequeña empresa son directamente responsables por la atención al cliente. Se debe generar una política de atención al cliente que derive en un compromiso hacia el mismo. Del mismo modo, es de suma importancia el promover una cultura orientada hacia la satisfacción del cliente y tratar de ir más allá de aquello que los clientes esperan. Esto es un factor clave para lograr los objetivos planteados.

Se debe hacer entender a todos los colaboradores que todo en la organización depende del cliente y también del momento mágico en el cual el cliente le hace el favor a la empresa de escoger su producto por sobre los de la competencia ya que realmente el cliente es el verdadero jefe de todos.

2.12.1. Manejo de reclamos y quejas.

Dentro de la atención a los clientes, un aspecto que se debe administrar adecuadamente es lo referente a quejas y reclamos de los mismos. Todo reclamo, queja o el más mínimo comentario por parte de los clientes merecerá toda la atención de parte de una organización que se precie de buscar un modelo

organizacional de excelencia. Cuando un reclamo es aceptado por parte de cualquier funcionario de la empresa, este será de inmediato comunicado a los administradores de niveles superiores hasta llegar a la alta gerencia.

Dependiendo del tipo de reclamo será el tratamiento que se le dé al mismo. Existen tres grandes grupos dentro de los cuales puede caer un reclamo y son:

1. Por servicio técnico.
2. Por calidad de producto.
3. Por logística o administración en general.

Por servicio técnico.- Este tipo de reclamos se puede dar cuando un cliente ha pedido asistencia técnica a la empresa y dicho requerimiento no ha sido atendido en la medida de lo esperado. En este grupo por ejemplo están los casos de solicitud de hojas técnicas, visitas técnicas, consultas técnicas, cotizaciones, entre otros. Este tipo de reclamo será registrado, analizado y atendido de inmediato por los funcionarios de la empresa y el administrador de ventas (gerente de ventas, jefe de ventas, jefe comercial o sea cual fuere el nombre asignado a la máxima autoridad de la función comercial) es el responsable de analizar las razones por las cuales dicho requerimiento no ha sido cumplido y a su vez verificará la corrección inmediata de dicho incumplimiento buscando la no repetitividad del mismo e identificando las causas que generaron el reclamo.

Por calidad.- Este tipo de reclamo pudiera eventualmente darse cuando los parámetros de calidad de un producto se encuentren fuera de especificación. En este caso, la alta gerencia debe solicitar soporte técnico ya sea de sus proveedores o de personal al debidamente calificado de la empresa o

subcontratado para estos efectos a fin de atender y analizar los motivos de la inconformidad del cliente. Se comunicarán al cliente las acciones que se están tomando y por ejemplo, cuando se realicen análisis a muestras enviadas a laboratorios, se explicará al cliente el tiempo que esto pudiera tomar. Una vez recibidos los resultados de los análisis estos serán comunicados al cliente apenas se los tenga. A criterio de la alta gerencia de la organización, el producto que se encontrare defectuoso o bajo sospechas de estar fuera de especificación podrá ser reemplazado por nuevo producto hasta tanto se tome la decisión final acerca del tratamiento del producto supuestamente no conforme. Esto se lo hace para que el cliente no tenga paralizaciones en sus procesos productivos y lo más importante, no busque soluciones y respuestas en la competencia.

Por logística o administración en general.- Cuando el reclamo se genere por el no cumplimiento de la cantidad entregada, de la fecha comprometida de entrega, de la forma de armar los pallets (Cuando el cliente pida alguna manera específica en la presentación y forma de entrega de su producto), el administrador de ventas de la organización analizará el reclamo y tomará las acciones correctivas del caso.

Quando se trate alguna no conformidad relativa a la gestión logística y si dicha función se encuentra encargada a una empresa externa, la gerencia comercial o administrador de ventas, debe comunicar ya sea verbalmente, por escrito, vía e-mail inclusive, el detalle del problema pidiendo explicaciones de las razones que ocasionaron el reclamo del cliente y a su vez exigiendo medidas correctivas por parte de dicho operador logístico.

Quando se trate de problemas con la presentación del producto, de igual manera se analizarán las razones y se tomarán los correctivos del caso buscando no solo la corrección de la no

conformidad actual sino también la eliminación de la causa raíz que la originó.

A continuación, en la figura 11, se muestra un esquema básico que puede servir de modelo o guía para hacer una encuesta de nivel de satisfacción del cliente.

2.13. Indicadores de control.

Los principales indicadores de control que se sugieren dentro de la administración de ventas de una pequeña y microempresa son:

- ***Porcentaje de cumplimiento del presupuesto.-*** Relacionando las ventas reales con las presupuestadas. Esto se puede hacer de manera mensual e incluso semanal a fin de que el administrador de ventas pueda tener tiempo y ser proactivo ante eventuales desviaciones que vaya detectando.
- ***Número de proyectos concretados en ventas reales.-*** Relacionando los pedidos concretados en ventas reales con los proyectados. Esto también sirve para ejercer niveles de presión y exigencia sobre el equipo comercial hacia la consecución y concreción de dichos proyectos.
- ***Porcentaje de participación de mercado.-*** Definido previamente el método para medir el nivel de participación de mercado, se debe ahora monitorear dicha participación de la empresa en el mismo, convirtiéndose este en uno de los principales indicadores de control a tener en cuenta.

La clave en este indicador es el establecimiento del método correcto de medición basado en fuentes de

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE					
EMPRESA:	NOMBRE DEL EVALUADOR:				
TELÉFONO:	CARGO:	FECHA:			
Escala: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy Bueno; 5 Excelente					
1. ¿Cómo evaluaría Usted la calidad del servicio y atención brindada?					
1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>					
¿Qué aspectos deberían mejorarse en lo relacionado a calidad del servicio y atención brindada?					
<hr style="border-top: 1px dashed #000;"/> <hr style="border-top: 1px dashed #000;"/>					
2. ¿Cómo calificaría el servicio en los siguientes aspectos?					
CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5
TIEMPO DE ENTREGA	1	2	3	4	5
ATENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1	2	3	4	5
3. ¿Cómo evaluaría la calidad del servicio de atención y seguimiento de nuestra organización a su empresa?					
1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>					
Desde su punto de vista: ¿Qué podríamos hacer para mejorar?					
<hr style="border-top: 1px dashed #000;"/> <hr style="border-top: 1px dashed #000;"/>					
4. ¿Cómo calificaría usted las siguientes variables del servicio?					
ASISTENCIA TÉCNICA	1	2	3	4	5
TECNOLOGÍA	1	2	3	4	5
PRECIOS	1	2	3	4	5
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	1	2	3	4	5
5. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para mejorar nuestro servicio hacia su empresa?					
<hr style="border-top: 1px dashed #000;"/> <hr style="border-top: 1px dashed #000;"/>					

Figura 11. Modelo básico de encuesta para medición de satisfacción del cliente.

información confiables. Estas fuentes de información reposan generalmente en las estadísticas de importaciones aduaneras, información estadística de importaciones del Banco Central del Ecuador, cámaras de comercio, industrias, etc., entre otras fuentes.

- **Mejoramiento de márgenes por producto.-** La revisión mensual de los márgenes por producto o tipos de productos, por cliente, por zonas geográficas, etc. constituye un indicador de control básico en la administración de ventas.
- **Indicadores de ventas.-** Una técnica importante para el control de la gestión del personal de ventas es la utilización de indicadores o razones. Según Johnston & Marshall (2009), existen tres grupos importantes de razones o indicadores de ventas y que son las razones de gastos, las razones de desarrollo de cuentas y las razones de visitas o productividad (p. 432).

Cada uno de estos tres grandes grupos está conformado por razones o indicadores que permiten la medición y el control de la gestión comercial desde el punto de vista de la utilización de los recursos de manera eficiente.

Dichos autores proponen trece indicadores, de los cuales se sugieren los siguientes siete (indicadores de ventas) que desde un punto de vista propio, son los que más se aplican a la realidad nacional y específicamente a la realidad de las pequeñas y micro empresas ecuatorianas.

Indicadores de gastos

Indicador de gastos de ventas.- Resulta de dividir los gastos de ventas para las ventas totales. Este indicador podría

ser expresado como porcentaje de tal modo que se tendría el porcentaje que los gastos representan versus las ventas. Es un importante indicador que sirve para realizar correcciones cuando se incrementa con respecto al histórico o al nivel previamente establecido por la administración general de la empresa.

Indicador de costo por visita.- Resulta de dividir los gastos incurridos en las visitas a clientes para el número total de visitas. Se lo puede calcular en total para todo el equipo de ventas de tal modo que se tiene un valor referencial promedio para comparar o se lo puede calcular individualmente por vendedor a fin de establecer cuán cerca o lejos se encuentra ese representante de ventas respecto a su promedio histórico de costo por visita.

Indicadores de desarrollo de cuentas.

Indicador de conversión de nuevas cuentas.- Este es un indicador muy utilizado cuando para la empresa es importante generar nuevas cuentas, igual o más que conservar las actuales. Generalmente se utiliza cuando se trata de productos o servicios en los cuales repetir la venta no es muy frecuente. Se da por ejemplo en ventas de equipos industriales o de servicios. Se lo calcula dividiendo el número de cuentas nuevas para el número total de cuentas.

Indicador promedio de tamaño de pedido.- Este indicador muestra el volumen promedio de los pedidos que están siendo despachados a los clientes. Es de mucha utilidad cuando se busca optimizar gastos de distribución, de tal manera que para la empresa sea muy importante que sus camiones repartidores salgan con pedidos de un determinado tamaño mínimo a fin de que sea aceptable el gasto incurrido por concepto de transporte. Es muy importante sobre todo cuando el pago de transporte de mercadería no se lo realiza por unidad transportada sino por

viaje o salida del camión repartidor, sea que lleve una o mil unidades al cliente.

Este indicador se lo calcula dividiendo el volumen de ventas en dinero para el número de pedidos que se obtienen. Nuevamente, es importante aquí establecer un valor promedio general a manera de referencia pero en este caso es mucho más importante definir el valor de este indicador por vendedor, zona geográfica o sector de mercado ya que es muy posible que no sea lo mismo el tamaño de pedidos que vayan a un sector, el familiar por ejemplo, que el tamaño de pedidos que vayan al sector industrial.

Indicador de cancelación de pedidos.- Se lo obtiene dividiendo el número de pedidos cancelados para el número total de pedidos. Este indicador se sugiere establecerlo por cada uno de los vendedores. Con este indicador la empresa puede inferir la calidad con la cual el representante de ventas está transmitiendo su mensaje de ventas al cliente. Si este indicador está por encima de lo normal histórico, es muy probable, en el peor de los casos, que el vendedor pudiera estar ingresando pedidos ficticios solo para cumplir con las exigencias de la reunión y revisión de fin de mes, pero, posterior a eso, se da de baja al pedido.

Indicadores de productividad.

Indicador de visitas diarias.- Este indicador muestra las visitas promedio que el vendedor realiza durante su semana laboral. Se la calcula dividiendo el número de visitas para el número de días trabajados en el periodo evaluado, que generalmente es una semana o un mes.

Dado que, si el vendedor solo trabajara dos o tres días por semana, este indicador tendería a subir, por tanto, el

administrador de ventas debe establecer un número mínimo de días por semana que el representante debe laborar, número que se sugiere, no sea menor a cinco.

Indicador de visitas planeadas.- Se calcula dividiendo el número de visitas realizadas por el representante de ventas durante la semana, mes o periodo evaluado para el número de visitas planeadas en dicho periodo. Normalmente los representantes de ventas suelen inflar su programación de visitas ya sea para obtener o asegurar el aprovisionamiento de presupuesto para sus viajes o ya sea simplemente por aparentar mayor trabajo. Este indicador regula esa situación ya que obliga al vendedor a presentar una programación de visitas más real.

Solucionada la parte del denominador (visitas planeadas) el administrador de ventas puede controlar las visitas reales y la eficiencia del cumplimiento de este indicador por parte del representante de ventas de una manera más confiable.

El administrador de ventas debe considerar que el nivel referencial de este indicador va a cambiar en función de la ubicación geográfica de los clientes. Por ejemplo, no será el mismo valor que se exija a los vendedores que atiendan al sector ferretero del centro de la ciudad que el valor estándar que se exige en este indicador al vendedor del sector bananero o palmicultor, cuyo ambiente natural de trabajo es el campo y los sectores agrícolas que visite.

2.14. El proceso de compras.

Lo más importante a resaltar en este punto del proceso de compras es que el administrador de ventas y su equipo comercial logren entender cómo funcionan sus clientes. Muchas veces se pueden tener clientes del mismo tipo o sector de mercado pero que muestran diferentes procesos de compras.

El personal comercial debe mostrar capacidad de adaptarse a cualquier situación que se presente y por sobre todo entender cómo funciona el proceso de compras al interior de sus clientes. A continuación se amplía este tema analizándolo desde esta dimensión expuesta.

2.14.1. Entender cómo funciona el cliente.

Uno de los aspectos más importantes y que resulta clave dentro de la gestión comercial es el entender cómo funciona el cliente. Las operaciones, procedimientos y particularmente los procesos de toma de decisiones al interior del cliente son aspectos que deben ser conocidos por el proveedor y en especial por su personal de ventas a fin de incrementar las probabilidades de tener alguna incidencia a su favor en la toma de decisiones de compra por parte del cliente.

El entender cómo funciona el cliente es un aspecto pocas veces tomado en cuenta y hasta descuidado por parte de las empresas lo cual suele ser un error ya que se apuesta únicamente a la venta desde punto de vista emocional y no a la venta como un proceso sistemático que debe empatar o adaptarse a manera de espejo con el proceso de compras del cliente.

Entender cómo funciona el cliente significa conocer las etapas del proceso de compras de este e identificar quienes son los verdaderos tomadores de decisiones y cuáles son los aspectos claves o requisitos que ellos utilizan para orientar la compra hacia una u otra empresa.

La venta emocional es válida, aún funciona, sin embargo es mucho más probable tener mejores resultados de ventas utilizando la venta sistemática. Haciendo un símil con uno de los deportes más populares, el fútbol por ejemplo, cuando un entrenador o un jugador de un equipo dice *tenemos que ganar*

este partido como sea, eso significa que sus probabilidades de ganar son menores que las de su rival aún más si dicho rival dice *vamos a aplicar un sistema para tratar de ganar este partido*. Algo similar ocurre en las ventas. La llamada *venta emocional* se refiere a vender por estados de ánimo, a la venta realizada debido a que el vendedor amaneció de buen humor ese día o porque habla bastante o porque en general tiende a caer bien a las personas. Todos estos aspectos de la personalidad de un vendedor son importantes y eventualmente le ayudarán a cerrar ventas, pero se observará que las probabilidades de tener ventas constantes y relaciones sostenibles y de largo plazo con los clientes, se incrementarán sustancialmente cuando la gestión de ventas sea entendida como un proceso sistemático al cual se deben añadir los aspectos personales de carisma del vendedor.

Este proceso sistemático de ventas está basado, como se indicó, principalmente por el entender cómo funciona el cliente, recordando que cada cliente tiene de manera individual un proceso propio de funcionamiento y una red particular de procedimientos y de toma de decisiones que no siempre se repiten de un cliente a otro.

Ocasionalmente se puede dedicar mucho tiempo y energía a una persona del área técnica o del área de compras sin obtener resultados aun cuando se revisan actividades y se cree que no falta nada por hacer. Seguramente si eso ocurre, es porque no se está entendiendo que al interior del cliente son otros los niveles en donde se toman las verdaderas decisiones de compra, es decir, no se entiende cómo funciona el cliente.

Entender cómo funciona el cliente es conocer cuál es su proceso de compras. Existen empresas en las cuales primero se debe tener, sin lugar a otra alternativa, una aprobación técnica del producto, es decir, se le debe vender al usuario final,

al jefe o gerente técnico o al mismo operador de la máquina quien muchas veces es el verdadero usuario final y tomador de decisiones. Una vez que técnicamente se ha logrado una aprobación del producto, corresponde ahora determinar cuál es el porcentaje de la toma de decisión atribuida al área técnica. No debe sorprender que muchas veces el mismo responsable técnico solicite que se le cotice, en cuyo caso estará más que claro que el cliente funciona, en cuanto a decisiones de compras, principalmente desde su área técnica y más que desde el área de compras, la cual quedaría en este caso, únicamente dedicada a la formalización de los pedidos. Este es un caso muy común en ventas industriales y en particular cuando se trata de productos técnicos cuya responsabilidad pasa primordialmente por la aprobación técnica.

Es así como muchas veces, previa a la prueba piloto en planta, los clientes potenciales pedirán realizar previamente ensayos a nivel de laboratorio en sus instalaciones a fin de caracterizar el producto y evaluar los parámetros que para ellos sean claves del producto. Entonces corresponde hacer primeramente una venta a nivel de laboratorio para luego de esto y recién en ese momento, pasar a pruebas a nivel piloto o industriales. En el caso de productos genéricos o cuando la empresa no cuenta con un laboratorio de análisis de materias primas, generalmente se pasará directamente al ensayo industrial o piloto en donde no se debe descuidar la percepción del responsable de la máquina, a quien el jefe técnico va a preguntar sobre el desempeño del producto. En este caso la gestión más ardua de ventas se concentra en la etapa inicial de aprobación técnica del producto, la cual puede tomar varios meses de ensayos y de seguimiento.

Se debe estar consciente del hecho de que muchos clientes que han venido trabajando por años con un producto determinado de la competencia, no siempre estarán dispuestos a cambiarlo aun

cuando se le demuestre la buena calidad del producto y servicio ofrecido. Esto se acentúa aún más cuando se sugieren cambios a nivel de sus recetas, fórmulas o procesos. Si este fuera el caso, la empresa vendedora deberá ser capaz de mostrar claramente las ventajas de su producto y sobre todo identificar elementos que sean claves para el cliente y que lo animen a cambiar de proveedor. Uno de esos elementos suele ser el servicio. Muchos clientes utilizan un producto y aun cuando no les vaya mal con el mismo, estarían dispuestos a cambiarse por otro de igual desempeño y precio siempre y cuando se les ofrezca asistencia técnica, solución de problemas y/o charlas de capacitación a sus operadores. Es decir, se deben identificar los factores que sean claves para la el personal del área técnica del cliente potencial. Otro de estos factores puede ser también la entrega oportuna. Si la empresa vendedora falla con la entrega a un cliente este podría llegar a la conclusión de que no puede tener solamente a un proveedor y buscará una segunda o tercera opción para cubrirse en caso de fallas futuras en el abastecimiento.

En otros casos, se puede encontrar que lo más importante para una empresa es el precio. Usualmente esto se da cuando se trata de productos genéricos ofrecidos por muchos proveedores. En este caso se notará que el mismo personal del área técnica dirigirá al vendedor hacia el área de compras para que sea esta la primera instancia de aprobación. En este caso se podrá observar que el precio no será el único elemento sino que también el vendedor se tendrá que preparar para realizar un proceso de evaluación como proveedor que implica generalmente la entrega de documentos que certifiquen su seriedad como empresa y la calidad del producto ofrecido. En este caso, el trabajo de seguimiento y mantenimiento es más arduo a lo largo de la relación comercial y sostenerla va a depender de cuanto seguimiento la empresa vendedora haga a la competencia y particularmente al precio que le ofrezca al cliente.

Existen todo tipo de organizaciones, desde aquellas pequeñas y micro empresas cuyo proceso de compras y decisiones de compras las concentra en un alto porcentaje la gerencia general, hasta las medianas y particularmente grandes empresas en las cuales las decisiones de compras ni siquiera son tomadas en el país sino a nivel regional en otra sede. Aun cuando este sea el caso, el entender el proceso nos ayudará ya que como mínimo se debería buscar, por un lado la posibilidad de lograr hacer una aprobación técnica o de precio y, por otro lado, que al menos estas multinacionales conozcan que la empresa vendedora existe, que está ahí y que podría ser una alternativa para ellos. Aquí hay que detenerse para hacer una observación clave: Revisar si se está en capacidad, dado el tamaño de una pequeña y micro empresa, de poder atender a los grandes clientes. Esto va a depender del producto que se ofrezca, pero si fuera el caso y se tiene la oportunidad de atender a estas grande empresas, se debe ser muy transparente con este potencial cliente respecto de hasta dónde se pueden atender sus pedidos y requerimientos. Lo peor que puede pasar para una pequeña y micro empresa es lograr ser proveedores y que cuando le hagan un requerimiento, no esté preparada para atenderlo.

Así pues, el entender cómo funciona el cliente es un aspecto tan o más importante que concebir el negocio ya que entender cómo funciona el cliente servirá para orientar procedimientos propios y procesos de ventas.

2.15. Entender el negocio.

Entender el negocio, para el vendedor es parte fundamental de su gestión. Entender el negocio empieza por discernir a fondo a la organización, lo que es capaz de ofrecer y lo que no. Cuando se consulta a ejecutivos de varios organizaciones acerca de cuánto tiempo les ha tomado comprender el negocio

usualmente dirigen la respuesta hacia cuánto les ha tomado conocer su puesto de trabajo y se reciben respuestas tales como una semana, un mes, seis meses. Lo cierto es que entender el negocio va más allá de solamente entender el puesto de trabajo, lo cual también es importante pero es apenas una parte de entender de forma global cómo funciona el negocio, la empresa, los procesos y procedimientos internos y sobre todo de lo que la empresa está o no en capacidad de ofrecer. Entender el negocio puede tomar un mes, un año o más y esto va a depender del tipo de empresa.

2.16. Administración de Relaciones con los Clientes.

La Administración de Relaciones con los Clientes (ARC) o CRM (por su siglas en inglés Customer Relationship Managment) como concepto no es un tema nuevo o reciente. Lo nuevo en este tema es el modelo que se aplica y el tipo o tamaño de empresa en la cual se lo hace.

La ARC surge de una necesidad de las organizaciones, sean estas grandes o pequeñas, de registrar (y como consecuencia de esto, controlar) el movimiento, actividades, comportamiento y datos generales de sus clientes.

Conforme las organizaciones van creciendo, quiéralo o no, se van distanciando del trato personalizado hacia sus clientes. Los clientes, como seres humanos que son, van a preferir en su mayoría, el trato directo o personalizado. Es en gran parte debido a esto que muchas organizaciones experimentan al principio un rápido crecimiento. Sin embargo, un precio a pagar por ese crecimiento es precisamente el crear distancias, involuntarias por cierto, entre los clientes y la empresa. Es justamente ahí en donde la ARC juega un papel clave.

Cuando la empresa es relativamente pequeña, expresado en términos de número de cliente, por ejemplo de entre cincuenta y cien, en alguna medida se podía manejar la relación por medio de las agendas físicas y buena memoria de los vendedores, aunque no es lo más recomendable. Pero cuando las cosas empiezan a mejorar para la empresa y el número de clientes crece, tornándose cada vez más complejo el manejo manual de los mismos, los sistemas de ARC son una muy buena opción.

Un sistema de ARC no necesariamente implica siempre una alta inversión para las organizaciones ya que muchas veces, para empresas que inician, una hoja de cálculo puede ser una base para comenzar su sistema. Cuando hablamos de sistemas no necesariamente nos referimos a sistemas informáticos, un sistema, para este efecto, es la representación práctica o aplicación del modelo escogido de ARC.

La ARC implica datos básicos referidos a los clientes, datos que deben ser ingresados al sistema por los representantes de ventas y como producto de sus visitas, contacto y relación en general que han tenido con sus clientes. Estos datos son dinámicos, por ejemplo, el jefe de compras actual de un cliente no necesariamente lo seguirá siendo el próximo año, semestre, etc. por tanto la información o datos deben ser frecuentemente actualizados. La información básica a obtener consta, entre otras cosas de: nombre de la empresa, sector de mercado, dirección, nombre de los contactos, teléfonos, correos, horarios de atención, fechas de cumpleaños de sus contactos o ejecutivos principales al interior del cliente, horarios de recepción de productos, días en los cuales hacen sus pedidos (este es un dato clave que permite identificar algún comportamiento anormal en los pedidos del cliente), tipo de producto, historial de precios, historial de compras, tamaño de pedido, quejas, reclamos, etc.

A continuación, en la figura 12, se muestra un modelo de agrupación de datos que sirven como base para el sistema de ARC, que puede ser utilizado en empresas que inician sus operaciones:

EMPRESA					
ACTIVIDAD					
PRODUCTO					
MARCA					
CIUDAD					
DIRECCIÓN					
TELÉFONO					
FAX					
WEB					
E-MAIL					
OTROS DATOS					
CONTACTO	ÁREA	NOMBRE	CARGO	TELÉFONO	E-MAIL
	CALIDAD				
	COMPRAS				
	PRODUCCIÓN				
	PLANIFICACIÓN				
PRODUCTOS QUE CONSUMEN	DE LA EMPRESA		OTROS(POTENCIALES)		
ACTIVIDADES PENDIENTES	FECHA	ACTIVIDAD		OBSERVACIONES	

Figura 12. Modelo de datos para ARC.

Un caso muy interesante tomado de Lovelock y Wirtz (2009), quienes en su libro *Marketing de Servicios*, ejemplifican claramente lo que significa la ARC:

Operador: *Gracias por llamar a Piza Delight. Soy Linda. En que puedo servirle?*

Cliente: *Buenas Tardes, puedo ordenar....*

Operador: *Señor, antes de que tome su orden, ¿podría darme por favor el número de su tarjeta inteligente multipropósito?*

Cliente: *Espere.... Es4555-1000-9831-3213*

Operador: *Gracias. Puedo confirmar que Usted es el Sr. Thompson y llama de 10940 Wildford Boulevard? Que está llamando del número 432-3876 de su casa, que su teléfono celular es 992-4566 y que el teléfono de su oficina es 432-9377?*

Cliente: *¿Cómo obtuvo mi dirección y todos mis números?*

Operador: *Señor, estamos conectados al sistema integrado de Intimidad del Cliente.*

Cliente: *Me gustaría ordenar una pizza grande de mariscos.....*

Operador: *Señor, esa no es una buena idea.*

Cliente: *¿Por qué no?*

Operador: *Según su historial médico, usted tiene la presión sanguínea muy alta y un nivel de colesterol muy elevado, señor.*

Cliente: *¿Qué?... entonces, que me recomienda?*

Operador: *Usted pidió la semana pasada el libro Platillos populares de soya en la biblioteca de la ciudad, señor.*

Cliente: *Bien, me rindo..... Deme tres pizzas grandes. ¿Cuánto es?*

Operador: *Eso sería suficiente para su familia de ocho miembros, señor. El total es de \$47.97.*

Cliente: *¿Puedo pagar con tarjeta de crédito?*

Operador: *Me temo que tendrá que pagarnos en efectivo, señor. Su tarjeta de crédito está sobregirada y su cuenta de cheques tiene un saldo vencido de \$2435.54. Y eso sin tomar en cuenta los cargos por demora en el pago de su hipoteca, señor.*

Cliente: *Creo que tendré que correr al cajero automático antes de que repartidor llegue.*

Operador: *Usted no puede hacer eso, señor. Con base en los registros, hoy alcanzó su límite diario de retiro en el cajero automático.*

Cliente: *No se preocupe, solo envíe las pizzas. Tendré el efectivo listo. ¿Cuánto tiempo tardarán?*

Operador: *Aproximadamente cuente 5 minutos, señor. Pero si no quiere esperar, puede venir a recoger las pizzas en su motocicleta Harley con número de registro L.A.6468.....*

Cliente: *#@%€%#€@#%#@#*

Operador: *Señor, por favor cuide sus palabras, recuerde que el 28 de abril del año pasado fue acusado de utilizar lenguaje abusivo contra un oficial de tránsito...*

Cliente: (enmudecido)

Operador: Algo más, señor. (p. 385).

2.17. Pronóstico y presupuesto de ventas.

Los términos pronóstico y presupuesto de ventas son a menudo utilizados de manera indistinta, lo cual no es exactamente correcto.

Para efectos de los términos utilizados en el ambiente empresarial, industrial o comercial, cuando se habla de pronósticos de ventas, usualmente se refiere a aspectos cualitativos de lo que se prevé ocurrirá en un periodo futuro, que normalmente son aterrizados en un número, que puede representar dólares de ventas o unidades vendidas, a manera de las formas más usuales para representar el pronóstico de ventas. Este pronóstico puede ser estimado de varias formas, siendo dos las más usuales las siguientes:

- *Percepción o subjetividad del equipo comercial, tomando con base información del mercado, clientes, competencia, aspectos del entorno externo, etc.*
- *Cálculos matemáticos utilizando ventas históricas, pueden ser gráficos, modelos matemáticos productos de regresiones, entre otros.*³

Por otro lado, cuando se habla de presupuestos de ventas, al cual algunos autores suelen referirse como el “plan de ventas”, usualmente se hace referencia a un documento que desglosa el pronóstico en sus componentes. El nivel de desglose estará

³ Ambos métodos serán explicados en el numeral 1.7.1, de este capítulo.

en función de lo que la empresa requiera y de la forma cómo analiza o controla el desempeño de sus ventas.

Este desglose en su forma más usual puede darse de acuerdo a lo mostrado en la figura 13.

Como se puede observar en la figura 13, dentro del mismo formato se puede llevar un control de la venta real y compararla con lo presupuestado. Los elementos propuestos en ese formato son: cliente, producto, precio, cantidad en kilos, dólares de ventas, costo unitario, costo total y margen.

Esta unidad se la puede reproducir tantas veces se lo necesite, siendo lo normal el repetirla doce veces a fin de registrar la información de todo el año. Del mismo modo, se puede hacer agrupaciones trimestrales y semestrales que ayuden a tener información acumulada que sirva en la toma de decisiones y acciones correctivas en caso de ser necesario.

2.17.1. Aplicación de método subjetivo para pronosticar ventas.-

Percepción o subjetividad del equipo comercial, tomando con base información del mercado, clientes, competencia, aspectos del entorno externo, etc.

Este es un método subjetivo para pronosticar las ventas. Es posiblemente el método más utilizado. Bajo este método, cada representante de ventas aporta con un número estimado de volumen de ventas (en dólares y unidades, por ejemplo) acerca de cuál es la percepción de cada uno de ellos respecto al comportamiento de ventas y su desempeño en el periodo en cuestión. El administrador de ventas debe cuestionar y profundizar acerca de las razones que sustenten la cifra

AÑO		MES 1												
VENTAS		Presupuesto						VENTA REAL						
CLIENTES	PRODUCTOS	Precio	kg.	USD	Costo unitario	Costo total	Margen %	Precio	kg.	USD	Costo unitario	Costo total	Margen %	
TOTAL VENTAS														

Figura 13. Formato básico para el presupuesto de ventas.

entregada por el representante de ventas así como también deberá calcular si la cifra propuesta es aceptable desde el punto de vista del crecimiento que la organización espera, desde el punto de vista de los resultados históricos que ese sector de mercado ha producido para la organización y desde lo que se espera respecto al rendimiento del vendedor para justificar su presencia en la empresa.

Normalmente este método debería ser uno de los más precisos pues toma en cuenta tal vez al elemento más importante que en ocasiones los modelos matemáticos no, y que es la experiencia del vendedor y su percepción del mercado. Quién mejor que el mismo vendedor que está día a día en la calle con el cliente como para saber hacia dónde va el mercado, qué planes de expansión o reducción tienen sus clientes, su competencia o qué factores del entorno externo pueden afectar sus gestiones.

Sin embargo, el administrador de ventas deberá estar muy atento a números distorsionados proporcionados intencionalmente por el representante de ventas, ya sea por inflar la cifra a fin de quedar momentáneamente bien o por el contrario, reduciendo dicha cifra a fin de guardar un *colchón* o reserva, que respalde su gestión de ser necesario. Los dos casos traen problemas ya que si se infla la cifra, la empresa puede crearse expectativas más allá de lo real e incurrir en compras de materias primas y planes generales con base en ingresos que no llegarán, y por el contrario, si la cifra es intencionalmente reducida, el mayor riesgo es que la empresa no se encuentre adecuadamente preparada para atender la demanda real del mercado, trayendo esto pérdida de clientes en el largo plazo para la organización y ganancias altas en comisiones por ventas no esperadas para el vendedor en el corto plazo precisamente por la falta de transferencia al momento de hacer la estimación de las ventas.

2.17.2. Aplicación de método objetivo para pronosticar ventas.-

Cálculos matemáticos utilizando ventas históricas, pueden ser gráficos, modelos matemáticos productos de regresiones, entre otros. Se trata de un método objetivo para realizar pronósticos de ventas. El más comúnmente utilizado es el del promedio móvil de los últimos periodos. Así, el administrador puede decidir si utiliza los datos de las ventas de los últimos dos, tres, cuatro, etc. años o de los últimos tres, seis, doce, etc. meses para elaborar su pronóstico del periodo estudiado en función del tipo de negocio, sector, mercado, producto, o cualquier otra variable del entorno que considere apropiado incluir. Esto significa incluso que si existe algún año cuyo valor salga de lo normal, por exceso o por defecto, el administrador, bajo su buen criterio, puede desestimarlos a fin de que no distorsione el promedio.

Otra consideración importante es que si se desea pronosticar las ventas del próximo semestre, trimestre, mes o semana, se puede utilizar el promedio periodo a la fecha. Por ejemplo, con los datos listados a continuación en la tabla 4 muestra las ventas de los últimos doce meses a partir de los cuales se puede calcular el promedio que puede servir como pronóstico para el siguiente mes. Esto sería el promedio mensual del año a la fecha. En este caso el promedio es de 88 unidades de ventas.

Sin embargo, si se observa, existen dos meses (mes actual-10 y mes actual-6) que claramente no representan las ventas normales de la empresa. Uno es de 10 y otro de 250 unidades de ventas. Ante esto, el administrador puede optar por eliminarlos ya que probablemente obedezcan a circunstancias especiales que influyeron en las ventas de ese momento. En el primer caso, es probable que en el mes actual-10, en donde la

Mes	Ventas
Mes (actual-11)	70
Mes (actual-10)	10
Mes (actual-9)	60
Mes (actual-8)	75
Mes (actual-7)	90
Mes (actual-6)	250
Mes (actual-5)	80
Mes (actual-4)	75
Mes (actual-3)	95
Mes (actual-2)	80
Mes (actual-1)	85
Mes (actual)	90

Tabla 4. Ventas de los últimos 12 meses

Los datos se muestran graficados en la figura 14.

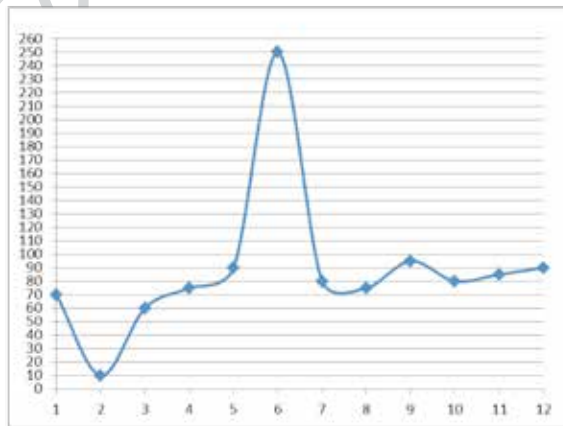


Figura 14. Representación gráfica de los datos de la tabla 4.

venta fue de 10 unidades, posiblemente fue ocasionado por una desaceleración drástica del mercado, por algún contenedor que no salió a tiempo del puerto, por una paralización de alguna máquina en producción o por cualquier causa externa que en teoría no debería repetirse en el corto plazo.

Para el caso del mes actual-6 en donde las ventas fueron de 250 unidades de ventas, es posible que este valor incrementado obedezca a alguna venta puntual extraordinaria que, del mismo modo, difícilmente se repetirá en el corto plazo.

En ese caso, lo adecuado sería sacar esos dos valores del cálculo, obteniendo entonces un promedio de 80 unidades de ventas que podría representar el pronóstico de ventas para el siguiente periodo. Se utiliza el mismo criterio para el caso de otros periodos tales como trimestres, semestres o años. Los datos y su representación gráfica quedarían entonces como se observan en la tabla 5.

Mes	Ventas
Mes (actual-11)	70
Mes (actual-9)	60
Mes (actual-8)	75
Mes (actual-7)	90
Mes (actual-5)	80
Mes (actual-4)	75
Mes (actual-3)	95
Mes (actual-2)	80
Mes (actual-1)	85
Mes (actual)	90

Tabla 5. Datos corregidos

Se observa en la representación gráfica de la figura 15, una línea de tendencia, la cual se podría utilizar para establecer el valor pronosticado de unidades de ventas para el siguiente periodo.

2.18. Margen de ventas total y por producto.

Un tema clave que debe manejar el administrador de ventas es el margen del producto y el margen del mix de productos. El margen de ventas es la relación entre la utilidad y el precio de venta, ambos casos por producto. Existen muchos administradores de ventas que incluso en estos tiempos relacionan erróneamente la utilidad y el costo por producto, el cual puede servir para algún otro tipo de análisis, pero no es el margen de ventas.

El margen de ventas debe expresarse como porcentaje. Por ejemplo, si un producto tiene un precio de USD 10,00 por unidad y cada unidad vendida significa una utilidad de USD

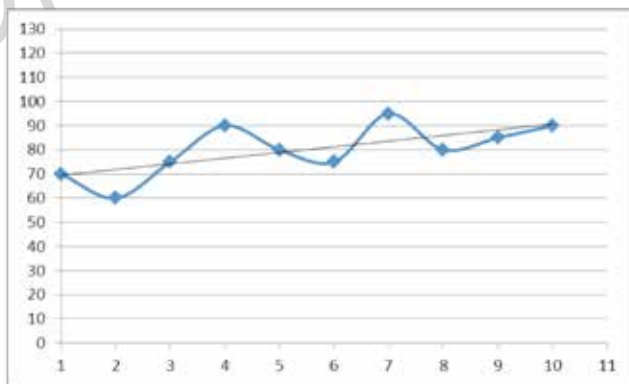


Figura 15. Representación gráfica de los datos de la tabla 5.

3,50, en otras palabras, dicha unidad tiene un costo de USD 6,50 por unidad, el margen de ese producto quedaría expresado como:

$$= (10,00-6.50)/10,00 \times 100= \mathbf{35,0\%}$$

El margen del mix de productos NO es el promedio de los márgenes de cada uno. El margen del mix de productos resulta de aplicar la misma fórmula anterior, pero aplicando la suma total de la ventas y la suma total de los costos.

Por ejemplo, se desea conocer el margen del mix de los productos A, B y C con los datos de la tabla 6.

Los márgenes unitarios quedarían expresados según lo mostrado en la tabla 7.

Tabla 6. Datos de productos, precios, ventas y costos como insumo para el cálculo del margen de venta.

Producto	Precio unitario	Unidades vendidas	Costo unitario
A	2,0 USD	100	1,5 USD
B	3,0 USD	80	2,0 USD
C	4,0 USD	75	3,2 USD

Tabla 7. Cálculo del margen de ventas unitario

Producto	Unidades vendidas	Venta total	Costo unitario	Costo total	Margen
A	100	200,0 USD	1,5 USD	150,0 USD	25,0%
B	80	240,0 USD	2,0 USD	160,0 USD	33,3%
C	75	300,0 USD	3,2 USD	240,0 USD	20,0%

Tabla 8. Productos, precio, ventas, costos y márgenes unitarios y total.

Producto	Precio unitario	Unidades vendidas	Venta total	Costo unitario	Costo total	Margen
A	2,0 USD	100	200,0 USD	1,5 USD	150,0 USD	25,0%
B	3,0 USD	80	240,0 USD	2,0 USD	160,0 USD	33,3%
C	4,0 USD	75	300,0 USD	3,2 USD	240,0 USD	20,0%
		Venta total=	740,0 USD	Costo total=	550,0 USD	25,7%

Los márgenes unitarios por producto también pueden ser calculados a partir de los precios y costos unitarios.

Finalmente, la tabla 8 muestra el panorama total del caso incluyendo el cálculo del margen del mix de producto.

Como se puede observar en la tabla 8, el margen del mix de productos es 25,7%, resultante de usar la venta total y el costo total de la siguiente manera:

$$= (740,0 - 550,0) / 740,0 \times 100 = \mathbf{25,7\%}$$

2.19. Determinación del potencial de mercado.

El mercado es un lugar, físico o no, que concentra la meta u objetivos de ventas de la organización. Puede ser tangible, físico o geográfico cuando se hace referencia a provincias, sectores, zonas o puede ser intangible cuando el mercado es un espacio virtual que se divide por tipo de clientes o tipo de productos.

De acuerdo a Johnston & Marshall (2009, p. 133), el potencial del mercado es una estimación de las posibles ventas de un producto o servicio en un plazo determinado y en condiciones ideales en tanto que el potencial de ventas lo define como la

parte del mercado que una empresa tiene esperanzas razonables de alcanzar.

La estimación del mercado potencial usualmente es producto de una investigación de mercados en la cual se deben seguir ciertos pasos básicos que pueden, en términos generales, listarse de la siguiente manera:

1. Definir los datos o información a obtener.
2. Definir las fuentes y metodología para obtener la información requerida.
3. Analizar los datos obtenidos filtrando o escogiendo los verdaderamente importantes.

Normalmente, cuando se trata de productos industriales, los datos claves que se deben buscar son: Nombre de los competidores, producto, especificaciones técnicas, precio de venta y cantidades vendidas. Otros datos de apoyo que pueden servir son la presentación del producto, origen, etc.

Cuando se trata de productos importados, también es útil conocer la procedencia, precio FOB, costo del flete, precio CIF, proveedor y país. Si se trata de productos que serán comercializados localmente. Con la información indicada anteriormente se puede estimar el costo del producto en las bodegas del competidor y el precio aproximado al cual dicho competidor le podría ofrecer el producto al mercado.

Las fuentes de información son varias, siendo, el mismo cliente la principal. Otra fuente está representada por las estadísticas de importaciones aduaneras. Información parcial al respecto se puede obtener de la página del Banco Central, la cual es útil como referencia inicial, más, si se desea un grado

de mayor detalle, se debe buscar información aduanera más específica.

2.20. Ventas de servicios.

Aun cuando la orientación de este libro es hacia bienes y no tanto hacia servicios, no se puede dejar de referirse a ellos por su importancia y papel que juegan en la economía del país y en la economía de la micro y pequeña empresa cuando de estos dependen en gran medida sus estrategias comerciales.

En el direccionamiento que como país se tiene y en los objetivos y metas del Plan Nacional del Buen Vivir, se debe intentar o al menos tratar de equilibrar la balanza comercial, lo cual supone efectos importantes para la economía ecuatoriana, tales como la sostenibilidad de nuestro sistema monetario, mayor circulante, fomento a la industria nacional, empleo formal, etc. Dado que por ahora no se evidencia en el corto plazo un desarrollo industrial que aporte a la sustitución de importaciones y al equilibrio de la balanza comercial, el camino que queda es el de los servicios.

Realmente los servicios han sido hasta ahora subestimados en cuanto a todo el aporte que pueden representar a la economía nacional y todos los aspectos positivos alrededor de ellos. La clave entonces reside en generar las condiciones adecuadas para el desarrollo de dichos servicios y, como aporte de este texto, señalar aspectos claves en lo referente a ventas de servicios como valor agregado al producto que ofrece la pequeña y micro empresa.

Lamentablemente la industria de servicios es muy susceptible o si se quiere, vulnerable, por razones naturales. Esto significa que, por ejemplo, si en un hogar la crisis económica golpea más allá de lo normal, lo primero que se recortan son los

servicios (excepto los básicos por supuesto). Así pues, la lista la podría encabezar el servicio de televisión por cable antes que las compras de alimentos, eso es natural; se continua con una reducción marcada en la frecuencia de visitas al restaurante de preferencia ya que primero se debe cumplir con las pensiones educativas, o se deja de asistir a tratamientos de relax porque la cuenta de energía eléctrica subió más allá del promedio. Ante este panorama, quienes venden servicios deben desarrollar otras actitudes en ventas distintas a quienes comercializan tangibles. Lo anterior se puede entender. Sin embargo, un error del administrador general de una micro y pequeña empresa es eliminar servicios que acompañan al producto principal ofrecido por la organización.

Una pregunta recurrente de los estudiantes universitarios suele residir alrededor de qué tipo de empresa o negocio iniciar una vez terminados sus estudios universitarios. La tendencia actual se orienta hacia organizaciones de servicios basadas en el conocimiento, tales como los servicios profesionales de asesorías administrativas, contables, financieras, capacitación en general, desarrollo de negocios, atención al cliente, etc. en donde la clave será lograr realmente agregar valor a los procesos del cliente y lograr que ellos perciban beneficios y sientan soluciones prácticas a sus problemas.

En las ventas de servicios, existen tres factores que son claves:

- a. *El tiempo en el cual se lo ofrece.*- El cual alcanza una importancia crucial hoy en día ya que los clientes cada vez quieren esperar menos. Esto significa que quien logre, además de solucionar el problema del cliente, hacerlo en menos tiempo, habrá añadido un elemento clave a su gestión.

- b. *La atención personalizada.*- A pesar de los avances de la tecnología, muchos clientes valoran la presencia física del proveedor del servicio. Incluso se tiende en ocasiones a percibir de una mejor manera la atención cuando ven físicamente al proveedor solucionado el problema y atendiendo su requerimiento.
- c. *Selección y capacitación de los empleados.*- Muchas empresas pierden clientes ya que sus colaboradores no se ajustan al perfil deseado y esto es percibido de muchas maneras por los clientes. Esto es una clara consecuencia de un inadecuado proceso de selección de dichos colaboradores. Por otra parte, las capacitaciones escasas o poco efectivas no aportan en la consolidación de la imagen de la empresa.

2.21. Estrategias de Ventas de servicios.

De acuerdo a Lovelock y Wirtz (2009), las cuatro estrategias básicas aplicadas a las ventas de servicios son las mostradas en la figura 16.

		Amplitud de la oferta de servicios	
		Estrecha	Amplia
Número de mercados atendidos	Muchos	Enfoque de Servicios	Sin enfoque (de todo para todos)
	Pocos	Enfoque total (de servicios y de mercados)	Enfoque de mercado

Figura 16. Estrategias básicas de ventas y posicionamiento de servicios. Adaptado de *Marketing de Servicios*, por Lovelock y Wirtz, 2009, p. 186.

Conceptualmente estas cuatro estrategias se explican de la siguiente manera:

Enfoque total.- Se ofrecen pocos servicios a pocos mercados. Esta estrategia se puede aplicar por varios motivos. El primero, por una alta especialización de la empresa tanto en un pequeño grupo de productos que a su vez se ofrecen a un pequeño grupo de clientes especiales. Normalmente se aplica esta estrategia de manera natural cuando se trata de servicios (incluso aplica para ciertos productos) que no se encuentran con frecuencia en mercado y que requieren una alta especialización y/o especificaciones técnicas muy precisas y a su vez, son servicios técnicos requeridos por pocos clientes.

Otra aplicación de esta estrategia se da cuando la empresa nueva empieza con pocos servicios que espera desarrollar en un segmento relativamente pequeño de clientes o mercado. Esta estrategia la aplica hasta tanto van madurando y dominando tanto el producto como el mercado, pero se tiende a abandonarla cuando poco a poco van incorporando nuevos servicios a los actualmente ofrecidos una vez que la empresa va sintiendo más confianza gracias a que va aprendiendo del mercado y va dominando los servicios inicialmente ofrecidos.

Dado el riesgo alto que implica que los pocos clientes disminuyan sus requerimientos o que nuevos competidores puedan entrar en juego, se recomienda esta estrategia como plataforma de lanzamiento de la organización previo otros emprendimientos.

Enfoque de mercado.- Concentración en un segmento de mercado relativamente pequeño ofreciendo muchos servicios. Esta estrategia se aplica cuando el nivel de conocimiento y dominio del mercado por parte de la empresa es alto, lo cual

le permite concentrarse en un mercado determinado, por ejemplo en segmento industrial, alimenticio, agrícola, etc. y la organización siente que en ese segmento puede desarrollar mejor sus fortalezas y ofrece una gama amplia de servicios requeridos por sus clientes, aunque no necesariamente tenga un gran dominio o conocimiento de todos los servicios que ofrece.

Esta estrategia puede dar muy buenos resultados, sin embargo, como “plan B”, la empresa podría considerar la posibilidad de explorar otros mercados, yendo “un poco más allá” de sus propias fronteras de mercado auto señaladas, creando una nueva división a fin de ofrecer los mismos servicios que actualmente ofrece a nuevos mercados de manera planificada y sistemática.

Enfoque de servicios.- Se ofrecen pocos servicios a un amplio segmento de mercado. Esta estrategia se aplica cuando la empresa se especializa en un grupo pequeño de servicios y los ofrece a todo el mercado posible. Es una estrategia válida, y en alguna medida el riesgo de tener nuevos competidores ofreciendo el mismo servicio, disminuye ya que la empresa puede salir a buscar otros mercados en caso de ser desplazada de alguno.

Sin enfoque.- Se atienden mercados grandes ofreciendo muchos servicios. Del mismo modo que el riesgo es bajo, las posibilidades de crecimiento con base en conocimiento y especialización en servicios también son bajas.

Múltiples enfoques.- Esta estrategia la propone el autor de este libro. No equivale a una estrategia de enfoque. Se trata de buscar especializaciones técnicas pero en una amplia gama de servicios, relacionados con el giro central del negocio, creando divisiones al interior de la organización y buscando, planificada y sistemáticamente, llegar a una amplia variedad de sectores de

mercado previamente estudiados y agrupados por características similares. Estructuras organizacionales matriciales suelen dar buenos resultados al momento de estructurar el equipo comercial bajo esta estrategia de múltiples enfoques. Para esto, se debe contar con especialistas técnicos por servicio o grupo de servicios y atendiendo o acompañando a asesores comerciales que a su vez pueden atender a más de un sector de mercado. El mismo asesor comercial podría visitar al mismo cliente acompañado de un especialista técnico distinto.

2.22 Negociación aplicada a las Ventas.

La negociación es un aspecto natural ligado a ser humano desde que nace. Se entra en procesos de negociación, más o menos complejos, cuando se tiene distintos puntos de vista respecto a cómo se percibe una situación determinada. En las ventas, esto aplica cuando se proponen una serie de condiciones a un cliente respecto a un producto o servicio (entre ellas el precio) y no necesariamente las partes, cliente y proveedor, lo perciben de la misma manera. En la medida en que el vendedor sea capaz de reducir la brecha que separa los dos puntos de vista y lograr un alto porcentaje de coincidencia, en esa misma proporción crecerá la probabilidad de concretar la venta.

El proceso de disminuir la distancia o brecha generada en las distintas percepciones respecto a un término del proceso de ventas, es justamente negociación aplicada a las ventas.

Por lo anteriormente expuesto, la negociación será exitosa en la medida en la cual las partes tengan coincidencias en sus apreciaciones y tengan, al final del proceso de negociación, la percepción de haber ganado, es decir, una negociación será globalmente exitosa en tanto se haya aplicado un modelo ganar ganar. Cualquier modelo distinto no será sostenible en el largo

plazo. Esto significa que la empresa podría en un momento determinado sacar ventaja de un cliente urgido por un producto, generando un modelo ganar-perder, favorable para el proveedor, y celebrar una venta puntual, pero será precisamente eso, solo una venta puntual, ya que en el largo plazo el cliente preferirá comprarle a empresas con las cuales sienta que también gana en algún punto de la negociación.

Por ejemplo, si la empresa logra vender a su cliente una cantidad mayor que la necesidad inmediata del mismo, este, es decir el cliente, debe sentir que también obtiene algo a su favor que puede ir desde la entrega del producto en sus instalaciones incluido como parte del negocio, el servicio posventa sin costo adicional hasta un descuento por el volumen adicional que compró.

El vendedor debe saber que entre las características de ser un buen negociador, tal vez la más importante es tener la convicción de lograr una ganancia para ambas partes ya que en el fondo es parte del camino hacia el establecimiento de relaciones de largo plazo con los clientes.

2.23. Objetivo de la negociación y relaciones de largo plazo.

El objetivo central de la negociación, en cuanto a las ventas, será el aplicar modelos ganar-ganar, es decir, que tanto la empresa proveedora así como el cliente perciban que su negociación ha sido exitosa, de otra manera no será una relación sostenible. Si se logra lo anterior se estará forjando las bases de relaciones de largo plazo bien cimentadas de cara al futuro.

La construcción de relaciones de largo plazo debe ser el objetivo central y meta principal que todo vendedor debe tener

en mente, es decir, enfocado siempre en sus clientes dejando el terreno abonado para nuevas y cada vez más frecuentes compras.

Las relaciones de largo plazo se construyen a través del tiempo y tienen mucha relación con la confianza. Si en algún momento, una negociación tiene que ver con el incremento de precios, el proveedor debe asegurarse de presentar las razones suficientes y válidas que justifiquen dicho incremento y de ser posible, revisar punto por punto con su cliente las razones de dicho incremento.

Una relación de largo plazo con un cliente se construye con base en la verdad. La empresa proveedora podría engañar una vez a su cliente y tal vez con eso asegurar una o dos ventas puntuales, pero si el cliente identifica que hubo información intencionalmente errónea por parte del proveedor, la confianza construida por años se pierde y difícilmente se va a recuperar.

Ocasionalmente tocará perder o ceder temporalmente a cambio de la relación de largo plazo. Por ejemplo, si un mercado inestable de materias primas o de otro factor, ocasiona un incremento en los costos de manera temporal, posiblemente la estrategia adecuada no será el transferir de inmediato dichos incrementos inciertos al cliente, sino más bien, previo a un análisis detallado de la situación, actuar de manera conservadora hasta tener la certeza que dicho incremento en el costo es permanente o por un periodo largo (más de un mes, dependiendo de cada empresa) y solo ahí proceder a realzar los incrementos respectivos.

Crear relaciones de largo plazo también tiene relación con la calidad del servicios que la pequeña y micro empresa ofrece, por ejemplo, si el cliente un viernes por la noche ha quedado

desabastecido del producto y el proveedor está por cerrar sus operaciones semanales hasta el lunes, está ante una brillante oportunidad de mostrar lo que es capaz de hacer por su cliente y cuanto realmente quiere fomentar la relación comercial.

Las relaciones de largo plazo también están relacionadas con el nivel de personalización que el proveedor le dé al trato con cada cliente. Se debe recordar que no existe nada más importante para un vendedor así como para el administrador de ventas que el visitar a su cliente y estar en permanente contacto con él, atendiendo sus necesidades, escuchándolo y buscando mejorar cada vez más la asertiva comunicación con él. El mejor vendedor no es el que más habla sino el que mejor se comunica con su cliente.

2.24. Fases de la negociación.

Toda negociación en ventas consta de tres grandes etapas: Preparación, negociación propiamente dicha y cierre. Algunos autores suelen subdividir estas etapas incluyendo una etapa de exploración previa a la negociación propiamente dicha. Sin embargo, se considera que en términos generales las tres etapas indicadas resumen en gran medida las fases de la negociación aplicada a las ventas.

Preparación.- Bajo ninguna circunstancia el representante de ventas puede presentarse ante un cliente actual o potencial sin haber considerado elementos básicos que necesitará o haber revisado temas que pudieran surgir durante la reunión con el cliente. El vendedor debe plantear en los momentos iniciales de la reunión, cuales son los temas o puntos de su visita y con más razón si va a negociar temas como precio, cantidad, lugar de entrega o cualquier otro término de compra-venta.

En caso de ser un incremento de precios, el representante debe ir adecuadamente preparado para argumentar todas las circunstancias que motivaron dicho incremento así como cuál es su nivel mínimo de negociación esperado, es decir, lo mínimo que espera obtener como producto de la negociación, lo cual significa el valor mínimo por debajo del cual el negocio deja de ser atractivo para la empresa proveedora y las alternativas a proponer en caso de llegar a esa zona.

En caso de tratarse de un cliente potencial o cliente nuevo, la etapa de preparación debe estar nutrida en gran medida por el estudio del cliente, quién es, cuál es el producto que vende, en dónde lo comercializa, quienes son sus proveedores, quién decide realmente la compra, es decir, toda la información que se pueda recabar y que pudiera servir como base para plantear alternativas durante la negociación.

Un punto importante al momento de la negociación es determinar la capacidad de autonomía o autoridad que tiene la persona representante del cliente con quien el vendedor se va a sentar a negociar. En caso de que el representante del cliente tenga toda la autoridad y potestad para definir la compra, el vendedor debe enfocarse y dirigir toda su energía a transferir toda la información importante y a tratar de concretar la venta. En caso de no serlo, es decir, que el representante del cliente sea solo un interlocutor de quien realmente decide, la estrategia debería estar orientada a que la información le llegue de manera adecuada y completa a través de listas de precios, cotizaciones, catálogos, condiciones de venta, etc.

Parte de esta etapa de preparación en la negociación aplicada a las ventas, es que un buen vendedor debe tener alternativas en su mente para las correspondientes propuestas por parte del cliente. Estas opciones deben ser previamente estudiadas

y revisadas incluso con el administrador o gerente de ventas. Se debe evitar las improvisaciones y solo hacerlo a menos que sea absolutamente necesario. El vendedor debe saber cuál es el nivel mínimo autorizado al cual puede llegar en cada uno de los términos de venta, sea este precio, cantidad, lugar de entrega, tiempo de entrega, forma y plazo de pago.

El tema de las concesiones será tratado más adelante, sin embargo, el vendedor debe saber cuáles son las posibles concesiones que puede hacer para cada alternativa u opción de negocio y debe administrar adecuadamente dichas concesiones conforme se vaya dando el negocio y su cierre.

Negociación propiamente dicha.- Una vez el vendedor se encuentra listo en relación a la etapa de preparación y ha concretado una cita con su cliente actual o potencial para definir y acordar, es decir, negociar un tema o proyecto, procede a la fase de la negociación propiamente. Durante dicha negociación son muchos los posibles escenarios que pueden darse, desde el hecho que el cliente requiera con urgencia del producto o servicio que se le está ofreciendo o que simplemente quiera tener un elemento de comparación para su actual proveedor. Esta gama de opciones debe ser explorada por el vendedor a fin de situarse en qué escenario se encuentra. Lo ideal en esta etapa es conocer la real necesidad del cliente, cuanto producto consume mensualmente, si lo compra localmente o si lo importa directamente, de ser posible marca, precio y proveedor y si estamos ante una posibilidad real de venta o si únicamente lo citaron para ser una referencia o peor aún, solo para presionar a su actual proveedor a fin de obtener mejores condiciones.

Una vez entendidas y aclaradas estas interrogantes, se procede a negociar. Desde la óptica del autor, un buen vendedor debe ser un buen comunicador y en particular resaltando la

parte de la escucha. El vendedor debe transmitir adecuadamente su mensaje de ventas, sus propuestas, alternativas de precios, productos, condiciones, etc. que previamente se debieron estudiar en la etapa de la preparación a fin de improvisar lo menos posible. Como se indicó, la parte de la escucha es clave y hay que utilizar esta habilidad al momento de atender la posición del cliente. Si el cliente siente que el vendedor está en sintonía con lo que dice, se incrementa la probabilidad de cierre de la venta o de llegada a buen puerto del proceso de la negociación.

En caso de existir puntos o interrogantes que no puedan ser aclarados, en ese caso es mejor decir la verdad al cliente y excusarse de presentar una respuesta y mucho menos comprometerse a algo que tal vez la empresa no pueda cumplir y más bien dejar la alternativa para aclarar el punto no contestado en una próxima reunión que debe quedar agendada en fecha y hora o en su defecto, vía telefónica o correo electrónico.

Cierre de la venta.- Si la propuesta del vendedor se ajusta a lo requerido por el cliente y se ha generado una relación ganar ganar en donde el cliente siente que está obteniendo un beneficio de la negociación, la probabilidad del cierre de la venta es alto.

El vendedor debe saber en qué momento aplicar cierto nivel de presión con sutiles preguntas tales como: “¿Cuántas unidades le envió?” o “¿Cuándo le hago la entrega?”, o por medio de frases tales como “hagamos este primer negocio y vamos evaluando la relación comercial con el tiempo”, etc.

Se debe hacer una lista de los puntos acordados y en lo posible obtener la orden de compra por escrito o como mínimo un mail de aceptación de la propuesta a manera de respaldo del vendedor ante cualquier diferencia ulterior.

2.25. Las concesiones.

Durante el proceso de la negociación es posible que el vendedor deba realizar concesiones a fin de que el proceso de cierre, avance y se concrete. Estas concesiones deben también ser tratadas previamente durante la etapa de preparación y saber qué se está dispuesto a ofrecer o ceder y a cambio de qué.

Las concesiones que se hacen en favor del avance del negocio no deben ser improvisadas sino previamente estudiadas. Se debe elaborar una lista de las mismas y en lo posible estableciendo un orden de importancia, analizando y decidiendo con base en el buen criterio del vendedor, cuál es el momento adecuado en el cual ir las planteando. Evidentemente si la negociación ha quedado estancada en algún punto y no avanza, en ese momento el vendedor debe analizar la posibilidad de exponer si no la mejor, al menos una de las mejores concesiones que esté dispuesto a hacer. En caso de concretar la venta, lógicamente ya no debería realizar concesiones. Esto significa que conforme la negociación avanza las concesiones deben ser menos frecuentes e importantes.

2.26. El coaching de ventas.

El coaching es una técnica empresarial cada vez más utilizada en los últimos años de manera particular en áreas comerciales de las organizaciones y con clara aplicación práctica en pequeñas y micro empresas como parte de sus procesos de entrenamiento y mejoramiento del personal. El coaching implica entrenar a un colaborador por medio del acompañamiento e instrucción de la persona a fin de alcanzar alguna meta focalizada en el desarrollo de habilidades o capacidades específicas del colaborador. Usualmente el coaching lo lleva a cabo una persona con experiencia y conocimiento en un área específica de formación

que no necesariamente es el jefe directo o jefe de un área o departamento. El programa se estructura de manera formal y por acuerdo entre el coach y el coachee.

Muchas veces se tiende a confundir los términos coaching y mentoring y aunque no existen diferencias claramente establecidas, se puede decir que entre las más significativas están por ejemplo el hecho que el mentoring tiende a ser un proceso más largo en tanto que el coaching podría ser diseñado en menos sesiones las cuales finalizan toda vez que la habilidad a desarrollar haya sido alcanzada. Otros autores suelen indicar que el mentoring es un proceso menos formal en cuanto al día y hora de las reuniones y en cuanto al tema específico a tratar de modo que, quien recibe el proceso de mentoring por parte de su mentor, puede acudir a él en el momento que se considere adecuado o que necesite guía respecto a algún tema no necesariamente previamente establecido, en tanto que el coaching obedece a procesos estructurados más formalmente y agendas más estrictas a cumplir.

Finalmente, para muchos, el mentoring se enfoca en temas que pueden abarcar desarrollo a nivel personal en tanto que el coaching se centra en temas laborales buscando alcanzar objetivos de corto plazo y claramente definidos en tiempo y niveles de logro.

Métodos para aplicar procesos de coaching.- Los métodos para aplicar el coaching son variados, por ejemplo se pueden aplicar las charlas, sesiones de talleres, conferencias magistrales, prácticas en campo, sesiones on line, juegos de roles, entre otras. Así mismo, estos métodos de pueden aplicar de manera individual o grupal en función de los temas que se aborden.

Los procesos de coaching deben tener una valoración o evaluación diaria de los progresos y niveles de logro alcanzados, con ajustes o correcciones, así mismo, diarios. El coach debe lograr que el coachee (entrenado) lo siga por convicción y a través (por sobre todo) del ejemplo lograr corregir las áreas de desempeño susceptibles de mejora. Si bien estos procesos hasta cierto grado son desarrollados en la empresa para reforzar los aspectos teóricos claves del área a desarrollar, a pesar de esto, la mayor parte de estos procesos deben ser llevados a cabo en escenarios de aprendizaje reales como lo son, por ejemplo, las instalaciones de los mismos clientes.

El coaching individual es aquel en el cual se diseña un programa de mejoramiento de áreas de desempeño específico y se lo afronta en el campo, esto es, en las instalaciones del cliente, agremiaciones, salas de conferencias, seminarios en los cuales se agrupen empresas o clientes potenciales, etc. Los aspectos teóricos pueden ser abordados en la empresa misma, por ejemplo, si el vendedor tiene dificultades en cálculo de márgenes, aplicación de costos para definir precios, elaboración de reportes de ventas, definición de objetivos semanales, mensuales o semestrales, elaboración de presupuestos, etc., este tipo de temas de pueden abordar de manera teórica por medio de charlas, talleres o sesiones de trabajo, sean estas individuales o grupales, en las instalaciones de la empresa.

Dentro del coaching, sea este individual o grupal, se aplica un tipo específico denominado coaching de sombra que es un tipo de coaching en el cual el coach acompaña en todo momento al coachee (entrenado), lo observa, anota, no comenta ni corrige delante del cliente, sino que espera el momento adecuado a fin de establecer una lista resumen de observaciones y oportunidades de mejora.

2.27. La atención personalizada como estrategia de ventas.

La gerencia comercial es responsable de organizar y coordinar las agendas de visitas a los clientes para darles asistencia técnica y de definir los recursos necesarios para atender eficientemente las actividades planeadas para este fin. Todas las funciones de apoyo de la empresa deben brindar el soporte que la gestión comercial requiera en la planificación de estas actividades. Por lo menos cada semestre o con mayor frecuencia de ser posible, la administración general debe organizar una agenda de visitas programada y planificada a todos los clientes de la compañía.

Con la debida anticipación, por lo menos de una semana, se debe solicitar al cliente una cita señalando día y hora a fin de poder tratar de manera amplia los temas de interés mutuo, sean estos comerciales, como el precio, servicio de entrega, tiempo de entrega, proyecciones de compras, etc., o temas técnicos como la evaluación del desempeño del producto en sus procesos productivos, aplicación del producto que se le provee, proyecciones de crecimiento, la competencia (que siempre estará tratando de ocupar el lugar de la empresa).

El cliente será informado de manera clara acerca de la visita, esto con la finalidad que tenga la oportunidad de elaborar una serie de temas o preguntas a plantear y así lograr una reunión mucho más productiva. Esta comunicación al cliente podrá ser por escrito, a través un correo electrónico o una llamada telefónica.

Luego de la visita, se elaborará una lista de actividades pendientes por desarrollar producto de la reunión o de los puntos tocados durante la visita.

Si la solicitud de servicio posventa es de carácter administrativo, por ejemplo, si un cliente necesita datos legales de la empresa para efectos de sus bases de datos de proveedores, procesos de auditorías internos u otros, la empresa debe suministrar la información de manera completa y oportuna. Queda entendido que la empresa se reserva el derecho de entregar al cliente la información que a criterio de esta sea de carácter estrictamente confidencial, por ejemplo, datos de costos de productos, datos financieros, márgenes, ventas u otros.

2.28. Relaciones de largo plazo como objetivo final de cualquier estrategia de ventas.

Una de las orientaciones principales del administrador de ventas al momento de elaborar sus estrategias de introducción y participación de mercado, debe ser hacia la construcción de relaciones de largo plazo con los clientes.

Todo plan y su respectiva estrategia deben tener una clara orientación hacia el cliente. Incluso aquellas operaciones comerciales que no incluyen una reposición o nueva venta en periodos cortos, debe orientarse a que ese cliente desee por propia voluntad, hacer nuevos negocios con la organización de manera permanente.

Como ya se explicó en páginas anteriores, existen varias maneras de crecer las empresas desde una perspectiva de nuevos productos, mercados y clientes. Específicamente con enfoque en los clientes, uno de los primeros objetivos que un administrador de ventas debe fijarse es tratar de mantener a la mayor parte de sus clientes actuales, cuanto mejor si a todos. Existen vendedores que prefieren y se sienten más cómodos precisamente en la gestión de mantenimiento de la cartera actual más que en la generación de nueva cartera, y esto no es malo. A este tipo de vendedores se les debe fijar la meta de mantener

a los clientes actuales, por supuesto ligado esto a recompensas económicas.

Saavedra (2013) en su artículo *9 principios para crear relaciones de largo plazo con los clientes*, hace la siguiente cita de Jeff Bezos, fundador de Amazon.com: “Yo no necesito saber demasiado acerca de mis competidores, pero necesito saber todo acerca de mis principales clientes” (párr. 1).

La base para la construcción de las relaciones de largo plazo es el conocimiento que la empresa tenga acerca del cliente porque es precisamente a partir de este conocimiento que se pueden diseñar y ofrecer servicios integrales que busquen cubrir y exceder los requerimientos del mercado.

El cliente de nuestros tiempos es mucho más exigente y sabe diferenciar cuando trata con proveedores que realmente le ofrecen soluciones o si son solamente intenciones de hacer una venta puntual, ganar una comisión y tal vez no verlos nunca más. De tal modo que la asesoría y el servicio técnico en general por parte de especialistas se torna clave en el fortalecimiento de relaciones de largo plazo.

Aun cuando los cambios modernos generados por el abrumador avance tecnológico en ocasiones nos excedan, o el crecimiento de la empresa la aleje de una trato más cercano con sus clientes, la atención personalizada siempre será una de las más importantes estrategias para fortalecer las relaciones de largo plazo.

2.29. El costo de mantener inventario alto versus la atención oportuna al cliente.

Un tema muy recurrente al interior de las organizaciones y en particular generado entre los departamentos financieros y

comerciales es el hecho de hasta qué punto se deben cuidar los costos de mantener inventario y en qué momento la atención a tiempo del cliente pasa a ser prioritaria y en particular cuando se trata del aprovechamiento de las oportunidades que el mercado ofrece especialmente en aquellas circunstancias en que la competencia se queda sin producto o cuando un cliente potencial, al cual la empresa ha tratado de vender por algún tiempo sin resultados positivos, se queda sin materia prima y se abre una posibilidad, aun cuando esta sea forzada, de que pruebe los productos de la organización y le pierda el miedo a su uso.

Se analizará primero el tema de los costos de inventario. Los costos de inventario se refieren a aquellos costos que se generan en la organización por tener almacenada materia prima o producto terminado y su consecuente mantenimiento. Los costos de inventario más importantes en una pequeña y micro empresa son: costos financieros, costos de almacenamiento y servicios y costos de riesgos.

Costos financieros.- Son los costos de mantener el inventario en las bodegas en lugar de tenerlo como dinero invertido en algún instrumento financiero y el interés que genera el capital de trabajo.

Costos de almacenamiento y servicios.- Son los costos del alquiler de las bodegas, o si son propias, su depreciación, impuestos por pagar que estas instalaciones generan (tales como los prediales), pago de luz, agua y dependiendo del tipo de producto, la energía eléctrica para atemperar ciertas bodegas, costos de seguros del inventario, pagos a encargados de bodegas y guardias de seguridad en muchos casos.

Costos por pérdidas.- Son de dos tipos, primero por la

pérdida de valor del inventario. Por ejemplo, cuando tenemos por algún tiempo un inventario comprado a 100 y su valor de venta al mercado bajó a 80, existirá una inevitable pérdida más aún si se trata de productos cuyas fechas de expiración o caducidad se acerque. El otro costo es el de riesgo y está relacionado con la pérdida de inventario ya sea por robo, daños o errores de despachos que no siempre son cubiertos por el seguro contratado.

2.30. Planes de incentivos para los vendedores: Método RAI para la elaboración de un plan básico de comisiones.

A continuación se detalla un procedimiento para la elaboración de un plan de comisiones que sirva como base para la pequeña y micro empresa:

1. Definir el volumen mínimo de ventas por debajo del cual la empresa no genera utilidades. Ese será el valor mínimo a partir del cual se empezará a ganar comisiones. En otras palabras, por debajo de ese valor, la comisión a pagar será USD 0,00.
2. Definir el valor de comisiones en dólares más alto que la empresa está dispuesta a pagar al comercial. Para este punto, aún queda pendiente el calcular cuál es el volumen de ventas que se debe tener para alcanzar esta comisión y que se lo calculará en el punto 5.
3. Los dos puntos anteriores marcan los hitos de referencia para el establecimiento del valor mínimo y máximo del plan de comisiones.
4. Definir el valor promedio de comisiones que se considera que el comercial debe ganar y relacionarlo con el valor

promedio de ventas que la empresa tiene (usualmente en un periodo de 12 meses). De esta forma se calcula el porcentaje que esa comisión promedio representa en relación al promedio de ventas. Esto representa el porcentaje de comisión que el vendedor (o el mismo gerente) va a ganar en el rango comprendido entre el valor de ventas mínimo y el valor de ventas más alto hasta el cual se está dispuestos a pagar una comisión.

5. Calcular ahora el volumen de ventas más alto hasta el cual la empresa está dispuesta a pagar una comisión. Para establecer este valor, se toma el valor definido en el punto 2 (comisiones en dólares más alto que la empresa está dispuesta a pagar) y se lo divide entre el valor obtenido en el punto 4, es decir, entre el porcentaje de comisión que el vendedor va a ganar. Este valor obtenido representa el nivel o volumen de ventas hasta el cual es válido aplicar un porcentaje y pagar una comisión. Por encima de este volumen de ventas, la comisión será la misma, no se incrementará.

2.31. Caso de estudio: Propuesta de plan integral de ingresos para personal de ventas.

Una empresa multinacional con operaciones en varios países ha decidido recientemente que Ecuador potencialmente podría ser un país desde donde centrar sus operaciones para la región andina. La fortaleza que aparenta tener la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y las negociaciones con la Unión Europea refuerzan la imagen internacional del país y ha animado a los inversionistas a optar por instalar una importante oficina comercial en nuestro país. Si las cosas van bien y conforme a lo presupuestado por la empresa, es posible que en dos años se inicie la construcción de una importante planta productora a

fin de no importar más sus productos sino más bien fabricarlos localmente en Ecuador.

Se están conformando todos los departamentos y se ha designado a un equipo responsable para que diseñe la estructura y planes de ingresos para cada uno de ellos, siendo los más importantes, el equipo de administración, el de bodega y sobre todo el área comercial siendo esta la más importante y sobre la que recae toda la responsabilidad de cumplimiento de los resultados y la posible decisión final de instalar o no la planta y radicarse en forma definitiva en el país por parte de la multinacional.

Usted ha sido designado para diseñar un plan integral de ingresos del área de ventas de la oficina comercial de la multinacional en el Ecuador que incluya los sueldos, las comisiones, bonificaciones, concursos de ventas y sistema prestaciones que aseguren, por una parte, la motivación del personal de ventas hacia el cumplimiento de sus objetivos y por otra, el atraer a la mejor gente del medio a que trabaje en la empresa.

Requerimientos

1. Defina la política salarial, es decir, si la empresa va a pagar solamente un sueldo básico más altas comisiones, un sueldo promedio acorde al mercado más comisiones razonables promedio o solamente el sueldo en cuyo caso debería estar por sobre el promedio de la media salarial de mercado.
2. Con base en lo anterior, establezca su plan de comisiones utilizando el método anteriormente señalado asumiendo los siguientes datos. El mínimo de ventas mensual aceptable para que la empresa tenga utilidades es de

USD 200 mil. En promedio la empresa espera vender durante sus dos primeros años en Ecuador USD 400 mil al mes. La empresa desea que cuando las ventas sean altas, lo máximo de los ingresos del vendedor sean el triple de lo establecido en el numeral anterior.

3. Defina qué bonificaciones podría ganar el personal de ventas indicando claramente bajo qué metas, objetivos o parámetros se ganaría dicha bonificación.
4. Establezca un concurso de ventas definiendo claramente
 - a. El objetivo
 - b. Los premios
 - c. La vía para informar a los vendedores acerca de cuan cerca o lejos van del objetivo del concurso.
 - d. La forma de premiar al ganador o a los ganadores.
 - e. ¿Cuál de los siguientes tipos de formatos de competencia de vendedor establecería?: contra sí mismo, competencia entre vendedores o un plan por cumplimiento de metas grupales. Argumente por qué razón adopta una u otra estrategia.

2.32. Preguntas de análisis.

1. ¿Cuáles son las principales fuentes para identificar nuevos clientes?
2. ¿Cuándo es mejor utilizar cada una de las organizaciones de la fuerza de ventas descritas en este capítulo (geográfica, mercado y producto)?

3. ¿Qué relación existe entre el margen de ventas y el la elasticidad precio de la demanda?
4. ¿Cuáles son los elementos más importantes que debe tener un presupuesto de ventas?
5. ¿Cuáles son las principales estrategias de crecimiento para una pequeña y micro empresa?
6. ¿Qué tipo de evaluaciones del personal Usted recomienda para una pequeña y micro empresa?
7. ¿Cuáles son los principales indicadores de control que usted aplicaría en una pequeña y micro empresa?
8. ¿Cuál es la diferencia entre pronóstico y presupuesto de ventas?
9. ¿Cuáles son las principales estrategias de ventas de servicios?
10. ¿Cuáles son las fases de la negociación?
11. Indique cuales son las etapas para la construcción de relaciones de largo plazo con los clientes.
12. ¿Cuáles son los principales costos que se deben considerar para el mantenimiento de inventario?

2.33. Ejercicios prácticos de aplicación.

Ejercicio 1:

Se desea plantear un plan de comisiones para un gerente de ventas nacionales de una pequeña empresa. Las ventas

mensuales mínimas para que la empresa no genere pérdidas son de USD 100 000. En promedio la empresa vende en este sector USD 300 000 al mes. La empresa desea que los ingresos mensuales totales en promedio para este gerente sean de USD 2500 y que cuando las ventas sean altas, lo máximo de sus ingresos sea USD 4 000. El componente fijo de ingresos establecido para este puesto es de USD 1 500.

Ejercicio 2:

Se desea realizar una evaluación integral anual del desempeño de un vendedor con base en mediciones objetivas, específicamente en las razones (índices) de gastos, de desarrollo de cuentas y de servicios y de visitas o productividad.

La evaluación empezará con Carlos, el vendedor más antiguo del equipo de ventas. Los gastos totales de este vendedor durante el periodo evaluado (año) fueron de USD 7.200,00 y sus ventas totales anuales fueron de USD 900.000,00. En promedio, este vendedor, quien tenía asignado el sector agrícola, realizaba mensualmente un total de 60 visitas a clientes repartidos en las provincias de El Oro, Guayas y Los Ríos.

Carlos tiene un total de 60 clientes en su cartera de los cuales 10 fueron clientes nuevos captados durante el periodo que se está evaluando. Carlos logró concretar un total de 140 pedidos durante el año.

Durante la semana, el vendedor trabaja en promedio 5,5 días. En la planeación mensual que Carlos entrega al inicio de cada mes indicaba que en promedio había programado realizar un total de 80 visitas.

1. Con base en lo anterior calcule cada una de los indicadores explicados en el capítulo.
2. Defina en cuántos índices el vendedor cumple con el estándar exigido de la empresa y en cuántos no cumple.
3. Si Usted fuera el administrador o gerente de ventas, ¿Continuaría con Carlos en su equipo comercial? ¿Por qué?

COPIA DIGITAL

Capítulo 3

Otros aspectos claves en la administración de pequeñas y micro empresas ecuatorianas.

3.1. Resumen.

Si bien, con base en las teorías hasta ahora revisadas, la administración del talento humano y de las ventas constituyen, desde la opinión del autor, aspectos claves para la consecución de los objetivos empresariales, no es menos cierto que existen otros aspectos que toman especial relevancia tanto como actividades de soporte así como actividades primarias. Tomando como base la cadena de valor de Michael Porter, la administración del talento humano hasta ahora revisada es clave como actividad de soporte en tanto que las ventas forman parte de las actividades básicas o primarias. Ahora se analizarán tres aspectos más a manera de introducción pero que deben ser considerados en la administración de empresas y son, los temas de la administración logística, la parte de las finanzas de la organización y finalmente generalidades respecto al importancia del estilo de liderazgo empleado.

3.2. Objetivos de aprendizaje.

- Identificar los aspectos relevantes de la administración logística que debe un administrador tomar en cuenta para el mejoramiento de los procesos de importación y distribución local.

- Revisar los principales costos de importación a tener en cuenta en la estructura de costos general previo al establecimiento del precio de venta local.
- Analizar los aspectos claves que el administrador debe considerar al momento de analizar su situación financiera mensual.

3.3. Administración Logística.- Importaciones y distribución local.

El adecuado establecimiento de los costos de importación y distribución local para su consecuente afectación en el precio de venta del producto es un punto clave para la toma de decisiones del administrador general de una pequeña y micro empresa.

Esta parte del capítulo no pretende ser de ninguna manera una guía de comercio exterior, sino únicamente una referencia para la administración de los costos y establecimiento de los precios de los productos, lo cual es básico como herramienta para que el personal del área comercial pueda estimar los precios a los cuales ofrecerá estos productos al mercado o los márgenes que le generará a la empresa, especialmente de aquellos productos que aún no han llegado a bodega o se encuentran apenas en condición de pedido al proveedor internacional previa a la importación y que le servirá al administrador como un simulador para establecer las variables que afectan el costo final del producto.

Se debe estar muy atento a la reglamentación vigente respecto a los costos e impuestos generales de las importaciones y a los cambios que en el país en los últimos años han sido recurrentes. Esta particular atención le sirve al administrador al momento de hacer proyecciones respecto a los costos finales del

producto o materia prima importada ya puesto en sus bodegas o en las instalaciones del cliente. Una estructura básica de un pedido de productos por importación se muestra en la tabla 9.

En este ejemplo se presenta una importación de materias primas en un contenedor de cuarenta pies con una capacidad teórica de veinticinco toneladas. La importación puede ser terrestre o marítima. Para este ejemplo se muestra el caso de una importación marítima. Los productos ficticios AB12, CD34 y EF56 ingresan con un precio, en dólar por kilo, de 4.0, 2.5 y 8.0 respectivamente, dando un costo total de este contenedor de USD 105.000,00 por las veinticinco toneladas de producto.

Posterior se debe establecer el costo del flete, en este caso marítimo, desde el puerto de salida hasta el puerto de llegada en Ecuador, generalmente Guayaquil. Asumiendo que el costo del flete sea de USD 1.500,00, a continuación en la tabla 10 se muestra el costo total que, en términos incoterms, sería CFR Guayaquil y el costo por kilo del flete que es USD 0.06 y que resulta de dividir los USD 1.500 para los veinticinco mil kilos de producto.

Tabla 9. Estructura básica de un pedido de productos por importación.

Producto	Cantidad Kg	Precio FOB unitario	Precio FOB total
AB12	10.000	4,00	40000,00
CD34	10.000	2,50	25000,00
EF56	5.000	8,00	40000,00
SUBTOTAL KG=	25000	SUBTOTAL FOB=	105000,00

Tabla 10. Estimación de los costos unitarios por concepto de flete.

Costo USD/kg transporte puerto de origen a Guayaquil	0,06
Costo total USD transporte puerto de origen a Guayaquil	1500,00
Subtotal CFR GYE	106500,00

Otro costo a considerar, aun cuando no sea tal elevado, tiene que ver con la póliza de seguro que se debe obtener. Evidentemente el costo de este servicio o requisito de importación estará en función de la compañía de seguros escogida y de los precios que se logre conseguir. Sin embargo, en términos generales la prima neta, que es la que define el costo del seguro, suele estar en rango que usualmente fluctúan entre 0.20% a 0.04% del valor CFR. Esto se observa en la tabla 11.

Ahora bien, una vez el contenedor está en el puerto, se debe realizar la nacionalización respectiva. El administrador puede hacer el cálculo del costo por etapas, aquí se lo muestra como un todo pero puede ser dividido por fases. Se incluye aspectos tales como el impuesto a la salida de divisas (5% actualmente) que para el caso de algunas empresas dedicadas

Tabla 11. Costo de seguro

Póliza de Seguro		
Descripción	Valor en porcentaje	TOTAL USD
Prima neta	0,3	319,5

a la fabricación local, lo pueden incluso utilizar como crédito tributario ajustándose a ciertas condiciones legales, pero aquí se muestra este valor como un costo que puede afectar dejando a la administración de cada organización la libertad para incluirlo o no.

Dentro de los costos más representativos destaca el pago de 0.5% sobre el valor CIF declarado (Costo, seguro y flete) al Fondo de Desarrollo para la Infancia (FODINFA).

El almacenamiento en el puerto se refiere a un costo que usualmente debe pagarse a la aduana por el uso del espacio físico durante el proceso de nacionalización. El Ad-Valorem es un porcentaje que se debe pagar sobre el valor de los productos importados.

La tabla 12 muestra un resumen de costos usuales o comunes en los que se puede incurrir y que puede servir al administrador general para que a manera de simulador estime los precios tentativos de cada caso o producto que importe y ofrezca al mercado.

El Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) es un impuesto aplicado al a ciertos productos tales como los cigarrillos, cervezas, bebidas gaseosas, y productos alcohólicos en general.

El Impuesto al Valor Agregado (IVA), debe ser considerado por el administrador general de la pequeña y micro empresa ya que, a pesar de no ser un costo debido a que es recuperable como crédito tributario, afecta al flujo de caja de la empresa lo cual supone el mantener una provisión de dinero importante en caja a fin de cumplir con este requisito de importación. Se debe revisar cual es el valor a pagar ya que existen exenciones dependiendo de producto, de acuerdo la reglamentación vigente.

Tabla 12. Modelo base para simular costos de importación.

Otros gastos		
Descripción	Valor en porcentaje	Total USD
Impuestos seguro (SBS e IESS)	4	12,78
Derecho de emisión póliza seguro	Valor fijo	0,45
Fodinfra	0,5	534,1
Almacenamiento en puerto	Valor variable	200
Honorarios del agente de aduanas	Valor variable	250
Flete puerto de Guayaquil a bodegas	Valor variable	350
Ad-valoren	10	10500
Impuesto a la salida de divisas	5	5325
Fletes internos promedio hacia cliente	Valor variable	3500
Varios (Multas, sobre estadía en puerto)	0	500
	Total otros gastos	21172,3

Como parte de la atención al cliente, la organización deberá establecer tiempos estándar de entrega una vez recibido el pedido en caso que el acuerdo sea en efecto la entrega en las instalaciones del cliente. En este caso la elaboración y difusión de un procedimiento de entregas a manera de política suele ser muy útil ya que define con anterioridad lo que la empresa puede hacer y lo que no, en términos de entrega. Claramente este procedimiento o política debe ser compartidas con los clientes.

Cuando la entrega sea realizada en las bodegas del proveedor, del mismo modo se deberán establecer normas o políticas tales

como los horarios y días de entrega, así mismo, políticas que deberán ser socializadas con los clientes. Cuando la empresa se encarga de realizar la entrega en las instalaciones del cliente, deberá establecer claramente el costo de este servicio, por entrega, por cliente o por localidad e incrementarlo en el costo del producto a fin de sincerar la estructura total de costos y a su vez para poder determinar adecuadamente y sin distorsiones el precio y el margen de ventas. En casos de subcontratar el servicio de entrega, se deberá pedir al contratista una lista de los costos de fletes o entregas por ciudad o por cliente o volumen de entrega para a su vez éste incorporarlo al costo del producto.

Un aspecto que se debe cuidar sobremanera en con la documentación de entrega del producto y en particular establecer un procedimiento por el cual el representante legal del cliente sea quien firme y selle la copia de la factura que retorna al proveedor, esto más que a manera de constancia de entrega, es principalmente útil en caso de reclamaciones posteriores por cartera vencida hacia el cliente.

Independientemente del método que se aplique, el mensaje principal de esta parte del libro es que el administrador debe realizar simulaciones o estimaciones de los costos de importación de sus materias primas o productos con la finalidad de proyectar los precios de venta al mercado y definir el margen de ganancia esperado.

3.4. Aspectos básicos de la administración financiera de una mediana y pequeña empresa.

3.4.1. Generalidades acerca del sistema financiero ecuatoriano.

Una pequeña y micro empresa, contrario a lo que se pueda

suponer, tiene mucha relación y sus actividades dependen en buena medida del funcionamiento del sistema financiero, aun cuando esta relación pase por conceptos básicos tales como el de la bancarización, entendida como el acceso y uso generalizado del sistema financiero para todas las operaciones, en este caso comercial, del mercado en un país o región y aplicada generalmente con la idea de formalizar cada vez más la actividad comercial.

En un sentido general, el sistema financiero tiene como función primordial intermediar en el ahorro que generan los depositantes de las diversas instituciones financieras hacia las personas (naturales o jurídicas) que solicitan un crédito. El administrador financiero de la pequeña y micro empresa debe cuidar, entre otras cosas, las formas de financiamiento que más se adecuen a las necesidades de la organización. Muchas propuestas se escuchan en estos tiempos respecto a al mecanismo óptimo de financiamiento para una organización pequeña, desde el factoring, pasando por préstamos informales recibidos de personas naturales, financiamiento directo por el proveedor y préstamos procedentes de las instituciones financieras, usualmente a costos elevados. Lo cierto es que dependiendo de las necesidades de la organización, del administrador financiero debe buscar un modelo óptimo de financiamiento que puede incluir más de un mecanismo para acceder a recursos y mantener operativa a la organización de la manera más eficiente posible.

Estas decisiones de financiamiento responden al análisis general del entorno. Haciendo un símil a lo que ocurre con un profesional médico cuando atiende a un paciente con una dolencia, el médico inicia generalmente con la determinación de las razones de la dolencia, es decir, establece un diagnóstico previa la aplicación del tratamiento traducido usualmente en una receta de medicinas, del mismo modo, el estratega financiero

debe primeramente realizar un análisis de las variables macro y micro económicas previo a establecer la estrategia financiera adecuada que se debe aplicar. Lo anterior se resume en la figura 17.

La estabilidad macroeconómica es un aspecto clave en la sostenibilidad y desarrollo de una micro y pequeña empresa. Dicha estabilidad está definida principalmente por dos aspectos o indicadores claves como lo son la inflación controlada y las exportaciones netas o más precisamente el equilibrio de la balanza comercial ($X=M$). El tema inflacionario debe ser cuidado por el administrador general y financiero de la pequeña y micro empresa ya que por lo menos supone una variación mínima en sus costos de manera periódica y consecuentemente en sus márgenes, siendo el precio de venta usualmente la variable sobre la cual trabajar (al menos desde una perspectiva teórica) para neutralizar el efecto de la inflación sobre los resultados de la organización.

La estabilidad macroeconómica es muy importante en la intermediación financiera ya que a su vez influye en el crecimiento económico y afecta directamente a las pequeñas y micro empresas. Los bancos comerciales, actores claves de la intermediación financiera, son los encargados de canalizar los recursos económicos bajo la modalidad de préstamos para consumo e inversión. El sistema no bancario está compuesto por las cajas de ahorro y crédito, entre otros.

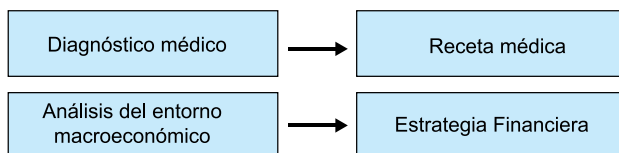


Figura 17. Relación del análisis del entorno y la estrategia.

De manera general, el sistema financiero podría resumirse bajo el proceso básico detallado en la figura 18 que muestra la procedencia de los recursos financieros, el procesamiento de estos por parte del sistema financiero y su transformación en productos que son entregados a quienes demandan o requieren créditos, posible fuente de financiamiento de una pequeña empresa.

De manera más específica, el ahorrista dentro del sistema financiero asume el rol de un proveedor de una empresa, cuya utilidad es la tasa pasiva que el banco le paga por entregar su materia prima (dinero) a la empresa (Institución financiera IFI). Si se quiere ser más específico no es precisamente una venta, sino que más bien es una especie de alquiler de esa materia prima (dinero) que le entrega al banco por un tiempo determinado, materia prima que puede ser retirada por el proveedor (ahorrista) de la empresa (banco) en un tiempo que puede ser (o no) previamente acordado. La empresa (banco) toma esa materia prima y la transforma internamente ofreciéndola en la forma de productos financieros como préstamos, sobregiros, tarjetas de crédito entre otros, a los demandantes de crédito que son las personas naturales o empresas y por esto les cobra un precio que es la tasa activa. Lo anterior se presenta gráficamente en la figura 19.

La tasa pasiva es la que el ahorrista recibe por depositar su dinero en el banco en tanto que la tasa activa es el dinero que se

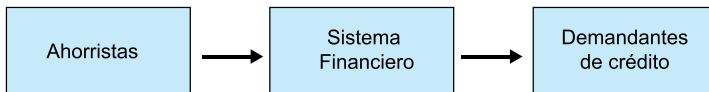


Figura 18. Esquema de funcionamiento del sistema financiero.



Figura 19. Relación del proceso financiero con procesos empresariales.

paga a las IFIs (Instituciones financieras) por el dinero prestado, es decir, el dinero tiene un costo que es la tasa de interés y que es dicha tasa activa.

Por su parte las instituciones financieras tienen su margen de ganancia, o spread, que es la diferencia entre las operaciones activas (préstamos) y las operaciones pasivas (depósitos). En otras palabras, el spread, que es la ganancia del banco, o margen bruto, está representado por la ecuación 3.

$$\text{Margen de ganancia} = \frac{\text{Tasa de interés activa}}{\text{Tasa de interés pasiva}} \quad \text{Ecuación (3)}$$

Un actor dentro del sistema financiero sigue siendo el Banco Central del Ecuador (BCE), aunque actualmente, y desde el año 2000, ha perdido espacio en el protagonismo económico ya que al adoptar el Ecuador al dólar como moneda de uso local, terminó la emisión monetaria reduciendo así la participación activa del BCE en la actividad económica nacional. Sin embargo, de acuerdo a lo indicado en la página del BCE, su participación en la vida de las personas y los sectores productivos, es evidente ya que facilita las actividades económicas para que estas puedan realizarse con normalidad. (Banco Central del Ecuador, 2015).

Otro actor dentro del sistema financiero ecuatoriano es la Superintendencia de Bancos del Ecuador, la cual tiene como misión la siguiente:

Velar por la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez de los sistemas financiero, de seguros privados y de seguridad social, mediante un eficiente y eficaz proceso de regulación y supervisión para proteger los intereses del público y contribuir al fortalecimiento del sistema económico social, solidario y sostenible. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2015).

Los anteriores, el Banco Central y la Superintendencia de Compañías son dos instituciones con las cuales la pequeña y micro empresa se verá relacionada a lo largo de su actividad económica, aun cuando, en el caso del Banco Central, por ahora su incidencia en la economía nacional ha disminuido.

3.4.2. Los procesos empresariales y el funcionamiento del sistema financiero.

La relación entre los procesos empresariales y el funcionamiento básico del sistema financiero ecuatoriano es real y por tanto el pensamiento estratégico general encuentra muchas coincidencias y puntos de aplicación, dicho de otra manera, abarca también la visión general de un administrador financiero. Si decimos que un estratega debe definir la misión, visión, objetivos, realizar un diagnóstico del entorno empresarial para finalmente y diseñar y aplicar la estrategia más adecuada, esta misma secuencia lógica debe ser asumida por el administrador financiero en una pequeña y micro empresa, posiblemente en un sentido más cuantitativo, aterrizado numéricamente y abrazado al control casi diario de los indicadores que expliquen y midan el nivel de logro de los resultados producto de sus decisiones.

Cuando una empresa local ubicada en un país o en una región goza de los beneficios propios de pertenecer a una estructura transaccional más grande, especialmente en lo relacionado a un crédito sin intereses y no tan ajustado en cuanto al cumplimiento

estricto de los plazos de pago, el administrador financiero puede destinar gran parte de los recursos económicos al pago de proveedores locales priorizando aquellos créditos más caros. Pero cuando no es así, cuando su principal proveedor presiona por la cartera, es responsabilidad del administrador financiero el definir políticas de cobro más estrictas a los clientes de la empresa lo cual supone una interacción muy cercana con el personal encargado de la cobranza y en particular con la gente de ventas a fin de asegurar el cumplimiento de las políticas de cobro. Es evidente que si la empresa debe pagar sus obligaciones a un plazo determinado, no podrá otorgar créditos en plazos mayores al que recibe, de otra manera entrará rápidamente en iliquidez. O dicho de otra manera, el promedio ponderado del crédito que la empresa otorga a sus clientes debe ser menor al promedio ponderado del crédito que recibe de parte de sus proveedores.

El escoger un buen banco comercial con el cual manejar las operaciones es un aspecto de tipo operativo importante para la pequeña y micro empresa. Una de las mejores referencias es la calificación que la Superintendencia de Bancos otorga a los bancos comerciales. Tal como se indica en El Comercio.com (2014), mientras más *A* tenga la calificación otorgada a la institución financiera cuanto mejor, siendo tres (AAA) el nivel más alto. Si una institución tiene una calificación en el nivel B, es indicador de posibles deficiencias en sus procesos y estado financiero actual lo cual deriva en incertidumbre respecto a sus actividades futuras. Evidentemente, el riesgo es mucho mayor cuando la calificación de la institución financiera es D o peor aún, E.

Ahora bien, dentro de la calificación A, existen otros elementos ya más de tipo subjetivo que el administrador financiero puede utilizar para escoger trabajar con uno u otro banco, siendo posiblemente la más importante, la percepción

de calidad de atención y servicio recibido. La cantidad y disponibilidad de agencias es un factor operativo clave ya que es de especial importancia para la gestión operativa tales como retiros o servicios en general y especialmente con depósitos de cheques de aquellos clientes quienes aún no entran en el campo de las transferencias electrónicas de sus pagos u obligaciones.

3.4.3. El riesgo país y las finanzas corporativas.

El riesgo país es a menudo definido como la probabilidad de que un país incumpla sus obligaciones financieras (entiéndase su deuda). Cada país, de acuerdo con sus condiciones y situación genera un nivel de riesgo para los inversionistas.

Otras definiciones de riesgo país toman en consideración a la diferencia entre la tasa de interés que pagan los gobiernos y la tasa que paga el Tesoro de los EE.UU., sobre bonos emitidos a los mismos plazos y en las mismas condiciones.

El Indicador de Bonos de Mercados Emergentes (EMBI por sus siglas en inglés Emerging Markets Bonds Index) es un indicador de riesgo país y está calculado por JP Morgan Chase y se define como la diferencia entre la tasa de interés pagada en bonos en dólares, emitidos por países subdesarrollados, y los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos de América, que se consideran *libres* de riesgo.

De acuerdo al Banco Central del Ecuador:

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.

El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (s. f.).

El riesgo país, o conocido también como riesgo soberano, afecta al sector empresarial privado ya que muchos inversionistas o prestamistas internacionales lo toman muy en cuenta previo a otorgar préstamos a las empresas privadas de los diferentes países. Evidentemente, si el riesgo es mayor, el valor de crédito (entiéndase la tasa de interés al cual se lo otorga) será también más alto e incluso pudiendo llegar a negarse dicho préstamo.

El riesgo país en resumen se reduce a la capacidad y a la intención de un país por atender sus obligaciones. Los componentes generales que integran o estructuran el riesgo país son varios, siendo los más importantes el riesgo económico y el riesgo político como componentes cuantitativos y cualitativos del riesgo país respectivamente.

El Riesgo Económico es el componente cuantitativo del establecimiento o medición del riesgo país. En este componente influyen algunas variables, siendo las más importantes el tamaño del aparato productivo del país, el nivel de desempleo, la capacidad de ahorro de los agentes económicos, la balanza comercial ($BC=X-M$), las fortalezas y debilidades del sistema financiero, la política fiscal y su equilibrio entendido como el balance entre los ingresos y los gastos, la inflación, las tasas de interés, el mercado cambiario (aunque en estos tiempos este subcomponente es de menor interés por el modelo de dolarización adoptado por Ecuador desde el año 2000).

El Riesgo Político es un componente que entra en un campo con elementos más cualitativos, dentro de los que destacan la falta de acuerdos políticos para implementar reformas a la institucionalidad pública que afecte la calidad de dichas instituciones, el liderazgo de los gobernantes locales y nacionales es otro factor que juega un papel clave en la percepción internacional que un país muestra al momento de la determinación o calificación de su riesgo.

El riesgo país aumenta cuando el crecimiento del PIB es bajo. A manera referencial, *bajo* puede considerarse menos del uno por ciento anual. También influyen negativamente los niveles de inflación y de desempleo de dos dígitos. Un déficit fiscal mayor al 3%, deuda mayor al 50% del PIB, sistema financiero con baja calificación, tasas de interés altas y las dificultades para alcanzar acuerdos políticos que atiendan los problemas de las instituciones de servicio público serán decididamente indicadores que afectarán negativamente la calificación de riesgo de un país.

3.4.4. Consideraciones generales del análisis financiero de una pequeña y micro empresa ecuatoriana.

El análisis financiero busca conocer la situación de una empresa. Cobra una especial importancia ya que define muchas veces la si la organización es sujeto de crédito o no, transformándose en un elemento clave para el sistema financiero en la decisión de otorgarle un préstamo y muestra la solvencia económica de la empresa para afrontar oportunamente sus obligaciones. En otras palabras, el análisis financiero muestra el valor económico de la empresa. Está muy ligado con la contabilidad de la organización, de hecho, la parte contable consiste en el registro de los movimientos económicos

de la empresa en tanto que el análisis financiero realiza la interpretación y analiza los registros efectuados por la parte contable.

El balance general es tal vez el estado financiero más importante de una empresa y muestra la situación de la organización en un momento específico de tiempo. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos que organización posee, los pasivos o deudas y la diferencia entre estos que equivale al patrimonio.

La diferencia entre los activos y los pasivos dan como resultado el patrimonio de la empresa. De aquí surge la ecuación del equilibrio que se expresa como se indica en la ecuación 4.

$$\text{Patrimonio} = \text{Activo} - \text{Pasivo} \quad \text{Ecuación (4)}$$

La evaluación de los ratios es de especial interés no sólo para los administradores de la empresa, sino también para los accionistas y los potenciales inversionistas, así como para las entidades financieras, que, basándose en ellos, decidirán acerca de su política crediticia para con la firma. (Caballero Bustamante, s. f.).

Los ratios financieros son fundamentales como elemento de diagnóstico. Gracias a ellos, los administradores de las empresas pueden detectar dónde están los problemas, tomar las medidas correctivas necesarias y determinar el camino a seguir.

“Existen varias clases de ratios, cada uno de los cuales contempla un determinado aspecto de la situación de la compañía. Entre los principales figuran: el de liquidez, rentabilidad, solvencia, gestión y cobertura”. (Caballero Bustamante, s. f.).

De acuerdo al Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, los principales indicadores son:

- **Indicadores de Liquidez:** Liquidez corriente y prueba ácida.
- **Indicadores de Solvencia:** Endeudamiento del activo, apalancamiento, endeudamiento patrimonial, deuda a corto plazo, veces de interés cubierto.
- **Indicadores de Rentabilidad:** Rentabilidad neta del activo, margen neto, rentabilidad Financiera, margen operacional, utilidad operacional - total activos.
- **Indicadores de Gestión:** Días de inventario, impacto gastos, administración y ventas, crecimiento

Los ratios promedios o razones financieras publicados por la industria muchas veces suelen ser solo aproximaciones, en consecuencia la empresa debería observar el comportamiento de sus principales competidores en el medio, es decir, compararse con empresas dentro de su mismo sector y de un tamaño similar. Los ratios siempre están referidos al pasado y son elaborados en base a costos históricos y son fáciles de manipular para presentar una mejor situación económico-financiera. Sin embargo, son útiles ya que tienen un comportamiento estático y consideran una tendencia futura.

El análisis financiero determina la salud económica de una empresa basando su interpretación en los ratios o razones financieras. Los estados financieros son reportes elaborados por el área contable que muestran de manera ordenada y generalmente aceptada la información financiera, siendo los más conocidos el estado de situación financiera (balance general) y el estado de pérdidas y ganancias (estado de resultados).

Una de las finalidades más relevantes del análisis financiero es la de permitir el control de las actividades que realiza la

empresa siendo la claridad y confiabilidad las características básicas del mismo para que realmente sea útil.

3.4.5. Importancia del punto de equilibrio y del apalancamiento en la gestión empresarial.

3.4.5.1. Punto de equilibrio.

De acuerdo a Gándara (2004) el punto de equilibrio se define como “una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, y se expresa en valores, porcentaje y/o unidades, se apoya en un análisis que relaciona el costo-volumen-utilidad” (p. 8)

Este mismo autor continúa diciendo:

El punto de equilibrio de una empresa, se conoce también como punto muerto o “break even point”. Se trata de un instrumento para el análisis y decisiones de distintas situaciones de la empresa, entre ellas: volumen de producción y ventas necesarias para no perder ni ganar, planeación de resultados, fijación de precios y de niveles de costos fijos y variables, etc. (Gándara, 2004, p. 8).

Para calcular el punto de equilibrio se necesita conocer la siguiente información: Costos fijos de la empresa, Costos variables por unidad de producto y precio de venta del producto.

De forma general, el punto de equilibrio responde a la expresión matemática indicada en la ecuación 5.

Utilidad = Ventas – Costos Totales. Ecuación (5)

Los costos totales están representados por los costos fijos

más los costos variables, quedando entonces como se indica en la ecuación 6.

$$\begin{aligned} & \text{Utilidad} \\ & = \\ & \text{Ventas} - \text{Costos variables} - \text{Costos fijos} \end{aligned} \quad \text{Ecuación (6)}$$

Si la utilidad es cero en el punto de equilibrio, entonces se obtiene una expresión como la mostrada en la ecuación 7.

$$\text{Ventas} = \text{Costos variables} + \text{Costos fijos} \quad \text{Ecuación (7)}$$

Las ventas responden a la ecuación de una línea recta con intercepto b igual a cero, a menos que la empresa tenga algún ingreso extra fijo mensual, de otra manera, la ecuación de los ingresos o de las ventas partirá de cero y se puede expresar como se indica en la ecuación 8:

$$\begin{aligned} & \text{Ventas} \\ & = \\ & \text{precio unitario de venta (puv)} \times \text{cantidad (q)} \end{aligned} \quad \text{Ecuación (8)}$$

Que se puede relacionar con la ecuación de una recta de la siguiente manera: $Y = m_1 X + b$, en donde b es cero por lo anteriormente expuesto. Por tanto $Y = m_1 X$, siendo m_1 la pendiente expresada por el precio unitario de venta.

Si las ventas están representadas por un precio unitario (pu) y una cantidad de producto o servicio vendido (q) y los costos variables incluyen un costo variable unitario (cvu), entonces la ecuación del punto de equilibrio podría quedar representada por la expresión mostrada en la ecuación 9.

$$P \times q = cvu \times q + \text{costos fijos.} \quad \text{Ecuación (9)}$$

La figura 20 muestra los aspectos principales del punto de equilibrio.

Ahora bien, los costos variables como parte de los costos totales, tienen como punto de partida los costos fijos, representándose por una ecuación que muestra una línea recta con intercepto b sobre el eje y (unidades monetarias) que representa a los costos fijos. Esto se muestra a continuación en la ecuación 10.

$$\text{Costos totales} = \text{costos variables} + \text{costos fijos} \quad \text{Ecuación (10)}$$

La ecuación 10 es similar a la expresión $Y = m2x + b$. Claramente se observa que se trata de una ecuación de la recta, con intercepto b representado por los costos fijos, pendiente $m2$ representada por los costos variables unitarios y sobre el eje



Figura 20. Punto de equilibrio.

de las x en el que se ubica el nivel de actividad económica, generalmente expresado como ventas en cantidades q .

Para que el negocio sea viable la pendiente m_2 (costo variable unitario) deberá ser menor a la pendiente m_1 (precio unitario de venta), de otra manera nunca se alcanzará el punto de equilibrio.

3.4.5.2. Apalancamiento operativo.

En sentido general puede definirse el apalancamiento como el fenómeno que surge por el hecho de que la empresa incurra en una serie de cargas o erogaciones fijas, operativas y financieras, con el fin de incrementar al máximo las utilidades de los propietarios. (García, 2009).

El apalancamiento operativo como medida, muestra el impacto de un cambio en las ventas sobre las utilidades antes de impuestos e intereses (UAI). El apalancamiento operativo muestra la relación de la variación cambio de las UAI frente a una variación en las ventas para un determinado volumen de ventas referencial. Se calcula tal lo mostrado en la ecuación 11.

$$AO = \frac{\% \text{ de cambio en la UAI}}{\% \text{ de cambio en las ventas}} \quad \text{Ecuación (11)}$$

El grado de apalancamiento operativo significa que por cada punto porcentual que varíen las ventas a partir del punto de referencia de ventas en unidades, habrá una variación porcentual en la utilidad operativa o utilidad antes de impuesto e intereses (UAI). Expresado de otra manera se muestra en la ecuación 12.

$$AO = \frac{Q (Pu - Cvu)}{Q (Pu - Cvu) - CF} \quad \text{Ecuación (12)}$$

Apalancamiento financiero.

El apalancamiento financiero muestra el impacto de la variación de las utilidades antes de impuestos e intereses (UAI) o utilidad operativa sobre las utilidades por acción (UPA). Cuando hay costos fijos financieros siempre estará presente el apalancamiento financiero. La medida del apalancamiento financiero refleja la relación de la variación de las utilidades por acción con respecto a la variación de las utilidades antes de impuestos e intereses (UAI). Se calcula de acuerdo a la ecuación 13.

$$AF = \frac{\% \text{ de cambio en la UPA}}{\% \text{ de cambio en UAI}} \quad \text{Ecuación (13)}$$

El grado de apalancamiento de obtenido significa que por cada punto, en porcentaje, que varíen las UAI a partir del punto de referencia habrá una variación porcentual en las utilidades por acción.

Otra forma también es como se muestra en la ecuación 14.

$$AF = \frac{UAI}{UAI - I - DP \left(\frac{I}{1 - T} \right)} \quad \text{Ecuación (14)}$$

Siendo:

UAII: Utilidades antes de impuestos e intereses.

I: Intereses

DP: Dividendos por acciones preferenciales.

T: Impuestos.

El apalancamiento financiero es favorable cuando la rentabilidad del activo es superior al costo de la deuda. (García, 2009).

Apalancamiento total

De acuerdo a García (2009), el apalancamiento total puede medirse el efecto de una variación en las ventas sobre la UPA simplemente calculando el efecto combinado de ambos grados de apalancamiento, que se denominará Grado de Apalancamiento Total; y que por definición relacionaría lo mostrado en la ecuación 15.

$$AT = \frac{\% \text{ de cambio en la UPA}}{\% \text{ de cambio en las ventas}} \quad \text{Ecuación (15)}$$

Por sus componentes se expresa de acuerdo a la ecuación 16.

$$AT = \frac{Q (Pu - Cvu)}{Q (Pu - Cvu) - CF - I - DP \left(\frac{1}{1 - T} \right)} \quad \text{Ecuación (16)}$$

El análisis del punto de equilibrio es clave en la administración financiera de una organización. Este nos define el nivel mínimo

de ventas en unidades y en especial en dólares que la empresa debe alcanzar para cubrir sus gastos. El cálculo para el punto de equilibrio supone mantener constantes algunos elementos tales como los precios de venta y los costos fijos y en términos prácticos esto no siempre ocurre. El punto de equilibrio va a bajar al momento en que el precio se incremente en tanto los costos permanezcan iguales, por tanto, es de suma importancia para el administrador controlar sus gastos y realizar los ajustes de precio necesarios de tal modo que pueda generar un margen de ventas que le permita mejorar sus margen de contribución y cubrir sus costos fijos.

Desde la teoría la receta es simple y ajustada a un cálculo matemático, sin embargo, más allá del análisis financiero hay que tener muy en cuenta la reacción del mercado ante incrementos de precio ya que puede afectar otra variable decisora que son la unidades vendidas las cuales muchas veces son sensibles al cambio de precio.

Los costos variables en una empresa comercial están más relacionados a los costos del producto comprado y el costo de ventas o de distribución del producto ya que en una empresa comercial al no existir procesos productivos, los costos variables tienen su componente principal en el costo del inventario comprado para ser revendido. El administrador general tanto como el administrador financiero deben revisar sus niveles históricos de gastos, tanto de ventas cuanto administrativos y cuidarlos. Dentro de los de ventas más importantes se encuentran los de distribución o flete que forman parte de los costos variables. Se deberá analizar la mejor conveniencia para la empresa entre mantener su propia flota de vehículos de entrega o contratar este servicio. Generalmente al inicio de la actividad comercial el contratar el servicio tiende a ser la opción más recomendable hasta tanto el nivel de actividad de

la organización amerite invertir en vehículos para gestionar directamente este servicio. Para este análisis es importante revisar el tema del apalancamiento financiero ya que si se hace uso de deuda para adquirir el bien, entonces la ganancia que genere el brindar el servicio de entrega deberá ser mayor que el interés que genere la deuda adquirida.

En el caso de una mezcla de productos, el administrador financiero debe considerar el aporte ponderado de los mismos al margen de contribución y no dejarse obnubilar por productos con márgenes elevados ya que necesariamente se debe incluir en el análisis, el nivel de ventas del mismo. Así pues, se puede tener un producto A con un margen de ventas de 50% y un producto B con un margen de ventas de 20%, pero en el caso del producto A la empresa vende en unidades apenas el 10% del total de ventas en tanto que el producto B genera el mayor porcentaje, para este ejemplo el 90%, del total del nivel de actividad de la organización.

Mantener un registro histórico de los costos fijos, permitirá a la empresa definir con claridad el impacto de los mismos en las ventas y el control de estos gastos hará a la empresa más eficiente con objeto de mantenerse competitiva.

3.5. La importancia del liderazgo por convicción.

Es clave la capacidad del líder para ajustarse a las exigencias de las diversas situaciones o circunstancias que el día a día laboral le plantea. El mantener un solo estilo de liderazgo firme e inflexible, no necesariamente es garantía de ser un adecuado facilitador de las gestiones que pretenden alcanzar los objetivos de la organización. El líder debe ser seguido por convicción, no por obligación, es decir, una de las características principales del líder es inspirar confianza de su gente. El personal de la

empresa debe estar convencido que las decisiones de su líder y el rumbo o camino que este ha marcado, tiene una muy alta probabilidad de alcanzar los resultados esperados, pero por convencimiento propio de la gente que lidera, no por mandato o decreto, esto es, no por obligación sino por convicción.

El entorno de negocios está continuamente cambiando y un líder debe responder de igual forma. Hora tras hora, día tras día, semana tras semana, los ejecutivos deben usar sus estilos de liderazgo como profesionales, usando el estilo apropiado, en el momento adecuado y en su justa medida. La ganancia está en los resultados. (Goleman, 2005).

Ahora bien, este liderazgo aplicado estará en función de la gente que se lidera y de los momentos en los que corresponda desenvolverse. Goleman (2005) hace referencia a un liderazgo coercitivo, marcado por el exagerado autoritarismo que suele ser efectivo en momentos de alta crisis, pero no es sostenible en el largo plazo cuando la organización sale de la crisis y necesita ser guiada hacia niveles de excelencia diferentes. El líder de la organización moderna requiere de un adecuado coctel de estilos adecuados a cada situación y cada grupo que se maneja. También requiere la orientación hacia la consecución de una visión inspiradora de futuro así como la creación de vínculos emocionales e inclusión participativa de todos los miembros de la organización. Estas son características o estilos que debe incluir el líder moderno en su gestión. Del mismo modo, un toque de buen ejemplo y formación para aquellos que aun la necesitan en algunas dimensiones de su desempeño, siempre será constructivo y aportará en la construcción de un estilo de liderazgo moderno acorde a las exigencias y competencia de los mercados actuales.

Por observación y experiencia en el sector empresarial nacional, se sugieren algunas de las características que el autor

considera importantes para lograr un liderazgo integral que inspire a la gente al logro de los objetivos. Entre estas características destacan la capacidad de manejarse y autogestionarse en aspectos tales como el manejo adecuado del tiempo y de las responsabilidades a cargo, entender los sentimientos y puntos de vista de los demás, habilidad para identificar, entender y por sobre todo satisfacer las necesidades de los clientes, capacidad para ejercer la persuasión cuando sea necesaria sin ser detectado en el intento, dominar la comunicación, esto es, saber escuchar y hacer que sus ideas sean receptadas claramente, capacidad para generar cambios, mediador y solucionador de conflictos de todo tipo, alta resistencia física para el trabajo prolongado, excelente trabajador en equipos, pero por sobre todas las anteriores, una clara orientación hacia los resultados más que hacia el desempeño, o dicho de otra manera, entender al desempeño excelente no como un fin mismo sino como un camino para lograr los resultados.

3.6. Preguntas y temas de análisis.

- ¿Cuáles son los costos más importantes que debe considerar un administrador de una pequeña y micro empresa asociados a la importación de productos y materias primas?
- ¿Por qué es importante para el administrador entender el entorno económico en el que se desenvuelve su organización?
- Indique cuales son los principales indicadores o ratios financieros que debe tener en consideración el administrador de una micro y pequeña empresa.
- ¿Cuál es la importancia del punto de equilibrio en la administración de una micro y pequeña empresa?

- Explique la importancia del apalancamiento operativo y financiero en una pequeña y micro empresa. Dé un ejemplo práctico de su aplicación.

3.7. Ejercicio práctico de aplicación.

- Cuando la planta produce normalmente 12000 kilos por año, los costos variables totales son USD 15.000,00. La capacidad total de producción es de 20000 kilos anuales. El costo fijo es de USD 60.000,00 año. En estos momentos la planta está produciendo 10.000 kilos por año y los vende a USD 5,00 cada uno. ¿Cuál es el número mínimo de ventas en kilos que se requieren vender a un precio de USD 4,00 cada uno para alcanzar una utilidad anual de USD 10.000,00.
- Una pequeña empresa tiene costos fijos operativos de USD 280.000,00. Costos variables por unidad de USD 3,50 y precio de venta de USD 5,00 por unidad. Calcular la utilidad antes de impuestos e intereses para 200000, 220000 y 250000 kilos vendidos y determinar el grado de apalancamiento operativo para 220000.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. (21 de junio de 2015). *Funciones del Banco Central del Ecuador en Dolarización*. Recuperado de <http://goo.gl/1SVX7C>
- Banco Central del Ecuador. (s. f.). *Riesgo país (EMBI Ecuador)*. Recuperado de <http://goo.gl/ltuayb>
- Bjorkman, I. y Smale, A. (Tercer Trimestre, 2010). La gestión global del talento: Retos y soluciones. *Universia Business Review*, 30-43. Recuperado de <https://goo.gl/qk580I>
- Caballero Bustamante. (s. f.). Interpretación de los Ratios de Liquidez y Rentabilidad. En *Informativo Caballero Bustamante*. Recuperado de <http://goo.gl/EsUWfA>
- Chiavenato, I. (2011). *Recursos humanos. O capital humano das organizações. [Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones]* (9ª ed.). México D. F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- El Comercio. (23 de Mayo de 2014). *Así está la calificación del sistema financiero ecuatoriano* [Redacción Negocios]. Recuperado de <http://goo.gl/DSr9la>
- Gándara, J. (2004). *Método para determinar el punto de equilibrio operativo de una empresa constructora de instalaciones eléctricas* (Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de la Construcción, Ciudad de Juárez, Chihuahua, México). Recuperada de <http://goo.gl/4uQMMG>

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business School Publishing Corporation*. Recuperado de <http://goo.gl/MwS1mz>

Johnston, M. y Marshall, G. (2009). *Sales Force Management [Administración de Ventas]* (9ª ed.). México D. F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores

García, O. (2009). *Administración Financiera: fundamentos y aplicaciones*. (4ª ed.). Bogotá, Colombia: Prensa Moderna.

Herzberg, F. (enero de 2003). Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?. *Harvard Business Review América Latina*, 2-11. Recuperado de <http://goo.gl/55bC5Q>

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia* (2ª ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

Marchant, L. (2006). Evaluación del desempeño ¿Inútil? ¿Perversa? ¿Estratégica y Auténtica?. En L. Marchant (Ed.), *Actualizaciones para el managment y el desarrollo organizacional* (pp. 37-54). Recuperado de <https://goo.gl/XZ65av>

Maslow, A. (1991). *Motivation and Personality. [Motivación y Personalidad]*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Ruiz, R. (28 de marzo de 2011). Modelo de Kirkpatrick de evaluación de la formación continuada. En *El Blog de Ricardo Ruíz de Adana Pérez*. Recuperado de <http://goo.gl/Bps7L0>

Saavedra, S. (26 de Febrero de 2013). 9 Principios para crear

relaciones de largo plazo con los clientes. En *Symio Control Total*. Recuperado de <http://goo.gl/JkwDhu>

Superintendencia de Bancos del Ecuador. (14 de Julio de 2015). *Indicadores del sistema financiero al 20 de junio de 2015*. Recuperado de <http://goo.gl/7fzbhi>

Vega, C. (2006). Familia y Empresa. En L. Marchant (Ed.), *Actualizaciones para el managment y el desarrollo organizacional* (pp. 179-190). Viña del Mar, Chile: Universidad de Viña del Mar.

COPIA DIGITAL



Rafael Alberto Iturralde Solórzano

Rafael Iturralde es docente de las asignaturas Administración de Ventas y Administración de Recursos Humanos en la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. Recibió su grado de Doctor en Ciencias Administrativas en 2017 en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, Perú. Antes de doctorarse trabajaba en el sector industrial y comercial en cargos gerenciales, dirigiendo empresas nacionales y extranjeras de plásticos y de materias primas. En

adición, es Magister en Administración de Empresas, Ingeniero Químico y tiene un Diplomado en Ventas Estratégicas.

Ha sido ponente en congresos nacionales y extranjeros; además de contar con varias publicaciones en revistas abordando temas tales como la gestión comercial, administración del tiempo, la gestión del conocimiento, el impacto de la globalización en el sector empresarial, planes de marketing en varios segmentos de empresas y los elementos claves en la administración de Pymes, entre otros.

Actualmente se desempeña como Subdecano de la Facultad de Administración y Docente de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.



El libro Administración para Pymes contiene textos fáciles de comprender, puesto que mantiene una lógica metodológica en los contenidos que se vuelven de fácil aplicación en el microemprendimiento ecuatoriano. Es un trabajo que servirá de apoyo al sector empresarial para su implementación y puede ser usado en los aprendizajes superiores, ya que trata y desarrolla un tema sobre la base de la realidad nacional, específicamente de la ciudad de Guayaquil.

El texto es orientador, claro, comprensivo, interesante, y de apoyo a los microempresarios, y puede utilizarse como referente en una discusión o debate, porque estimula al lector a la investigación, la creatividad y la reflexión.