

INTRODUCCIÓN

A diario es muy común tener relación directa con un vendedor, nos atrevemos a decir que todos nos hemos de una manera u otra relacionado con uno de ellos ya sea personal o telefónicamente y actualmente hasta de manera virtual. Un vendedor es aquella persona que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de una compañía. Según el sector o la cultura de la compañía, puede recibir diferentes nombres: *agente comercial*, *representante*, ejecutivo de cuenta, *ejecutivo de ventas*, etc. La persona que vende productos en un comercio recibe el nombre de *dependiente* y no es objeto de este artículo.¹

Comúnmente las empresas escogen un tipo u otro de vendedor en función de la rentabilidad esperada, contratando vendedores de plantilla para las áreas de mayores ingresos y agentes libres para mercados residuales o poco explorados. Pero al mismo tiempo las empresas conocen que se deben contratar personas especializadas que les ayudará a alcanzar sus objetivos de una manera más rápida o si no consiguen tendrá que pensar en un rubro económico que sea destinado directamente a capacitación inicial.

Tomando en cuenta los antecedentes ya citados, en la ciudad de Portoviejo no existe un personal de ventas muy especializado, lo que hace que el mercado donde estos se desenvuelven les sea muy exigente y por ende es un motivo de desempleo para estos o un costo para la empresa. Además, no existen criterios muy bien acentuados que indiquen la necesidad de los perfiles de los vendedores, así como centros especializados en dar capacitaciones para este tipo de personas por lo que es muy alto el costo tanto para las personas por la inversión de traslado hacia otras ciudades como así también para las empresas que se encarga de entrenar a su personal.

Si bien lo que indican los párrafos anteriores tiene su fundamento, en la práctica, es también importante anotar que los vendedores son un elemento vital en el desarrollo de una empresa.

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Vendedor>

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

Es por esto que en nuestro Capítulo 1, abordaremos todo lo referente al diseño de la investigación, recabando información relevante para conocimiento del tema, y realizar nuestras hipótesis, desarrollar los objetivos de nuestro proyecto, mostraremos los métodos que vamos a utilizar para poder confirmar las respectivas hipótesis y poder dar solución al problema.

En el capítulo 2 presentaremos los resultados de los métodos que llevamos a cabo en nuestra investigación, para poder conocer la problemática, resultados que serán analizados de acuerdo a la información recabada en el campo de acción, y emitiremos nuestro diagnóstico que nos muestran los resultados y las afectaciones que mantienen dentro del ámbito relacionado al impacto que tendría el proyecto si fuera necesario en nuestra ciudad de Portoviejo.

Y para finalizar tendremos el capítulo 3 donde le daremos paso detallado a nuestra propuesta para poder darle solución a nuestro problema planteado, después de haber analizado el tema, y concluyendo detalladamente en todo los recursos necesarios para emprender el modelo de negocio que se procesará una vez confirmado el problema.

Una vez concluido este proyecto, nos permitirá confirmar una de las insuficiencias más latentes en la actualidad, puesto que la colectividad está cada vez más sensata que los cambios que implanta el fenómeno de la globalización están reclamando a las personas respuestas nuevas y creativas de todo tipo: conductuales, laborales, sociales, entre otras. Por consiguiente que se impone la necesaria adquisición de nuevas preparaciones para aplicarlas en la práctica laboral.

CAPÍTULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Diseño de la Investigación

1.1. Antecedentes de la investigación

Los sistemas de gestión de las empresas han evolucionado en correspondencia con el desarrollo económico, social y tecnológico de la sociedad actual, las que para mantenerse y desarrollarse tienen que potenciar con eficiencia y eficacia al grupo de personas que poseen. Esto significa que la forma cómo funcionaban ciertas organizaciones ha cambiado porque así lo exigen las tendencias actuales en situaciones tales como: la forma de pensar, de actuar, la utilización de estrategias; capaces de que con las nuevas innovaciones pueda el personal de venta enfrentarse a nuevos retos del entorno en donde les toque desenvolverse.

Para las organizaciones modernas la formación y desarrollo de su personal de venta, se ha convertido en un factor clave para el éxito de las mismas lo que exige un rediseño implementación e implantación de sistemas de preparación que garantice el desarrollo de procesos de formación en función de los objetivos (lucrativos principalmente) que pretende la empresa alcanzar.

De acuerdo a estos precedentes cabe dejar en claro la importancia de la formación profesional, el lenguaje, la asertividad y la organización en su personal de ventas para las empresas, en función de alcanzar la condición de competitividad y la necesidad de generar el aprendizaje para formar y desarrollar capacidades en los mismos, para un excelente desempeño del cargo y para generar confianza en los clientes.

La capacitación en los actuales momentos, se muestra como un elemento que enseña, desarrolla constantemente y ubica en circunstancias de competencia cualquier persona, puliendo sus niveles de desempeño y competitividad en el mercado laboral actual y para esto no existe mejor medio que hacerlo en unos lugares donde nos garanticen una buena formación.

1.2. Problema de investigación

1.2.1. Planteamiento del problema

Diariamente existe la ausencia de interés por parte de los vendedores para conocer un poco más acerca de las funciones que tiene que desempeñar y así poder generar una mejor imagen ante las empresas que necesitan de sus servicios, y que dependen específicamente de la manera en que ellos se desenvuelvan en el mercado para poder generar las ganancias necesarias que tienen en sus objetivos.

Esto hace que cada día los vendedores en general tengan una baja experiencia y crecimiento profesional; lo que hace que no se generen comportamientos de mejoras en cuanto a aptitudes condicionantes para una buena impresión en los clientes, y por ende esto se ve reflejado en el rendimiento de los vendedores y en la rotación de los mismos.

De igual manera también existen los empresarios que consideran una pérdida de tiempo y dinero la especialización de su personal de venta, desembocando esto en un alto talento humano improvisado. Por lo que cabe indicar que el vendedor debe estar siempre en una búsqueda continua de nuevos conocimientos que le permitan comprender mejor la realidad del mercado y la manera más efectiva de realizar su trabajo.

Hay que tener muy en cuenta que al seguir de esta manera existen muchos riesgos que las empresas no están conscientes aún de que a futuro serán un grave problema; el alto costo en la selección de nuevos vendedores que no cumplen con las metas de las empresas es uno de ellos, además de la integración del equipo de trabajo y la estabilidad laboral en la ciudad lo que afecta directamente a todos los ciudadanos de la misma.

Hay que tomar en cuenta y aminorar estos riesgos, influyendo en el diseño de un plan para el desarrollo de la fuerza de ventas en la ciudad y cambiando la mentalidad de los vendedores para que tengan predisposición y así también teniendo un impacto directo en los directivos de las PYMES de la ciudad de

Portoviejo para poder llegar a compensar vacíos e ir mejorando día a día las cualidades de los vendedores y la imagen de las empresas frente a los postulados a ingresar a la misma, ofreciendo estabilidad laboral y además mejora en todos los resultados.

1.2.2. Formulación del problema de investigación

¿Cómo diseñar un Plan de Desarrollo de la fuerza de venta en las pymes de la ciudad de Portoviejo?

1.2.3. Sistematización del problema de investigación

- ¿Será necesaria la creación de un plan de desarrollo de la fuerza de ventas para las Pymes en la ciudad de Portoviejo?
- ¿Cuál sería el grado de importancia para los empresarios el desarrollo del perfil de la fuerza de venta?
- ¿Cuál sería la estructura y características básicas de un Plan de desarrollo de la fuerza de ventas?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

- Diseñar un Plan de desarrollo de la fuerza de venta para las pymes de la ciudad de Portoviejo.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la necesidad de creación de un Plan de desarrollo de la fuerza de ventas por parte de las Pymes de la ciudad de Portoviejo.
- Estimar qué grado de importancia tiene para los empresarios el desarrollo del perfil de la fuerza de ventas.

- Analizar la estructura y características básicas requeridas por las Pymes de Portoviejo para el diseño de un Plan de desarrollo de la fuerza de ventas.

1.4. Justificación de la investigación

El haber escogido este tema para la Investigación se justifica porque pretende ser un aporte al desarrollo de los vendedores, en particular en lo relativo a la creación de un plan que contenga las estrategias y el impacto que este generará en la formación de vendedores en general en la ciudad de Portoviejo.

Tomando en cuenta que Portoviejo cuenta con 972 pequeñas y medianas empresas (de acuerdo a lo registrado hasta Mayo del 2014 en la Superintendencia de Compañías) y de estas aproximadamente el 80% son comerciales y de servicios, por lo que es necesario que dependan de vendedores dentro de las mismas, y contando que de todas las empresas constituidas se encuentra solo 1 empresa registrada con servicios de capacitación en general.

En relación a lo anteriormente citado indicamos que es muy importante para la ciudad de Portoviejo contar dentro de la misma con un plan que incentive el desarrollo de la fuerza de que ayude a interferir positivamente en el mercado, y dando una mayor facilidad para los empresarios y comodidad para su personal.

El propósito de este trabajo es poner de manifiesto las múltiples cuestiones que inciden en la importancia de la formación profesional del personal de ventas para las pequeñas y medianas empresas en función de alcanzar la condición de competitividad y la necesidad de generar un personal altamente calificado; con las actitudes, conocimientos y habilidades que deben poseer.

En este esfuerzo de mejoramiento de la calidad profesional, corresponde un nuevo e importante rol para todos: en el caso de los vendedores: ser motivadores, abiertos y dispuestos al cambio, y fortalecer el desempeño de su trabajo.

La decidida participación de todos los actores: gerentes, supervisores, vendedores y todo el equipo de trabajo de cada empresa, es otro sustento justificable, ya que; los cambios y transformaciones trascendentales se suscitan a partir del trabajo constante de todos los entes involucrados en el proceso, siendo todos, beneficiarios directos.

Es cien por ciento original ya que se desarrollará justamente en el lugar de los hechos en el ámbito manabita, por profesionales del ámbito empresarial, que tienen el deseo de ayudar a solucionar problemas que se han transformado en caóticos en nuestro entorno.

Todo este proceso es una valiosa oportunidad para verificar la relevancia de este tipo de actividad dentro de las empresas; ya que rompe con los esquemas tradicionales del proceso de enseñanza-aprendizaje hacia personal de ventas en una organización, la cual habitualmente se suele centrar en solo adiestramiento del personal para esta actividad específica, mas no, en su capacitación integral y fortalecimiento continuo y progresivo, adaptable a las necesidades del contexto social que puedan surgir en una organización.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Marco teórico

Para poder hablar del impacto que puede producir la capacitación en ventas en las PYMES en la ciudad de Portoviejo, primeramente debemos saber qué son estas, la importancia que ejercen, cuáles son sus fortalezas y debilidades y otras cosas.

¿QUÉ SON LAS PYMES? Se entiende como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

Por lo general en el Ecuador las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diversos tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

IMPORTANCIA DE LAS PYMES

Las PYMES en nuestro país se encuentran en su mayoría en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en el actor principal en la generación de riqueza y empleo.

No obstante, en términos de programas de desarrollo, programas de financiamiento, o asesorías para Pymes a nivel internacional muchos gobiernos dejan en segundo plano a este sector y se concentran en el apoyo a las grandes empresas debido a que las grandes empresas representan mucho más en Producto Interno Bruto (PIB) de una economía y resulta más complejo ayudar a varias empresas que una sola.

Algunos expertos coinciden que no es beneficioso para las economías de los países porque promueve un sistema de mercado equívoco y mala redistribución de las riquezas. Muchos estudios coinciden, en especial después de la crisis europea, en que apoyar a las PYMES podría ser la manera de formar un motor de salida de las recesiones.

PYMES ECUADOR. FORTALEZAS:

En la economía nacional las PYMES tienen sus fortalezas en básicamente 2 puntos importantes:

Capacidad de adaptación y redistribución: Como no cuentan con muchos trabajadores, las PYMES tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápido a los cambios de la economía. Adicionalmente, los cargos de gerencia tienen sueldos más cercanos a los del resto de la empresa, a diferencia de los cargos gerenciales de una gran empresa, y esta peculiaridad de las Pymes ayuda a una mejor redistribución de la riqueza de una economía.

DEBILIDADES DE LAS PYMES EN EL ECUADOR

Las debilidades de las pymes son primordialmente la falta de conocimiento en el ámbito empresarial, la falta de capital o liquidez para desarrollarse, insuficiente maquinaria o tecnología para sus procesos productivos, contables y administrativos, dificultad con competencia con grandes empresas, falta de asesoría y programas específicos para pymes.

El Código de la Producción², dedica varias secciones para hablar de la importancia de las PYMES y a fomentar políticas económicas de ayuda para las PYMES del país.

Aquí citas del código:

El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero.

² Código de la Producción, 2010

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

- Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno.
- Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo MIPYMES, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector.
- Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional.
- Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES.
- Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia.
- Impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES.
- Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES.

EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS Y LAS PYMES

De acuerdo al SRI³, las PYMES en el país tienen también su importancia.

“Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo”.

El SRI clasifica a las Pymes en personas naturales o sociedades, de acuerdo a su organización, pero no existen en el país créditos tributarios especiales, impuestos reducidos, ampliación de tiempos de pago de impuesto especiales para PYMES.

Inclusive, uno de los más grandes problemas para las PYMES radica en tener que pagar IVA sobre ventas que no han cobrado. Por ejemplo, una PYME puede facturar y dar 90 días de crédito a su cliente, pero el SRI máximo otorga 60 días, por lo que las PYMES, así como las grandes empresas, deben pagar IVA que aún no han cobrado.

En otros países, como en los Estados Unidos, se maneja tributación para PYMES sobre la contabilidad de caja o efectivo y no la contabilidad tradicional. ¿Qué quiere decir esto? Básicamente que las empresas tienen la opción de decidir cuándo tributar, si cuando pasa o se registra la transacción (el caso de la factura realizada pero no cobrada) o cuando se hace el intercambio de dinero (cuando se ha cancelado la factura). Esto ayuda a las empresas a mantener mejor liquidez al pagar solo los impuestos que han sido generados o recaudados.

¿Dónde se ubican?

El 58% de las PYMES en nuestro país están concentradas en las actividades de manufactura y comercio, siendo ampliamente mayoritarias aquellas empresas de esta última con el 41% del total en el año 2004 (dentro del sector comercial, tiene mayor peso las actividades al por mayor con 24%, al por menor con 14%, y los establecimientos y restaurantes con el 2%). Otro sector de localización importante para las PYMES, con el 14% de participación, es el de “Finanzas, seguros y

³ Servicio de Rentas Internas, www.sri.gob.ec

servicios profesionales”, en el cual se agrupan gran cantidad de empresas que brindan diferentes servicios.⁴

EN CUANTO A VENTAS Y VENDEDORES

La capacitación en ventas y el desarrollo de la fuerza de ventas, "deben considerarse como un proceso continuo y de largo plazo, pues garantizan la consistencia del equipo y mayor productividad de los vendedores".⁵

En otras palabras, la capacitación en ventas y los Centros Especializados de Capacitación deben ayudar a los vendedores a aumentar sus conocimientos, a perfeccionar sus hábitos y técnicas de ventas y a desplegar buenas actitudes acerca de sí mismos, así como de sus empleos, empresas y clientes. De esta manera, la capacitación en ventas debe considerarse como un programa fijado, formal o informal, diseñado para el desarrollo de la fuerza de ventas y para alcanzar la meta general de la organización a largo plazo.

En los siguientes cuadros podemos sintetizar la importancia que tiene para toda organización la formación profesional en el personal de venta:

⁴ IDE Business School, Universidad de los Hemisferios 2013-2014

⁵ Granados (2007:131).

Cuadro No.1
Definiciones de formación.

Autor	Definiciones
<i>Fiol (1999)</i>	Utiliza el término <i>formación</i> y enfatiza en la variante de formación-acción como un proyecto que se utiliza para la realización de trabajo individual o colectivo que los participantes tienen que llevar a cabo en su empresa. Señala entre las características básicas de este proyecto, que se centra en el “saber”, el “saber hacer” y el “saber estar”.
<i>FORMATUR (2001)</i>	<i>Formación y superación:</i> El primero abarca la preparación de personas con posibilidades de ocupar posiciones de mando, pero que no ejerzan en la actualidad como tales y que han adoptado modalidades: las realizadas a solicitud de las entidades y las solicitadas por el MINTUR. La superación actúa sobre mandos medios y superiores que requieren completar y ampliar sus conocimientos para ejercer mejor sus funciones o para ocupar puestos superiores.
<i>Pineda Pilar, A (2002)</i>	<i>Formación:</i> Conjunto de actividades que tienen por objetivo esencialmente asegurar la adquisición de capacidades prácticas, conocimientos y actitudes necesarias para ocupar un empleo en una profesión, función determinada en un grupo de profesiones en cualquier sector de la actividad económica.
Vargas Zúñiga (2007)	<i>Formación general:</i> Es la que incluye una enseñanza que no es única o principalmente aplicable en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria, sino que proporciona cualificaciones en su mayor parte transferibles a otras empresas o a otros ámbitos laborales. <i>Formación específica:</i> Es la que incluye una enseñanza teórica y práctica aplicable directamente en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria y que ofrece cualificaciones que no son transferibles, o sólo de forma muy restringida, a otras empresas o a otros ámbitos laborales.

Fuente: Casimiro (2007)

Elaborado por: Los autores

La capacitación en ventas es como la maternidad, es difícil encontrar a alguien que tenga que decir algo en su contra. La razón es muy sencilla, para que los

vendedores tengan éxito, deberán estar familiarizados con todos los aspectos de su trabajo. Se habla de muchos de vendedores natos pero son más un mito que una realidad. Pocos nacen con capacidad para vender, en los patrones de ADN no hay genes que transmitan las técnicas para cerrar una venta.

Las aptitudes para las ventas deben aprenderse y que el cielo proteja a las compañías que dejan que sus vendedores aprendan en la práctica.⁶

Es importante para las empresas que su personal esté en contacto con los conocimientos técnicos de la venta para el logro de las metas establecidas por las empresas; es así como el gerente de ventas de la empresa juega un papel importante en el rol de maestro, en vista que cuanto mejor capacitado esté su personal, venderá mejor. El concepto de capacitación continua en ventas no es revolucionario, casi todas las empresas orientadas hacia la ventas consideran que es necesario un programa continuo de capacitación.

Está claro que manejar las explicaciones y sugerir al cliente de forma oportuna y profesional en referencia a las necesidades de los mismos son razones que generan confianza en el momento de cerrar la venta, evitando a las empresas perder dinero y tiempo en la capacitación de su personal de ventas lo cual caso contrario genera desconfianza y pérdida de fe del cliente hacia las organizaciones. En la actualidad existe una competencia aguerida cuanto más se conoce al cliente y sus necesidades, se posee más probabilidades de éxito. Una herrada capacitación brindara oportunidades a la competencia de contrarrestar en el terreno de trabajo.

Para el gerente y su función de facilitador continuo de su equipo de trabajo es relevante conocer y tener claro el lugar para iniciar la capacitación de los vendedores. El cual es en el salón de clases. A menos que la empresa cuente con instructores entre su personal, el gerente es la persona que debe impartir la clase debido a que la capacitación de campo es una de sus responsabilidades primordiales. La capacitación de ventas casi siempre tiene lugar en uno de los dos lugares. El primero es el salón de clases, que constituye el aspecto formal de

⁶ Garofalo (2007:203)

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

capacitación de ventas. La distribución de estos salones es similar a aquella de los salones de bachillerato y universidad. Están llenos de pizarrones, diapositivas, tablas, pizarras de indicadores de gestión, películas, instructores, pruebas. El instructor debe hacer la clase dinámica, de tal manera, que las sesiones sean activas e interesantes.

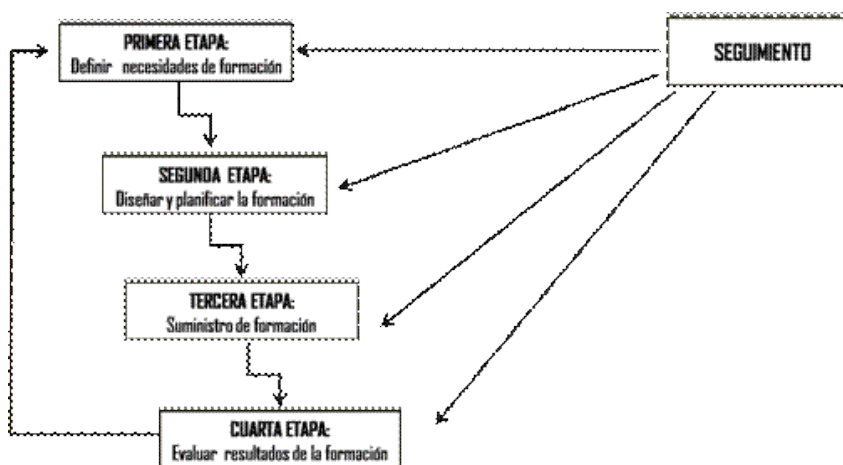
DESARROLLO DE POTENCIALIDADES DEL SER HUMANO

La formación profesional define líneas directrices destinadas a ayudar a los organismos y a su personal a identificar y analizar sus necesidades de formación, a concebir, planificar, llevar a cabo la formación, evaluar sus resultados, como también conducir y mejorar el proceso de formación con el fin de llevar a cabo los objetivos.

En referencia a este punto en esta norma se definen el alcance, las referencias normativas, los términos y las definiciones, se describen las generalidades de las directrices para la formación del personal de una organización (formación entendida como un proceso en cuatro etapas), la compra de la capacitación, la implicación del personal y por último se detallan las cuatro etapas para el proceso de capacitación.

GRÁFICO N1°

Gestión de la calidad



Fuente: Pagina web Cinterfor en su artículo la gestión de la calidad en la formación profesional.

Elaborado por: Las autoras

CUALIDADES DEL VENDEDOR

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

Para lograr buenos resultados en la mayoría de mercados, el vendedor debe poseer un conjunto de cualidades que vistos desde una perspectiva integral se dividen en tres grandes grupos: 1) Actitudes, 2) habilidades y 3) conocimientos:

1. **Actitudes.**- La actitud es el conjunto de respuestas que el ser humano manifiesta cuando se encuentra ante determinadas personas, situaciones, lugares y objetos. Por tanto, las acciones que manifiestan actitudes o respuestas positivas en todo momento, ante toda persona y en todo lugar, constituyen una de las más importantes cualidades que el vendedor debe tener.
2. **Habilidades.**- Otra de las cualidades que debe poseer el vendedor está relacionada con las habilidades o conjunto de capacidades y destrezas que necesita tener para desempeñar adecuadamente sus funciones.
3. **Conocimientos.**- Otra de las cualidades indispensables que debe tener el vendedor está relacionado con los conocimientos (todo aquello que sabe, conoce y entiende) que son necesarios para que desempeñe apropiadamente sus funciones.

El vendedor forma parte vital en la fuerza de ventas estando claro que es pieza primordial en la relación cliente compañía, podemos mencionar que el mismo es el canal de información en ambos sentidos proporcionando información de interés a la empresa de los intereses de los clientes y las cosas que los motivan, de una forma fidedigna y clara, en este sentido las empresas trabajan y proporcionan las herramientas necesarias para el logro de sus objetivos en los segmentos de mercado en el cual desean desarrollarse.

HERRAMIENTAS DE UN VENDEDOR

Hay muchísimas herramientas de ventas como Excel, Outlook, los folletos, los stands, las visitas de negocios que son sumamente importante para poder incursionar en el mundo de las ventas y que son de mucha ayuda para poder generar procesar de mejor manera las ventas que se llevan a cabo día a día, pero además de todas estas herramientas están las herramientas intelectuales y emocionales que también son complemento que te llevarán al éxito.

7 HERRAMIENTAS CLAVE PARA VENDER:

1. Compromiso

Si realmente estás comprometido con el éxito de tus clientes y con tu propio éxito harás lo que sea necesario para lograr la venta. Olvida el sentimiento del fracaso. Si no estás comprometido vas a fallar y no vas a dar seguimiento adecuado.

2. Entusiasmo

El entusiasmo es contagioso. Si estás entusiasmado con tu trabajo, con tu empresa y con tu producto le vas a contagiar el entusiasmo a tus prospectos y van a confiar en ti y en que lo que les ofreces les va a servir. Si no transmites entusiasmo vas a recibir objeciones y “no” con más frecuencia.

3. Curiosidad

La curiosidad es esencial para crecer como persona y como profesional. Dedicar un rato todos los días a aprender algo nuevo que le sirva a tus clientes. Lee libros, haz relaciones, conoce mejor tu producto.

4. Valor

Si tienes valor podrás tomar los riesgos necesarios para crecer. Las derrotas las verás como oportunidades. Si no tienes valor no darás los pasos necesarios o te congelarás cuando algo falle.

5. Integridad

Si eres íntegro habrá concordancia entre lo que dices y haces. Tus prospectos sentirán tu honestidad y se sentirán a gusto trabajando contigo. Si no eres íntegro tus clientes sentirán que hay “algo raro” y no se animarán a comprarte.

6. Flexibilidad

La vida es un perpetuo cambio. Si eres flexible podrás ver que te está funcionando y que no te está funcionando y podrás ajustar tu estrategia de acuerdo a las circunstancias. Pero si no eres flexible y tratas de hacer todo igual estarás siguiendo estrategias que ya no funcionan.

7. Paciencia

Hay que ser paciente, deja que los clientes decidan a su propio paso, si no tienes paciencia te vas a frustrar cuando las decisiones tomen más tiempo del que tú quisieras.

PLAN DE DESARROLLO

El plan de desarrollo de una empresa (también denominado memoria del proyecto) es la plasmación escrita y ordenada de nuestra idea. La escritura permite realizar una reflexión sobre nuestra idea inicial, estructurando la idea inicial y ajustando el proyecto para reducir al máximo los riesgos.

¿Para qué sirve un plan de empresa?

El objetivo último del plan de empresa es concretar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto a medio y largo plazo. Esto nos permitirá llegar a conclusiones y decidir si finalmente debe constituirse la empresa, asumiendo unos riesgos controlados, o si debe desecharse la idea de negocio, evitando de esta manera un fracaso seguro. Tanto en uno como en otro caso, el plan de empresa habrá sido una herramienta de gran utilidad.

Internamente sirve para que los promotores reflexionen acerca de su idea inicial, le den forma y la estructuren con coherencia, evaluando todas las posibilidades. El hacerlo por escrito constituye un medio de reflexión. De esta forma, un estudio exhaustivo del proyecto permite saber la viabilidad del proyecto, desde una perspectiva técnica, económica y jurídica.

Externamente, el plan de empresa es una carta de presentación de nuestro proyecto, útil a diversos niveles: obtener financiación, optar a posibles subvenciones, convencer a un posible socio para que participe, captar los primeros clientes, etc.

¿Qué aspectos debe incluir un plan de desarrollo de una empresa?.- Con carácter general, suele afirmarse que un plan de empresa debería contener una referencia suficiente de, al menos, los siguientes elementos:

- Producto o servicio que se ofrecerá (características diferenciadoras, ventajas competitivas, competencia, etc.

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

- Equipo de personas que conforman la empresa (habilidades, experiencia, titulaciones)
- Mercado (búsqueda del nicho de mercado correspondiente, debilidades y fortalezas de nuestros competidores, preferencias del cliente)
- Operativa ordinaria de producción y de gestión (gestión diaria, procesos, tecnología, etc.)
- Previsiones financieras y económicas del negocio (costes, ventas, etc.)
- Mecanismos de financiación puestos en juego

¿Cómo redactar un plan de desarrollo de una empresa? Antes de comenzar a desarrollar esta estructura, cabe señalar ciertas recomendaciones generales que los expertos suelen efectuar a la hora de redactar el plan de empresa:

- Cuidar la presentación
- Concisión (no parece recomendable ir más allá de las 25 a 30 páginas)
- Orden, coherencia y buena estructuración
- Integridad de la información (aunque con brevedad, deberían tratarse todos aquellos aspectos que permitan emitir un juicio completo sobre el proyecto)
- Precisión y rigor (los datos aportados deberían incluir aquellos elementos - citas, fuentes de información, etc.- que permitan contrastar la veracidad de lo que se lee)
- Eficacia y atractivo

PLAN DE DESARROLLO PARA EMPLEADOS

El plan de desarrollo y línea de carrera de una organización sirve para planear las necesidades futuras que una empresa puede tener a nivel de talento. Es la anticipación de los movimientos naturales de una organización y cómo deberían ir calzando las piezas para que la empresa conserve su competitividad y las personas que la componen también se desarrollen dentro de la misma. Al establecer líneas de carrera para ciertas posiciones estratégicas de la empresa, los colaboradores tienen más clara la dirección de su potencial crecimiento, si adicionalmente a estas líneas de carrera se añade un perfil definido y competencias necesarias para cada rol el proceso es aún más transparente para aquellos que aspiran un crecimiento.

Las nuevas tendencias involucran una mayor participación del colaborador, las empresas modernas comunican abiertamente las líneas de carrera disponibles y buscan generar el movimiento interno mediante convocatorias también internas para así generar nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas. Asimismo le permiten a cada individuo administrar su propia carrera y promueven movimiento lateral como parte del proceso de crecimiento.

Antes de implementar un plan de desarrollo y línea de carrera en la organización, la empresa debe tener primero un proceso serio de evaluación de desempeño, basado en objetivos específicos, medibles, alcanzables y retadores; planteados al inicio de año para cada posición. Esta definición de objetivos a su vez tiene que desprenderse de los objetivos generales que la empresa se haya planteado para ese año y según el plan estratégico de la empresa para los próximos años.

Por otro lado es muy importante determinar al menos las competencias generales para los diferentes puestos de la empresa y así poder reclutar, evaluar, crear planes de desarrollo y promover en base a ellas.

Posteriormente las reuniones de seguimiento y las sesiones de *feedback* periódicas de parte de los gerentes son claves para que exista un real impacto y no sea sólo un ejercicio que se hace por cumplir.

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

La evaluación de desempeño es necesaria antes de diseñar un plan de carrera o plan de sucesión. Sin haber determinado quiénes son los colaboradores más destacados, cuáles son las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo o cuál es el potencial de cada quien, no se puede hacer un plan de carrera individual o un plan de sucesión para la empresa. Cuando se tiene claro el desempeño, potencial e intereses de cada asociado se puede esbozar un plan de sucesión y en base a las falencias y futuros retos que tendrá cada persona diseñar un plan de desarrollo para cada quien.

Cabe precisar que si bien es cierto todos tenemos talentos que aportar, existen algunas personas que en el proceso de evaluación pueden ser identificados como personas talentosas de alto desempeño y alto potencial, estas personas de no tener una línea de carrera clara y relativamente rápida dentro de la organización pueden migrar a otra empresa donde esta oportunidad se le presente, por eso es necesario tener una comunicación clara entre ambas partes y un plan de retención para estos individuos.

Es responsabilidad de cada persona desarrollar su propia carrera utilizando las herramientas que la empresa le provea para comunicar sus expectativas y asumir la iniciativa de disminuir las brechas que tenga para lograr lo que desea para sí mismo a nivel profesional. Por ejemplo, si la empresa tiene definidas las competencias por cargo y el trabajador aspira a un cargo determinado puede voluntariamente irse capacitando en aquellas que considera aún no ha adquirido.

Finalmente hay que entender que cada uno de nosotros somos nuestro propio producto y tenemos que “*marketearnos*” dentro de la empresa, ya sea estando presente en reuniones claves, relacionándonos o creando una red de contactos interna, aprendiendo de modelos internos exitosos y tener la madurez de identificar nuestras propias áreas de oportunidad y trabajar en ellas.

Recursos Humanos tiene un rol clave ya que debe de crear la plataforma adecuada para que todo el proceso se realice. Recursos Humanos es quien desarrolla el proceso de evaluación, capacitación de los evaluadores y hace el seguimiento del cumplimiento del mismo, asimismo es quien se reúne con la dirección de la empresa

para identificar a los *key talent* de la organización y diseña los planes de retención respectivos. Verifica la calidad de los planes de desarrollo y lidera el proceso de desarrollo de líneas de carrera y plan de sucesión y principalmente es quien mantiene todo este proceso vivo.

Es responsabilidad de los demás líderes de la organización cumplir con el proceso con seriedad y calidad, brindándole a cada persona el tiempo y consejo necesario así como el ejemplo necesario para que puedan observar y aprender de solo ver el profesionalismo de sus propios jefes.

Finalmente el rol del empleado es tomar su desarrollo profesional en sus propias manos, como si fuera una pelota y correr, asumir con pasión que su crecimiento es su responsabilidad. El colaborador no puede decir “aquí no se me da oportunidades” debe de asumir que las oportunidades se las debe de brindar él mismo.

1.5.2. Marco conceptual (Glosario de Términos)

ADIESTRAMIENTO: Es la acción que se efectúa para adquirir una determinada destreza, habilidad incapacidad o para el desarrollo de la misma.

CAPACITACIÓN: Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

EFICACIA: Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados “hacer lo que se debe hacer.

EFICIENCIA: Es la capacidad de hacer correctamente las cosas; se refiere a “insumos y productos.

EQUIPO INTERDISCIPLINARIO.- Un grupo de personas, desde una amplia gama de disciplinas, que trabajan juntos para asegurar la utilización integrada de las artes en la planificación y la toma de decisiones para resolver un mismo problema.

ESTRATEGIA.- Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

FACTIBILIDAD.- se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.

FORMACIÓN.- Es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada.

ORGANIZACIÓN.- Se refiere a las normas en que se dividen las tareas de la organización y la coordinación de estas actividades.

PLANEACIÓN.- Implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método o plan y no en corazonadas.

PLAN DE ACCIÓN.- Son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que por medio de ellos se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable.

PLAN DE DESARROLLO.- El plan de desarrollo es el pacto entre los gobernantes y los gobernados para trabajar con los mismos propósitos y sobre la base de las mismas políticas.

PROCESO.- Se habla de administración como un proceso, para subrayar el hecho de que los gerentes, sean cual fueren sus aptitudes, habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

VENTAS.- acción y efecto de vender (traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido). El término se usa tanto para nombrar a la operación en sí misma como a la cantidad de cosas que se venden. Por ejemplo: “La venta de tortas fue un éxito: hemos recaudado más de doscientos pesos”, “Mi padre me informó que la venta de la fábrica fue suspendida ante ciertas trabas legales”, “Juan Antonio se dedica a la venta de inmuebles”.

1.6. Formulación de la Hipótesis y variables

1.6.1. Hipótesis General

- El diseño de un plan de desarrollo en la fuerza de ventas de las pymes de la ciudad de Portoviejo es necesaria y traerá consigo beneficios para las empresas.

1.6.2. Hipótesis particulares

1. Las PYMES considerarán necesario la creación de un Plan de desarrollo de la fuerza de ventas en la Ciudad de Portoviejo.
2. Las PYMES están altamente interesadas en invertir en procesos de mejora para el desarrollo de la fuerza de venta de sus empresas.
3. Es posible definir la estructura y características de un Plan de desarrollo de la fuerza de ventas que genere beneficios para las Pymes de la ciudad de Portoviejo.

1.6.3. Variables (Independientes y dependientes)

- Variable Independiente
 - Diseño de un plan de desarrollo de la Fuerza de Ventas en las PYMES.
- Variable Dependiente

- Beneficios para las empresas de Portoviejo.

1.7. Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1. Tipo de estudio

Se utilizarán los siguientes tipos de investigación: Exploratoria, porque se tendrá que partir de algún indicio y antecedentes para encausar la investigación, además se realizará de manera descriptiva, porque se basa en la observación actual de hechos, fenómenos y casos. Se ubica en el presente, permite la interpretación de los datos y el análisis objetivo de los mismos. La misma tendrá un fundamento analítico porque hay que hacer comparaciones de variables y análisis de datos y resultados estadísticos; al finalizar la investigación se harán conclusiones; y al final de la investigación se realizara una alternativa de solución del problema planteado lo que la hará Propositiva.

1.7.2. Método de investigación.

Se hará uso de la investigación bibliográfica porque se recurrirá al aporte científico de diferentes autores; la investigación será de campo por que se realizará en el sector Comercial de Portoviejo. Se utilizará la investigación cuasi experimental porque es una investigación cualitativa y cuantitativa ya que se trabaja en grupos ya formados como son las PYMES, además de utilizar el método científico que se manejará para la verificación de hipótesis es el método empírico experimental complementarios de encuesta; se realizarán encuestas a los empresarios de un determinado número de empresas. El método científico teórico analítico sintético se va a utilizar en la evaluación del marco teórico, así como en el análisis de presentación de resultados y diagnóstico; y además se basa en el método teórico histórico lógico se va a utilizar en la elaboración de los antecedentes.

1.7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información.

1.7.3.1. Población

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

La población que se abarcará serán las PYMES de la ciudad de Portoviejo, que son un total de 972 pymes.

1.7.3.2. Muestra

Al conocer claramente la población objetivo (972 PYMES), se procede a identificar cuál será la muestra para poder realizar el estudio, mediante la cual vamos a realizar las respectivas encuestas para poder determinar la veracidad de las hipótesis planteadas en el presente estudio.

El tamaño de la muestra se la realizará mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n= muestra

N= Población

Z= Estadístico que prueba el 95% de confianza

p= proporción esperada 5% (0,05)

q= 1- p (0.95)

d= precisión (5%)

Muestra de Personas Ocupadas:

N= 972

Z= 1.96

p= 0.05

q= 0.95

d= 0,05

$$n = \frac{(972)(1,96 * 1,96)(0.05)(0.95)}{(0,05 * 0,05)(972 - 1) + (1,96 * 1,96)(0.05)(0.95)}$$

$$n = \frac{(177.366672)}{(2.4275) + (0.182476)}$$

$$n = \frac{(177.366672)}{(2.609976)}$$

$$n = 67.957204$$

$$n = 68$$

1.7.3.3. Técnicas para la recolección

Las Técnicas de recolección de información se realizarán mediante:

- Encuestas.- Estas se harán aleatorias dentro de la población establecida y de acuerdo a la muestra obtenida. Se elaborará un cuestionario con diez preguntas cerradas.

1.7.4. Tratamiento de la Información

Con la metodología indicada anteriormente procederemos a obtener datos que nos permitirán evaluar si el proyecto es viable o no. Con los datos obtenidos podremos analizarlos e interpretarlos con métodos de análisis cuantitativos y cualitativos.

Utilizaremos Estadística descriptiva para cada variable obtenida y Estadística inferencial para el análisis de datos.

1.8. Resultados e impactos esperados

Podemos decir que al finalizar este trabajo de investigación se presentarán datos reales que permitirán poner en evidencia las falencias de la capacitación en ventas en la PYMES, y la necesidad de crear alternativas para resolver las dificultades encontradas; ya que las encuestas a aplicar a cada uno de los empleados y las entrevistas a los administradores, dejará ver con claridad el malestar existente.

Así mismo los resultados obtenidos podrán dejar entrever el grado de satisfacción o insatisfacción de las personas por la falta de capacitación. Por tanto, auguramos que las PYMES de la ciudad de Portoviejo puedan gozar de Centros de Capacitación Especializado, y sobre todo lo acojan como una nueva oportunidad.

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA
CIUDAD DE PORTOVIEJO

CAPÍTULO II: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2. Análisis, Presentación de resultados y diagnóstico

2.1. Análisis de la situación actual

Las ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. La disciplina administrativa encargada de organizar esos recursos es la dirección de ventas, por lo tanto, la dirección de ventas se dedica a definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo.

La fuerza de ventas debe estar integrada en un plan integral de mercadotecnia para ayudar a mejorar la contribución de la mercadotecnia en la empresa y que la información fluya desde el mercado a la empresa y viceversa.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el vendedor debe estar en capacidad de manejar procesos de venta en distintos mercados, administrando un portafolio de productos y servicios de alta implicación que le exige aplicar procesos de venta consultiva, a través de metodologías muy bien estructuradas.

Como podemos apreciar actualmente los empresarios de las PYMES de la ciudad de Portoviejo no cuentan con una guía en donde se sugiera la configuración de un plan de Plan de Desarrollo Profesional que le permita adquirir las competencias necesarias para lograr un alto nivel de productividad y efectividad en el campo de las ventas profesionales de tipo relacional.

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

Una guía que tenga mayor aplicabilidad a las ventas de productos o servicios de alta implicación, de tipo complejo para todos los mercados. No obstante esto, las bases de un plan de desarrollo profesional para la mayoría de escenarios de ventas son las mismas, así que si los empresarios ejecutaran su labor de ventas un escenario diferente, deberían tomar componentes sugeridos que se estime que se puedan aplicar de forma práctica a la formación de sus vendedores.

De acuerdo con la observación que hemos tenido, se considera que un profesional de las ventas debería enfocar su desarrollo profesional en tres áreas concretas. Estas son: Habilidades para la gestión de ventas, Conocimientos en áreas de aplicación y Dominio del Producto.

Habilidades para la gestión de ventas: En la actualidad estas destrezas deben poseer todos los vendedores para el desarrollo de la función de ventas y que les permitan lograr un alto nivel de efectividad en el logro del objetivo propuesto. Estas destrezas pueden ser innatas o pueden ser desarrolladas a través del entrenamiento y la práctica y están relacionadas con el conjunto de actividades que se deben ejecutar en un proceso de venta. En este momento los vendedores no son tan efectivos porque no tienen un alto nivel de talento en cada una de las habilidades de ventas.

Conocimientos en las áreas de aplicación: El desarrollo de la interrelación de información, datos y conceptos concretos sobre un campo de aplicación específico en el cual se desarrolla la labor de ventas es fundamental para que el vendedor desarrolle una base de conocimiento en el área de aplicación del portafolio de productos o servicios que ofrece el vendedor al mercado para poder interactuar de manera adecuada con su público objetivo.

Dominio del producto o servicio: En la práctica este elemento no requiere mayor explicación, el vendedor debe estar en capacidad de comunicar de forma correcta todas las características y bondades del portafolio de productos y servicios que ofrece al mercado y comprender en profundidad como se posiciona su producto o servicio con respecto a sus competidores.

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

Pero esto no es lo más importante, el vendedor altamente productivo es aquel que tiene la capacidad de visionar una solución correcta para la necesidad del cliente mediante el adecuado uso o configuración del producto o servicio ofrecido; para lograr esto debe conocer a la perfección las capacidades, fortalezas, debilidades y limitaciones que posee cada uno de los productos de su portafolio.

En el mercado actual no se evidencia una alta aplicación en las PYMES de Portoviejo el diseño de Planes para poder desarrollar la fuerza de ventas que posee cada una de ellas por lo que necesitan sugerencias en cada una de las áreas explicadas anteriormente.

Las destrezas para analizar los recursos disponibles, los objetivos a cumplir, los procesos a seguir y capacidad para lograr un equilibrio adecuado de cada uno de estos elementos. Los recursos son finitos (tiempo, personas, dinero, etc.) y es necesario poder hacer uso de ellos de la forma más eficiente con miras al cumplimiento de los objetivos de la labor comercial; siendo uno de los recursos más importantes para un vendedor que es el tiempo. En la habilidad de planeación pesa mucho la capacidad que tiene el vendedor para poder administrar su tiempo y el de los recursos que lo apoyan en la gestión de ventas de la mejor manera.

Muchas de las actividades sugeridas para poder cubrir los vacíos que actualmente se presentan son los cursos, realizar estudios, crear planes, revisión de metodologías.

Capacidad para poder recibir y transmitir información, ideas, conceptos y verificar que se ha recibido claramente y de manera completa el mensaje. Recuerde muy bien que una de las principales habilidades del vendedor es saber escuchar para poder obtener información clave para el desarrollo de una estrategia de negocios. El vendedor utiliza mucho la habilidad de comunicación para entender y captar la información clave de su cliente y del entorno. Se debe establecer un plan de formación que le permita administrar

correctamente la comunicación y manejar adecuadamente los diferentes canales de comunicación que se manejan en la relaciones de negocios.

El análisis es fundamental, la capacidad de la persona para poder desagregar los componentes de un todo sería excelente que el vendedor desarrolle esas habilidades, entender las relaciones y comprender en detalle una situación dada; en las ventas entender la necesidad donde se genera la potencial compra, el escenario en el cual se desarrolla se debe construir una visión solución y generar una posición competitiva ganadora.

Los incentivos, las motivaciones las compensaciones y las guías de las fuerzas de venta son las mejores estrategias y armas para la productividad de la fuerza laboral en el área de ventas pero existen diferentes principios y modalidades que se implementan en cada una de las estrategias a aplicar; existen dos tipos de incentivos a la fuerza de ventas, que son, los recursos financieros y los no financieros los cuales los primeros son las compensaciones salario elevado, bonos, préstamos. Y lo segundo los reconocimientos, los cuadros de honor, empleado del mes, viajes; todo esto se realiza bajo la dirección de una guía, un líder que pueda y sepa conducir a la fuerza de ventas al logro de objetivos.

2.1.1 Análisis de la zona de estudio

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

Fortaleza de las PYMES

- Representan el 95% de las unidades productivas
- Generan el 60% del empleo
- Participan del 50% de la producción
- Amplio potencial redistributivo

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

- Capacidad de generación de empleo
- Amplia capacidad de adaptación
- Flexibilidad frente a los cambios
- Estructuras empresariales horizontales

Debilidades de las PYMES

- Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos.
- Insuficiente capacitación del talento humano.
- Insuficiencia de financiamiento.
- Insuficiente cantidad productiva
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

Características de las PYMES

- Requieren de exigencias técnicas, de calidad y legales
- Escasa capacidad de negociación.
- Inexistencia de estrategias globales de internacionalización.
- Débiles encadenamientos productivos-materias primas.
- Costos elevados por desperdicio de materia prima.
- Insuficiente cantidad productiva para exportar.
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en empresas grandes.

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

- Microempresas.
- Talleres Artesanales.
- Pequeña Industria.
- Mediana Industria.
- Grandes empresas.

Brechas entre las Pymes y las Grandes organizaciones

La brecha de la productividad del trabajo entre la pequeña y gran industria se amplía; la situación actual de la pequeña industria se resumen a continuación:

Escaso nivel tecnológico; baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos; falta de crédito, con altos costos y difícil acceso; mano de obra sin calificación; producción se orienta más al mercado interno; incipiente penetración de PYMES al mercado internacional; ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector; son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología; y, el marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto.

La pequeña industria ecuatoriana cuenta con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas. Principalmente se refieren a los factores claves para generar riqueza y empleo, que dinamizan la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejoran la gobernabilidad, además de todo esto requieren menores costos de inversión, es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales y además tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector, y el alto valor agregado de su producción contribuye al reparto más equitativo del ingreso, manteniendo una alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria.

El desarrollo de la fuerza de ventas a nivel nacional es muy importante en nuestro país, la competencia hoy en día es muy fuerte, y la base para que las empresas salgan adelante es este plan de orden que encamina a tener unos beneficios elevados y con el alcance de los objetivos que tiene trazado la empresa.

En las PYMES esta necesidad se ve desvalorada en la actualidad ya que la mayoría de las empresas de este tipo son de carácter familiar, por lo que no se preocupan mucho por la preparación del personal, pero es un error que a diario se vive y además debemos recalcar que la fuerza de ventas es la raíz de la mayoría de los negocios y más aún en las PYMES, son el fuerte del

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

mercado actual y se han visto muy beneficiadas por muchos de los planes de apoyo que estas reciben día a día.

El problema de muchas de estas empresas es que constantemente pierden el enfoque, su objetivo principal es vender, por lo que la pérdida de tiempo en la gestión de información y la administración de datos es un punto culminante que hace bajar el volumen de ventas.

El camino para desarrollar una fuerza de ventas efectiva inicia con el entendimiento de la situación de la empresa, con un diagnóstico integral de las áreas que permitan preparar un plan de mejoramiento. En los diagnósticos de empresas que realizamos, normalmente encontramos muchas situaciones conocidas, pero no comprobadas. Es decir que a pesar de que la gerencia sospecha y habla del tema, no actúa porque carece de pruebas y las excusas así como las verdades a medias le hacen dudar. De igual forma, frecuentemente hallamos las causas del desempeño inferior que hasta el momento eran desconocidas. Normalmente estas causas pasan desapercibidas porque son producto de la interacción de varios factores.

Para alcanzar el potencial de mercado de la empresa, se requiere de un rediseño del área que defina claramente: 1) El perfil adecuado de los vendedores por segmento de cliente, la metodología de ventas a seguir y los modelos de gestión; 2) Las rutas de los vendedores, el esquema de remuneración e incentivo y los indicadores a medir, así como el modelo de supervisión, los procesos internos y los niveles de servicio; 3) Los segmentos de clientes y cuentas prioritarias, así como los productos/servicios y los canales de mayor importancia; 4) Los modelos de trabajo macro y micro, así como las rutinas de trabajo de las personas involucradas.

Muchos de los beneficios que se obtienen al poner en marcha un plan para poder desarrollar la fuerza de venta de una empresa consisten en generar una mejor relación con sus clientes, conocer en detalle sus clientes y tomar decisiones que le permitan generarle valor, atraer clientes potenciales con un sitio web, agilizar los procesos de venta, asignar clientes a sus ejecutivos de

venta de manera automática, planificar efectivamente sus campañas de Marketing, mejora la calidad del proceso de generación de clientes haciendo más efectivo su proceso de servicio al cliente, realizar monitoreo y análisis de sus actividades de venta, y por ultimo hay que hacer seguimiento a negocios que no se hayan concretado, supervisando las metas de venta por periodos que al final van a aumentar la productividad de la empresa.

2.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

2.2.1 Análisis Comparativo

Para sustentar la propuesta de este proyecto de investigación, es necesario realizar un análisis de las Fuerzas de ventas de todas las Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad de Portoviejo de acuerdo a los últimos tiempos como se ha venido desarrollando el mercado.

Por tanto, es de conocimiento público que todas las empresas tratan de contribuir con el desarrollo empresarial, tratando de brindar a los clientes los mejores servicios y productos a través de estándares altos de calidad y calidez, brindando una imagen favorable que quede en el consumidor para poder generar un comportamiento frecuente de consumo del producto o servicio y poder conseguir la posesión en el mercado.

Además la mayoría de las empresas actualmente entre ellas tratan de poner énfasis en muchas de sus estrategias utilizando metodologías participativas basadas en el análisis de casos de otras empresas del mundo entero, induciendo al razonamiento y análisis de circunstancias reales y aplicables al entorno empresarial actual, lo que ayuda un poco pero no del todo para poder tomar decisiones dentro de todos los ámbitos que puedan generar dentro de las empresas actuales una gran ambición de competitividad, frente al mercado que se presenta actualmente en avance a pasos agigantados por lo que es difícil acostumbrarse a los constantes movimientos que esto genera en todo el círculo de los comerciantes.

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

A continuación una síntesis del número de empresas del Ecuador en base a las principales provincias según su tamaño:

Cuadro No. 2

NUMERO DE EMPRESAS DEL ECUADOR POR PRINCIPALES PROVINCIAS SEGÚN SU TAMAÑO

	POBLACION	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICROEMPRESA
<i>PICHINCHA</i>	2576287.00	682	1067	1666	2111
<i>GUAYAS</i>	3645483.00	818	1721	3942	7628
<i>MANABI</i>	1369780.00	71	110	250	531
<i>AZUAY</i>	712127.00	69	67	115	288

FUENTE: INEC-SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
ELABORADO POR: Las Autoras

2.2.2 Evolución

A través del tiempo nos hemos dado cuenta que los constantes cambios sociales, económicos, tecnológicos, y la dinámica de los negocios, han creado la necesidad de contar con muchas herramientas que combinan conocimientos y habilidades para generar valor a las Pequeñas y Medianas empresas indistintamente de la ciudad en donde se encuentren y frente a que mercados se presenten.

La Fuerza de Venta es una base muy fundamental para poder buscar potenciar al máximo la presentación de la empresa de acuerdo a las destrezas que muestran tanto los empleados y ejecutivos que desempeñan los distintos cargos dentro de una empresa. Con este fin existe muchas maneras de planificar y buscar las estrategias adecuadas que nos ayudan contantemente a tener una evolución en todos los aspectos y poder llevar a cabo día a día un mejor servicios a través de un buen trato al consumidor final.

Después de todo nos debemos dar cuenta que las ventas de una empresa dependen directamente de la satisfacción de los clientes que tienen estos a través no solo del producto o servicio que brindan sino de la manera que la persona que se lo brinda, tomando en cuenta muchos ámbitos profesionales

como personales, en cuanto a valores, principios pero también a conocimientos técnicos que se pueden adherir a los empleados de una empresa, manteniendo una capacitación permanente.

Actualmente generar desarrollo social y humano mediante la formación de personas integrales es más que una opción una necesidad de las empresas, implementando proyectos o programas que no solo son pertinentes o beneficios para las empresas sino también para la sociedad en general, día a día es lo que vuelve más competitivas a las PYMES.

2.2.3 Tendencias y Perspectivas

2.2.3.1. Tendencias

Lo más probable es que si las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Portoviejo continúan sin aplicar ningún método, estrategia o táctica para poder reforzar su fuerza de ventas que es su columna vertebral para poder obtener mejor resultados en la obtención de sus objetivos, y proceden a seguir con los que están haciendo o lo que hacían hasta la actualidad, sin valerse de herramientas que se ofrecen en el mercado, y a la vez aplicando la actualización de conocimientos de su personal o de implementación de estrategias y métodos que ayuden a fortalecer este canal, se puede decir que la tendencia va a seguir siendo la de vincular a la empresa a una fuerza de venta que no se encuentra preparada para el mercado competente, ni además los que la manejan saben llegar al cliente, y el personal no estará apto para enfrentarse a la competitividad empresarial que día a día va avanzando, lo que a la larga va a derivar a las PYMES y al mercado portovejense a continuar manteniéndose en un ambiente competitivo nacional e internacionalmente en uno de los más bajos lugares y de baja calidad y lo inferior es con resultados no muy alentadores para los dueños de las empresas y además para el mercado inversionista, disminuyendo cada vez más las ventas y el devalúo del mercado.

2.2.3.2 Perspectivas

Como se ha mencionado a lo largo del desarrollo de este tema de investigación, la falta de Planes de Desarrollo para la fuerza de ventas, permite evidenciar todas aquellas falencias con el recurso humano, financiero y material con el que cuentan las empresas, y los resultados negativos o consecuencias que derivan de ello.

Por tanto nuestra observación de lo percibido dentro de las PYMES; y, comparando con otras empresas donde se evidencia la implementación de estos Planes de Desarrollo, nos permite crear un juicio de valor (percepción) de la realidad actual, es decir del desarrollo laboral de baja calidad que se tiene al servicio de las empresas, esto por contar con colaboradores sin las competencias necesarias para desenvolverse en sus funciones.

Necesariamente hay que generar el cambio dentro de las empresas, pero para el efecto se necesita primero que los empresarios estén dispuestos a aceptar y consensuar estos Planes de Desarrollo para su fuerza de Ventas, es decir que los Gerente se convenzan de que la propuesta enmarcada dentro de este proyecto de investigación le va a dar buenos resultados, resultados que a la poste van a beneficiar a todas las partes (empresa, colaboradores, clientes, proveedores, y todas aquellas personas que tengan una relación directa e indirecta con las PYMES).

2.3. Presentación de resultados y diagnóstico

A continuación presentaremos los resultados de las encuestas realizadas a los empresarios (dueños de empresas), de acuerdo a la muestra indicada anteriormente.

ENCUESTA DE EVALUACION DEL DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA CIUDAD DE PORTOVIEJO. (PUNTO DE VISTA DE LOS EMPRESARIOS)

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

1.- ¿Considera usted importante el diseño de un plan de desarrollo de su fuerza de ventas?

Tabla No. 1

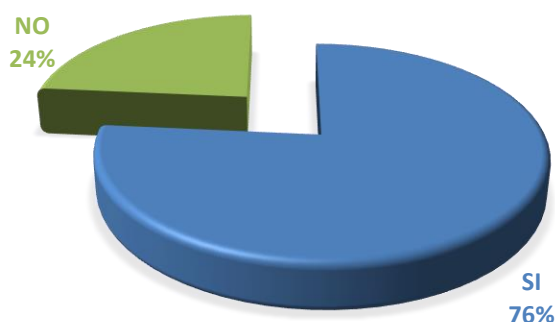
Importancia de un plan de desarrollo de la fuerza de venta en PYMES

Calificación	Frecuencia	%
Si	52	76
No	16	24
Total	68	100

Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES la ciudad de Portoviejo.
Elaborado por: Las autoras.

Gráfico No. 2

Importancia de un plan de desarrollo de la fuerza de venta en PYMES



Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES de la ciudad de Portoviejo
Elaborado por: Las autoras

Dentro del gráfico No. 2 que arroja los resultados de la encuesta realizada a 68 empresarios de la ciudad de Portoviejo, podemos apreciar que un 76% de estos indicaron que es importante el diseño de un plan de desarrollo de su fuerza de ventas dentro de la empresa, las mismas que corresponden a 52 personas que contestaron de manera afirmativa, y por otro lado vemos que el 24% (16 empresarios) manifestaron que no les parece importante el tema, por lo que podemos concluir que estos datos demuestran un alto índice de empresarios que están conscientes que si se necesita actualizar permanentemente las metas y objetivos por medio de planes de desarrollo que puedan fortalecer su persona de ventas.

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA
CIUDAD DE PORTOVIEJO

2.- ¿En cuánto estima que mejorarían las ventas si se diseña un plan de desarrollo de su fuerza de ventas?

Tabla No. 2

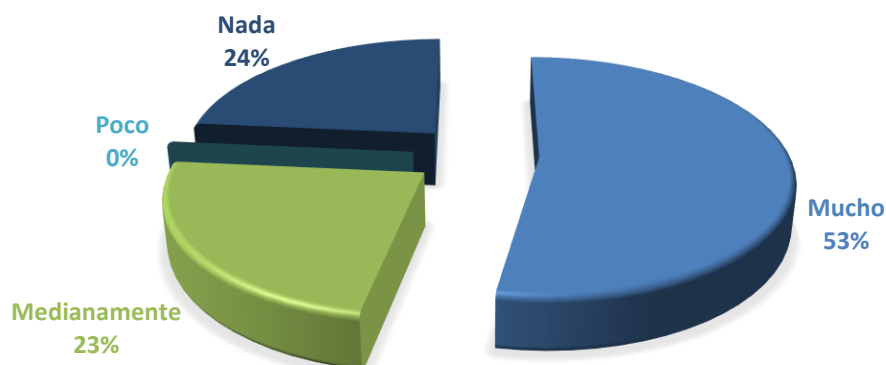
Probabilidad de éxito en ventas si se diseña un plan de desarrollo

Calificación	Frecuencia	%
Mucho	36	53
Medianamente	16	24
Poco	0	0
Nada	16	24
Total	68	100

Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES la ciudad de Portoviejo.
Elaborado por: Las autoras.

Gráfico No. 3

Probabilidad de éxito en ventas si se diseña un plan de desarrollo



Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES de la ciudad de Portoviejo
Elaborado por: Las autoras

En la grafico No. 3 donde están los resultados de la encuesta realizada que formula una pregunta orientada a conocer en cuánto estima el empresario que mejorarían las ventas si se diseña un plan de desarrollo de su fuerza de ventas, los resultados afirman en un 53% que las ventas si mejorarían mucho, esto corresponde a 36 de los entrevistados. Existe un grupo de 16 encuestados que dicen que aumentará medianamente es decir el 24% de los empresarios apoyan un plan de desarrollo pero indican que este se vera medianamente reflejado en el incremento de las ventas. Esto da a entender que existe una hipótesis de crecimiento si se trabaja en este ámbito ya que si hay empresarios que consideran necesario la implementación

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

de un plan que ayudaría a los resultados de sus ventas y si se demuestra esto el 24% que indica que es medianamente viable entonces cambiarían su parecer a que esto si afectaría directamente beneficioso a sus ventas. Aunque también hay un porcentaje del 24% que piensan que nada cambiará si se implementa dicho plan de desarrollo.

3.- ¿Qué porcentaje ocupa su personal de ventas en referencia al total de empleados?

Tabla No. 3

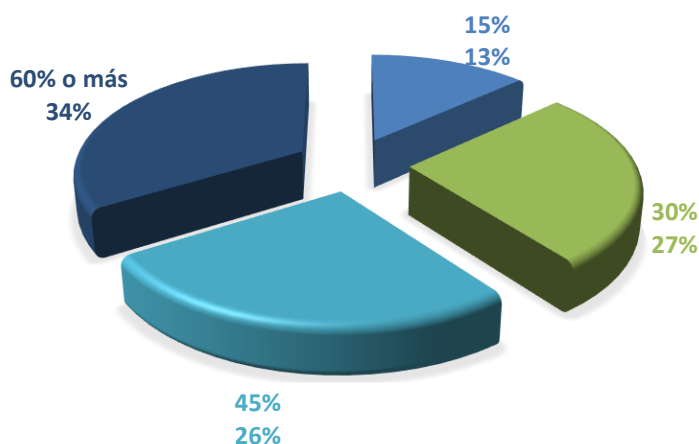
Porcentaje de ocupación del personal de ventas en las PYMES

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
15%	9	13
30%	18	27
45%	18	26
60% o más	23	34
TOTAL	68	100

Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES la ciudad de Portoviejo.
Elaborado por: Las autoras.

Gráfico No. 4

Porcentaje de ocupación del personal de ventas en las PYMES



Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES de la ciudad de Portoviejo
Elaborado por: Las autoras

En el gráfico No. 4 podemos apreciar que el 53% de los empresarios indican que su personal de ventas llega a ocupar entre el 30% al 45% del total de la nómina, lo que nos muestra que la fuerza de ventas ocupa un poco menos del 50% de las empresas y seguido de esto el 34% de ellos que aseguran que el 60% o más de sus empleados corresponden a personal netamente de ventas, cifras alentadoras para poder indicar que si es necesaria la aplicación de planes de desarrollo para fortalecer este equipo que trabaja día a día por las PYMES en la ciudad de Portoviejo, y por ultimo tenemos un pequeño 13% que indica que su personal de ventas tan solo llega máximo al 15% referente al total de sus empleados.

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

Se concluye que el porcentaje del área de venta es muy amplio que las empresas tienen sometido a responsabilidades directas de ofrecer el producto o servicio que ofertan y que se considera un índice muy considerable en nuestra investigación.

4.- ¿Considera usted que necesita capacitar a su personal en ventas para mejorar el manejo de su empresa?

Tabla No. 4

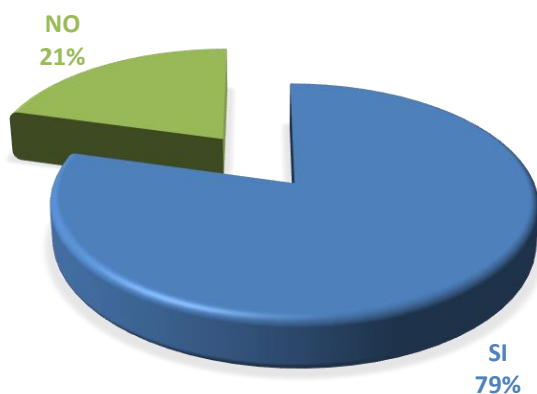
Percepción de importancia sobre capacitación al personal en ventas

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	54	79
NO	14	21
TOTAL	68	100

Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES la ciudad de Portoviejo.
Elaborado por: Las autoras.

Gráfico No. 5

Percepción de importancia sobre capacitación al personal en ventas



Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES de la ciudad de Portoviejo
Elaborado por: Las autoras

En el gráfico No. 5 podemos apreciar cifras muy alentadoras, ya que del 100% de empresarios encuestados, el 79% de ellos consideran necesaria la capacitación constante en su personal de ventas, es decir que 54 de ellos afirmaron que si hay la necesidad de capacitación, siendo este un punto muy relevante dentro de un plan de desarrollo para la fuerza de venta de las empresas. Por otro lado el 21% de este 100% de encuestados que corresponden a 14 empresarios, manifiestan que no se les hace necesario el envío de su fuerza de ventas a capacitarse para poder actualizar sus conocimientos, no consideran necesario que el personal se actualice en cuanto a cualquier técnica de venta o tal vez algún tema de personalidad y cualidades que se deben fortalecer en todo empleado sea del ámbito que sea y sea cual sea la actividad que realice dentro de una empresa.

5.- ¿Con que frecuencia envía a su personal a capacitaciones?

Tabla No. 5

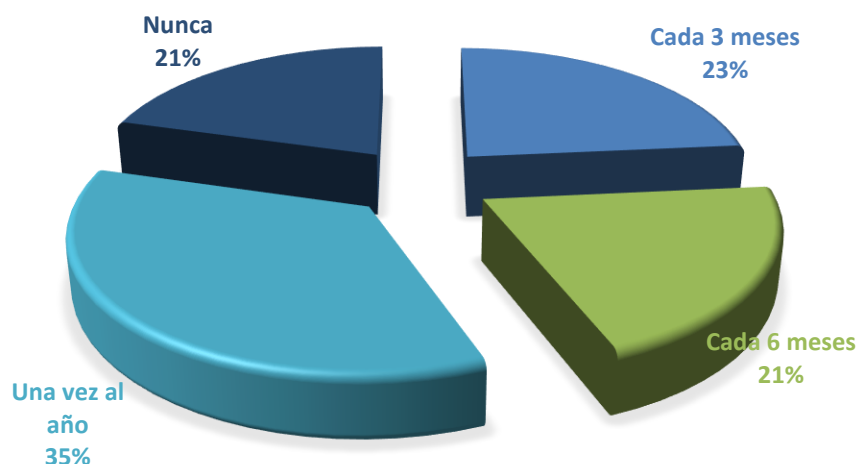
Frecuencia del personal de ventas asiste a capacitaciones

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Cada 3 meses	16	24
Cada 6 meses	14	21
Una vez al año	24	35
Nunca	14	21
TOTAL	68	100

Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES la ciudad de Portoviejo.
Elaborado por: Las autoras.

Gráfico No. 6

Frecuencia del personal de ventas asiste a capacitaciones



Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES de la ciudad de Portoviejo
Elaborado por: Las autoras

Una vez considerado el nivel de importancia que le dan los empresarios al tema de capacitaciones de su personal de ventas, este gráfico No. 6 nos demuestra que de esta muestra de encuestados el 23% indica que si envía a su personal de ventas a capacitarse con una frecuencia de cada 3 meses, por otro lado el 21% de empresarios indican que los envían con una frecuencia de 6 meses a que estos tomen alguna capacitación importante para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 35% indica que por lo menos una vez al año invierte en su personal para que este se prepare y pueda actualizar sus conocimientos en ventas o en algún tema relacionado que pueda aportar un valor agregado a sus tareas y labores

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

diarias, a pesar de estas cifras muy alentadoras, un 21% que indicó que no le parecía importante enviar a su personal a capacitarse pues también determina que nunca ha enviado a su personal a una capacitación de cualquier índole.

6.- ¿Qué temas de capacitación considera usted necesario para su fuerza de venta?

Tabla No. 6

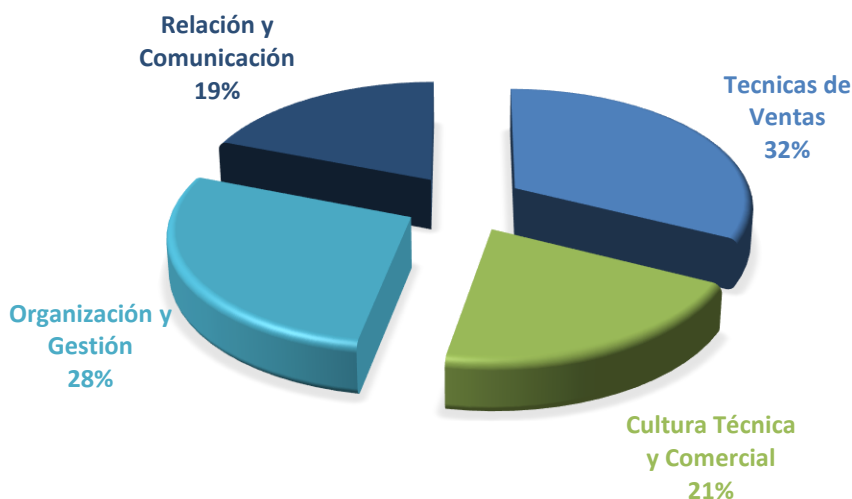
Necesidad de temas de capacitación para la fuerza de venta

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Técnicas de Ventas	22	32
Cultura Técnica y Comercial	14	21
Organización y Gestión	19	28
Relación y Comunicación	13	19
TOTAL	68	100

Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES la ciudad de Portoviejo.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico No. 7

Necesidad de temas de capacitación para la fuerza de venta



Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES de la ciudad de Portoviejo
Elaborado por: Las autoras

Con la intención de conocer cuáles serían los temas que más se podrían tratar en un seminario de ventas, de acuerdo al gráfico No. 7 podemos apreciar que ellos manifiestan como prioritario las técnicas de ventas, en un 32%(22 encuestados) que se enfocan directamente en las técnicas que podrían aprender cada uno de sus vendedores para innovar día a día, luego se ubican con un 28% (19 encuestados) la Organización y Gestión; que sea Cultura Técnica y comercial, manifiestan 14 empresarios (21%) que les interesaría que este tema sea tomado en cuenta en las

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA
CIUDAD DE PORTOVIEJO

capacitaciones, y por ultimo con menor interés se encuentra el tema de Relación y Comunicación en un 19%(13 de ellos) de empresarios que manifiestan este tema como de interés.

7.- Después de enviar a su personal en ventas a capacitarse ¿Cuál es su nivel de aplicación de los conocimientos adquiridos?

Tabla No. 7

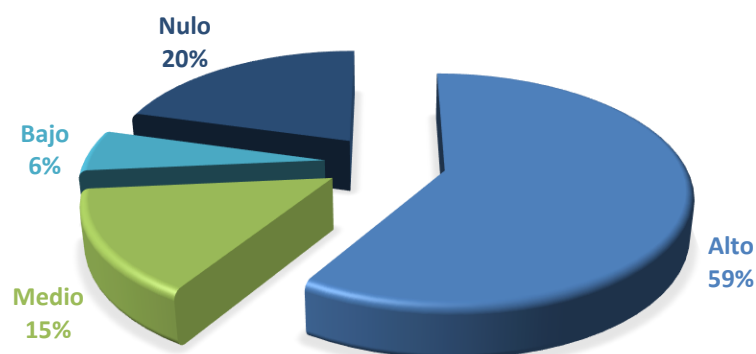
Aplicación de conocimientos luego de una capacitación

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Alto	40	59
Medio	10	15
Bajo	4	6
Nulo	14	20
TOTAL	68	100

Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES la ciudad de Portoviejo.
Elaborado por: Las autoras.

Gráfico No.8

Aplicación de conocimientos luego de una capacitación



Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES de la ciudad de Portoviejo
Elaborado por: Las autoras

Esta pregunta se la formuló para conocer cuáles son los niveles de aplicabilidad después de haber asistido a un seminario. De acuerdo al Gráfico No. 8 podemos darnos cuenta que los encuestados manifiestan que su personal de ventas en un 59% alcanzan un nivel alto de aplicación de los conocimientos que adquieren en las capacitaciones a las que se les ha enviado, el 15% indica que su personal está en un nivel medio de aplicación de conocimientos; 4 empresarios que representan un 6% de los encuestados indican que el nivel de aplicación es bajo, sin embargo existen 14 empresarios que representan un 20% que manifiestan que la aplicación es nula motivo por el cual no tienen el mínimo interés por enviar a su personal de ventas a tomar una capacitación de cualquier índole.

8.- ¿Qué habilidades considera usted necesarias que debería tener su personal?

Tabla No. 8

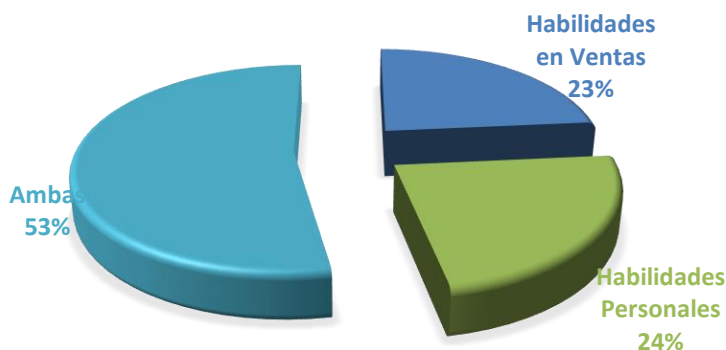
Necesidad de Habilidades en el personal

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Habilidades en Ventas	16	24
Habilidades Personales	16	24
Ambas	36	53
TOTAL	68	100

Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES la ciudad de Portoviejo.
Elaborado por: Las autoras.

Gráfico No. 9

Necesidad de Habilidades en el personal



Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES de la ciudad de Portoviejo
Elaborado por: Las autoras

En esta pregunta se detalla el deseo de los empresarios de tener desarrolladas habilidades en áreas específicas en el personal que conforma la fuerza de ventas de las PYMES como son: Habilidades en Ventas y Habilidades Personales. Una vez aplicada la pregunta, el gráfico No. 9 nos demuestra que de entre las opciones presentadas, las respuestas que se obtuvieron fueron: que ambas deben ser características fundamentales del vendedor esto corresponde al 53% de los empresarios siendo 36 de los 68 encuestados, el porcentaje restante considera en partes iguales que solo necesitan tener desarrollada una habilidad, sea de ventas o sea personal, es decir que 16 empresarios afirmaron que solo consideraban necesario el desarrollo de las habilidades en ventas y así mismo 16 empresarios diferentes a los anteriores indicaron que tan solo necesitaban tener en su personal desarrolladas las habilidades personales.

9.- ¿Qué competencias del vendedor son decisivos en sus resultados de ventas?

Tabla No. 9

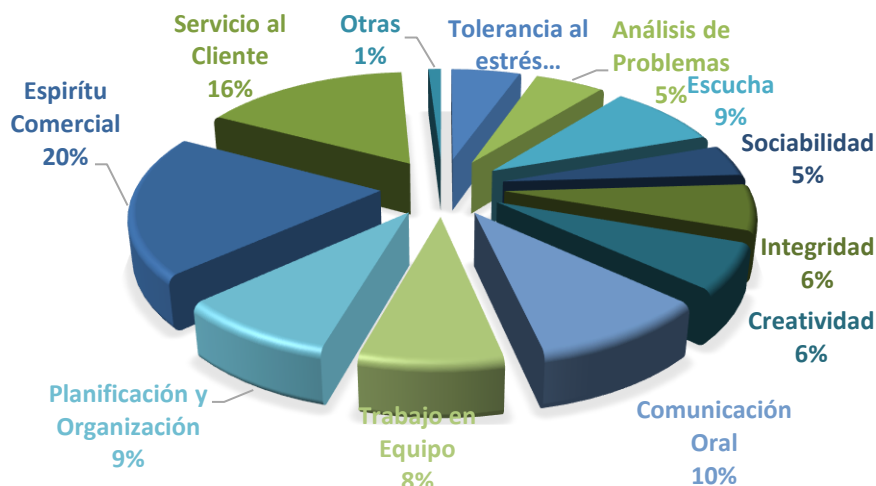
Competencias que influyen en el resultado de ventas

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Tolerancia al estrés	11	5
Análisis de Problemas	11	5
Escucha	18	9
Sociabilidad	9	4
Integridad	13	6
Creatividad	13	6
Comunicación Oral	20	10
Trabajo en Equipo	16	8
Planificación y Organización	18	9
Espíritu Comercial	40	20
Servicio al Cliente	33	16
Otras	2	1
TOTAL	204	100

Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES la ciudad de Portoviejo.
Elaborado por: Las autoras.

Gráfico No. 10

Competencias que influyen en el resultado de ventas



Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES de la ciudad de Portoviejo
Elaborado por: Las autoras

El objetivo de esta pregunta es conocer.- ¿Qué competencias del vendedor son decisivos en sus resultados de ventas? a través de este medio se pudo obtener los

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA
CIUDAD DE PORTOVIEJO

siguientes resultados, demostrando así por medio del grafico No. 10 los siguientes resultados:

Tolerancia al estrés 5% (11 encuestados); Análisis de Problemas 5%(11 encuestados); Escucha 9% (18 encuestados); Sociabilidad 4%(9 encuestados); Integridad 6%(13 encuestados); Creatividad 6%(13 encuestados); Comunicación Oral 10%(20 encuestados); Trabajo en Equipo 8%(16 encuestados); Planificación y Organización 9%(18 encuestados); Espíritu Comercial 20%(40 encuestados); Servicio al Cliente 16%(33 encuestados); Otras 1%(2 encuestados).

10.- ¿Mide usted el desempeño individual y comparativo de su fuerza de ventas?

Tabla No. 10

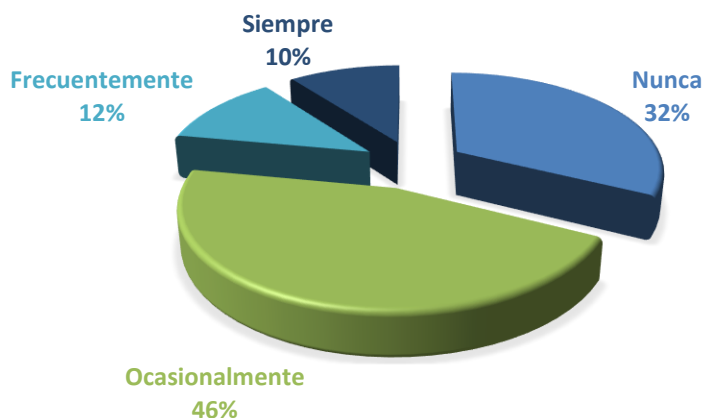
Frecuencia de medición de desempeño en la fuerza de ventas

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Nunca	22	32
Ocasionalmente	31	46
Frecuentemente	8	12
Siempre	7	10
TOTAL	68	100

Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES la ciudad de Portoviejo.
Elaborado por: Las autoras.

Gráfico No. 11

Frecuencia de medición de desempeño en la fuerza de ventas



Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES de la ciudad de Portoviejo
Elaborado por: Las autoras

El presente Gráfico No. 11 tiene como objetivo demostrar con veracidad, si como empresario miden el desempeño individual y comparativo de su fuerza de ventas; donde el 46% de los encuestados, es decir 31 empresarios, indicaron que lo hacen ocasionalmente; 22 de ellos, es decir el 32% indican que nunca lo hacen; frecuentemente lo hacen 8 empresarios que corresponde al 12% y 7 que corresponde al 10% lo hacen siempre, lo que demuestra que una fuerte debilidad de los empresarios es no motivar al personal día a día a esforzarse un poco más midiendo su desempeño individual y comparativo con el resto del personal, lo que hace que la fuerza de venta pierda interés en lo que desempeña ya que no hay indicadores que muestren el nivel de gestión de cada uno.

11.- ¿Aplica usted incentivos como motivación a su fuerza de ventas?

Tabla No. 11

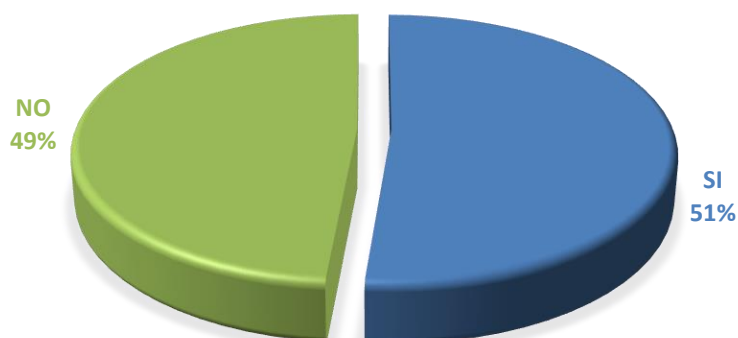
Aplicación de incentivos a fuerza de ventas

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	35	51
NO	33	49
TOTAL	68	100

Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de la ciudad de Portoviejo.
Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 12

Aplicación de incentivos a fuerza de ventas



Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES de la ciudad de Portoviejo
Elaborado por: Las autoras

Una vez conseguidos los resultados de si existen mediciones a los empleados de la fuerza de ventas, el Gráfico No. 12 nos demuestra si el personal recibe incentivos como motivación del trabajo realizado día a día, y de los 68 empresarios encuestados el 51%, es decir 35 de ellos respondieron que sí y el 49%(33 encuestados) dicen que no; estas cifras nos demuestran que el plan de incentivos está en el mismo porcentaje de aplicación y de NO aplicación, dando a conocer que de igual a igual existen empresarios que valoran y que no valoran el trabajo de los vendedores para ver reflejado su esfuerzo mediante incentivos, entendiendo que la fuerza de vena es la base de los ingresos que mantienen las empresas, por lo que no deberían descuidar mucho su plan de incentivos para poder beneficiar a la

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA
CIUDAD DE PORTOVIEJO

empresa y al empleado y mantenerlo en la empresa para que sus ventas aumenten y se esmeren en la realización del trabajo.

12.- ¿La empresa realiza la retroalimentación de sus objetivos y estrategias comerciales a su fuerza de ventas?

Tabla No. 12

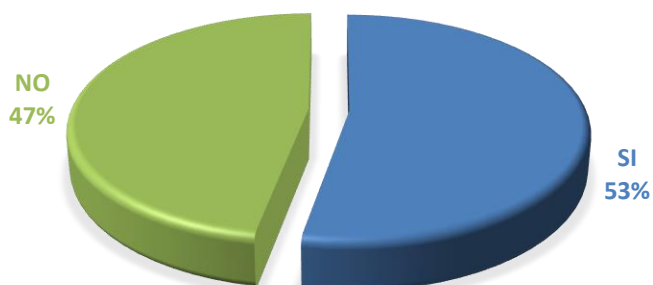
Conocimiento de la fuerza de venta de objetivos y estrategias de la empresa

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	36	53
NO	32	47
TOTAL	68	100

Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES la ciudad de Portoviejo.
Elaborado por: Las autoras.

Gráfico No. 13

Conocimiento de la fuerza de venta de objetivos y estrategias de la empresa



Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES de la ciudad de Portoviejo
Elaborado por: Las autoras

En el presente Gráfico No. 13 podemos apreciar de acuerdo a las encuestas realizadas si la empresa realiza la retroalimentación de sus objetivos y estrategias comerciales a su fuerza de ventas, y los encuestados respondieron de la siguiente manera:

En su mayoría; 36 de ellos que corresponde al 53% dijeron que sí lo hacen y el otro 47% que corresponde a 32 empresarios manifiestan que no lo hacen; demostrando que la implementación de un plan de desarrollo en la mayoría de las PYMES es sumamente necesario que indique la retroalimentación de los objetivos y estrategias comerciales que tiene la empresa planteada, esta es la base fundamental donde empieza a funcionar toda empresa y para esto debe de mencionárselas a su personal con una frecuencia para que ellos laboren en concordancia con lo que la empresa desea y además poder estar encaminados todos hacia el mismo lugar con

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

una misma visión y consecuentemente después de esto también hacer conocer que están involucrados dentro de la empresa y en un futuro hasta no solo dar a conocer sino también que ellos sean parte de modificación o cualquier moción de cambio de estos objetivos.

13.- Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI conteste la siguiente pregunta, caso contrario ha culminado con la encuesta ¿Con qué frecuencia realiza esta retroalimentación?

Tabla No. 13

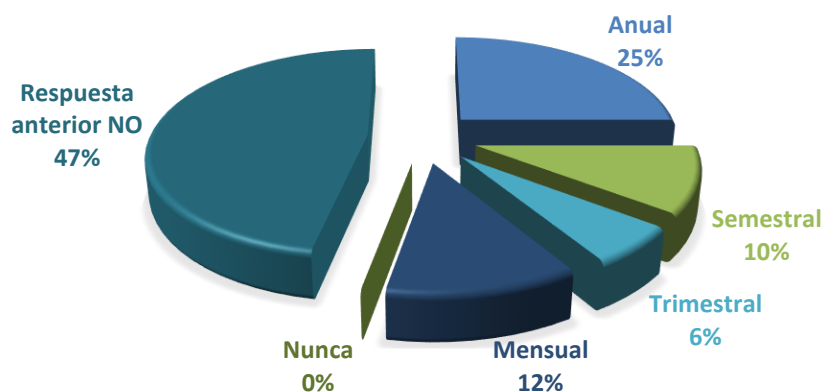
Frecuencia de actualización de conocimiento de objetivos y estrategias de la empresa

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Anual	17	25
Semestral	7	10
Trimestral	4	6
Mensual	8	12
Nunca		0
Respuesta anterior NO	32	47
TOTAL	68	100

Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES la ciudad de Portoviejo.
Elaborado por: Las autoras.

Gráfico No. 14

Frecuencia de actualización de conocimiento de objetivos y estrategias de la empresa



Fuente: Encuesta realizada a Empresarios de PYMES de la ciudad de Portoviejo
Elaborado por: Las autoras

De acuerdo al Gráfico anterior solo 36 empresarios fueron los que indicaron que si retroalimentan a su personal y en este Gráfico No. 14 demostramos la frecuencia con la que realizan esta acción y ellos respondieron de la siguiente manera:

Que lo hacen de manera anual 17 (25%), De manera semestral lo realizan 7(10%).De manera trimestral respondieron 4(6%), mensualmente lo realizan 8 (12%) y el porcentaje restante representa a los que respondieron que no retroalimentan por lo tanto corresponden a la opción de Nunca que son 32 empresarios que representan un 47%. Podemos acotar que a pesar de que hay empresas que si

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

retroalimentan a su personal sobre el tema, no lo hacen con mucha frecuencia ya que el mayor indicador dice que lo realizan anualmente, y considerando que una vez al año es un tiempo muy deficiente para poder dar a conocer los avances que la empresa tiene.

2.4. Verificación de Hipótesis

De acuerdo a la afirmación de la pregunta número uno de la encuesta donde indica que el 76% de los encuestados mencionan que si es importante la implementación de un plan de desarrollo queda demostrada nuestra hipótesis general y la hipótesis particular número 1, así mismo quedan confirmadas ya que más de la mitad de los encuestados indican en la pregunta dos que las ventas mejorarían mucho si se implementara este Plan de desarrollo, siendo este el mejor de los beneficios.

La Hipótesis número 2 queda comprobada ya que los empresarios manifiestan en la pregunta 4 con un 79% que si es necesaria la capacitación del personal de ventas que es uno de los puntos de un plan de desarrollo, además en la pregunta 7 mencionan que el nivel de aplicación de estos conocimientos adquiridos es alto, lo que determina que la inversión es bien aplicada.

La pregunta número 10 indica que los empresarios en su mayoría ocasionalmente miden el desempeño de su fuerza de ventas, por lo que queda comprobado que si es posible definir una estructura de un Plan de desarrollo que genere beneficios para las Pymes porque se podrán medir con mayor frecuencia el desempeño y como lo indica la pregunta 11 se aplicarían más incentivos como motivación para la fuerza de ventas.

CAPÍTULO III: PROPUESTA

3. Estructuración de un Plan de Desarrollo de la Fuerza de Ventas en las PYMES de la ciudad de Portoviejo

3.1. Introducción

Ya se ha establecido que la planeación es la determinación de objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos con base en investigación y la elaboración de un esquema detallado de acción que habrá de realizarse en el futuro.

Para que esta acción tenga los resultados esperados debe de elaborarse en base a la información y la situación actual de cada empresa, atendiendo a los elementos particulares e individuales que presentan en cada una de ellas.

En este capítulo, se presenta como se menciona, una propuesta de un plan estratégico de promoción orientada a la fuerza de ventas de las empresas del sector en estudio, que pretende brindar la información necesaria a la gerencia de las empresas del mismo, sobre los elementos a considerar como promociones para mejorar la productividad de sus empleados y por ende el rendimiento de los esfuerzos de venta reflejados en los volúmenes de venta que cada agente alcance de manera individual o como colectivo a través del trabajo en equipo como departamento dentro de la organización.

Un plan de desarrollo es una herramienta de gestión que promueve el desarrollo de toda actividad en donde se vaya a emprender, para poder innovar en un determinado territorio. De esta manera, sienta las bases para poder entender las necesidades de todo lo que se encuentre a su alrededor tomando en cuenta un ámbito de 360 grados y que ayuda a mejorar la calidad de todo lo que se produce.

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

Podemos acatar que en este caso se trata de implementar un plan de desarrollo en la fuerza de ventas de las PYMES, recordando que el termino desarrollo hace referencia a dar incremento, que aquí lo aplicaríamos al incremento de las ventas y por lo tanto esto se verá reflejado en el aumento de las utilidades y beneficios.

En cuanto a la noción del plan, se trata de un modelo sistemático que es diseñado antes de concretar una acción, de manera tal que esta pueda estar encausada hacia los objetivos deseados, una guía.

La intención de un Plan de desarrollo es que las soluciones que ofrece logren mantenerse en el mayor tiempo posible y además de ser sostenibles, para que no se requiera de una asistencia constante si no que se mantenga por sus propios medios a medida que se va desarrollando y se vayan implementando las medidas que se consideran necesarias para alcanzar los objetivos trazados.

Toda organización que vende tiene la responsabilidad de planificar sus ventas y direccionarlas de acuerdo con planes concretos; si no hay un Plan claro y específico, aunque haya mucho entusiasmo, no se llegará a ninguna parte; el Plan es el mapa que guía los esfuerzos de toda la organización. La empresa requiere contar con un buen Plan, detallado para luego convertirlo en un magnífico Plan de desarrollo.

El direccionamiento de las ventas, tanto hacia metas numéricas como hacia otros parámetros, debe ir de la empresa hacia la Fuerza de Ventas. La responsabilidad de planificar y direccionar las ventas es una acción normal y consuetudinaria en cualquier organización de ventas.

Para poder desarrollar un plan que vaya direccionado hacia la fuerza de ventas, debemos conocer claramente cuál es el estado real de las ventas en el momento en el que se va a ejecutar, y además requerimos de conocer cómo fue que llegamos hasta aquí, es decir, hay que identificar los factores cruciales ya sean estos bueno o malos.

Posterior a esto debemos construir un mapa exacto donde podamos conocer cuál es la propuesta para poder llegar hasta el destino deseado y alcanzar los objetivos propuestos. Por medio de directrices generales, un plan de Mercadeo y un Plan de Ventas, y luego de ello revisar la operativización y tácticas que se van a llevar a cabo al nivel de acciones.

Lo primero que se debe considerar en un Plan es que incluya estrategias que permitan incrementar las ventas, y algunas ideas son definiendo un procedimiento de venta que vaya desde la prospección hasta el cierre de ventas, y este mismo se evalúe, además de vender más gracias al correcto seguimiento de cada oportunidad de negocio que tiene hasta concretar la ventas, tener estrategias horizontales y verticales, proceder a recuperar las ventas que otros vendedores pierden por falta de seguimiento y conocer la comunicación que se tiene con cada cliente desde la etapa de prospección hasta el cierre de las ventas, como mezcla de mercadotecnia, y por ultimo tener una fuerza de ventas más profesional como se detalla de acuerdo al Grafico siguiente:

Grafico No. 15

Plan Estratégico de Ventas



Fuente: Plan estratégico de ventas "Programa de emprendedores UPAEP"

Elaborado por: Las Autoras

Visión

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

Convertir a las PYMES en un ente especializado, competitivo, innovador y sostenible, en la eficiencia de presentación del producto que comercializa y del servicio que ofrece a sus clientes para el desarrollo económico, social, ambiental, empresarial y cultural dentro de la ciudad de Portoviejo.

Misión

Desarrollar procesos eficientes para poder generar un desarrollo en cuanto a aprendizaje y cultura de la fuerza de ventas que poseen las PYMES de la ciudad de Portoviejo, prestando un servicio eficiente y brindar un producto de calidad con actores que impulsan el desarrollo de las PYMES y de la ciudad.

Valores

Calidad.- El esfuerzo porque los productos y servicios brindados por las PYMES satisfagan las necesidades y exigencias de los clientes.

Honestidad.- Respeto a la verdad en las relaciones con los clientes, proveedores, accionistas, empleados, comunidad y competidores.

Disciplina.- Enfoque de los esfuerzos en cumplir con los compromisos hacia los clientes, así como cumplimiento de la normativa interna.

Transparencia.- Claridad y accesibilidad de la información hacia los clientes, accionistas, y personal de la empresa.

Equidad de Género.- Los hombres y mujeres tienen iguales derechos, y oportunidad de acceso a los servicios prestados por la empresa, además de brindar facilidades iguales para el ingreso o desarrollo de nuestro personal.

Responsabilidad Social.- Contribuir con acciones para el mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y ambientales de la comunidad donde residen o desempeñan las actividades.

Análisis del Entorno

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

Los empresarios, que son parte de las PYMES en la ciudad de Portoviejo, además de preocuparse por hacer bien las cosas sin mirar atrás, o a los lados deben de tener en cuenta los siguientes puntos que significan una competencia, que no siempre es mala ni dañina sino muy buena para poder ser los primeros en el mercado.

Competidores potenciales.- La amenaza de que ingresen al mercado nuevos competidores es latente, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción o la mayor parte del mercado.

Rivalidad entre competidores.- La competencia actual posee características importantes, como amplio conocimiento del mercadeo de servicios, capacidad financiera, y servicios a bajos precios.

Proveedores.- Es necesario que las PYMES tengan poder de negociación con sus proveedores, aquí radica la clave para lograr mayor rentabilidad de la empresa sin que los precios de sus servicios profesionales se disparen en relación a la competencia. La negociación con sus proveedores de servicios, proveedores de insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades como; papelería, equipo de oficina, alimentación, agua purificada, artículos de limpieza y otros, deberá de negociarse de acuerdo a la cantidad del pedido, forma de pago, entre otros. Lo anterior se dificulta cuando los proveedores son únicos, pocos o no tienen sustitutos como por ejemplo; energía eléctrica, combustibles y comunicaciones.

Compradores.- Los clientes son la parte más importante al momento de contratar los servicios, con frecuencia se hacen negociaciones con respecto a la oferta económica presentada por la empresa, sin duda están informados de la existencia de otros proveedores que pueden ofertarles a menores precios por los mismos servicios. Por lo anterior las exigencias son mayores en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios, para mantener la diferenciación del resto de sus competidores.

Sustitutos.- Esta es una parte muy importante porque todas las empresas deben tener en cuenta que existen productos o servicios en el mercado que pueden ser el sustituto perfecto del bien o servicio que oferten ellos también.

Canales de Comercialización

Al momento de establecer los canales de distribución es preciso considerar el tipo de actividad a la que se dedica la empresa, es decir que si comercializa productos o servicios.

Los servicios a diferencia de los productos no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario; los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo; por tanto, es preciso coordinar apropiadamente la presencia del personal que presta los servicios con sus clientes, y esto requiere de una buena programación.

Se debe implementar un seguimiento a los clientes, para que se pueda identificar la aceptación y aplicación de sus servicios, y el descubrimiento de otras necesidades del cliente, además de fortalecer las relaciones a largo plazo. Enfatizando en todo momento un excelente servicio o determinar el grado de calidad del producto desde la vista del cliente.

Para esto se deben implementar una serie de estrategias para poder comercializar y con el fin de potencializar las ventas.

Tamaño del mercado.- La lógica dice que entre más grande es el mercado se requerirá una fuerza de ventas mayor; sin embargo, esto no siempre es así, deben considerarse variables complementarias al dato de tamaño de mercado.

Características del producto.- Existen productos que no requieren mucha labor de ventas o incluso que no requieren la función del vendedor, así mismo, existen productos con alta rotación que se venden con la labor de un asesor de ventas.

Características del cliente.- Existen clientes que solicitan una atención personalizada y constante de un vendedor, mientras que existen clientes que no requieren el servicio del vendedor.

Costo de la fuerza de ventas.- El reclutamiento, selección y capacitación de vendedores representa un importante gasto para la empresa; esto deberá considerarse al decidir el tamaño de la fuerza de ventas.

Rotación de producto.- La rotación del producto es importante al determinar el tamaño de la fuerza de ventas, si el producto tiene una rotación baja (cada año o más); se requerirá una fuerza de ventas más pequeña.

Demanda.- El volumen de demanda será un factor para decidir el volumen de la fuerza de ventas, si existe mucha demanda se requerirán más vendedores y viceversa. Los departamentos de ventas de las diferentes empresas pueden estructurarse de diferentes maneras, ello dependerá del tipo de producto, tamaño del negocio y cobertura geográfica: Las más utilizadas son:

- Por territorios
- Por clientes
- Por línea de producto
- Mixta

Diagnóstico de la Situación Actual de las Empresas del Sector

Para el diagnóstico de la situación actual de las empresas del sector, será necesario aplicar un formato sencillo pero importante para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector:

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

FODA:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Apoyo de proveedores en el proceso de gestión de ventas; con relación a los programas de promoción de venta en todos los canales.• Definición de una misión y visión comunicada al personal de todas las áreas, en especial el de ventas.• Jerarquización y estructura del departamento de ventas, de relación directa con la gerencia o supervisión de venta.	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento del mercado potencial y cautivo del sector, que brindaría oportunidad de ampliar las rutas para una mejor cobertura del mercado.• Posicionamiento de productos estrella a innovaciones, debido a la gestión del departamento de venta y del apoyo de los proveedores.• Mejorar la cultura organizacional a través del compromiso de todos los niveles en el cumplimiento de las metas planteadas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Falta de compromiso del personal de venta con su labor, debido a los niveles de inconformidad con relación a la idoneidad del ambiente laboral.• Sentimiento de Inseguridad laboral debido a la alta rotación de personal• No identificación con objetivos de la organización por un pobre programa de promoción de venta para públicos internos.	<ul style="list-style-type: none">• Aplicaciones empíricas de planeación estratégica en el departamento y a nivel general que no permiten la elaboración de planes de contingencias ante algún cambio en el entorno mercado lógico.• Cambios radicales e inesperados en los estilos de liderazgo de la gestión de venta.• Mejores ofertas de trabajo planteadas por competidores directos que brinden más oportunidad de desarrollo y afecten los niveles del inventario de RRHH de la organización.

3.2. Objetivo General

- Incrementar los volúmenes de venta de las PYMES mediante la consideración e implementación de elementos de planeación estratégica de la promoción de ventas orientada a la fuerza de venta de las empresas de Portoviejo.

3.3. Objetivos Específicos

- Mejorar la productividad de los agentes de la fuerza de ventas mediante la alineación de los objetivos individuales con los objetivos de la organización a través de las estrategias planteadas en la propuesta.
- Mejorar los sistemas de retribución e incentivo a través de estrategias mercadológicas de promoción de venta que sean capaces de diferenciar la oferta de trabajo de las empresas del sector, incrementando el sentido de pertenencia a la empresa por parte del agente de venta.
- Crear una cultura organizacional de reconocimiento y retribución que beneficie y mejore la motivación y moral laboral del departamento de ventas, incrementando su compromiso con la empresa.

3.4. Justificación de la Propuesta

Las personas son el elemento decisivo del éxito o fracaso de una organización, por tanto, son el recurso más valioso que existe y hay que saber potenciarlo al máximo. Toda organización grande, mediana o pequeña debe pensar a fondo cuáles son los objetivos respecto a la calificación, formación y motivación de la gente. Así mismo, debe reflexionar sobre cómo establecer sistemas salariales y de promoción de venta interna, a fin que sean justos y motivadores y conduzcan a una estabilidad laboral dentro de la organización.

La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito actualmente, es la de tratar al recurso humano de forma integral, como un sistema donde el centro es el hombre y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existentes en la organización. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza.

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

En base a los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada a las PYMES del sector en estudio, se logra identificar como se plasmó anteriormente, que no existe dentro de la administración formal de empresas estrategias bien definidas orientadas al recurso humano de cada empresa, principalmente al recurso humano del departamento de ventas.

Es bien sabido que el departamento de ventas es el encargado de sostener y mantener con ingresos constantes a la organización, independientemente el rubro al que ésta pertenezca. También es sabido que la fuerza de venta es la parte de la organización que recibe más presión laboral por el cumplimiento de metas que se le demanda, debido a la responsabilidad que representa dentro del sistema total de la organización. Además, es a la que en términos generales, se le exige entregar el 200% de su esfuerzo en la consecución de los objetivos de la organización y a la que en la mayor parte de los casos menos se retribuye de forma individual, colectiva y constante.

Esta presión excesiva, metas inalcanzables, resultados que no son los esperados, los tipos de liderazgo del gestor de venta, sistemas deficientes de promoción de venta interna, influyen en la forma en la que los individuos (vendedores) reaccionan, por su naturaleza las necesidades que deben de cubrir se ven agravadas e insatisfechas lo cual repercute en la actitud que demuestran hacia su trabajo.

Muy lejos de la capacidad individual de realizar una labor, la motivación es un elemento muy particular que debe de considerarse al evaluar los resultados individuales de los agentes de venta. El gerente normalmente tiende a identificar los aspectos negativos del vendedor, identificar sus “lados flacos”, contabilizar la cantidad de errores, maximizar sus carencias; pero no es capaz de priorizar el reconocimiento como parte del incentivo diario y la colaboración que como gestor debe entregar a sus subordinados.

Los sistemas de retribución e incentivos vistos como una promoción de venta interna en la organización permiten ampliar las opciones de la gerencia a la hora de entregar un reconocimiento válido a la gestión y

esfuerzo de los agentes de venta, o simplemente contribuyen a acrecentar la moral laboral y alinear los objetivos del vendedor con los objetivos organizacionales en una relación que se resume en “ganar-ganar” para ambas partes, que al final de un periodo se ve reflejado en el incremento de la productividad y los volúmenes de venta del departamento.

3.5. Importancia de la Propuesta

A través de la implementación de los elementos de esta propuesta los empresarios contribuirán a alinear los objetivos individuales de los vendedores con los objetivos organizacionales que ya se han planteado en la administración.

De forma que el vendedor se verá y se sentirá al mismo tiempo comprometido con la organización por sentir que es parte fundamental de ella y comprende que él como individuo es capaz de lograr grandes resultados en beneficio de todos.

Bajo la filosofía si la empresa está bien, todos los empleados también estarán bien, es necesario crear esa conciencia en los vendedores para que puedan identificar los resultados positivos de su esfuerzo, a través del reconocimiento y retribución del mismo de manera sincera por parte tanto de los compañeros, jefes y todos los que integran la organización.

Para esto es importante que las estrategias de venta interna estén bien definidas de acuerdo a los objetivos a alcanzar por cada uno de los departamentos, ya que es realmente importante que el vendedor se sienta parte importante de la organización y es necesario también que los empresarios identifiquen que sin el esfuerzo de este recurso humano que poseen los resultados serían demasiado complicados de alcanzarlos.

3.6. Beneficios de la Propuesta

La implementación de este Plan de desarrollo de la fuerza de venta en las Pymes de Portoviejo, brindará los siguientes beneficios:

- Crea una cultura dentro de la empresa, de productividad y compromiso con los objetivos que esta posee, al alinear los objetivos personales de la fuerza de venta con el resto de objetivos de la empresa en general.
- Permite al vendedor, identificarse como un elemento fundamental dentro de la empresa mediante el reconocimiento que los sistemas de la empresa para la fuerza de venta promueva, incrementando el sentido de pertenencia al grupo de trabajo y acrecentando el compromiso personal con su trabajo, la empresa y los objetivos planteados.
- Facilita a los empresarios, reconocer el esfuerzo y dedicación de los vendedores para el cumplimiento de su trabajo de manera efectiva, incrementando la motivación y mejorando la moral laboral de la empresa en general.
- Mejora los niveles de desempeño de cada uno de los que pertenecen a la fuerza de ventas de la empresa debido al impacto que tendrán las estrategias en aspectos fundamentales, logrando de manera eficiente la realización de los procesos y procedimientos que se requieren para cumplir su labor.
- Dicha mejora en la productividad se verá reflejada en los cierres de ventas efectivos cumpliendo con las metas de venta de acuerdo a las demás empresas.

3.7. Alcances de la Propuesta

La propuesta está diseñada para ser implementada dentro de la organización, en el área de ventas de las Pymes de la ciudad de Portoviejo.

Orientando su implementación a niveles operativos, como son los vendedores; quienes serán los principales beneficiados de este sistema de venta diseñado para mejorar los volúmenes de venta a través del incentivo a corto plazo. A nivel técnico, mandos de supervisión; se les hará más fácil el desarrollo de su gestión al mantener de manera constante la motivación y la moral dentro de sus subalternos. A mandos gerenciales; quienes podrán reconocer el esfuerzo de los vendedores por cumplir los objetivos planteados por los departamentos de venta de las Pymes.

3.8. Esquema de la Propuesta

Se sabe que todo plan de desarrollo debe tener bien definido el público al que va dirigido, en este caso va orientado al cliente interno de los departamentos de ventas de las Pymes de la ciudad de Portoviejo.

Para ello, a continuación, las estrategias a implementar en el marco de la propuesta, en las Pymes del sector, se resume en las siguientes:

- Implementación de la filosofía KAIZEN en el departamento de ventas de las empresas, fomentando el trabajo en equipo hacia la mejora continua a nivel personal y laboral, incrementando los índices de eficiencia y productividad.
- Mejorar los sistemas de promoción de venta, al establecer retribuciones que sean justas y equitativas: individuales y colectivas. Evitando entregar bonificaciones de igual valor a personas con

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

distintos resultados y actitudes, para no desmotivar a quien lo ha hecho mejor.

- Aportar valor y compromiso en la gestión del departamento de ventas, en base al esfuerzo real de cada vendedor al cumplimiento de los objetivos.
- Establecer promociones en las ventas, equilibradas que actúen como un medio y no como un fin en sí mismas para conseguir los objetivos de la empresa e inculcar los valores y culturas deseadas en cada momento en que se encuentre la organización.
- Mejorar la oferta de trabajo en base a promoción de venta orientada a la fuerza de ventas, a través de incentivos a largo plazo, competitivos que justifiquen el trabajo y el compromiso exigido para el vendedor, así como diferenciar el recurso humano dentro de la organización por la motivación y compromiso adquirido en el trabajo.

Para que todas las estrategias a implementar sean efectivas y brinden los resultados esperados, es necesario trazar las líneas bajo las cuales su implementación será efectuada, de esta manera para esta propuesta, las políticas generales a definir son las siguientes:

- Revisar continuamente los métodos de reclutamiento y selección de personal a fin de escoger y mantener siempre a los mejores elementos dentro de la organización.
- Instituir un modelo de evaluación del desempeño que será aplicable a todos los empleados que integren el departamento de ventas, el cual será revisado periódicamente a fin de mejorarlo de forma constante.

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

- Estimular la comunicación eficaz, de dos vías, y otros medios que eliminen temores en toda la organización y ayuden a las personas a trabajar juntas para servir los propósitos de la empresa.
- Generar un compromiso de la gestión de venta para el desarrollo de los sistemas de reconocimientos por el mejor desempeño logrado en un plazo determinado, aplicable a todos los elementos de la fuerza de venta del departamento.
- Fomentar dentro de la cultura organizacional diferentes valores a seguir para incrementar la identificación de los empleados con los objetivos empresariales así como el fomento del trabajo en equipo y el logro de metas trazadas.
- Creación de un propósito constante hacia la mejora del desempeño del empleado y de los procesos de venta, asignando recursos para cubrir necesidades a largo plazo.
- Desarrollar un estilo de liderazgo participativo en el que el respeto, visto como la forma en que se utiliza el poder dentro de las empresas sea fundamental, evitando las formas de humillación hacia las necesidades de los vendedores y el esfuerzo sobre el trabajo realizado.

Para la implementación de esta propuesta de plan estratégico de promoción de venta es necesario:

- a) Revisión de los sistemas de reclutamiento y selección de personal para contar de manera segura siempre con los mejores elementos en el área de venta, mediante la implementación de sistemas de evaluación de desempeño a nivel gerencial y operativo para

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

determinar fallas o razones de desmotivación y niveles de insatisfacción con el trabajo realizado.

- b) Establecer sistemas de retribución, incentivo y beneficios para los empleados del área de venta de la organización.
- c) Implementar sistemas de reconocimiento de esfuerzo no como incentivo económico o en especie, sino como refuerzo al buen desempeño para satisfacer necesidades de estima y pertenencia a la organización.
- d) Aplicación de un sistema de bonificaciones económicas por cumplimiento de meta logrado en periodos de baja actividad de venta debido a temporadas de recesión.
- e) Hacer divertido el proceso de reconocimiento a través de sistemas flexibles como juegos, tarjetas o credenciales entregadas a cada empleado que desempeñe de manera eficiente una función asignada o cumpla determinada gestión en un plazo de tiempo establecido.
- f) Instituir un sistema de entrega de premios de carácter anual al empleado integral, en el cual se seleccione al mejor empleado del departamento de ventas en función de diferentes condiciones como: rendimiento, efectividad, compromiso, lealtad, compañerismo, trabajo en equipo, atención y servicio al cliente entre otros; brindando una placa o trofeo de reconocimiento, más otros beneficios adicionales vigentes durante el año que dure el premio.
- g) Desarrollar sistemas de canje de productos o beneficios adquiridos a través de alianzas estratégicas con otras empresas que permitan al empleado de ventas realizar actividades de recreación o adquirir productos o servicios con descuentos preferenciales extensivos a su grupo familiar.

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

- h) Diseño de beneficios extra sobre la gestión realizada, para reforzar y consolidar la relación jefes-empleados, así como lograr la identificación y convivencia entre compañeros de trabajo.
- i) Establecimiento de actividades recreativas diseñadas para fortalecer la relación de amistad entre los compañeros de trabajo. Fomentando actividades dentro y fuera del horario laboral sean individuales o familiares.
- j) Incluir un elemento de elogio público dentro de los puntos a tratar en las reuniones de trabajo, orientado hacia los resultados logrados para reconocer el progreso en el cumplimiento de las metas planteadas.
- k) Ampliar o reducir la cartera de clientes de acuerdo a los resultados obtenidos por cada uno de los vendedores, logrando motivar a los buenos vendedores al asignarles nuevos retos de ventas y darles la oportunidad de ampliar sus ingresos.
- l) Diseñar e implementar una cartelera informativa o un boletín corporativo en el que se incluyan los logros obtenidos de alguien en particular, creando una reseña biográfica de la persona elogiada destacando los puntos fuertes que deben inculcarse dentro del clima organizacional.
- m) Celebrar de manera colectiva los cumpleaños y fechas especiales, de manera que puedan sentirse parte de la organización y percibir de parte de ella la preocupación e interés en ellos como personas.
- n) Generar responsabilidad en los empleados de darles la oportunidad de educar o entrenar a otros compañeros, para demostrar la

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

confianza en ellos al darles como tarea la capacitación a nuevos vendedores que ingresan a la empresa.

- o) Diseñar un sistema de promociones y ascensos interno con el personal que ya pertenece a la organización, incluyendo dentro de los sistemas de reclutamiento y selección de personal al recurso humano existente dentro de la organización.
- p) Entrega de forma periódica, artículos promocionales de la misma organización.
- q) Escuchar, escuchar y escuchar, implementando un sistema de puertas abiertas en el que los empleados tengan la confianza para acercarse y solicitar lo que necesitan para realizar sus labores diarias de manera eficiente.
- r) Reconocer el valor individual mediante oportunidades de crecimiento, invirtiendo tiempo y presupuesto ayudando a los empleados a desarrollar capacidades que les harán progresar en su carrera.

El presupuesto de ventas es el punto de partida de todo el proceso presupuestal y permite establecer el nivel de actividad para el negocio. Es fundamental que en todo plan de ventas se consideren, al menos los siguientes componentes: Los objetivos, las tendencias, los pronósticos, el plan de mercadeo de publicidad y promoción, y presupuesto de gasto de venta.

Como es de hacer notar, estos componentes deben de estar interrelacionados puesto que los objetivos sirven de referentes de la capacidad que se tienen para colocar los productos en el mercado.

Por objetivos de plan de ventas se debe entender las metas que espera alcanzar la administración en términos de cantidades, precios, territorios de

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

distribución y personal de ventas. Normalmente estos objetivos deberán ser elaborados por el jefe de ventas, dando participación amplia a los vendedores.

La preparación del plan comienza con un análisis de los pronósticos, adicionando lo siguiente:

- Objetivos generales de ventas, tales como incremento o disminución de las porciones de mercado, expansión o contracción de las líneas de productos, cambios de precio entre otros.
- Análisis de las estrategias a seguir, nueva fijación de precios, modificación en los sistemas de venta, incremento de canales y medios de distribución, entre otros.
- Definición de las políticas de mercadeo en relación al precio, la plaza y los canales de distribución.
- Características del producto, incluyendo puntos fuertes y débiles y su comparación con los que ofrece la competencia.
- Tendencias de venta anteriores si es posible por zonas, por productos y por vendedores.

La técnica requiere requisitos especiales tales como:

- Que el plan muestre las metas en términos de unidades y dinero.
- Que se incluya el periodo de tiempo de aplicación (mensual, trimestral, semestral, anual...)
- Que el plan se establezca con suficiente detalle para efectos de que no se presenten dudas durante su ejecución.

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

Se definen los siguientes procedimientos para la aplicación de las actividades de la propuesta planteada:

- Desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño dirigido para la fuerza de ventas, para determinar los niveles de efectividad y productividad de los agentes.
- Diseño de un formato de identificación de trabajos insatisfactorios como herramienta para los supervisores o gerentes de venta para determinar los índices de poca productividad.
- Definición de la misión, visión y objetivos estratégicos del departamento de preferencia de manera conjunta entre la gerencia de ventas y los demás integrantes del departamento. A través de reuniones de discusión de metas a alcanzar y de identificación de recursos a utilizar.
- Publicación y discusión de dichos elementos con la gerencia general para hacer de su conocimiento las actividades y estrategias a desarrollar, dentro de los informativos internos de cada empresa, ya sean boletines, carteleras, memorandos, u otros materiales de apoyo para la difusión de información.
- Asumir, mantener y prolongar el compromiso gerencial para apoyar las actividades presentadas, tanto de la gerencia general como de la gerencia del departamento para transmitir el compromiso a cada uno de los elementos de la fuerza de ventas, mediante la revisión continua de los estándares de desempeño y eficiencia, así como a través de la actualización de los sistemas de gestión administrativa de cada organización.

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

- Planeación de las actividades a desarrollar como promociones de venta para el departamento, considerar de los incentivos, retribuciones, prestaciones y reconocimientos a ser ofrecidos.
- Comunicación y ejecución de los elementos del plan de promoción de venta, ya definidos los objetivos y desarrollada la evaluación de desempeño, llevar a cabo una reunión con el empleado y el jefe superior para dar a conocer todos los aspectos relacionados con la evaluación, dar a conocer los objetivos planteados, asignar metas de venta individuales y colectivas y dar a conocer el funcionamiento general de la propuesta.
- Una vez iniciado el proceso de implementación y comenzado a obtenerse resultados, es necesario realizar una revisión de cada factor, para tener una idea general del impacto de las estrategias en los aspectos motivacionales del vendedor y principalmente en el incremento de los volúmenes de venta de la organización.
- Establecer sistemas efectivos de control de resultados para mantener las estrategias en supervisión continua para evitar o prevenir cambios inesperados y desarrollar situaciones contingenciales correctivas.

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	POLITICA	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	HERRAMIENTA	RESULTADO ESPERADO
1. Incrementar los volúmenes de venta del departamento, mediante la efectividad en el logro de metas a través de la productividad reconocida	Implementación de la filosofía KAISEN en el departamento de ventas de la organización, fomentando el trabajo en equipo hacia la mejora continua a nivel personal y laboral, incrementando los índices de eficiencia y productividad	Creación de un propósito constante hacia la mejora del desempeño del empleado y de los procesos de venta, asignando recursos para cubrir necesidades a largo plazo en vez de buscar rentabilidad a corto plazo dentro del departamento	<ul style="list-style-type: none"> Definición de un método de cálculo del inventario de RR en la organización. Revisión de los procesos de reclutamiento y selección así como del perfil actual del puesto de ventas Uso de un sistema efectivo de reclutamiento de personal de acuerdo a los requisitos establecidos. Implementar sistemas de evaluación de desempeño a nivel gerencial y operativo para determinar fallas o razones de desmotivación y niveles de insatisfacción con el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Método de proyección en base a ventas estimadas Valuación y evaluación del puesto de ventas Diseño de un perfil de vendedor y un manual de funciones para el puesto. Diseño de formatos sencillos y claros para mediciones de satisfacción interna y evaluaciones de desempeño en base a las condiciones cualitativas y cuantitativas obtenidas del desempeño de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de recursos humanos o en su defecto la gerencia de ventas con apoyo directo de la gerencia general de las empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento, habilidad y experiencia de los encargados de los departamentos para la definición de un perfil del puesto vacante así como de los requisitos mínimos a cubrir. Formato propuesto de evaluación de desempeño cualitativo y cuantitativo; así como el formato de escala de medición de niveles de satisfacción laboral para el departamento. Guía de identificación de trabajos insatisfactorios. 	Mejorar el rendimiento global del departamento mediante la mejor cobertura de las necesidades de personal de las empresas, así como reclutamiento y selección de personal altamente apegado a los requerimientos del perfil de puesto, evitando los altos índices de rotación de personal por causa de rendimiento deficiente; además, lograr la optimización de recursos y el aumento en la eficiencia de los procesos de venta de las empresas del sector

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	POLITICA	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	HERRAMIENTA	RESULTADO ESPERADO
<p>2. Lograr que el vendedor se identifique con su trabajo generando compromiso con la obtención de resultados positivos y favorables mediante la alineación efectiva de los objetivos individuales y organizacionales.</p>	<p>Aportar valor y compromiso en la gestión del departamento de ventas, en base al esfuerzo real de cada agente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Desarrollar un estilo de liderazgo participativo en el que el respeto, visto como la forma en que se utiliza el poder dentro de las empresas sea fundamental, evitando las formas de humillación o indiferencia hacia las necesidades de los agentes y el esfuerzo sobre el trabajo realizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular la comunicación eficaz de dos vías y otros medios que eliminen temores en la organización y ayuden a las personas a trabajar juntos para servir los propósitos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de reuniones de personal para efectos de retroalimentación y evaluación de la gestión del departamento. • Crear una gestión de venta de puerta abierta en la que el vendedor tenga libertad de dar a conocer sus inquietudes y obtener una pronta resolución a su problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos propuestos de actas de reuniones con el personal de ventas 	<p>Consolidación del concepto de equipo en el agente de venta, bajo el cual todos trabajan para un mismo objetivo bajo la idea que todos son iguales dentro del departamento y que todos tienen al igual que obligaciones el mismo sentido de compromiso para alcanzar los resultados propuestos.</p>

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	POLITICA	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	HERRAMIENTA	RESULTADO ESPERADO
<p>Lograr que el vendedor se identifique con su trabajo generando compromiso con la obtención de resultados positivos y favorables mediante la alineación efectiva de los objetivos individuales y organizacionales.</p>	<p>Mejorar la oferta de trabajo en base a promoción de venta de orientada a la fuerza de venta, a través de incentivos a largo plazo, competitivos que justifiquen el trabajo y el compromiso exigido para el agente, así como diferenciar al recurso humano dentro de la organización por la motivación y compromiso</p>	<p>Instituir la capacitación continua en el trabajo, desarrollando planes de adiestramiento y mejora continua al personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En base a su experiencia, el gestor de venta puede iniciar actividades formativas con la fuerza de ventas, que les indique la forma de ampliar el panorama hacia los cierres efectivos, atención al cliente, reducción de costos, productividad entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de talleres e implementación de clínicas de venta a nivel interno, en las cuales se discutirán de forma grupal publica situaciones reales que se presenten durante el proceso de venta y alas cuales todos los participantes deben aportar una solución específica. • Crear un sistema de escuela-empresa con el cual el empleado pueda obtener y reforzar conocimientos técnicos en el área en la que se especializa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos con apoyo de la gerencia de ventas, en su defecto la gerencia de ventas con apoyo directo de la gerencia general de las empresas del sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Folletería y materiales sencillos para ser desarrollados en máximo jornadas de 2 horas en la que se expongan los casos detallados y den soluciones a los momentos de verdad que se presenten en el proceso de venta. 	<p>Garantizar la actualización de conocimientos dentro de la organización como mecanismo de incentivo y superación dentro de la misma.</p>

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	POLITICA	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	HERRAMIENTA	RESULTADO ESPERADO
Lograr que el vendedor se identifique con su trabajo generando compromiso con la obtención de resultados positivos y favorables mediante la alineación efectiva de los objetivos individuales y organizacionales.	Creación de una cultura organizacional de servicio y atención a clientes basada en la colaboración y entrega en el trabajo que mejore el trabajo en equipo y el desempeño colectivo en especial del área de venta.	Definir una mística de trabajo en la cual el trabajo en equipo sea la herramienta fundamental	<ul style="list-style-type: none"> Fomento del trabajo en equipo y espíritu de colaboración entre el grupo de venta 	<ul style="list-style-type: none"> Asignación de proyectos de equipo en los cuales se premie la colaboración y el espíritu de servicio así como los resultados eficientes que se consiguen. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de ventas con apoyo del gerente general de las empresas del sector 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de reconocimiento verbal o escrito por los resultados obtenidos en el proyecto asignado. Reafirmación constante de aprobación sobre la gestión realizada. 	Incremento en los niveles de satisfacción de los empleados con el ambiente de trabajo en que se desenvuelven para mejorar el rendimiento a través del compromiso en actividades que requieren de responsabilidad y dedicación especial
		<ul style="list-style-type: none"> Diseñar modelos de control efectivos de desempeño y efectividad individual y colectiva, para un registro actualizado de los resultados obtenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Estandarización de procedimientos para un mejor control de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Modificación en los lineamientos de trabajo con relación a los procesos de control de ventas y metas cumplidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de ventas y supervisores directos 	<ul style="list-style-type: none"> Formatos propuestos de control de ventas por rutas, control de cobertura de cuotas por vendedor entre otros. 	

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	POLITICA	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	HERRAMIENTA	RESULTADO ESPERADO
3. Mejorar el rendimiento individual y colectivo del grupo de ventas mejorando la motivación hacia el trabajo y la moral laboral entre los miembros de dicho departamento, a través de las estrategias del plan de promoción de venta orientado a públicos internos-	<p>Diseño de un plan estratégico de promoción de venta interna orientada al departamento de ventas. Mejorar los sistemas de promoción de venta, al establecer retribuciones que sean justas, equitativas y en doble vertiente: individuales y colectivas, evitando entregar bonificaciones de igual cuantía a personas con distintos resultados y actitudes.</p>	<p>Implementar sistemas de reconocimiento de esfuerzo no como incentivo económico o en especie, sino como refuerzo al buen desempeño para satisfacer necesidades de estima y pertenencia.</p> <p>Definición por separado de incentivos a corto, mediano y largo plazo de manera individual por la contribución del esfuerzo del agente al cumplimiento de las metas trazadas, y colectivas para fomentar el trabajo en equipo en base a datos históricos de venta lograda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer promociones de venta, equilibradas que actúen como un medio y no como un fin en sí mismas para conseguir los objetivos de la empresa e inculcar los valores y culturas deseadas en cada momento en que se encuentre la organización, eligiendo herramientas que se utilizarán para alinear los objetivos de unos con las ambiciones de los otros, en función de las necesidades de la empresa y la contribución individual del empleado en cada momento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de actividades y en equipo o grupos para generar un clima de confianza con el grupo de ventas y toda la organización en los cuales pueda reconocerse de manera especial el esfuerzo individual para el logro de objetivos. • Alianzas estratégicas con diversidad de empresas de diferentes rubros para la obtención de beneficios para los empleados del sector • Creación de instrumentos de comunicación interna como murales, boletines, cartas informativas publicadas para informar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de ventas con apoyo directo de la gerencia general y de manera indirecta con los proveedores de las empresas, en caso las casas productoras de los artículos que distribuyen. • Gerencia de ventas con apoyo directo de la gerencia general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros: proyecciones de venta y presupuestos del departamentos así como la consolidación de alianzas estratégicas y convenios con las casas productoras para la implementación y mejora de los sistemas de incentivos. Además de las relaciones comerciales con otras empresas de diversos sectores para implementar sistemas de canje de productos por beneficios, obtención de membresías corporativas o paquetes empresariales en empresas de comercio y/o servicios. 	<p>Mejorar los sistemas de retroalimentación a la gestión de venta con relación a la moral laboral del departamento, con el fin de establecer sistemas de promoción de venta más efectivos. Actualización de los programas de incentivos de acuerdo a los cambios en las necesidades del empleado y con relación a los cambios en el mercado laboral y de productos.</p>

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	POLITICA	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	HERRAMIENTA	RESULTADO ESPERADO
Mejorar el rendimiento individual y colectivo del grupo de ventas mejorando la motivación hacia el trabajo y la moral laboral entre los miembros de dicho departamento, a través de las estrategias del plan de promoción de venta orientado a públicos internos-	Mejorar los sistemas de promoción de venta, al establecer retribuciones que sean justas, equitativas y en doble vertiente; individuales y colectivas, evitando entregar bonificaciones de igual cuantía a personas con distintos resultados y actitudes para no desmotivar quien lo ha hecho mejor al no ver reconocido su esfuerzo.	<p>Establecer sistemas de retribución, incentivo y beneficios para los empleados del área de venta de la organización.</p> <p>Establecer además sistemas de reconocimiento por el mejor desempeño logrado en un plazo determinado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación continua de los programas de promoción de venta. Definición de incentivos, mediante la ampliación de opciones de beneficios para la fuerza de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de las estructuras de comisiones y retribuciones económicas para la fuerza de ventas. Creación de nuevos sistemas de retribución económica para la fuerza de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de ventas de las empresas en acción conjunta con los supervisores de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales: Formato de identificación de necesidades de promoción interna para la fuerza de venta de las empresas del sector. • Financieros: parte del presupuesto del departamento dedicado a bonificaciones, retribuciones, incentivos, reconocimientos, prestaciones, beneficios y extras para los empleados de la organización. 	<p>Establecer sistemas de retribución justos y equitativos para evitar malestar o desmotivación en los agentes de venta de las empresas del sector.</p>

Conclusiones

En la ciudad de Portoviejo la dinámica de los mercados y los cambios en el comportamiento de los clientes obligan a las empresas a mejorar sus sistemas de relación con el cliente, estas mejoras se ven reflejadas en la necesidad de diseñar un plan de desarrollo que ayude a la fuerza de venta en las Pymes a generar mayores beneficios en todos los ámbitos.

El alto desempeño en las interacciones de la fuerza de ventas con el cliente tiene que ver con las dificultades para influir en el ejercicio y procedimiento que realice la fuerza de ventas al realizar estas tareas dentro de sus roles diarios, por lo tanto es sumamente necesaria la creación del plan de desarrollo.

El desarrollo de una fuerza de ventas de alto desempeño en una organización trae importantes beneficios en relación a la adquisición y retención de los clientes, impactando en las ganancias de las organizaciones y en la reducción de costos, por lo que nos ha permitido darnos cuenta que los empresarios están altamente interesados en invertir en la implementación de un Plan de Desarrollo de la fuerza de ventas.

La estructura y características de un Plan de Desarrollo de la fuerza de ventas son elementos decisivos para el funcionamiento adecuado de todas las pequeñas y medianas empresas, especialmente las de la ciudad de Portoviejo; el estudio de las características de estos planes ha sido importante para comprender la forma en que deberán ejecutarse las estrategias.

Recomendaciones

Es necesario para las Pymes de la ciudad de Portoviejo la aplicación inmediata de un Plan de Desarrollo de la fuerza de ventas que ha sido diseñado exclusivamente para ellos, basado en el estudio del dinamismo del mercado local.

En las Pymes para impulsar las habilidades de la fuerza de ventas, implica entender sus necesidades motivacionales, por lo tanto es necesario recomendar la creación inmediata de un plan de desarrollo focalizado para lograr un alto desempeño en las actividades que aportan mayor valor al negocio y dotarlos de herramientas para mejorar sus operaciones cotidianas.

Una vez determinado el interés de los empresarios en la inversión que genere mayores ganancias, la recomendación es que en un corto plazo se empiece a invertir en procesos de mejoras en base al Plan de Desarrollo de la fuerza de ventas en las Pymes diseñado.

Una vez diseñado el Plan de Desarrollo de la fuerza de ventas en las Pymes de Portoviejo es recomendable seguir cada una de sus estrategias basadas en el estudio detenido de su estructura y sus características, por lo tanto deberán ejecutarse al pie de la letra.

Bibliografía

- Wikipedia. "Vendedor".
<http://es.wikipedia.org/wiki/Vendedor>
- Ecuador. "Código de la Producción"
Registro Oficial Suplemento # 351. Ecuador, 2010.
- Servicio de Rentas Internas. "El Servicio de Rentas Internas y las PYMES"
www.sri.gob.ec
- IDE Business School. "Análisis y Ranking de PyMES"
Revista Febrero 2006. Universidad de los Hemisferios 2013-2014
- Garofalo. "Solo para gerentes de ventas"
Mexico. 2007:203
- Diez, E. "Dirección de la fuerza de ventas"
Madrid. 2003
- Dessler, G. "Administración de personal"
Mexico. 2001