



UNIVERSIDAD DE SONORA
UNIDAD REGIONAL NORTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVO

**ESTRATEGIAS DE VENTAS EN LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA
DE LA CONSTRUCCIÓN**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA
EDUARDO ELEAZAR SALDIVAR HERNÁNDEZ**

H. CABORCA, SONORA.

MARZO DEL 2007.

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

H. Caborca, Sonora a 16 de Marzo de 2007

**EDUARDO ELEAZAR SALDÍVAR HERNÁNDEZ.
P R E S E N T E.-**

Por este conducto, me es grato informarle que su proyecto de tesina titulado: **Estrategias de ventas en las pequeñas y medianas empresas de la industria de la construcción**, ha sido cuidadosamente analizado el trabajo desarrollado y se ha verificado el cumplimiento de los objetivos propuestos en el anteproyecto de tesina, por lo cual se emite un dictamen satisfactorio del contenido de la misma.

Por tal motivo se extiende la autorización para proceder a la edición e impresión final del documento y posteriormente presentar el Examen Profesional en la fecha establecida por el Departamento de Ciencias Económico Administrativas

A T E N T A M E N T E

“El saber de mis hijos hará mi grandeza”

L. E. FRANCISCO MURILLO LOPEZ

Asesor del trabajo de tesina

C.c.p. C.P. Maria Eugenia Caballero Dueñas, jefe del Dpto. de Ciencias Económico Administrativas
Ing. Leticia León Godínez. Maestra del Seminario de Titulación.

H. Caborca, Sonora a 21 de marzo de 2007.

**C.P. MARIA EUGENIA CABALLERO DUEÑAS
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONOMICO ADMINISTRATIVAS DE LA
UNIVERSIDAD DE SONORA, U.R.N.
P R E S E N T E.**

Por medio del presente escrito hacemos de su conocimiento que el alumno: EDUARDO ELEAZAR SALDÍVAR HERNÁNDEZ, con número de expediente: 201207006 ha concluido satisfactoriamente su trabajo de Tesina para acreditar el Curso de Titulación 2006-2 Promovido por el Departamento de Ciencias Económico Administrativas de la Unidad Regional Norte.

Una vez establecido el Calendario de Trabajo con el propósito de la elaboración y terminación satisfactoria del mismo y revisado según los criterios establecidos por la Universidad de Sonora, se dictamina el siguiente resultado:

1. El trabajo posee los requisitos metodológicos y cumple con las formalidades de las Tesinas para el Curso de Titulación.
2. El planteamiento de la Tesina esta debidamente estructurado, cumple con la congruencia de ideas permitiendo llegar al conocimiento del tema de estudio.
3. La bibliografía utilizada es idónea para avalar el contenido del trabajo sustentante.

En virtud de lo manifestado con anterioridad, se otorga el Dictamen de APROBATORIO en lo concerniente al trabajo de tesina en mi carácter de Responsable del Seminario de Titulación del Curso de Titulación 2006-2 del Departamento de Ciencias Económico-Administrativas de la Unidad Regional Norte Caborca.

A T E N T A M E N T E
“EL SABER DE MIS HIJOS HARA MI GRANDEZA”

M.I. LETICIA LEON GODINEZ
MAESTRA DE LA MATERIA DE SEMINARIO DE TITULACION

C.c.p. Archivo.

AGRADECIMIENTOS

A dios:

Por darme la oportunidad de vivir y por ser el mejor guía de toda mi existencia.

A Eleazar y Esmeralda:

Por ser mis padres y a la vez mis amigos, su gran confianza y todo su cariño, y por darme la dicha de ser su gran orgullo.

A Judith:

Por su total apoyo y su sincero amor, por hacerme tan feliz en ésta y en las próximas etapas de mi vida.

A mis abuelos:

Por haberlos conocido, por su apoyo y su gran confianza.

*“Esfuerzo, Perseverancia, trabajo y sobre todo inteligencia para hacer realidad
nuestros sueños “*

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes¹

Sorprendentemente, a diferencia de las otras actividades de una empresa u organización, ventas tiene una corta historia. Mientras que la administración se remonta a los tiempos de sumerios y egipcios, posteriormente estableciendo una teoría clara con autores como Frederick W. Taylor y Henry Fayol, ventas tiene un pedigrí académico muy reciente que se puede dividir en cuatro etapas.

La primera etapa de ventas comienza apenas en los años 50, con libros como Los 1001 cierres de poder. Esta fue una época del script de ventas, donde el vendedor memorizaba su guión y lo repetía fielmente con cualquier prospecto que se le ponía enfrente. De cierta forma, era la época concentrada en la agenda exclusiva del vendedor. El comprador potencial en realidad no tenía nada que ver con este proceso, al vendedor sólo le interesaba el gana-pierde. El entrenamiento de las fuerzas de ventas sin duda se enfocaba en el arte de la persuasión, en cómo presentar, manejar las objeciones de los prospectos y en técnicas de cierre para garantizar el negocio, que, una vez cerrado, era olvidado por completo por el vendedor. Desafortunadamente, sigue siendo una metodología de venta muy común en la región latinoamericana, con vendedores que engañan y manipulan a los clientes con exageraciones de los beneficios de su producto o servicio.

La segunda fase de la historia de ventas comienza a mediados de los años 70, con los pioneros de la venta consultiva como Larry Wilson (Changing the game: the new Way of selling, de A Fireside Book, Estados Unidos) y Mac Hanan, donde el énfasis es puesto en cuestionar, escuchar y construir una relación de confianza con los clientes.

¹ SCHINAG, Nico, Póngase al día en ventas, http://ejecutivo.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=6&id_art=536, febrero 2007.

Esta etapa también es reconocida como la de la venta vía la satisfacción de necesidades, y el rol del vendedor comienza a tomar forma como un “solucionador” de problemas, en comparación con el arte de la persuasión utilizado en la etapa uno.

El entrenamiento se enfocaba más a descubrir, vía una buena entrevista, las necesidades reales del cliente, que se podían definir como la discrepancia entre lo que el cliente tenía, y lo que quería tener. Por primera vez se habla de lograr un ganar-ganar en ventas.

Con el impulso del cambio, esta etapa culmina la década de los 80 con un boom de libros y teorías, dentro de las cuales destacan las tendencias de la metodología de SPIN, la venta vía consulta y la venta conceptual.

La tercera etapa dentro de la historia de las ventas no tiene mucho tiempo de haber iniciado, y en la actualidad se considera el método más utilizado. Comenzó con metodologías tan difundidas, como Solution Selling, a mediados de la década de los 90, en las cuales el vendedor ya no jugaba solamente el rol de “solucionador” de problemas, sino que tenía que pensar como empresario, aplicando el conocimiento de su producto y servicio como un consultor externo para sus clientes. Aunado al conocimiento experto de su producto o servicio, el vendedor consultor adaptaba su solución a su entendimiento exacto de la situación y las prioridades de los clientes, dando una solución a los problemas, para ayudar a su cliente a llegar a una meta o lograr objetivos.

Pero, habían aumentado las responsabilidades del vendedor en esta etapa, se había profesionalizado su trabajo y otorgado al vendedor una visión más profunda de sus ofrecimientos, en la etapa tres siguió enfocándose casi de forma exclusiva en la interacción con los clientes. Claro, de forma más profunda, con visiones más estratégicas hacia soluciones de alta prioridad, pero a final de cuentas, era sólo una guía más amplia del arte de vender.

Pero finalmente ha llegado la etapa de ventas que muchos expertos consideran que está hecha para quedarse. Una etapa, en la cual el rol del vendedor se

amplió de forma significativa, al ya no sólo ser visto como un consultor externo para sus clientes, sino también un estratega interno para su empresa. En su nuevo rol de estratega, el vendedor ya no solamente tiene que estar interesado en llegar a su meta, sino que también tiene que estar concentrado en los márgenes y las utilidades generadas en cada venta.

Por primera vez, el vendedor tiene que estar empapado a detalle del costo de venta involucrado en cada transacción, debe ser cuidadoso de los ciclos de cierre largos, de los negocios financieramente no atractivos, debe hacer una validación profunda de las oportunidades de negocio y manejar óptimamente su tiempo activo de ventas.

El vendedor no solo tiene que “pelear” las batallas de ventas con los clientes y prospectos, sino también entrar al cuadrilátero con departamentos internos, como Mercadotecnia, para lograr las sinergias necesarias para conseguir la satisfacción del cliente.

Esta ampliación del rol de ventas ha iniciado una revolución en la profesionalización de las fuerzas dedicadas a ello a nivel mundial, lo que ha cambiado los requisitos para aceptar a los aspirantes a un puesto de ventas. Mientras que en la región latinoamericana todavía existe el viejo tabú: “Me meto a ventas mientras encuentro un trabajo de verdad”, en países como Estados Unidos, los requisitos para obtener un puesto de este tipo ya incluyen estudios universitarios, conocimientos financieros y mercadotécnicos, al igual que una visión estratégica del negocio.

Tenga cuidado de no quedarse atrás de estas tendencias que surgen por las expectativas directas de los clientes. Evalúe en qué parte de la historia de ventas se encuentra y realice los cambios para ponerse al día.

Dentro de las PYMES cabe destacar un factor primordial el cual es su comercialización; las ventas en la pequeña y mediana empresa, se pueden definir como parte fundamental debido a que la responsabilidad de

productividad recae en función de sus tipos de comercialización directa para lograr las metas y objetivos establecidos.

1.2 Objetivos

Elaborar una investigación bibliográfica de las diversas estrategias de ventas, las cuales forman una parte fundamental en el funcionamiento de las PYMES de la industria de la construcción.

1.3 Justificación

Dentro de las PYMES de la industria de la construcción, se le ha dado mucho énfasis al departamento de ventas; ya que es parte primordial para conocer la demanda requerida de vivienda que se construirá.

Las ventas son de gran importancia en toda empresa, sus procedimientos y enfoques han evolucionado a través de los años por eso es necesario investigar y conocer las distintas estrategias existentes que se utilizan en el ramo de la construcción actualmente.

El apoyo esencial y potencial brindado por las empresas a su equipo de ventas ha sido de gran utilidad porque éstas se han convertido en la columna vertebral de la compañía y contribuye al fomento de la imagen corporativa para darle una mejor calidad a su servicio al cliente.

Este trabajo pretende mostrar algunas estrategias utilizadas, así como también diseñar novedosos sistemas de ventas que garantizan una mejor proyección empresarial.

CAPITULO 2

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

2.1 Definición del concepto de PYMES

En ninguna definición se puede pretender recoger todos los elementos que determinan que una empresa sea “pequeña o mediana”, ni los que diferencian a las empresas, los sectores o los países en sus distintos niveles de desarrollo.

También se puede definir como una organización empírica, financiada, organizada y dirigida por el propio dueño, quien en México para efectos fiscales es considerado un causante menor. Abastece a un mercado pequeño o cuando mucho regional; no cuenta con alta producción maquinizada y su planta de trabajadores suele estar integrada por familiares del dueño, por lo que suele llamársele empresa familiar.²

La definición tradicional del concepto de pequeñas y medianas empresas (PYMES) se ha basado en varios criterios, que son: ³

- El número de trabajadores que emplean.
- El volumen de producción o de ventas.
- El valor del capital invertido.
- El consumo de energía.

En otras definiciones se recalcan aspectos cualitativos tales como si el propietario de la empresa trabaja a la par que los trabajadores, y el grado de especialización en la gestión.

2.2 Características generales de la PYMES

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría

² GONZALEZ, Rivas Luis Alberto, la pequeña y mediana empresa de hoy, segunda edición, México, 2002, pp. 25

³ Coordinador del programa emprendedor de la UANL, segunda edición. pp. 54

decir, que estas son las características generales con las que cuentan las PYMES:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Esta en proceso de crecimiento, la pequeña y mediana empresa tiende a ser mediana y esta aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

2.3 Ventajas y desventajas de las PYMES

En este apartado, se muestran las ventajas y desventajas que normalmente presentan las PYMES, ya que es de vital importancia conocer las fuerzas y debilidades que muestran este tipo de empresas, que según su tamaño determinan algunas de sus ventajas o desventajas para su desarrollo como empresa. Los cuadros 1 y 2, que muestran de una manera global y simplificada las ventajas y desventajas de las PYMES.

Cuadro 1. Ventajas y desventajas que presentan las pequeñas empresas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la PEA). - Asimilación y adaptación de tecnología. - Producción local y de consumo básico. - Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones). - Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario). - Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal). - La planeación y organización no requiere de mucho capital. - Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas. - Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación. - Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas. - Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores. - La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento. - Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas. - Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece. - Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la levantan a cabo los propios dueños. - Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

Fuente: RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, Como administrar pequeñas y medianas empresas, 1996

Cuadro 2. Ventajas y desventajas que presentan las medianas empresas.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado. - Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios. - Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande. - Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos. - Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad. - Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores. - Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantienen altos costos de operación. - No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción. - Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado. - No contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios. - La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen. - No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado. - Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas. - Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Fuente: Elaboración propia tomada de Rodríguez (1996).

2.3.1 Importancia de las PYMES en la actualidad

La pequeña y mediana empresa tiene una importancia muy grande en el desarrollo de los países. En México el 98% de las empresas son pequeñas o medianas, cabe destacar que las PYMES juegan un papel muy importante en la economía de un país, y la finalidad es la misma, que en el caso de Europa, se busca expandir la actividad productiva de un país a través de las PYMES, ya sea del sector industrial, comercial, o de servicios, el fin es el mismo.⁴

Existe el reconocimiento de que los nuevos y jóvenes empresarios juegan un papel importante en el proceso de generación de empleos. También hay una creciente aceptación de que las industrias chimeneas ya no constituyen una efectiva estrategia de desarrollo. Las empresas locales incubadas, son más aptas para permanecer en el área, proporcionando una fuente de empleo a largo plazo. Reducen el alto nivel de fracaso y revitalizan las economías locales.

En el censo de 2004, cuyos resultados se dieron a conocer en julio pasado. El número de empresas en el país fue de tres millones cinco mil 157; esto es, un incremento de 7.1 por ciento respecto del censo anterior, pero con una composición diferente. Entre los establecimientos se cuentan los puestos instalados de modo fijo en las calles y no solo los locales más formales.⁵

Del total de empresas registradas, 95 por ciento eran de tamaño micro y se redujeron 0.7 por ciento; mientras las pequeñas crecieron 0.8 por ciento, 3.9 por ciento del total; la proporción de las medianas se mantuvo y las grandes disminuyeron de 0.3 a 0.2 por ciento.

Según estas cifras, 99.8 por ciento de las unidades económicas del país son PYMES, y su distribución en el territorio nacional es muy desigual: 52.1 por ciento de los negocios censados se concentra en seis estados del centro del país y el Distrito Federal: México (12.1), Jalisco (7.1), Veracruz (6.1), Puebla (5.5), Guanajuato (5.0), Michoacán (4.7), DF (11.7); mientras que 50 por ciento de la producción nacional se genera en el DF, México, Nuevo León, Jalisco y

⁴ Revista PYME, No. 24, desarrollo integral de la PYME, Luis Villoro, México DF, 2002

⁵ Diario el Universal, la empresa grande, publicado el 05 de noviembre de 2006.

Campeche. De los empleos generados, 20 por ciento radica en el DF y 10 en el estado de México.

En cuanto al giro de actividad en que se ubican, de acuerdo con el INEGI y la secretaria de economía (SE) 53 por ciento de las PYMES se dedican al comercio, 35 por ciento a los servicios y 12 por ciento a la industria.

El panorama actual de la pequeña y mediana empresa, en general, indica la presencia de un sentimiento generalizado de desaliento, excepto en algunos pocos ramos. Tal sentimiento, aunque con variaciones del contexto de base objetiva que pueden agravar aún más las expectativas de futuro de la pequeña y mediana empresa, ya sea observada en 1975, según el conocimiento histórico directo de varias empresas con estas características y las declaraciones públicas realizadas en aquel entonces por sus conductores. Aún resulta arriesgada la hipótesis, parecía ser una constante de este tipo de organizaciones el estado de crisis permanente. Que, si bien puede adquirir signos diferentes y aún opuestos, también se manifiesta en situaciones de veloz crecimiento.

Cabe entonces preguntarse cuáles son los determinantes de ese estado. A los fines de su mejor análisis, proponemos dividirlos entre los de origen externo y los de origen interno y, para cada uno, cruzar la variable de: cambio- no cambio posible.

2.4 Clasificación de las PYMES

Para este punto, se comparará las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según su número de trabajadores que laboren en ella, tomando en cuenta las siguientes instituciones: el Instituto Nacional De Estadística Y Estudios Económicos en Francia (INSEE); la Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA); la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), la revista mexicana de Ejecutivos De Finanzas (EDF), y finalmente la Secretaría de Economía de México (SE). Todas estas

instituciones están dedicadas al fomento y desarrollo de las empresas en cada uno de sus países (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
INSEE	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
Comisión Económica para América Latina	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
EDF	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
Secretaría de Economía	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

Fuente: Elaboración propia con base de Rodríguez (1996).

Del siguiente cuadro se puede observar, que el número de trabajadores en países desarrollados como Francia y EE.UU., es mucho mayor en comparación del número de trabajadores para poder clasificar el tamaño de las empresas, ya sea, pequeña o mediana, por lo tanto no sería correcto tomar en cuenta estos criterios, ya que no se aplican a la realidad económica de nuestro país; en cambio las clasificaciones de la CEPAL, EDF y la SE, son más apegadas a la realidad de nuestro país, para poder determinar el tamaño de una empresa por su número de trabajadores. Pero, la SE presenta también, un criterio más particular, donde estratifica a las empresas según sea su actividad productiva (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Criterio estratificado del tamaño de las empresas.

Actividad Productiva / Tamaño de la empresa	Industriales	Comerciales	Servicios
Pequeña	De 25 o	De 25 o	De 21 a 50

	menos, hasta 100 empleados	menos empleados	empleados
Mediana	De 101 a 500 empleados	De 21 a 100 empleados	De 51 a 100 empleados

Fuente: Elaboración propia tomada de Rodríguez (1996).

2.5 Las ventas en las PYMES

La implantación del marketing en la PYME requiere una adecuada organización de las actividades comerciales y su respectivo control.

Las actividades de marketing con sus tareas correspondientes que se pueden estructurar en una pequeña o mediana empresa pueden ser entre otras, las siguientes: ⁶

- Organización de ventas.
- Creación, formación y remuneración del equipo de ventas.
- Valoración y control de vendedores.
- Administración de las ventas: control de pedidos, clasificación de clientes, fijación precios y descuentos, etc.
- Planificación comercial
- Establecimiento de objetivos comerciales: ventas, por zonas, por vendedores, etc.
- Elaboración del plan comercial o de marketing.
- Políticas, estrategias y tácticas referentes a: producto, precios, distribución, ventas y comunicación.

2.5.1 Distribución

Elección del canal de distribución en función de: Las características propias de la empresa (recursos económicos, humanos, etc.); las características físicas del producto; el ámbito operativo o geográfico; los objetivos comerciales planteados; etc., organización de la distribución física o logística de distribución:

- Localización de los almacenes.
- Localización Puntos de Venta.

⁶ LAMB, Charles, Marketing, Quinta edición, Editorial Thompson editores S.A. de C V. México DF, 2000. pp. 124

- Elección de los medios de transportes.
- Control de stocks o existencias, etc.
- Investigación comercial.

2.5.2 Análisis publicidad y promociones.

Hoy día, toda PYME debe seguir el criterio de fabricar u ofrecer lo que se vende, y no vender lo que se fabrica. Según esto, la pequeña y mediana empresa deberá seguir los siguientes pasos: ⁷

- Hay que detectar las necesidades existentes en el mercado, las cuales pueden estar por descubrir. Estas necesidades se podrán conocer a través de pequeñas investigaciones, consultando periódicamente mediante breves cuestionarios a los clientes y de esta forma conocer cuales son sus opiniones sobre el producto o servicio ofrecido y sus preferencias globales.
- Una vez conocidas las necesidades hay que proceder a satisfacerlas mediante el "desarrollo" de productos o servicios: diseño del producto, establecimiento de la marca, etiquetado atractivo, calidad, envase y embalaje adecuado, etc. También en este apartado, es conveniente tener en mente las posibles modificaciones o mejoras que un futuro se vayan a implantar en el producto y las cuales permitan ir por delante en el mercado.
- Posteriormente se procederá a dar a conocer nuestros productos o servicios o las mejoras implantadas en los mismos a los clientes/consumidores reales y potenciales, mediante las campañas de comunicación que se puedan llevar a cabo: Publicidad, promociones, etc.
- Por último, el cliente/consumidor debe encontrar facilidad para la adquisición de los productos/servicios, para lo cual se tendrá que diseñar la estructura y amplitud de la distribución a emplear: ¿Mayoristas?, ¿Detallistas? ¿Directamente al consumidor?, ¿Con intermediarios/agentes comerciales?, etc.

Estos cuatro pasos conllevarán a optimizar la rentabilidad de la PYME.

⁷ LAMB, Charles, Marketing, Quinta edición, Editorial Thompson editores S.A. de C V. México DF, 2000. pp. 136

El marketing para la PYME va a representar una nueva óptica de oportunidades y de competitividad. El proceso de marketing desde el punto de vista empresarial debe ser el siguiente:

1. El punto de arranque debe ser el consumidor o cliente, hay que conocer cuales son sus necesidades; estas necesidades deberán ser estudiadas previa definición de segmentos de clientes o consumidores cada uno de ellos con características homogéneas. Estos segmentos representarán para la empresa la clientela potencial: Posibles clientes que podrían comprar el producto o utilizar el servicio. Con todo ello, se pretende que la empresa seleccione aquellos segmentos más provechosos y rentables para ella.

2. Conocidas las necesidades del mercado, se procede a establecer los objetivos que puedan ser alcanzables por la propia empresa; pudiendo ser estos objetivos de tipo:

a) Económicos: Beneficios/rentabilidad

b) Comercial: Cifra de ventas esperada, cuota de participación en el mercado, expansión geográfica, etc.

3. Posteriormente, se llevará a cabo la elección de los medios o variables de acción comercial que nos permitan alcanzar los objetivos previamente establecidos. Estas variables de acción comercial comúnmente se las conoce en su conjunto como políticas de mezcla de variables comerciales y que hacen referencia al: Producto, precio, distribución y comunicación. Estableciendo sobre ellas la combinación más óptima de las mismas, teniendo presente que las cuatro variables están relacionadas entre sí y que una decisión, en su combinación, sobre cualquiera de ellas puede afectar al resto y en definitiva al conjunto.

El cliente/consumidor no solamente percibe la oferta de productos y servicios, sino también la de la competencia; según esto, el cliente escogerá aquella oferta que más satisfaga sus necesidades. La empresa deberá conocer su cuota de mercado, esta viene definida por la proporción de consumo o ventas

del producto en relación con el total consumido o vendido por todo el mercado o sector.

Lo lógico es conocer la cuota de mercado referida al ámbito geográfico donde se opera o se vende, pues más allá no tiene ningún valor referencial para el establecimiento de futuros objetivos comerciales o posibles actuaciones estratégicas de la empresa. También es interesante conocer la cuota de mercado relativa con relación al líder, y que se determina al relacionar las ventas de nuestra empresa (por productos, líneas o gamas, marcas, etc.) respecto de las ventas del competidor más fuerte.

4. Por último, es preciso conocer el beneficio bruto con el que opera la empresa, definido tal por la diferencia entre los ingresos por ventas y los costos de producción y comerciales. Dicho beneficio deberá compararse con el previsto en la fijación de objetivos previos y analizar las causas de posibles desviaciones surgidas para que no aparezcan en el futuro.

De esta forma se cierra el ciclo completo, y nuevamente la empresa deberá fijarse en sus clientes/consumidores para estudiar si han variado sus gustos y preferencias, e intentar detectar los posibles puntos débiles a través de las variables de acción comercial que ha programado previamente y si es preciso modificar algunos de los elementos que integran la mezcla de variables comerciales (mix- comercial).

Como síntesis se menciona a continuación la secuencia que debe seguir el proceso comercial o de marketing y que debería ser de aplicación en la pequeña y mediana empresa: ⁸

1) Cuestionarse: ¿Qué quiere el cliente/consumidor?, ¿Cómo podemos ofrecérselo?

Responder o actuar inmediatamente. La investigación comercial: Siempre que pueda asumir su costo, realizar pequeñas investigaciones que permitan dar respuesta a las preguntas planteadas.

⁸ LAMB, Charles, Marketing, Quinta edición, Editorial Thompson editores S.A. de C V. México DF, 2000. pp. 148

2) ¿Qué objetivos tenemos? ¿Cómo los vamos a conseguir?

Responder o actuar inmediatamente: La planificación comercial: Permitirá plantear las acciones comerciales con sus costos y recursos a emplear para un periodo concreto y alcanzar o en su defecto aproximarnos a los objetivos previamente fijados.

3) ¿Con qué medios contamos para llegar al cliente/consumidor?

Responder o actuar inmediatamente: Los medios o variables de acción comercial: tratar de buscar la combinación óptima de las variables: Producto, precio, distribución y comunicación.

4) ¿Hemos conseguido los resultados previstos?

Responder o actuar inmediatamente: El control comercial: Comparar los objetivos previstos con los resultados reales, señalando las diferencias o desviaciones surgidas y estableceremos medidas correctoras.

5) ¿Es preciso cambiar algo?

Responder o actuar inmediatamente: El comenzar de nuevo el proceso comercial: pueden haber variado los gustos o el comportamiento de los clientes, o surgido nuevos productos/servicios o modificaciones de los mismos en el mercado, o mejoras en los propios servicios que acompañan al producto, etc., ello obligará a la empresa a iniciar de nuevo el proceso comercial.

2.5.3 Supervivencia de la PYME a través del conocimiento del mercado

El mercado lo conforman el conjunto de personas y organizaciones que participan en mayor o menor medida en la compra de bienes y servicios o en la utilización de los mismos (Stanton, 1969). Para el marketing, el mercado es el conjunto de individuos y empresas que llevan a cabo procesos de intercambio.

Se hace necesario conocer el significado de "tamaño del mercado", el cual va a depender fundamentalmente:

- Del número de clientes/consumidores que tienen necesidad del producto.
- De la capacidad de compra que poseen los clientes/consumidores.
- De la disposición de los clientes/consumidores para intercambiar sus recursos por ese producto a determinados precios.

Hoy en día, el mercado está sometido a innumerables influencias o factores: Presiones de los competidores, intermediarios, fabricantes, compradores / usuarios, prescriptores, etc.; ambiente-económico, socio-cultural, demográfico, tecnológico, político-legal, etc. Todas estas influencias obligan a la PYME a estar muy atenta de lo que ocurre en el mercado.

2.5.4 Fases del conocimiento del mercado

Consiste en la recopilación, de forma objetiva, de los hechos o situaciones que se producen en el mercado donde opera la PYME, con el fin de determinar:⁹

- a) Cómo son las cosas, no cómo la PYME cree, que son o cómo le gustaría que fueran.
- b) Qué desean las personas comprar, y no sólo limitarse a lo que la PYME desea vender.

Realmente se podrá conocer el mercado mediante una relación estrecha entre la empresa y los clientes / consumidores. Por tanto, la mejor forma para conocer con precisión, las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes/consumidores, para estar en disposición de satisfacerlas, y a su vez consolidar y garantizar la "cuota de mercado" y, en consecuencia, los volúmenes de venta y niveles de rentabilidad a largo plazo, es investigando de forma ordenada, sistemática y continua los clientes y los mercados en los que opera la empresa.

2.5.5 Variables o medios de acción comercial

Más conocidas bajo la denominación de "Marketing-Mix" e integra aquellos elementos o variables que van a permitir a la PYME desarrollar sus acciones comerciales en el mercado. Por tanto, se trata de un conjunto de variables producto, precio, distribución, comunicación que actúan en las relaciones de intercambio entre la empresa y sus clientes/consumidores.

⁹ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, Como administrar pequeñas y medianas empresas, Tercera edición, editorial Prentice Hall, México DF, 1996.

Es importante fijarse en el término "conjunto", pues cada variable de ese conjunto influirá en mayor o menor grado en la combinación óptima del conjunto. Dicha combinación óptima va a permitir a la PYME alcanzar el máximo de eficacia; pero para conseguir esta eficacia la combinación óptima de las variables debe cumplir tres condiciones fundamentales y que nunca se deben perder de vista: ¹⁰

a) Interdependencia entre las variables: Toda decisión que se tome sobre una de las variables repercute obligatoriamente sobre las restantes. Cuando modificamos una variable debemos tener en cuenta todas las incidencias que esta actuación puede tener en las demás. Así, por ejemplo, la utilización de determinados "canales de distribución" influye en la fijación del precio final del producto, pues será preciso tener en cuenta el margen comercial del intermediario.

b) Coherencia entre las variables: Es una consecuencia inmediata de la condición anterior, por ello, hay que asegurar la coherencia entre el conjunto de variables, pues una incoherencia puede llevar al fracaso de la política comercial de la PYME. Siguiendo con el ejemplo anterior, sería incoherente poner un precio final del producto muy bajo cuanto más largo son los "canales de distribución", lo que repercutirá en la empresa y en los intermediarios con nulos márgenes comerciales.

c) Rentabilidad de la variable más débil: Al estar interrelacionadas todas las variables, aquella variable que representa para la empresa una debilidad puede afectar al rendimiento global del conjunto, por mucho que las restantes variables tengan un potencial rendimiento. Por tanto, se ha de buscar un equilibrio entre todas las variables.

Una vez planificada la combinación de las variables comerciales con las que la PYME piensa operar en el mercado, se procederá a ponerlas en marcha, y a efectuar a posteriori, su seguimiento y control para introducir los reajustes oportunos en cada variable comercial.

¹⁰ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, Como administrar pequeñas y medianas empresas, Tercera edición, editorial Prentice Hall, México DF, 1996. pp. 63

A continuación, se señalan las principales actividades que pueden llevarse a cabo con cada una de las variables de acción comercial (Marketing-Mix) y que pueden ser desarrollados por la pequeña o mediana empresa en su operativa comercial diaria:

1. Una Variable de producto tiene por objeto definir el producto / servicio en base a las necesidades y satisfacción que va a proporcionar su consumo o utilización. Entre otras, las actividades a desarrollar dentro de las variables-producto se pueden citar las siguientes:¹¹

- Estudio de las características físicas del producto / servicio.
- Variedades o líneas de productos o servicios a ofrecer.
- Investigación y desarrollo de nuevos productos / servicios.
- Identificación de marca: selección, individualización, diferenciación, etc.
- Envase y embalaje: Diseño, etiquetado, adaptación al producto y al cliente.
- Servicio post-venta: Reparaciones, soporte a los intermediarios, etc.
- Análisis de la situación del producto en el mercado: ciclo vida, cartera de producto, seguimiento producto de la competencia, exposición en punto de venta, etc.
- Variable de precio: La actuación sobre ella está en adecuar el precio a las condiciones de la demanda. Las posibles actividades a desarrollar sobre dicha variable serían:
 - Conocimiento de los costos del producto/servicio.
 - Cálculo "económico" del precio.
 - Adaptación del precio a las condiciones del mercado y a las restantes variables de acción comercial a emplear por la PYME.
 - Estrategias de precios a seguir.
 - Márgenes de beneficios.
 - Descuentos.
 - Condiciones de pago, etc.

¹¹ LAMB, Charles, Marketing, quinta edición, Editorial Thompson editores S.A. de C V. México DF, 2000. pp. 175

2. Variable de distribución: Tiene por objetivo hacer llegar el producto a su comprador de la forma más eficiente para él y para su fabricante, teniendo presente sus características físicas, los canales utilizados por la competencia y el mercado al que se dirige el producto. Se pueden mencionar entre otras, las siguientes actividades a desarrollar:

- Elección del canal o canales a utilizar.
- Análisis de la cobertura del mercado.
- Sistemas de colaboración con los intermediarios.
- Selección de los puntos de venta.
- Análisis de la distribución física o logística a emplear: Almacenamiento, control de inventarios, cumplimiento de pedidos, transportes externos e internos a emplear, etc.
- Exhibición de las mercancías: Mostradores, estanterías, lineales, etc.
- Variable de comunicación: Su objetivo está en desarrollar acciones encaminadas a: Atraer la demanda hacia el producto/servicio, ampliar la participación en el mercado y estimular el acto de compra del cliente/consumidor. Se pueden citar las siguientes actividades.
- Análisis de la Fuerza de Ventas necesaria y actuaciones sobre la misma referentes a:
 - Métodos de venta personal.
 - Objetivos de ventas asignados a cada vendedor.
 - Control objetivo de ventas.
 - Remuneraciones de vendedores.
 - Formación y motivación del equipo de ventas, etc.
 - Campañas de Publicidad.
 - Objetivos perseguidos.
 - Selección del Medio adecuado.
 - Contenido de la Campaña.
 - Planificación temporal.
 - Presupuesto publicitario.
 - Control de la eficacia publicitaria, etc.
 - Campañas de Promoción.
 - Objetivos perseguidos.

- Acciones sobre los: consumidores, intermediarios, fuerza de venta (a quién dirigirla).
- Contenido de la promoción.
- Planificación temporal y presupuesto.
- Control eficacia promoción.
- Acciones en el Punto de Venta: Merchandising, animación, colocación del producto, etc.
- Acciones de Marketing Directo y Patrocinio, etc.
- Control del proceso comercial

La última fase del proceso comercial es, su realización. Esta realización necesita de un control a-posteriori que permita no sólo evaluar los resultados obtenidos, sino también analizar las desviaciones observadas entre las previsiones comerciales realizadas y los resultados comerciales realmente obtenidos, obteniendo de aquí una valiosa información que podrá ser utilizada por la pequeña y mediana empresa para futuros planes comerciales.

El control consta de tres etapas, que siguen el siguiente orden:

- Conocimiento de los objetivos comerciales planteados previamente.
- Comparación a nivel comercial de los resultados reales con los previstos, señalando y explicando las desviaciones que se han producido.
- Establecimiento de medidas correctoras, que permitan paliar las desviaciones observadas.

El control de la actividad comercial debe hacerse de forma permanente, con una periodicidad relativamente corta, que permita a la PYME estar actualizada en el ámbito comercial y ser competitiva en el futuro.

CAPITULO 3

LAS PYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

3.1 Antecedentes de las PYMES de la industria de la construcción.

El desarrollo económico del país no puede concebirse sin la evolución de la industria de la construcción y viceversa. Por ello he decidido elaborar un diagnóstico del desarrollo de esta industria ligándola con la economía. Solo así se puede entender la estrecha correlación entre ambos. La industria, con distorsión del mercado, ha experimentado periodos de bonanza cuando ha sido cobijada por la política económica del momento, como el de la etapa de 1940-1976, pero también ha sufrido los golpes de las crisis de 1982-1988 o de 1995-1996, cuando el país tuvo que replantear sus esquemas de crecimiento y cuando experimento los duros embates del proceso de globalización mundial.¹²

Las consecuencias han sido graves y han afectado a uno de los derechos inherentes del ser humano, como lo es el empleo, pues se trata de una industria que demanda mucha mano de obra. Así la crisis en la industria también ha detenido la creación de la infraestructura necesaria para el desarrollo de un país.

La construcción se define internacionalmente como la combinación de materiales y servicios para la producción de bienes tangibles. Una de las características que las distingue de otras industrias es su planta móvil y su producto es fijo, además es importante proveedora de bienes de capital fijo, indispensables para el sano crecimiento de la economía.

Por tal razón, la industria de la construcción es uno de los sectores más importantes y dinámicos por su estrecha vinculación con la creación

¹² SANCHEZ, Vicente, la industria de la construcción en un enfoque global, segunda edición, Editorial Grijalbo, México DF, 2001, pp. 42

infraestructura básica como puentes, carreteras, puertos, vías férreas, plantas de energía eléctrica, hidroeléctrica y termoeléctrica, así como sus correspondientes líneas de transmisión y distribución, presas, obras de irrigación, construcciones industriales y comerciales, instalaciones telefónicas y telegráficas, perforación de pozos, plantas petroquímicas e instalaciones de refinación y obras de edificación residencial como los fraccionamientos.

La satisfacción de necesidades humanas, entre las que destacan servicios de suministro de agua potable, instalaciones de saneamiento, drenaje, pavimentación, obras de vivienda, hospitales y escuelas.

El fuerte impacto multiplicador, que genera en las diversas ramas industriales de la economía de un país. Los factores anteriores hacen de la industria de la construcción de un eje fundamental para el logro de objetivos económicos y sociales, así como el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad.

Esta industria, como sector económico, esta incluida en el sistema de cuentas nacionales, y se relaciona con casi la mitad de las 72 ramas de actividad económica que contiene la matriz de insumo producto, destacando entre ellas: Industrias básicas de hierro o acero, otros productos de minerales no metálicos, cemento, aserraderos, canteras, arena, grava y arcilla, maquinaria y equipo no eléctrico, otros productos metálicos e industrias químicas, entre los mas representativos.

Esto significa que prácticamente la mitad de los sectores productivos de la economía se relacionan en mayor o menor grado con el sector de la construcción como proveedores directos.

Los países en desarrollo cuentan con un amplio mercado potencial debido a las grandes carencias de infraestructura, cuya satisfacción les permitirá la inserción más favorable de sus economías a un mundo cada vez más competido. En los países industrializados ha ido aumentando el interés de

llevar a cabo desarrollos tecnológicos que permitan conservar la vanguardia dentro de la industria. Es por ello que el sector de la construcción tiene una gran importancia en el mundo.

3.2 Perspectivas de crecimiento de la industria de la construcción en México

La construcción como industria es uno de los pilares básicos de la economía por que genera una derrama benéfica para muchos otros sectores entrelazados desde los promotores, desarrolladores de vivienda, los intermediarios financieros privados y públicos, las agencias inmobiliarias, los despachos de constructores, arquitectos, las tiendas de material, cementos, grava, maquinaria y el empleo para albañiles, yeseros carpinteros, electricistas, pintores, operadores de maquinaria, mecánicos, chóferes, soldadores, personal de limpieza, veladores, bodegueros; etcétera.

Las perspectivas de crecimiento en el sector de la industria de la construcción en México han tenido un balance mas concreto en los últimos años, a octubre del 2005 el valor total de las empresas constructoras en México sumo 132 mil 079 millones de pesos, el 47% fue resultado de la edificación, fundamentalmente de viviendas de interés social, medio y residencial.¹³

A partir de la información del INEGI y la Cámara de la industria de la Construcción se sabe que la construcción contratada por el sector privado genero el 52% del valor total, mientras que la del sector publico el 48%.¹⁴

En la edificación se observa con gran dinamismo la creación de viviendas nuevas como parte de este ciclo en el que el sector hipotecario experimenta un auge sin precedentes, con derrama crediticia en los bancos; en las sociedades financieras de objeto limitado (Sofoles) con flexibilidad de programas para personas con todo tipo de actividad económica, formal o informal en territorio

¹³ Diario el Imparcial, la construcción en México, sección mercados, 14 de junio de 2006

¹⁴ Diario Reforma, balances relativos, Juan Luis Robles, 12 de febrero de 2006

mexicano, con esquemas conjuntos de cofinanciamiento o ayuda familiar por medio del Infonavit y las demás dependencias del sector público integradas en el circuito de la vivienda del gobierno federal.

La vivienda en México vive un nuevo boom, por todo el país se multiplican los fraccionamientos, los condominios horizontales, las zonas residenciales con campos de golf y los tiempos compartidos de playa.

CAPITULO 4

ESTRATEGIAS DE VENTAS EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

4.1 Estrategias de relaciones de ventas

Una estrategia es un programa general de acción o un plan de utilización de recursos para lograr una meta u objetivo, en tanto que las tácticas son las acciones diarias que componen el plan estratégico. Un ejemplo de estrategia de ventas es la concentración de la fuerza de ventas de Honeywell en pequeñas ciudades como un medio para competir contra otros fabricantes de computadoras, cuyos recursos se concentran en las grandes ciudades. Ejemplos de tácticas de ventas son los formatos de presentación de ventas especiales para acercarse a diferentes categorías de clientes.

En comparación con lo impersonal que resulta la comunicación de masas de la publicidad, la venta personal consiste en una interacción cara a cara con los compradores potenciales, de esta manera es el medio mas flexible de promoción y también el mas caro. La característica distintiva de la venta personal es la comunicación en dos sentidos entre el vendedor y comprado, con retroalimentación inmediata en la forma de intercambios verbales, expresiones, gestos y cosas similares. La venta personal es la mejor manera de adaptar la oferta de la empresa a las necesidades únicas de cada segmento de mercado.

Matthew J. Culligan, editor de *Getting Back to the Basic of Selling*, informa sobre una organización de ventas que llevo a cabo una investigación para determinar las características mas comunes de sus vendedores superiores, ese 25 % de personal de ventas que era responsable del 75% de las ventas. Todos los que se desempeñaban con superioridad tenían una característica en común: sus clientes los clasificaban como “agradables”. ¿Qué es ser agradable? Culligan describe esta característica como un concepto que incluye

rasgos como respeto hacia uno mismo, consideración y respeto para las otras personas, atención y buenos modales, un sentido de humor y un espíritu de servicio.¹⁵

El desarrollo continuo de una estrategia de relaciones que abarca esta característica debe ser la meta de todo vendedor; los clientes tienden a comprar a las personas que consideran agradables, de manera que se debe aprender como establecer y construir relaciones. La forma en que los vendedores establecen, construyen y mantienen las relaciones ya no es un aspecto incidental de las ventas personales; es la clave del éxito.

Las estrategias de relaciones se enfocan en cuatro grupos clave:¹⁶

1. Clientes. Como ya se indico, una clave principal para el éxito en las ventas es la habilidad para establecer relaciones de trabajo con los clientes, en las que se nutre con el paso del tiempo el apoyo mutuo, la confianza y las metas. Los vendedores que construyen relaciones efectivas con el cliente y proporcionan un valioso servicio suelen tener un alto desempeño.
2. Tomadores secundarios de decisiones. Los vendedores de alto desempeño comprenden la importancia de construir relaciones con la gente que trabaja con los clientes. En muchas situaciones de ventas, la primera persona que encuentra al vendedor es la recepcionista, la secretaria o el asistente o el tomador principal de decisiones. Estas personas con frecuencia pueden facilitar una reunión con el cliente potencial. Al mismo tiempo, este podrá incluir a otras personas en la toma de decisiones. Por ejemplo, la decisión de comprar una nueva copiadora puede ser realizada por un equipo de personas, que incluye al comprador y las personas que realmente la utilicen.
3. Personal de apoyo a la compañía. El mantenimiento de las relaciones internas es un aspecto vital de las ventas. El personal de apoyo puede incluir al personal que trabaja en las áreas de investigación de mercado, servicio del producto, crédito, capacitación o embarques. Una gran parte del trabajo del

¹⁵ MANNING, Gerald y Reece Barry, Las ventas en el mundo actual, Editorial Prentice Hall, Kansas, EUA, 2002. pp. 256

¹⁶ HULL, Galen Spencer, Guía para el ejecutivo de ventas, Ediciones Genika, México DF, 1998. pp. 125

vendedor es influir sobre esas personas para que cambien sus prioridades, interrumpan sus programas, acepten nuevas responsabilidades o cumplan cualquier otra petición de atención especial. La mayoría del personal de ventas reconoce rápidamente que su productividad depende de la contribución de esas personas.

4. Personal de administración. El personal de ventas suele trabajar bajo la supervisión de un jefe de departamento, o algún otro miembro del equipo de administración de la compañía. Es muy importante mantener una buena relación con esta persona.

4.2 Estrategias de venta de vivienda

Conocer lo que se vende es a menudo la clave para determinar que tan bien se vende. Los vendedores necesitan una estrategia de producto que se enfoque en una satisfacción máxima del cliente. Una estrategia de producto ayuda al cuerpo de ventas a tomar decisiones correctas respecto de la selección y posicionamiento de productos para satisfacer necesidades identificadas del cliente. La estrategia de producto es un plan bien concebido que enfatiza la adquisición de extenso conocimiento del producto, al aprender a seleccionar y la comunicación de beneficios apropiados del producto que atraerán a los consumidores, y el posicionamiento del producto.

En un enfoque relativo, la venta de casa habitación se convierte en un caso especial, ya que en éste el asesor de ventas asume un papel muy importante dentro de la organización, debido a que la empresa constructora dependerá de su buen desempeño y de su efectividad.

Desde un punto de vista ideal, un vendedor tendrá conocimientos del producto que satisfagan y rebasen las expectativas de los clientes, estas son algunas categorías de información de productos:

1. Desarrollo del producto.
2. procesos de mejoramiento de calidad.
3. aplicaciones del producto.
4. configuración del producto.

5. datos y especificaciones de desempeño.
6. mantenimiento y cuidado.
7. precio y entrega.

También es importante señalar que los procesos de fabricación pueden convertirse en una herramienta principal de mercadotecnia en el arsenal de la empresa, señalar que las cosas como la calidad superior, innovación y respuestas a las órdenes de los clientes pueden rastrearse a las áreas de fabricación y operación de la compañía. En ocasiones, el proceso de fabricación de productos similares varía mucho de una compañía a otra, de esta manera, cuando uno tiene una ventaja competitiva en la fábrica o compañía, se debe programar visitas para los clientes en forma regular.

4.2.1. Pronóstico de ventas

Un pronóstico de ventas predice las ventas futuras durante un periodo predeterminado como parte integral de un plan de ventas, el cual se basa en un conjunto de suposiciones acerca del ambiente de comercialización. Ya que un pronóstico de ventas preciso es vital para una organización, la mayoría de las empresas luchan en forma constante por tener pronósticos de ventas y técnicas de pronósticos de ventas más confiables. ¹⁷

Las técnicas de pronóstico de ventas pueden ser muy complejas, pues utilizan modelos matemáticos y computadoras de alta velocidad. Por lo tanto, algunas grandes empresas han establecido departamentos separados especializados en pronóstico de ventas.

4.2.2. La competencia

La adquisición del conocimiento de su competencia es otro paso importante hacia el desarrollo de un conocimiento completo del producto, en este caso de una vivienda de determinada constructora o desarrolladora. Una manera práctica de analizar a la competencia es conocerla, espiarla, conocer sus

¹⁷ HULL, Galen Spencer, Guía para el ejecutivo de ventas, ediciones Genika, México DF, 1998. pp. 86

movimientos mediante la utilización de la información obtenida para elaborar un plan de acción efectiva. La familiarización con la competencia es un paso esencial en la preparación de venta de la mayoría de los productos. A menudo los prospectos hacen preguntas específicas respecto a las empresas competidoras. Si no podemos proporcionar respuestas, o si éstas son vagas, se puede perder la venta.

4.3 El desarrollo de una estrategia del cliente

El mayor desafío para los vendedores en la actualidad es el mejoramiento de sus respuestas a los clientes. De hecho, un número creciente de vendedores profesionales creen que el cliente ha suplantado al producto como la fuerza impulsora en las ventas hoy. El vendedor es la persona que puede distinguir entre los productos y servicios similares y puede ayudar al cliente a percibir diferencias importantes.

Una estrategia del cliente es un plan cuidadosamente concebido que provocara una máxima respuesta al cliente. Una de las grandes dimensiones de esta estrategia es la de alcanzar la mejor comprensión de las necesidades y motivos de compra del cliente.

La primera prescripción para desarrollar una estrategia del consumidor se enfoca en el comportamiento del consumidor. Todo vendedor necesita una comprensión general de por qué y cómo compra la gente, la segunda prescripción enfatiza el descubrimiento de las necesidades del cliente individual. La tercera prescripción para desarrollar una estrategia del consumidor enfatiza la creación de una fuerte base de clientes reales y potenciales.

El comportamiento del consumidor siempre esta cambiando, en la medida en que la gente asume nuevos papeles, adopta nuevos grupos de referencia y tienen un aumento o reducción de ingresos. Esta es la razón por la que los vendedores necesitan desarrollar una orientación hacia el cliente en lugar de hacia el mercado.

Una orientación hacia el cliente puede dar al vendedor una enorme ventaja competitiva en el mercado. Todo lo que se necesita es el ajuste mental correcto. Significa reconocer que el cliente A puede comprar o no su producto por razones muy diferentes a las del cliente B. Se puede mejorar una estrategia hacia el cliente si recordamos una sencilla verdad; la gente no piensa y actúa de la misma manera. Cuando se formulan las preguntas apropiadas, se escuchan las respuestas y se hacen observaciones, con frecuencia se puede descubrir los motivos singulares de compra del cliente.

La identificación de los clientes potenciales es un aspecto muy importante en la estrategia del consumidor. En la terminología de las ventas personales, a este proceso se le llama prospección. Un cliente potencial o prospecto es alguien que reúne tres calificaciones básicas. En primer lugar, la persona debe tener una necesidad del producto o servicio. Muchas compañías intentan identificar un mercado meta que incluye aquellos prospectos que califican con base en la necesidad, en el caso de la industria de la construcción el prospecto deberá calificar en base a su capacidad de compra. Un fundamento importante de las ventas de estilo consultor es que no se debe convencer a la gente de que compre productos que están fuera de su alcance. Encontrar prospectos que puedan efectuar la compra no es tan fácil como suena. En muchas situaciones, el vendedor debe efectuar la presentación de venta a múltiples tomadores de decisiones. Uno de estos tomadores de la decisión puede ser el experto técnico que desea respuesta a la pregunta ¿satisface este producto las especificaciones de la empresa? ¹⁸

La meta de la prospección es construir una base de prospectos compuesta de clientes actuales y clientes potenciales. Muchas compañías de éxito encuentran que los clientes actuales dan cuenta de un gran porcentaje de sus ventas. Se hace todo lo posible para mantener satisfechos a estos clientes, porque con frecuencia están dispuestos a pagar un poco más por productos y servicios de valor agregado.

¹⁸ REILLY, Tom, Como darle al cliente servicio con valor agregado, Editorial Panorama, México, DF, 2001, pp. 65

4.3.1. La importancia de la prospección

Todo vendedor debe enfrentarse con el desgaste de la clientela, es decir, la pérdida inevitable de clientes durante un periodo, que se puede atribuir a una diversidad de causas. A menos que se encuentren nuevos prospectos para reemplazar a los clientes perdidos, un vendedor enfrentará en el curso del tiempo una reducción en sus ingresos y la posible pérdida de su empleo.

Para comprender mejor el significado de hacer prospección, examinemos unas cuantas causas comunes de desgaste de los clientes:

1. El cliente puede mudarse a una nueva ubicación, fuera del territorio del vendedor. La población estadounidense es muy móvil. Esta causa de desgaste es especialmente común en las áreas de menudeo y servicios.
2. Una compañía puede dejar de operar o fusionarse con otra empresa. En algunas áreas de negocios, la tasa de quiebras es muy elevada y en años recientes hemos sido testigos de un número record de fusiones, que han ocasionado cambios masivos en los planes de compra.
3. Un comprador o un agente de compras leal puede dejar el puesto a causa de un ascenso, jubilación, renuncia o enfermedad seria. El sustituto puede preferir comprar a otra persona.

4.3.2. La prospección exige planificación

Se debe considerar la prospección como un proceso sistemático de localizar clientes potenciales. Algunos esfuerzos de prospección pueden integrarse con facilidad en una visita regular de ventas. Las empresas progresistas están haciendo tres cosas para mejorar la calidad del esfuerzo de prospección: ¹⁹

1. Aumentar el número de personas que abordan la rueda de la fortuna y determinar el número continuo de prospectos, pues estos son la fuente de oportunidades de venta. Si el número de clientes potenciales declina, también declinará el número de ventas cerradas.

¹⁹ MANNING, Gerald y Reece Barry, Las ventas en el mundo actual, Editorial Prentice Hall, Kansas, EUA, 2002.

2. Mejorar la calidad de los prospectos que abordan la rueda de la fortuna. Las compañías que han adoptado el proceso de mejoramiento de la calidad, consideran que es crucial esta fase de la prospección.

3. Acorte el ciclo de ventas al determinar con rapidez cuales de los nuevos prospectos son calificados, en el caso propio de la venta de viviendas de una empresa constructora se hace una precalificación de clientes para conocer cuales tienen las posibilidades de adquirir el producto y así el asesor de ventas determinará la capacidad que tiene el cliente de hacer efectiva la compra.

Fuentes de prospectos. Todo vendedor debe desarrollar un sistema de prospección adecuado para una situación específica de ventas. Hay varias fuentes de clientes potenciales, y en cada una debe analizarse con mucho cuidado:

- Referencias.
- Amigos y miembros de la familia.
- Directorios.
- Publicaciones especializadas.
- Ferias comerciales.
- Publicidad de respuesta directa.
- Base de datos computarizada.
- Detección de prospectos en frío.
- Redes.
- Seminarios educativos.
- Prospección por empleados no por ventas.

Calificación del cliente potencial. La prospección puede señalar un gran número de personas u organizaciones que parecen necesitar el producto. Esta lista debe examinarse para enfocar a los prospectos más promisorios. Un mercado objetivo es una serie bien definida de clientes actuales y potenciales que en una organización intenta servir. El refinamiento de la lista de prospectos es esencial por dos razones. En primer lugar, un vendedor no puede darse el lujo de pasar el tiempo visitando personas que no son prospectos reales. La conservación del tiempo propio debe ser una consideración prioritaria. En segundo lugar, un vendedor en ocasiones debe identificar prospectos que no

puedan solicitar un pedido tan grande como para cubrir el costo de visita de venta. Es importante recordar que las visitas a los clientes potenciales consumen mucho mas tiempo que las visitas a los clientes establecidos. En términos de cierre de ventas, un nuevo cliente requerirá como tres veces el numero de contactos para cerrar una venta en comparación con un cliente establecido.

4.3.3 El desarrollo de un plan de prospección y proyecciones de venta

Una barrera importante para la prospección es el tiempo. Parece que nunca hay suficiente tiempo para que un vendedor haga todo lo que tiene que hacer. En muchas situaciones, menos de la mitad de la semana de trabajo esta dedicada a visitas reales de venta. El resto del tiempo se pasa identificando y filtrando a los clientes potenciales, viajes, papeleo, planificación, reuniones de ventas y servicio a las cuentas. El tiempo que se dedica a la prospección frecuentemente significa que hay menos tiempo disponible para las ventas reales. Si pueden escoger los vendedores prefieren pasar su tiempo con los clientes establecidos. Desde luego el desgaste reducirá gradualmente el número de personas en esta categoría, y será necesaria la prospección para la supervivencia.

Las actividades de prospección se pueden enfocar en forma mas ordenada con ayuda de un plan. Es difícil prescribir un plan que se ajuste a todas las situaciones de venta; sin embargo, la mayoría de las situaciones exige los siguientes tipos similares de decisiones: ²⁰

1. Preparar una lista de prospectos. Hay que recordar que la base de prospectos incluye a los clientes reales o actuales y a los potenciales. El proceso de agrandar esta base variara de una industria a otra. En el caso de la industria de la construcción la lista se agrandará en base al llenado de estadísticos en los cuales se tendrá la información esencial para contactar al cliente y darle una información mas detallada.

²⁰MANNING, Gerald y Reece Barry, Las ventas en el mundo actual., Editorial Prentice Hall, Kansas, EUA, 2002.

2. Proyectar el volumen de ventas potenciales que cada nueva cuenta puede generar para cada producto. Una proyección de ventas bosqueja las ventas esperadas de un servicio o producto específico a un mercado meta determinado durante un periodo específico.²¹ Con una proyección de ventas, el vendedor puede fijar metas, establecer un presupuesto de ventas y asignar recursos con mayor precisión.

3. Anticipar las visitas al cliente potencial al planificar la ruta de venta; un plan sistematizado de rutas ahorra tiempo y reduce los costos de viaje. El procedimiento utilizado para determinar a cuáles clientes reales y potenciales se visitará durante cierto tiempo, se conoce como ruteo. Considere las visitas a los clientes potenciales cuando desarrolle su plan de ruta. Este enfoque ayuda a minimizar el costo de desarrollar nuevas cuentas.

4.4. El desarrollo de una estrategia de presentación

La preparación para la presentación real de las ventas es un proceso de dos partes. La primera parte se llama acercamiento previo, que significa preparar objetivos previos a las ventas y desarrollar un plan de presentación anterior a ellas. Deben considerarse muchas cosas antes del contacto real con el cliente potencial.

La segunda parte se conoce como el “acercamiento” e incluye hacer una favorable primera impresión, obtener la atención del cliente potencial y desarrollar el interés de éste en el producto. Cuando se manejan en forma correcta el acercamiento previo y el acercamiento, establecen una base para una presentación efectiva de ventas.

La estrategia de presentación combina elementos de las estrategias de relaciones, productos y clientes. Cada una de las tres estrategias deben haber sido desarrolladas antes que un vendedor pueda emplear una estrategia efectiva de presentación. Esta estrategia es un plan concebido que incluye tres prescripciones:

1. Establecimiento de los objetivos para la presentación de ventas.

²¹ REILLY, Tom, Como darle al cliente servicio con valor agregado, Segunda edición, Editorial Panorama, México, 2001. pp. 35

2. La preparación del plan de presentación previo a la venta es necesario para satisfacer estos objetivos.
3. La renovación del compromiso de uno mismo para proporcionar un servicio sobresaliente al cliente.

4.4.1. El desarrollo del plan de presentación previo a la venta

Una vez que se han establecido los objetivos para la presentación de ventas, el siguiente paso significa desarrollar el plan de presentación previo a la venta, el cual es una ayuda para alcanzar las metas. Existe un plan de presentación de seis pasos el cual asegura que los vendedores están bien organizados durante la presentación de ventas y preparados para alcanzar sus objetivos. La preparación de este plan significa que hay que considerar las actividades que tendrán lugar durante la presentación de ventas; por ejemplo, el plan puede incluir el repaso de características específicas del producto o el uso de una demostración de ventas que probablemente ayuden al cliente a llegar a una decisión de compra.

El plan de presentación de seis pasos consiste en: ²²

Paso uno. *Acercamiento.*

- Revisión del modelo de ventas.
- Iniciación del contacto con el cliente.

Paso dos. *Presentación.*

- Determinación de las necesidades de las necesidades del cliente potencial.
- Selección del producto o servicio.
- Comienzo de la presentación de ventas.

Paso tres. *Demostración.*

- Decisión de lo que se va a demostrar.
- Selección de herramientas de ventas.
- Inicio de demostración.

²² HULL, Galen Spencer, Guía para el ejecutivo de ventas, Ediciones Genika, México DF, 1998.

Paso cuatro. *Negociación.*

- Anticipación de la resistencia a la venta.
- Planificación de los métodos de negociación.
- Inicio de las negociaciones de doble ganancia.

Paso cinco. *Cierre.*

- Planificación de métodos apropiados para el cierre.
- Reconocimiento de los indicios del cierre.
- Iniciar los métodos de cierre.

Paso seis. *Servicio.*

- Ventas por sugerencia.
- Seguimiento.
- Visita de seguimiento.

4.4.2. El contacto telefónico

Una llamada telefónica proporciona un método rápido y barato de programar una entrevista. Se pueden arreglar varias entrevistas en poco tiempo. A diferencia de una carta, una llamada telefónica proporciona la oportunidad para una comunicación inmediata en ambas direcciones.

El teléfono tiene algunas limitaciones adicionales. Un vendedor acostumbrado a encontrarse con los clientes potenciales en persona puede sentir que el contacto por teléfono es muy impersonal. Algunos vendedores evitan utilizar el teléfono porque creen que facilita demasiado al comprador potencial decir que no. Se debe observar que estas desventajas son más imaginarias que reales. Con una capacitación correcta, un vendedor puede utilizar el teléfono de manera efectiva para programar entrevistas. El teléfono puede ser una fuente de primeras impresiones negativas o positivas. Los primeros 15 segundos de cada llamada telefónica son cruciales para su imagen.²³

²³ MANNING, Gerald y Reece Barry, Las ventas en el mundo actual. Editorial Prentice Hall, Kansas, EUA, 2002.pp. 214

4.4.3 Estrategia de renuencia a la venta.

La transición del enfoque previo al enfoque en ocasiones se ve bloqueada por la renuencia a una visita de ventas. Entre los nuevos vendedores es especialmente común el temor de hacer el contacto inicial con el cliente potencial. La renuencia a la visita de ventas puede partir de la preocupación de interrumpir o molestar al posible comprador, o puede surgir del temor de decir una cosa equivocada o por la preocupación de no poder responder bien a la persona que comienza pronto a formular preguntas. También puede surgir porque el vendedor teme al rechazo. Al margen de las razones de la renuencia a la visita, uno puede aprender a enfrentarse a ella. He aquí algunas sugerencias: ²⁴

- Sea optimista acerca del resultado del contacto inicial. Es mejor anticipar el éxito que el fracaso. La anticipación del fracaso es una gran barrera para efectuar el contacto inicial.
- Practique su enfoque antes de hacer el contacto inicial. Un esfuerzo bien ensayado incrementará su propia confianza y reducirá la posibilidad de que maneje la situación en forma equivocada.
- Reconozca que es normal sentirse con ansiedad acerca del contacto inicial. Hasta los vendedores con más experiencia sienten cierto grado de renuencia a la visita de ventas.
- Acepte el hecho de que algunos intentos de acercarse al prospecto serán rechazados. No dedique tiempo a meditar sobre el rechazo. Ocúpese en hacer contacto con otro cliente potencial.

4.5. El cierre y confirmación de la venta

Cuando el cliente potencial dice que sí, el vendedor recibe un premio personal y otro económico. La satisfacción personal que se recibe al cerrar la venta depende de la actitud del vendedor hacia el producto. Los vendedores que creen verdaderamente en su producto disfrutan al convertir a los clientes potenciales en cliente reales; también esperan una asociación continua con el nuevo cliente.

²⁴ HULL, Galen Spencer, Guía para el ejecutivo de ventas, Ediciones Genika, México DF, 1998.pp. 253

El cierre de la venta es menos difícil si todo se maneja de manera correcta a lo largo de la presentación de ventas. Un vendedor preparado estratégicamente se acerca al cierre de confianza. El cierre puede ser difícil solo cuando algún aspecto de la presentación de ventas no ha sido manejado de manera adecuada. Tal vez una primera impresión negativa todavía perdura en la mente del cliente potencial. Puede ser que la demostración de ventas no se haya desarrollado en forma correcta, o bien que no se haya negociado de manera adecuada la resistencia a la venta. Estos factores y otros pueden servir como obstáculo al cierre de la venta.

Algunas ventas se pierden porque el vendedor intenta cerrar con mucha anticipación o demasiado tarde. En algunas ocasiones, los vendedores tratan de cerrar antes de que el posible cliente este listo para comprar. Cuando el comprador dice que no, el vendedor puede desistir. Un intento de cierre demasiado temprano puede ser interpretado como ventas “a presión”. Debemos cuidarnos de darle al cliente potencial la impresión de ansiedad porque se le esta “vendiendo” algo.²⁵

También se considera que se ha cerrado demasiado tarde cuando se pasan por alto indicios obvios de cierre. Hay veces en que el vendedor sigue hablando mucho después de que el comprador ha decidido efectuar la compra. Cuando esto sucede, puede cambiar la actitud del cliente y perder las ventas.

Se debe concebir el cierre como parte del proceso de ventas. Existe un proceso de construcción que comienza con un acercamiento interesante y el descubrimiento de una necesidad. Continúa con la selección efectiva del producto y la presentación de los beneficios que despiertan el deseo de adquirirlos. Después de una demostración bien planificada y de tratar la resistencia de ventas, es tiempo de pedir que se haga la compra.

²⁵ HULL, Galen Spencer, Guía para el ejecutivo de ventas, ediciones Genika, México DF, 1998. pp. 326

La imagen de una persona que hace una presentación rápida, escribe un pedido en la historia. En la nueva economía, el cliente comprende la necesidad de contar con un socio, alguien que estará a su alcance cuando lo necesite, asesorándolo de manera constante y ayudando a resolver problemas.

En la industria de la construcción de viviendas, el cierre de la venta es de carácter especial ya que le cliente deberá estar convencido de hacer efectiva la compra, y el vendedor mediante el convencimiento y la demostración brindarle la satisfacción correspondiente.

A medida que avanza la presentación de ventas, debe estar alerta para ver los indicios del cierre. Un indicio de cierre es una indicación, verbal o no, de que el cliente potencial esta preparándose para tomar una decisión de compra. Es una forma de retroalimentación, que es un elemento muy importante en las ventas. Cuando detecte un indicio de cierre, puede ser el momento para intentarlo.

Muchos indicios de cierre son muy sutiles y se pueden pasar por alto si uno no esta alerta. Esto sucede sobre todo en el caso de las señales de compra no verbales. Como se ha visto, una de las características mas importantes de la personalidad que necesitan los vendedores es la empatía la habilidad para sentir lo que la otra persona siente.

4.6. La evaluación de la fuerza de ventas

En la medida en que se incrementa el costo del mantenimiento de una fuerza de ventas, los gerentes deben prestar más atención a la medición de la productividad.

La meta es analizar la rentabilidad del volumen de ventas de cada vendedor. Esta tarea se complica porque varían los territorios de venta, la clientela y las condiciones de los negocios.

Es más complicado el problema de la medición de la productividad de la fuerza de ventas que lo que pudiera parecer a primera vista. En la mayoría de los casos, el volumen de ventas de casa habitación por sí solo no le indicara cuantas pérdidas o ganancias esta uno recibiendo por las ventas de cada miembro de su personal de ventas. Una constructora pequeña estaba perdiendo dinero hasta que analizó la rentabilidad de las ventas generadas por cada persona. Encontró que un vendedor creaba una pérdida en casi todas las órdenes. Este agente de ventas se concentraba en un mercado que se había vuelto tan competitivo que tenía que reducir el porcentaje de utilidades para poder efectuar las ventas.²⁶

Los gerentes de ventas toman la frecuencia de las visitas como un indicio del éxito. Esta información es útil solo cuando se le compara con las utilidades que se generaron en cada cuenta. El número de visitas hechas a un cliente debe tener alguna relación con las ventas y potencial de utilidades de esa cuenta. En algunos casos, es posible mantener pequeñas cuentas sin visitas personales frecuentes.

La comparación de la productividad actual y pasada de un vendedor también puede ser engañosa. Los cambios en los productos, precios, competencia y asignaciones hacen de las comparaciones con el pasado algo injusto, en ocasiones para el vendedor, y en ocasiones para la compañía. Es mejor medir los resultados acumulativos trimestrales, semestrales y anuales en relación con las metas establecidas. Algunos gerentes de ventas utilizan una forma de evaluación de desempeño para valorar la actuación en el terreno de las ventas. Esta forma puede incluir la siguiente lista típica de criterios que se utilizan en el campo de ventas. ¿Cuáles de éstos son criterios sólidos para medir la productividad de los vendedores y cuáles son los más importantes?:²⁷

1. Volumen de ventas en dinero.

²⁶ SANCHEZ, Vicente, la industria de la construcción en un enfoque global, Segunda edición, Editorial Grijalbo, México DF, 2001.pp.69

²⁷ MANNING, Gerald y Reece Barry, Las ventas en el mundo actual, Editorial Prentice Hall, Kansas, EUA, 2002. pp. 187

2. Razón de gastos a ventas.
3. Apariencia personal.
4. Número de visitas a las cuentas ya existentes.
5. Número de nuevas cuentas que se abrieron.
6. Integridad y precisión de las órdenes de venta.
7. Eficiencia de la planeación e itinerario de visitas.
8. La capacidad de planear y entregar servicios después de la venta.
9. Dinero que se gastó para atender a los clientes.
10. La precisión al cotizar precios y entregas a los clientes.

Un gerente de ventas no debe pasar por alto los otros criterios que aquí se han mencionado, ya que pueden afectar la productividad del vendedor, y uno tiene que tomar decisiones en estas áreas. Sin embargo, debe darse el mayor peso a los renglones que se pueden medir en números. Esta es la mejor manera de saber cuál es la contribución que cada vendedor aporta a las utilidades.

4.6.1 La prevención de problemas posteriores a la venta

Todo vendedor debe estar familiarizado con las áreas más comunes de problemas posteriores a la venta. Muchos estudios indican que los problemas relacionados con el cliente después de la venta, es probable que tenga lugar en algunas de las siguientes áreas:

- Trámite de crédito.
- Entregas tardías.
- Instalación incorrecta.
- Necesidad de la capacitación del cliente en el uso o cuidado de producto.
- Cambios en los precios.

Hay formas en que se pueden evitar los problemas posteriores a la venta. La clave es un seguimiento a conciencia, para asegurarse de que todo sea manejado de manera correcta. Conocer mejor a las personas que operan en sus departamentos de ventas y posventa. Ellos son responsables de que el servicio al cliente sea correcto y es importante que comprenda las necesidades reales del cliente.

CONCLUSIONES

Definitivamente en las pequeñas y medianas empresas las ventas se han convertido en el factor de mayor importancia, ya que se le considera como la columna vertebral dentro de la organización. El equipo de ventas de una constructora o desarrolladora de vivienda debe de estar preparado y saber manejar las diversas estrategias planteadas y las que están surgiendo, darle el impulso suficiente para alcanzar los objetivos determinados.

Deben conocer y analizar los diversos procedimientos de comercialización dentro de las PYMES de la industria de la construcción ha servido para mejorar en el departamento de ventas, así como ofrecerle al cliente un servicio de mayor calidad, otorgándole un valor agregado para lograr la satisfacción completa del cliente.

Algunas de estas estrategias han proyectado en gran medida la imagen del asesor de ventas o comúnmente llamado “vendedor” proporcionándole funciones principales que sirven de guía para que el cliente pueda adquirir con seguridad y satisfacción el producto y así consolidar los resultados mas factibles de toda pequeña y mediana empresa: Las ventas.

Las estrategias de ventas son un elemento fundamental del éxito en cualquier negocio. Una buena estrategia indicará el camino a seguir a las empresas constructoras de viviendas.

Las PYMES deben estar consientes que existe un de mercado tan complejo y competitivo como el actual, con nuevos productos, con una competencia cada vez más agresiva, constantes innovaciones tecnológicas, lo que verdaderamente marca la diferencia entre el éxito y el fracaso es, sin duda, la gestión del Equipo de Ventas, pues al fin y al cabo es quien convierte en realidad el sueño de poner en manos de los clientes los productos y soluciones contribuyendo con ello a la rentabilidad de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- ANDERSEN, Arthur, Diccionario de economía y negocios, Editorial Espasa, Madrid, España, 1999.
- GONZALEZ, Rivas Luis Alberto, Pequeña y mediana empresa de hoy, Segunda edición, Editorial Grijalbo, México DF, 2002.
- HARTLEY, Robert. Administración de ventas, Segunda edición, Compañía Editorial Continental, México, DF, 1982.
- HULL, Galen Spencer, Guía para el ejecutivo de ventas, Ediciones Genika, México DF, 1998.
- LAMB, Charles, marketing, quinta edición, Editorial Thompson editores S.A. de C V. México DF, 2000.
- MANNING, Gerald y Reece Barry, Las ventas en el mundo actual, Editorial Prentice Hall, Kansas, EUA, 2002.
- REILLY, Tom. Como darle al cliente servicio con valor agregado, Editorial Panorama, México, DF, 2001.
- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, Como administrar pequeñas y medianas empresas, Tercera edición, editorial Prentice Hall, México DF, 1996.
- SANCHEZ, Vicente, la industria de la construcción en un enfoque global, Segunda edición, Editorial Grijalbo, México DF, 2001.
- VARIAN, Hal. Estrategias de mercadotecnia, tercera edición, Coger publishing company, Texas, Estados Unidos, 2001
- SCHINAG, Nico, Póngase al día en ventas, http://ejecutivo.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=6&id_art=536, febrero 2007.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Revista PYME, No. 24, desarrollo integral de la PYME, Luis Villoro, México DF, 2002.

Diario el Universal, la empresa grande, publicado el 05 de noviembre de 2006.

Diario el Imparcial, la construcción en México, sección mercados, 14 de junio de 2006.

Diario Reforma, balances relativos, Juan Luis Robles, 12 de febrero de 2006