

*MANUAL DEL DIRECTOR  
DE MERCADOTECNIA*



SISTEMA DE SE



JÓVENES  
EMPREENDEDORES

# INDICE

1. ¿Que es un Director?	
2. Importancia de la Dirección de Mercadotecnia	4
3. Objetivo y funciones del Director de Mercadotecnia	5
4. Participación en las juntas del Consejo de Admón. y en juntas de Directores	5
5. La investigación de mercado	5
5.1 La encuesta	6
5.2 El estudio de campo	6
5.3 Preparación del reporte	7
6. Diseño del logotipo y definición del lema de la empresa	7
7. Programa de publicidad y ventas	8
8. El presupuesto del área de mercadotecnia	8
9. El encuentro anual	9
10. La fuerza de ventas	9
11. Cuotas de ventas	10
12. Supervisión de las ventas	10
13. La auditoría administrativa de la semana #15	11
14. Calendario de las actividades del Director de Mercadotecnia a partir de la semana #3	11

Adaptación: José Antonio Arnaz D.

La presentación y disposición en conjunto del Manual del Programa Jóvenes Emprendedores son propiedad del editor. Ninguna parte de la obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema de método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación de almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del editor.

Derechos reservados:  
©1993, SISTEMA DESEM, A.C./ Desarrollo Empresarial Mexicano  
Liverpool 44-A Col. Cuauhtémoc  
06600, México, D.F.

Tercera edición 1995  
Diseño: IMERKREATIVA 111-700  
Impreso en México

## FELICITACIONES

Mereces recibir felicitaciones porque has sido nombrado Director de Mercadotecnia de tu empresa, lo cual es indudablemente una distinción. Tus compañeros de equipo consideran que tienes las características requeridas para participar en la dirección de la empresa, y ahora es necesario que, con esfuerzo y trabajo, respondas a esa confianza.

Desempeñar tu cargo significa tener la responsabilidad de dirigir, la cual exige:

1.- liderazgo, 2.- habilidades administrativas, 3.- conocimientos especializados en la Mercadotecnia y, sobre todo, de 4.- entusiasmo y perseverancia. Este manual te ayudará a desarrollar los tres primeros aspectos; el cuarto depende enteramente de tí. Sólo una recomendación: reflexiona en el hecho de que las personas emprendedoras lo son tanto si las cosas salen bien como si tienen tropiezos o problemas. Tú debes tener y mostrar una actitud entusiasta si aspiras a que los que colaboren contigo desarrollen sus actividades con firmeza y energía. Debes, además, hacer el esfuerzo que sea necesario para ser, cada día más, un buen Director de Mercadotecnia.

## SISTEMA DESEM

---

Este Manual es propiedad de la Empresa

---

del Programa Jóvenes Emprendedores del SISTEMA DESEM, y ha sido entregado al Director de Mercadotecnia de la misma como instrumento de trabajo.

# I. ¿QUE ES UN DIRECTOR?



Dirigir es una capacidad que se desarrolla. Cuentan desde luego las características naturales que una persona tiene pero, como pasa con los profesionistas o los deportistas destacados, lo que finalmente cuenta es cómo son desarrolladas y

provechadas esas características. Esto ha sido muy bien ilustrado en una fábula de La Fontaine, sobre una carrera en la que compiten una liebre y una tortuga; ésta gana porque es perseverante y aprovecha sus modestas facultades, en tanto que la liebre pierde porque confía en poder ganar gracias a su gran velocidad y emprende la carrera hasta el último momento, pero ya no puede superar la ventaja que tomó su contrincante.

Un Director tiene cierta autoridad sobre las personas a las que dirige. Pero un buen Director es una persona que se esfuerza por ejercer su autoridad con liderazgo. Autoridad y liderazgo no son lo mismo. Una persona puede tener autoridad sobre ciertos empleados, sin ser realmente su líder, en tanto que otra liderea un grupo, por ejemplo de empleados que se reúnen los fines de semana para practicar un deporte, aún cuando no tenga puesto o cargo alguno. Un líder influye en el comportamiento de otras personas porque éstas voluntariamente lo siguen y aceptan sus planteamientos de acción.

El liderazgo no consiste en una característica única o principal. Los siguientes rasgos son los que generalmente permiten reconocer a una persona que posee liderazgo.

a) *Habilidad para ayudar a un grupo a identificar y lograr sus objetivos.*

El líder no impone las tareas a un grupo, aunque tenga autoridad sobre él mismo. El líder propone objetivos y metas, y busca que los que finalmente se establezcan sean realmente comprendidos y compartidos por todos los miembros del grupo.

b) *Facilidad para motivar a la gente a pensar y trabajar juntos.*

Para que el grupo logre sus objetivos y metas es necesario que actúe como un equipo de trabajo. El líder dedica una parte importante de su esfuerzo y su tiempo a contribuir para que la gente se entienda y vea lo ventajoso que es trabajar para una causa común y de común acuerdo.

c) *Aptitud para proponer y dirigir la organización de la actividad del grupo.*

No basta que el grupo tenga un rumbo común y una actitud positiva para trabajar como equipo. Tiene que organizarse y en ello el papel del líder es de la mayor importancia, pues puede plantear una estrategia de organización adecuada a los objetivos y recursos del grupo. Esto sólo es posible si cuenta con suficientes conocimientos acerca de las actividades que debe realizar el equipo, pues ha de prever lo que tiene que hacerse, el orden más eficaz para hacerlo y la mejor distribución de las actividades entre los miembros del grupo.

d) *Disposición a contribuir a que los demás miembros del grupo desarrollen su potencial humano.*

El líder impulsa la superación permanente de los demás como medio eficaz para que el grupo logre aspiraciones cada vez más altas.

e) *Cualidades que estimulan la colaboración y el compañerismo.*

El líder es confiable para el grupo que liderea, pues desde la perspectiva de las normas del propio grupo es honesto y respeta la dignidad, ideas e iniciativa de los demás. Contribuye por consiguiente a que se den relaciones humanas cordiales y un adecuado nivel de comunicación.

Podemos resumir en las siguientes recomendaciones el comportamiento que es conveniente tener para acercarnos al liderazgo:

> *Ser honesto, sincero y amigable. La gente siempre trabaja mejor con alguien a quien se le tiene aprecio y respeto.*

> *No ser autoritario, es decir, pretender que otros hagan lo que uno ordena por el sólo hecho de que uno tiene autoridad.*

> *Tener tacto al dar directrices. Solicitar en lugar de mandar. Por ejemplo, es mejor decir "...se podría hacer de esta manera, si te parece", o "...podrías ayudarme en esta tarea?", en lugar de decir "...quiero que hagas esto o aquello".*

> *Estar atentos a las fallas de aquellos a quienes dirigimos para proceder de inmediato a comentar y explicar de manera respetuosa la necesidad de evitarlas. Estar también atentos para identificar el esfuerzo sobresaliente, la actividad*



*cuidadosa, el desempeño eficiente, en una palabra que las cosas se hagan bien, para también de inmediato expresar nuestro reconocimiento.*

*> Mantener permanentemente una buena actitud. Tratar a todos los miembros de la empresa como personas.*

*> -Buscar que los demás miembros del equipo se sientan importantes, con libertad para aportar ideas que contribuyan al éxito de la empresa. Como Director debes contribuir a que cada integrante se sienta indispensable y reconocido.*

*> Tomar en cuenta la opinión de los otros. Solicitar la opinión del equipo para examinar los problemas, evaluar sus posibles soluciones y tomar las decisiones correspondientes. Esto hará que cada uno de sus integrantes se sienta incluido.*

*> Un Director no debe centrar el trabajo en él mismo: "...yo quiero", "...a mí me preocupa", "...no me gusta". Debe motivarse al equipo a trabajar juntos por el cumplimiento de metas comunes, no por logros personales. Usar el "nosotros" en lugar del "yo".*

*> Mostrar un sincero interés en que la empresa logre sus metas. Un falso interés en la empresa lleva a perder el respeto del grupo y al desaliento.*

*> Ser entusiasta. Una actitud positiva y optimista ayuda a ganarse el respeto de los demás miembros de la empresa.*

*> Ser "el primero en llegar y el último en irse", es decir, destacar por el ánimo para emprender las actividades de la empresa: tener el 100% de asistencias, ser puntual, tener las ventas más altas, etc.*

*> Mostrarse siempre dispuesto a ayudar a los demás cuando sea necesario.*

*> Ser cortés con los demás. "Actúa con los demás como quisieras que los demás actuaran contigo".*

*> Escuchar atentamente el parecer del Consejero y de los Consultores de la empresa, así como las sugerencias de los miembros de la misma.*

## 2. IMPORTANCIA DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA

Tu trabajo es indispensable para el éxito de tu empresa. No importa qué tan hábiles sean al manufacturar el producto seleccionado, o que tan eficientemente sea producido, si el producto no le interesa a nadie con las características que tiene, o si no es adecuadamente vendido por la fuerza de ventas bajo tu dirección, tu empresa fracasará. Por lo tanto, debes contribuir en lo que te corresponde a que la empresa tenga un desarrollo rentable.

Conviene que sepas que tu puesto es difícil, pero que por eso mismo puedes sacar mucho provecho de las experiencias que tendrás al desempeñarlo, pues el campo de la mercadotecnia es uno de los más desafiantes e importantes en la economía actual. Además, tu empresa cuenta con el apoyo de un Consultor especializado en la mercadotecnia, quien les proporcionará valiosa información para llevar a cabo la investigación de mercado y el programa de ventas, lo cual significará un gran respaldo

en tu trabajo. Por tu cargo, eres responsable de tratar los problemas de tu área con el Consultor de Mercadotecnia.

Recuerda que la colaboración voluntaria de los Consultores es uno de los elementos más valiosos del Programa Jóvenes Emprendedores del SISTEMA DESEM. Ellos merecen todo el respeto, la admiración y el aprecio de los miembros de tu empresa.

Como Director de Mercadotecnia debes formar y dirigir equipos de trabajo. Un equipo es un grupo de gente trabajando armoniosamente para alcanzar objetivos comunes. Tú eres el capitán de los equipos bajo tu dirección, por lo que debes tener claro hacia donde se dirige la empresa. El Consejo de Administración establece los objetivos de la empresa, en su junta de la semana #10, con base en una propuesta que al respecto debe presentarle el Director General. En lo que se refiere a la mercadotecnia, te corresponde proponer y examinar con el Director General los objetivos del área, así como la estrategia para alcanzarlos. Es muy importante que todos los que colaboren contigo tengan claros, y siempre presentes, tanto los objetivos como la estrategia del área y de la empresa, pues ello es condición necesaria para que contribuyan en lo que les corresponde a lograr que la empresa sea rentable y sus productos sean de buena calidad.

Como líder del área necesitas organizar con anticipación el trabajo de tus equipos. Planear permite que, desde el principio, las actividades contribuyan al logro de los objetivos y las metas, es decir, al éxito. El que no planea, en cambio, actúa como quien espera tener éxito por pura suerte. Es cierto que no sobra tener suerte... pero un buen Director lo es fundamentalmente porque se esfuerza en serlo.

### 3. OBJETIVO Y FUNCIONES DEL DIRECTOR DE MERCADOTECNIA

El objetivo de tu cargo como Director de Mercadotecnia es el siguiente:

asegurar la satisfacción de los consumidores con los productos de la empresa.

Observa que, de acuerdo con este objetivo, tus actividades deben orientarse a identificar de la manera más precisa posible las necesidades y preferencias del tipo de consumidores a los que tu empresa va a dirigirse para ofrecerles un producto. Tenemos que asegurarnos de que vamos a manufacturar algo que será apreciado y comprado por ciertos consumidores, precisamente porque el producto responde a sus necesidades y preferencias. Es muy arriesgado producir algo basándonos en la mera creencia de que "va a haber alguien que lo compre".

Para el logro del objetivo de tu puesto, como Director de Mercadotecnia tendrás que desempeñar las siguientes funciones. En la administración de una empresa, una función es un conjunto de actividades afines y coordinadas que se realizan para alcanzar un objetivo.

*1.1 Planear y dirigir la investigación de mercado, así como la publicidad y promoción del producto de la empresa.*

*1.2 Dirigir y supervisar la fuerza de ventas de la empresa.*

*1.3 Desempeñar las funciones del Director General en su ausencia.*

*1.4 Mantener actualizado un inventario de los productos turnados por la Dirección de Producción para su venta.*

*1.5 Mantener actualizado el registro de los productos entregados a los miembros de la empresa, así como de las ventas realizadas por cada uno y las comisiones respectivas.*

*1.6 Elaborar los reportes periódicos sobre el área que se señalan en el Manual del Programa Jóvenes Emprendedores del SISTEMA DESEM.*

### 4. PARTICIPACION EN LAS JUNTAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y EN JUNTAS DE DIRECTORES.

Como Director de Mercadotecnia debes participar en las juntas que señala el Manual del Programa. Cada una es una oportunidad para que los participantes expongan

sus puntos de vista sobre el desarrollo de la empresa, los problemas a resolver, las mejoras que es posible hacer y las acciones a emprender. Sin duda, tú tienes una parte importante en la responsabilidad de que las juntas sean provechosas, tanto por el cuidado que pongas en preparar los informes, estudios, registros, etc. que debas presentar, como por la actitud constructiva y responsable con la que participes.

Las juntas del Consejo de Administración han de efectuarse atendiendo a las funciones del propio Consejo. Es indispensable repasar continuamente tales funciones (consulta tu Manual del Programa) para contribuir efectivamente al desempeño de las mismas en la medida que nos corresponde.

Las juntas de directores cumplen el papel de ser momentos para la comunicación acerca de cómo se están realizando las actividades de cada área. Es esencial que los problemas se expongan con franqueza en esos momentos, porque recuerda que tu empresa es un grupo educativo y que aprender a enfrentar como equipo los problemas es uno de sus más valiosos resultados.

### 5. LA INVESTIGACION DE MERCADO

Las empresas del sistema económico, que buscan conocer con mayor precisión la oferta y la demanda del tipo de productos o servicios que ofrecen o proyectan ofrecer, realizan investigaciones de mercado en las que se recopila y analiza información confiable y sistemática sobre diversos aspectos de esa oferta y esa demanda.

El Equipo de Mercadotecnia, que se



forma en la junta de la semana #2, ha de desarrollar una investigación de mercado que persigue los siguientes objetivos:

a) *Conocer las características de los potenciales consumidores del producto seleccionado.*

b) *Identificar las características que debe tener el producto para responder mejor a las necesidades y preferencias de esos consumidores, así como para poder competir con productos semejantes ya existentes en el mercado.*

c) *Seleccionar la estrategia de publicidad y ventas más adecuada para hacer llegar el producto al consumidor.*

Para el logro de estos objetivos se emplearán dos medios: una encuesta entre potenciales consumidores del producto de la empresa y un estudio de campo para conocer la oferta en el mercado de productos similares.

Para la encuesta es necesario realizar las siguientes actividades:

> *Precisar el segmento o parte del mercado en el que se va a ofrecer el producto seleccionado. Por ejemplo, si se ha decidido elaborar relojes de pared, hemos de preguntarnos a qué tipos de personas les ofreceremos nuestro producto: ¿a compañeros de nuestra escuela?, ¿a las amas de casa que viven por el rumbo donde nosotros vivimos?, ¿a profesionistas que trabajan por su cuenta en despachos o consultorios?*

> *Elaborar un cuestionario para hacer una encuesta entre personas que formen parte de ese segmento del mercado que se eligió. La encuesta ha de servir para conocer sus necesidades y preferencias sobre los relojes de pared (siguiendo con el ejemplo), así como el precio que estarían dispuestas a pagar, los sitios donde acostumbran comprar lo que necesitan y los procedimientos de venta que mejor aceptan.*

Para el estudio de campo será útil elaborar una guía sobre los aspectos que es importante observar, como los precios, los materiales, las formas y estilos, las estrategias que se emplean para su publicidad (anuncios en los periódicos y revistas, volantes en los buzones, etc) y para su venta (escaparates, puestos semifijos, etc). Deben listarse las tiendas y demás lugares de comercialización que serán visitados y hacer una distribución entre los miembros del Equipo.

Es conveniente que para la aplicación del cuestionario y el estudio de campo se formen dos grupos (A y B) con los miembros del Equipo de Mercadotecnia, a fin de que simultáneamente se realicen las dos actividades y se puedan tener los resultados a tiempo, considerando las actividades que para cada semana señala el Manual del Programa.

## 5.1 LA ENCUESTA

Al realizar la encuesta con una muestra de los potenciales consumidores



seleccionados, hay que procurar la diversidad en las personas entrevistadas, para no reducir sin darnos cuenta el segmento del mercado. Por ejemplo, si el segmento es "profesionistas que trabajan por su cuenta" no conviene que la encuesta se aplique solamente con médicos, pues ignoraríamos las preferencias de otros profesionistas como los contadores.

Es recomendable que de cada pregunta se identifiquen opciones de respuestas, de manera que podamos situar en una de esas opciones la que nos ofrezca cada persona encuestada. Eso nos facilitará clasificar y comparar las respuestas de los encuestados. Por ejemplo, si la pregunta fuera "Si usted decidiera comprarle títeres a sus hijos, ¿cuál sería el tipo de personajes que elegiría?", se podrían tener preparadas las siguientes opciones para clasificar las respuestas:

- de las películas de W. Disney
- de las caricaturas de moda en la televisión
- de animales comunes
- otros (anotar)
- no tiene preferencia

En cuanto al número de personas que hay que entrevistar, tenemos que ser realistas y tomar en cuenta el tiempo disponible y el número de jóvenes emprendedores que forman el grupo que realiza la encuesta. La meta podría ser que cada uno entreviste a diez personas.

## 5.2 EL ESTUDIO DE CAMPO

Es importante que las observaciones se registren de manera ordenada y completa. Hay que tener presente que necesitamos conocer con qué productos va

competir el nuestro. Tenemos que examinarlos con cuidado, sin hacer a un lado los que no nos gustan. Contar con observaciones adecuadas le dará mayor valor y autoridad a las propuestas que hagamos a los demás miembros de nuestra empresa.

## 5.3 PREPARACION DEL REPORTE

Hay que preparar un reporte sobre la investigación realizada, con las conclusiones que pueden obtenerse al analizar las respuestas dadas en la encuesta y las observaciones del estudio de campo. Para el análisis de las respuestas es conveniente que utilices la forma #15, "Resultados de la investigación de Mercado" (consulta tu Manual del Programa), la cual tiene las siguientes columnas:

*PREGUNTA: para anotar las preguntas que se incluyeron en el cuestionario*

*RESPUESTAS: para anotar las opciones de respuestas (o clases de respuestas que nos dieron, si no definimos opciones)*

*No. RESPUESTAS: el total de respuestas de todos los encuestados que tuvimos en cada opción*

*%: el porcentaje de respuestas en cada opción, pregunta por pregunta*

*COMENTARIOS: observaciones sobre algún punto de interés*

Al elaborar el reporte, el equipo debe tener a la vista los objetivos para los que se hace la investigación. Una de las conclusiones más importantes del reporte es la que refiere al precio que puede fijarse para el producto de nuestra empresa, considerando los precios y calidades de los productos con los que va a competir. Además, la parte del reporte referida a la caracterización del producto es básica para trabajos posteriores de la empresa, como el diseño del producto y la elaboración de un prototipo, que son actividades de la Dirección de Producción.

Es muy importante que el Director de Mercadotecnia conserve el reporte con las conclusiones y recomendaciones de la investigación de mercado, anexándole la forma No. 15, "Resultados de la investigación de Mercado", así como el estudio de campo efectuado. En la semana #14 se practica una auditoría administrativa, en la que se constata el cumplimiento de las funciones de las direcciones de área. En ese momento tendrás que mostrar, entre otros documentos, el reporte de la investigación de mercado. Además, este producto formará parte del Reporte Anual que se prepara en la etapa de liquidación de la empresa.

## DISEÑO DEL LOGOTIPO Y DEFINICION DEL LEMA DE LA EMPRESA

De las empresas, como de las personas, tenemos una imagen, que influye mucho

en nuestra actitud hacia ellas. Por ejemplo, si de una empresa tenemos la imagen de que no es seria ni confiable, porque a veces sus productos son buenos y a veces malos, y cuando esto último sucede las personas que en ella trabajan se limitan a echarle la culpa a otros, entonces procuramos no consumir lo que esa empresa ofrece.

La imagen que el consumidor tiene de una empresa depende mucho de la calidad de sus productos o servicios, del trato que brindan quienes la integran y del nombre y otros símbolos con los que se presenta la empresa.

Al diseñar el logotipo de la empresa, el Equipo de Mercadotecnia necesita definir la imagen que se tratará de comunicar con el mismo: ¿elegancia?, ¿comodidad?, ¿audacia?, ¿alegría?, ¿calidad?, ¿economía? Definida la imagen, hay que crear un logotipo que sea de impacto a la vista y se recuerde fácilmente. Será útil estudiar logotipos de empresas del sistema económico, como las que manufacturan computadoras, las compañías de aviación y los bancos, pues muestran ingeniosos diseños que se asocian de inmediato con las empresas y comunican una imagen positiva de las mismas.

Toma nota de que no se debe copiar el logotipo de una empresa del sistema económico, porque legalmente también es, como el nombre, propiedad de la misma. El logotipo de Junior Achievement International (el triángulo que está en la portada de este Manual), tampoco debe ser adoptado como el logotipo de una empresa de Jóvenes Emprendedores porque representa a toda una organización mundial.

Muchas empresas tienen un lema que también les sirve para comunicar la imagen que aspiran a tener. Hay que buscar que el Equipo elabore un lema que sea corto (no más de unas ocho palabras), fácil de recordar y eficaz para comunicar la imagen de la empresa.



Durante la selección del logotipo y el lema es muy conveniente identificar cómo se les podrá utilizar, por ejemplo, en las etiquetas del producto, en volantes publicitarios, en gafetes, en papelería de la empresa, etc.

Como ocurre en las empresas del sistema económico, es necesario someter a prueba nuestras ideas. Una encuesta informará al Equipo cuál es la impresión que otras personas tienen al ver el borrador del logotipo y el lema. En este caso, la encuesta puede hacerse sin utilizar un cuestionario, pero sí procurando un registro cuidadoso de sus resultados.

A partir del análisis de las respuestas obtenidas puede obtenerse valiosa información sobre las reacciones de las personas, así como el posible mejoramiento del logotipo y el lema. El análisis efectuado y sus conclusiones conformarán el reporte que será presentado al Consejo de Administración en su junta durante la semana #7.

## 7. PROGRAMA DE PUBLICIDAD Y VENTAS

La investigación de mercado realizada contiene información que es básica para elaborar un programa de publicidad y ventas a la medida de nuestra empresa, el cual también ha de ser presentado en la semana #7.

Hemos definido el segmento del mercado al que nos vamos a dirigir, así como las características del producto adecuadas al consumidor de ese segmento. Ahora tenemos que definir los fines y los medios de un programa para que nuestros potenciales clientes conozcan las cualidades de nuestro producto y lo compren. Tanto los fines como los medios tienen que definirse atendiendo en primer lugar al consumidor.

En lo que se refiere a la publicidad los principales puntos a considerar son:

- > *Cuál es el mensaje más apropiado para que nuestros potenciales clientes pongan atención en el producto.*
- > *Cuáles son las imágenes visuales, auditivas o audiovisuales que mejor transmiten ese mensaje a los clientes.*
- > *Cuáles de los medios a nuestro alcance nos permitirán ponernos en contacto adecuado con el mayor número posible de clientes, en el segmento del mercado elegido.*

Respecto de la ventas, las principales cuestiones son las siguientes:

- > *Cuál es el sitio o sitios en los que ofreceremos el producto a nuestros clientes.*
- > *Cuáles son las mejores estrategias que pueden emplear nuestros vendedores.*

La forma #14 "Programa anual de ventas" muestra la información requerida al respecto. La primera columna, CONCEPTO, es para anotar el o los productos que manufactura la empresa. La segunda es para señalar el costo por unidad de cada

producto. Las siguientes columnas están destinadas a registrar el número de unidades por producto que se prevé vender, así como el correspondiente costo.

## 8. EL PRESUPUESTO DEL AREA DE MERCADOTECNIA

Por pequeña que sea, en toda empresa se necesita prever los gastos e ingresos que tendrá a lo largo de un cierto período. Al resultado de esa previsión se le llama presupuesto.

La Dirección de Mercadotecnia debe presentar, en la junta del Consejo de Administración de la semana # 8, información sobre la calendarización de sus gastos fijos, considerando su programa de publicidad y ventas. Los gastos fijos que se incluirán en el presupuesto son los que se prevé hacer independientemente del número de productos que se elaboren o vendan. Ejemplos:

- > *Diseño e impresión de volantes*
- > *Gafetes para la fuerza de ventas*
- > *Alquiler de un puesto (stand) en una fiesta escolar*

Es muy importante la calendarización de los gastos previstos. La fuerza de ventas de tu empresa operará entre la semana #11 y la #22 como máximo, es decir, hasta 12 semanas. Sitúa los gastos en ese período, de manera que la Dirección de Finanzas, responsable de elaborar el presupuesto a nivel de toda la empresa, conozca cuáles son las demandas de efectivo de tu área en cada mes y, considerando las demandas de las otras áreas, así como los posibles ingresos por concepto de ventas, pueda mantener un

Ello de efectivo adecuado en el que haya equilibrio entre los ingresos y los egresos. Para la preparación del presupuesto podrás utilizar la forma # 3 "Presupuesto anual de egresos por área".

## EL ENCUENTRO ANUAL

La participación en el Encuentro Anual es importante por dos razones:

> *En un acto de carácter público y ante la presencia de familiares y amigos, SISTEMA DESEM entrega su Certificado de Reconocimiento a las empresas que han concluido su etapa de organización. Es un logro importante que merece ser destacado con un magno encuentro.*

> *Las empresas hacen su primera presentación en público, lo cual es una extraordinaria oportunidad para que cada equipo de Jóvenes Emprendedores muestre, a sí mismos, a los demás equipos y a los invitados en general, el nivel de organización, conocimientos y entusiasmo que tienen.*

*El Director de Mercadotecnia debe presentar, en la junta del Consejo de Administración de la semana # 9, un proyecto de participación en el Encuentro Anual, que se celebra en la semana # 10. El proyecto debe incluir:*

- > *una definición de los objetivos de la participación, es decir, que se pretende específicamente;*
- > *las actividades y medios que pueden utilizarse para el logro de los objetivos;*
- > *los recursos económicos y de algún otro tipo que se requieren.*

Algunos jóvenes han decidido, en años anteriores, presentarse con algún tipo de uniforme, obsequiar algún artículo con un mensaje publicitario de una empresa, repartir volantes publicitarios, exhibir un cartel, etc. Las posibilidades son tan variadas como la imaginación de los Jóvenes Emprendedores, pero lo conveniente es que tu empresa defina sus objetivos y su estrategia de participación para reforzar su imagen corporativa.

## LA FUERZA DE VENTAS

Como cualquier miembro de una empresa de Jóvenes Emprendedores, tú tienes que vender. Pero por ser el capitán de la fuerza de ventas debes estar entre los mejores. Sin embargo, tu principal trabajo en ventas es ayudar a que cada uno de los miembros de tu equipo sea un vendedor estrella y cumpla con su parte en el trabajo de ventas. Tú no puedes vender por todos.

Como Director de Mercadotecnia, debes contribuir a que la empresa funcione sin problemas, con todos sus miembros realizando la parte del trabajo de ventas que les corresponde. Necesitas ser un líder animoso y estimular a la fuerza de ventas a vender más efectivamente e incrementar el volumen total de pesos ganados. Esto implica mantener a los vendedores entusiasmados con su trabajo. Estímulos adecuados contribuyen a que los miembros de la empresa tengan ese entusiasmo y confianza en sí mismos.

Al iniciarse la fase de operación de la empresa, la primera actividad de sus Jóvenes Emprendedores es capacitarse en la manufactura del producto y en su venta. Es tu responsabilidad conducir esta última y hacerlo te proporcionará una mejor comprensión del área de la mercadotecnia.

La capacitación en ventas debe iniciarse con una sesión dedicada a ello, que ha de realizarse en la semana # 10. El punto de partida de la sesión debe ser el planteamiento de estas dos cuestiones:

*¿Cómo vamos a vender el producto de nuestra empresa?*

*¿Cómo vamos a venderlo bien?*

Hay algunos principios valiosos que será útil examinar y aplicar durante el entrenamiento de la fuerza de ventas.

> *Conocer el producto y creer en él. Elaborar una lista de todos los aspectos del producto que son atractivos y ordenarlos de mayor a menor valor. Aprenderlos de memoria hasta poder repetirlos de principio a fin y viceversa.*

> *Practicar la venta del producto a los otros Jóvenes Emprendedores y a los amigos. Ensayarlos de esta manera es agradable y hace las ventas más fáciles.*

> *Buscar ser agradable y servicial con los clientes. Si dicen que están ocupados ofrecerles regresar más tarde. Ser puntual al regresar.*

> *No hay que esperar cerrar la venta con el 100% de los clientes, ni siquiera con el 50%. Puede considerarse un buen promedio de ventas si se logra entre un 15% y un 20%.*

> *Analizar las fallas y estudiar la forma de superarlas.*



> Ser cortés, aún cuando no se logre hacer la venta. Esto con frecuencia puede convertir un fracaso en un éxito.

> No presionar demasiado tiempo ni demasiado insistentemente. Se puede usar el tiempo de manera más provechosa con un nuevo prospecto.

> Procurar atraer la atención de los clientes en el primer contacto con ellos.

> Si es posible, dirigirse al cliente por su nombre. La curiosidad se despierta más fácilmente cuando se hace esto.

> Personalizar la relación con el cliente presentándose el vendedor por su nombre y proporcionando el nombre de la empresa.

> Ser breve y contestar a las preguntas sin entrar en conflicto.

> Mencionar rápidamente uno de los beneficios del producto, antes que el cliente tenga la oportunidad de hacer algún comentario.

> Al describir el producto poner énfasis sólo en los aspectos más importantes. Demasiado hablar mata las ventas.

> Presentar las cualidades del producto de manera cálida y atractiva para el punto de vista del cliente, no del vendedor.

> Explicar porqué el precio es competitivo.

> Resolver las objeciones del cliente. Los vendedores con éxito aceptan cuestionamientos de todo tipo pues las preguntas significan que el cliente está interesado. Hay que asegurarse de responder las cuestiones completa y cortésmente.

> Mientras se contesta a las preguntas, ir incorporando otros aspectos atractivos del producto.

> Buscar el cierre de la venta y no esperar simplemente a que el cliente diga que quiere comprar el producto. Hay que tomar la iniciativa, por ejemplo planteándole al cliente opciones, como: "¿Prefiere usted el reloj azul o el blanco?" Esto se conoce como "decisión dividida". Cuando se hace una pregunta para cerrar la venta no debe darse la posibilidad de que el cliente conteste "no".

## 11. CUOTAS DE VENTAS

Las metas de producción y ventas de la empresa se establecen (junta en la semana #9 del Consejo de Administración) con base en su capacidad de producción, un precio competitivo para el producto y un margen de utilidad razonable. En lo que se refiere a las ventas, las metas tienen que distribuirse entre los miembros de la fuerza de ventas y en relación con el tiempo, de manera que por semana pueda constatar el avance. Es recomendable que utilices la forma #16 "Reporte de avance de ventas" para verificar semanalmente que las ventas reales se efectúan cuando menos de acuerdo con las presupuestadas. Busca la participación de todos en el establecimiento de las metas individuales, pues a nadie le gustará quedarse atrás y habrá un mayor compromiso de cada miembro de la empresa con las metas de la misma.

## 12. SUPERVISION DE LAS VENTAS

Las metas de la empresa requieren que la venta de los productos se realice sin retrasos. Es incorrecto pensar que a nadie perjudica no alcanzar las metas durante una o dos semanas si en la que sigue nos ponemos al corriente. Aunque efectivamente lo hagamos, no debe olvidarse que del ingreso semanal por ventas depende que la empresa pueda afrontar gastos como compra de materias primas o el pago de la nómina. Asegúrate de que todos los miembros de la empresa comprenden su responsabilidad en este punto.

La tarea de llevar el registro sobre cuántas unidades del producto han sido vendidas y qué tanto sobrepasa o queda por debajo de la cuota tal o cual persona, son solo una pequeña parte de tus responsabilidades. Lo más importante es la forma en la que utilices esos registros, pues en ellos está una información de gran valor para alcanzar los objetivos de la empresa. El control en las ventas se basa en la información sobre los resultados que obtiene cada uno de los vendedores y de los grupos de venta que se hayan formado.

Semana a semana se requiere llevar un inventario de las unidades que la Dirección de Producción le envía a la de Mercadotecnia, así como un registro de las que son entregadas a cada vendedor, las que han sido vendidas y las que permanecen todavía en poder de los vendedores. El cálculo de las comisiones de cada vendedor depende de esa información y tú deberás informar al Director de Finanzas el monto de las comisiones, para efectos del pago correspondiente, que se efectúa en las

Semanas #13, 17, 21 y 24. La forma #17 "Control de cuotas de ventas y comisiones" te servirá para tales propósitos.

Si una parte de los vendedores no está logrando sus metas deben revisarse aspectos como los siguientes:

- > El precio. Hay que compararlo de nuevo con los de la competencia.
- > Las características del producto. ¿Satisface una necesidad? ¿Es atractivo? ¿Hace lo que se supone que tiene que hacer? ¿Son necesarias modificaciones o ajustes al producto?
- > La dirección de la fuerza de ventas. ¿Se ha generado entusiasmo? ¿Han sido entrenados adecuadamente los miembros de la empresa? Una buena idea es realizar sesiones periódicas de entrenamiento para revisar y practicar técnicas de ventas, solicitar a los buenos vendedores que describan su presentación para ventas y, para que ganen confianza en sí mismos, reunir en un equipo a vendedores sin experiencia con vendedores experimentados.
- > Incentivos. ¿Se requieren para motivar? Podrían considerarse comisiones y bonos adicionales para quienes sobresalgan, o desarrollar concursos de ventas. La mayoría de los problemas pueden ser resueltos si los vendedores desean realmente vender el producto; por el contrario, si no existe motivación, aún con el mejor producto no se obtendrá más que fracaso.

Algunos de los problemas más comunes en relación al control de inventario son los siguientes:

- > Hay muchas unidades en manos de algunos de los vendedores, en tanto que otros no son adecuadamente provistos con productos para venta.
- > Algunos miembros que han dejado la empresa conservan consigo productos que no fueron vendidos.
- > Productos que se dañan por mal almacenaje o manejo indebido.

Frente a estos problemas es aconsejable aplicar las siguientes medidas preventivas.

- Hacer que todos los productos que no hayan sido vendidos cada cierto plazo, por ejemplo tres semanas, se regresen para verificar las cuentas y hacer las correcciones necesarias en los inventarios.
- No proveer de productos a los vendedores arbitrariamente (tal como dos unidades a la semana por persona), sino considerando su desempeño anterior.
- Usar empaques protectores y asignar a un miembro del Equipo la supervisión de los inventarios.

### LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LA SEMANA #15

El Director General y el Consejero de la empresa practican una auditoría administrativa, que consiste en una revisión metódica y completa del cumplimiento de los objetivos, metas y funciones de cada área. Prepara con anticipación los documentos

necesarios para constatar en tu área lo siguiente:

- > El reporte de la investigación de mercado y, como anexos, la encuesta y el estudio de campo efectuados
- > La propuesta de imagen corporativa, logo y lema, anexando la encuesta realizada.
- > El programa de publicidad y ventas.
- > El proyecto de participación en el Encuentro Anual.
- > Registro de ventas por semana y acumulado, con porcentajes de cumplimiento de las metas de la empresa y de las cuotas de los vendedores
- > Informe de los medios y recursos utilizados en la publicidad del producto.

## 14. CALENDARIO DE LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR DE MERCADOTECNIA A PARTIR DE LA SEMANA #3

### SEMANA # 3

Asistir a las actividades de la "Semana de la capacitación del Programa Jóvenes Emprendedores del SISTEMA DESEM"

### SEMANA # 4

Dirigir al Equipo de Mercadotecnia en la investigación de mercado, con el apoyo del Consultor

### SEMANA # 5

Presentar en junta del Consejo de



Administración el reporte de la investigación de mercado

SEMANA # 6

Dirigir al Equipo de mercadotecnia en el diseño de la imagen corporativa, el logo y el lema, así como en la elaboración del programa de publicidad y ventas, con el apoyo del Consultor

SEMANA # 7

Presentar en Junta del Consejo de Administración propuesta de la imagen corporativa, el logo y el lema, así como la propuesta del programa de publicidad y ventas

Presentar en Junta del Consejo de Administración el presupuesto del área de Mercadotecnia

SEMANA # 9

Presentar en Junta del Consejo de Administración proyecto de participación en el Encuentro Anual

SEMANA # 10

Impartir capacitación a la fuerza de ventas.

Participar en el Encuentro Anual

SEMANA # 11

Presentar en Junta de Directores informe sobre el desarrollo de las actividades del área

SEMANA # 12

Participar en la manufactura y en la venta del producto de la empresa

SEMANA # 13

Presentar en Junta de Directores informe sobre el desarrollo de las actividades del área.

Participar en la revisión del cumplimiento de requisitos para la auditoría administrativa

SEMANA # 14

Aportar la información y documentos requeridos en la auditoría

SEMANA # 15

Participar en la manufactura y en la venta del producto de la empresa.

En Junta del Consejo de Administración participar en el análisis de los resultados de la auditoría y en el diseño de participación en el Foro Regional

SEMANA # 16

Participar en la manufactura y en la venta del producto de la empresa.

En Junta de Directores participar en la revisión de los preparativos para el Foro Regional

SEMANA # 17

Participar en la manufactura y en la venta del producto de la empresa.

Participar en el Foro Regional

SEMANA # 18

Participar en la manufactura y en la venta del producto de la empresa.

En Junta del Consejo de Administración participar en la presentación del informe del Director General y en el diseño de la participación en la Feria Anual

SEMANA # 19

Participar en la manufactura y en la venta del producto de la empresa

SEMANA # 20

Participar en la manufactura y en la

venta del producto de la empresa

En Junta de Directores presentar informe sobre el desarrollo de actividades del área y participar en la revisión de preparativos para la Feria Anual

SEMANA # 21

Participar en la manufactura y en la venta del producto de la empresa.

Participar en la Feria Anual

SEMANA # 22

Participar en la venta del producto de la empresa

En Junta del Consejo de Administración participar en la presentación del informe del Director General y en la organización del proceso de liquidación.

SEMANA # 23

Entregar los elementos del Reporte Anual correspondientes al área de investigación de mercado, reporte de ventas por vendedor y comisiones, sistema de ventas

En Junta del Consejo de Administración participar en la revisión del proceso de liquidación y de la elaboración del Reporte Anual

SEMANA # 24

En Junta del Consejo de Administración participar en la revisión del Reporte Anual

SEMANA # 25

Participar, durante la Asamblea de los Accionistas, en la presentación del informe del Director General, en la evaluación de las experiencias obtenidas en la entrega de reconocimientos a los miembros de la empresa.