



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**“Los sistemas de ventas y su impacto en la
competitividad de las Pymes comerciales en
Othón P. Blanco”**

TESIS

Para Obtener el Grado de
Licenciado en Sistemas Comerciales

PRESENTA

Liubliana Nailea Arceo Ortega

DIRECTOR DE TESIS

M.C. Edgar Sansores Guerrero

Chetumal, Quintana Roo 2010

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

DIRECTOR: _____

M.C. Edgar Sansores Guerrero

ASESOR: _____

M.A. Naiber José Bardales Roura

ASESOR: _____

M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

Chetumal, Quintana Roo, Junio de 2010

*Y volví a sentir unas inmensas ganas de vivir
cuando descubrí que el sentido de mi vida era el que
yo le quisiera dar...*

Paulo Coelho

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas y cada una de las personas que confiaron en mí y en mis capacidades, que me brindaron su invaluable apoyo en los momentos de dificultad y que cooperaron para mi crecimiento personal y profesional; y a los que No...De igual forma, ya que con ellos aprendí a no dejarme vencer, a levantarme las veces que sean necesarias y continuar mi camino en la búsqueda de mis objetivos. Mi más sincero agradecimiento a todos ustedes.

Con respeto, admiración, y cariño.

Nailea Arceo

*A Dios por ponerlos en mi vida: Hassel, André, Leslie, Eduardo,
Lázaro, Benny, Gilda, Nancy, Edith, Edgar, Harald, Lety,
Angel, César, Janice, Natalia, S. C.*

RESUMEN

Autor: Liubiana Nailea Arceo Ortega

Título: Los sistemas de ventas y su impacto en la competitividad de las Pymes comerciales en Othón P. Blanco

Institución: Universidad de Quintana Roo

Grado: Licenciatura en Sistemas Comerciales

Año: 2010

El presente trabajo de investigación se realiza con la finalidad de estudiar el impacto de los sistemas de ventas aplicados por las Pymes del municipio de Othón P. Blanco. La importancia de la investigación radica en brindarle a las empresas locales una herramienta oportuna que les permita mayor tiempo de permanencia en el mercado.

Por lo cual, a lo largo del trabajo se estudian mediante un análisis estadístico una muestra de empresas de giro comercial. La finalidad es determinar los componentes principales que inciden en la competitividad de estas.

Finalmente en base a los datos obtenidos, se elabora una propuesta que confronte las principales problemáticas del área de ventas; cabe mencionar que esta proposición se encuentra estructurada de acuerdo a los requerimientos y características de las Pymes del municipio de Othón P. Blanco.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	12
I. Planteamiento del problema	13
II. Objetivo General	14
III. Objetivos específicos	14
IV. Hipótesis	15
Capítulo 1. Fundamentos teóricos	16
1.1.- Introducción	17
1.2.- Conceptos de venta	17
1.3.- Evolución histórica	18
1.4.- Clasificación de las ventas	20
1.4.1.- Venta pasiva	21
1.4.2.- Venta Activa	21
1.5.- Tipos de venta	22
1.5.1.- Venta repetitiva	22
1.5.2.- Venta de negociación	23
1.6.- Enfoques	23
1.6.1.- Orientado hacia la satisfacción de sus propios problemas	24
1.6.2.- Orientado hacia la competencia	25
1.6.3.- Orientado solo hacia su producto	25
1.6.4.- Orientado hacia las ofertas	25
1.6.5.- Orientado solo hacia las relaciones	26
1.6.6.- Orientado a la técnica	26
1.7.- Fases de la venta	27
1.7.1.- Prospección y calificación	27
1.7.2.- Contacto y principio de la venta	29
1.7.3.- La presentación	30
1.7.4.- Manejo de las objeciones	30
1.7.5.- Cierre de la venta	31

1.7.6.- Seguimiento de la venta	31
1.8.- Importancia de la venta	32
1.9. Características del vendedor	32
Capitulo 2.- Análisis situacional de las Pymes en Quintana Roo	38
2.1.- Introducción	39
2.2.- Antecedentes históricos	39
2.2.1.- Surgimiento de las Pymes	39
2.2.2.- Etapas de desarrollo de las Pymes	40
2.2.3.- Cronología	41
2.3.- Definición de empresa	46
2.4.- Clasificación	47
2.4.1.- Según la actividad o giro	47
2.4.2.- Según su dimensión	49
2.4.3.- Según su forma jurídica	49
2.4.4.- Según su ámbito de actuación	50
2.5.- Concepto y clasificación de Pyme	50
2.6.- Contribución de las Pymes en la economía de México	52
2.7.- Problemática	60
2.7.1.- Externo	60
2.7.1.1.- Acceso limitado a programas de apoyo comercial y de desarrollo tecnológico	60
2.7.1.2.- Acceso limitado al financiamiento	60
2.7.1.3.- Excesiva Regularización	61
2.7.1.4.- Restringida participación en los mercados, principalmente en los de exportación	62
2.7.1.5.- Barreras comerciales internacionales	63
2.7.2.- Internos	63
2.7.2.1.- Limitada capacidad de negociación producto de su escasa capacidad de compra.	63

2.7.2.2.- Carencia de personal calificado y mínima participación en los programas institucionales de capacitación y adiestramiento	64
2.7.2.3.- Deficiente abasto de insumos, debido a sus reducidas escalas de compra	64
2.7.2.4.- Desconocimiento y falta de interés en la aplicación de medidas de seguridad e higiene en el trabajo	65
2.7.2.5.- Aversión al uso de tecnología en los procesos productivos	65
2.7.2.6.- Tendencia a la improvisación	66
2.7.2.7.- Niveles bajos de valor agregado y productividad	66
2.7.2.8.- Falta de conocimiento del mercado	67
2.7.2.9.- Inexistente capacidad financiera	67
2.7.2.10.- Falta de conocimiento y habilidades gerenciales	67
2.8.- Contribución de las Pymes en la región Sur-Sureste	68
2.9.- Contribución de las Pymes en la economía de Quintana Roo	70
2.10.- Problemática de las Pymes en Quintana Roo	76
2.10.1.- Recursos humanos	76
2.10.1.1.- Falta de conocimiento de los programas de capacitación	76
2.10.1.2.- No hay programas de formación para empleados	77
2.10.1.3.- Carencia de personal capacitado	77
2.10.1.4.- Bajos sueldos	77
2.10.1.5.- No existe un sistema de incentivos	78
2.10.2.- Gestión	78
2.10.2.1.- Falta de formación del empresario	78
2.10.2.2.- No existe un plan de negocios	78
2.10.2.3.- Desconocimiento del mercado	79
2.10.3.- Producción	79
2.10.3.1.- Bajo e incluso nulo valor agregado	79

2.10.3.2.- Dificultad para acceder a canales de distribución	80
2.10.3.3.- Homogeneidad en los productos	80
2.10.3.4.- No existen sistemas de inventarios	81
2.10.4.- Financiamiento	81
2.10.4.1.- Dificultad para acceder a fuentes de financiamiento formales	81
2.10.4.2.- No se cuenta con un sistema de información contable	82
2.10.4.3.- Inexistente información financiera para la toma de decisiones	82
Capítulo 3.- Análisis de los sistemas de ventas de las Pymes de Othón P. Blanco	83
3.1.- Introducción	84
3.2. Metodología y resultados	84
3.3.- Resultados	101
Capítulo 4.- Propuesta del sistema de ventas	104
5.1.- Introducción	105
5.2. Alcances y limitaciones	105
5.3.- Objetivos	106
5.4.- Perfil del vendedor	106
5.5.- Perfil del puesto	109
5.6. Esquema de ventas	110
5.7.- Técnica de venta	115
5.8.- Formatos	117
Capítulo 5.- Conclusiones y recomendaciones	123
Glosario de Términos	130
Referencias	133

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICAS

	Pág.
Tabla 1. Establecimientos en México de acuerdo al tamaño de empresas	44
Tabla 2. Participación en el mercado por actividades comerciales	45
Tabla 3. Trabajadores registrados en el IMSS de 2000 al 2004	53
Tabla 4. Componentes principales	90
Tabla 5. Resultados	99
Tabla 6. ANOVA	99
Tabla 7. Coeficientes	100
Tabla 8. Diferencias entre el estilo de venta tradicional y el profesional	108
<hr/>	
Figura 1. Distribución de las empresas por estado en la región Sur-Sureste	69
Figura 2. Esquema del sistema de ventas	113
<hr/>	
Gráfica 1. Personal total ocupado en las empresas mexicanas	53
Gráfica 2. PIB aportado por las empresas en 2006	54
Gráfica 3. PIB de México en miles de millones	54
Gráfica 4. Ventas anuales de Pymes	55
Gráfica 5. Contribución de las Pymes por actividad económica	56
Gráfica 6. Exportaciones de empresas 1994-2000	57
Gráfica 7. Empresas exportadoras en el 2000	58
Gráfica 8. Porcentaje de exportaciones de Pymes. Comparativo internacional	58
Gráfica 9. Obstáculos más importantes para el desarrollo empresarial en América Latina	61
Gráfica 10. Obstáculos para el crecimiento de la empresa. Comparativo internacional	62
Gráfica 11. Distribución de las empresas por sector en la región Sur-Sureste	68
Gráfica 12. Distribución de las empresas en Quintana Roo por actividad económica	70
Gráfica 13. Distribución de empresas en Quintana Roo por tamaño	71
Gráfica 14. Unidades económicas por tamaño y sector en Quintana Roo	71

Gráfica 15. Producción bruta total generada por sector económico en Quintana Roo	73
Gráfica 16. Distribución porcentual del personal ocupado por sector en Quintana Roo	73
Gráfica 17. Distribución porcentual del personal ocupado en el sector manufacturero por tamaño de empresa	74
Gráfica 18. Distribución porcentual del personal ocupado en el sector comercio por tamaño de empresa	75
Gráfica 19. Distribución porcentual del personal ocupado en el sector servicio por tamaño de empresa	75
Gráfica 20. Gráfico de sedimentación	89
Gráfica 21. Gráfico de componentes en espacio rotado	94
Gráfica 22. Empresas que emplean algún componente principal	101
Gráfica 23. Cumplimiento de las metas de venta	102
Gráfica 24. Porcentaje de utilización de la estrategia de venta personal.	103
<hr/>	
Esquema 1. Clasificación de ventas	20
Esquema 2. Tipos de venta	22
Esquema 3. Modelo de venta	111
Esquema 4. Técnica de venta	116
<hr/>	
Formato a. Necesidades del consumidor	117
Formato b1. Referidos	118
Formato b2. Motivos de renuencia a la compra	119
Formato c1. Experiencias con el producto	119
Formato c2. Preguntas de rutina	120
Formato d. Recomendaciones para vender	120

INTRODUCCIÓN

Analizando los mercados actuales se observa la importancia de las Pymes en la economía de diversos países, ya que son consideradas el motor de desarrollo debido al elevado porcentaje de empresas pertenecientes a esta categoría.

Ante esta situación, la presente investigación surge de la inquietud de observar los deficientes sistemas de ventas que aplican las Pymes locales, por lo cual se diseña una propuesta que permita brindar oportunidades de mejoramiento.

Por lo tanto, el trabajo se ha estructurado en 5 capítulos, los cuales se componen de los siguientes temas:

El primer capítulo comprende los fundamentos teóricos referente a ventas, tales como conceptualización, clasificación, tipología, fases e importancia; agregando temas relacionados con el vendedor, entre los que destacan sus características y enfoques.

El segundo capítulo abarca aspectos generales de las Pymes como su concepto, clasificación y evolución en la economía mexicana; de igual forma se incluyen contenidos específicos como sus contribuciones y problemáticas.

El tercer capítulo se refiere a la metodología empleada para determinar los componentes principales, así como su respectiva incidencia en la competitividad de las Pymes locales.

En el cuarto capítulo se presenta la propuesta del sistema de ventas diseñado a partir de la evidencia empírica obtenida del trabajo de campo.

La proposición contiene las capacidades, habilidades, conocimientos y funciones que debe poseer el prospecto a vendedor, el esquema de ventas y el esquema de la técnica de venta. Cabe mencionar que dicha propuesta surge a partir del enfoque orientado hacia la técnica del vendedor.

Finalmente, en el quinto capítulo se analizan e interpretan los resultados generados a partir de la observación del entorno de las Pymes en México; de igual forma las estadísticas provenientes del análisis multivariante contribuyen a la consolidación de este último apartado.

I- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente se puede observar que en los mercados existentes se halla una amplia gama de micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes), las cuales se dedican a atender diferentes necesidades en los consumidores. Los clientes han sido partícipes de la presencia de negocios que no generan interés alguno, es decir, no existe motivación por adquirir los productos ofertados teniendo como resultado que a largo plazo las empresas lleguen a quebrar.

La pregunta que surge ante este panorama desde el punto de vista del emprendedor es ¿Por qué quebró la empresa? ¿Qué originó dicha situación? Una posible respuesta a ello es el siguiente postulado: Para que el negocio no se encuentre en riesgo, es necesario contar con ingresos suficientes. Por lo tanto, es necesario que las empresas establezcan un número de ventas a cumplir durante un periodo determinado.

Sin importar el ramo, ubicación e incluso el tamaño de las empresas, las ventas desempeñan un papel vital en su desarrollo, ya que de éstas dependerán las utilidades.

Uno de los aspectos fundamentales de realizar la labor de venta, es que mediante la adecuada presentación de los beneficios del bien y la persuasión, el cliente adquiera nuestro producto y no el de la competencia. El cuestionamiento que surge es ¿De qué manera logramos esto?

Analizando la gestión de las Pymes se observa que en la mayoría de éstas, no existe interés de los empleados por atender las necesidades de los clientes, orientarlos durante el proceso de compra y mucho menos brindarles un servicio cordial y de calidad.

Por lo cual la empresa precisa contar con personal capacitado que posea el perfil adecuado, las habilidades y conocimientos necesarios para implementar técnicas de venta, capaz de escuchar las necesidades del cliente y darle oportuna solución a sus problemas a través de nuestros productos.

II- OBJETIVO GENERAL

El objetivo de la siguiente investigación es elaborar un sistema de ventas para las Pymes de Othón P. Blanco a partir de un perfil definido a través del análisis multivariante.

III - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un análisis descriptivo de los fundamentos teóricos en los que se sustenta los sistemas de ventas.
- Elaborar un análisis estadístico de la situación actual de las Pymes en México y Quintana Roo.

- Analizar y evaluar los sistemas de ventas implementados en las Pymes de Othón P. Blanco a través del análisis multivariante.
- Formular una propuesta de sistema de venta para la implementación en las Pymes de Othón P. Blanco

IV- HIPÓTESIS

Un sistema de ventas incide en la competitividad de las Pymes comerciales del municipio de Othón P. Blanco.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. Introducción

El presente capítulo tiene como propósito realizar un análisis descriptivo de los fundamentos teóricos en los que se sustentan los sistemas de ventas. Para lo cual este capítulo se integra de dos apartados. En el primero se analiza la conceptualización del proceso de venta, su evolución histórica, así como su tipología. En el segundo se describe el rol del vendedor en el sistema de comercialización; además del impacto de su perfil en el éxito comercial.

1.2. Conceptos de venta

De acuerdo a Philip Kotler (2002), el concepto de venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo es vender lo que hacen, en lugar de hacer lo que el mercado desea.

Por lo que respecta al Diccionario de Marketing de Cultural S.A. (2005), la venta se define como un contrato en el cual el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador a cambio de una determinada cantidad de dinero. También incluye en su definición que la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual el vendedor pretende influir en el comprador.

Para Fischer y Jorge Espejo (2004) consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia, y la definen como toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. Ambos autores señalan además, que es en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio).

Por otra parte Eric de la Parra y María del Carmen Madero (2005) la definen como la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir por un lado en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador.

Finalmente Carlos Facci (1992) define a la venta como el proceso que permite que el vendedor identifique, active y satisfaga las necesidades o los requerimientos del comprador para beneficio mutuo y permanente, tanto del comprador como del vendedor. La venta comienza cuando el cliente dice sí o no.

1.3. Evolución histórica

Como función de los negocios las ventas ya existían en el año 4,000 A.C. cuando los árabes viajaban en caravana para comercializar sus productos en la Mesopotamia y Egipto. La gente consideraba que era incorrecto obtener ganancias por el intercambio de mercancías y servicios, por ende las personas que se dedicaban a estas transacciones eran menospreciadas. Esta actitud respecto al proceso de la venta cambió durante la edad media, cuando se reconoció que las ganancias podían estar justificadas mediante la prestación de servicios, espacio o tiempo.

La perspectiva que antiguamente tenían las empresas de sus procesos de operación, era de llevarlos a cabo de manera metódica y sistemática; no existía la mercadotecnia, ni se tenían establecidos métodos de comercialización. Las empresas producían una cantidad indefinida de productos para luego ser vendidos, es decir, no producían en relación a la demanda como actualmente sucede.

Durante el siglo XIV surgen una serie de primicias que constituyeron un avance significativo para las empresas en función de la eficiencia y eficacia. Este suceso se conoce en la historia como la Revolución Industrial.

Estos cambios impactaron de diferente manera a las empresas, un ejemplo de ello es que la transportación fue más eficiente, ya que en vez de utilizar caballos se implementó la locomotora, lo que disminuyó los tiempos de transportación y aumentó la cantidad de mercancía trasladada. Otro aspecto fue la sustitución del hombre por la maquina, esta última aceleraba los procesos de producción, obteniendo como resultado mayores volúmenes de producto y elaborados con mejor calidad que la hecha por el hombre.

Es en este momento de desarrollo empresarial que nacen las ciencias a partir de corrientes filosóficas postuladas por personajes como Taylor y Fayol, los cuales brindan importantes aportaciones a la evolución de los procesos y métodos aplicados en las organizaciones.

Debido a la intervención de las ciencias, los procesos se sitúan en un ámbito de constante evolución. De esta manera se emigra de las ventas como evento, a las ventas como ciencia; iniciándose la segunda etapa crucial de la economía. La revolución de la mercadotecnia.

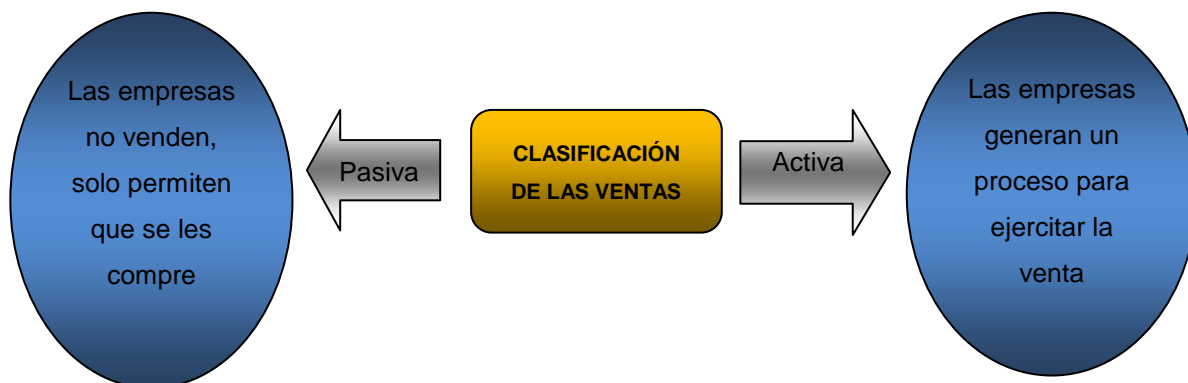
El actual concepto de la mercadotecnia insta que las empresas deben producir en base a los deseos y necesidades del consumidor, respectivamente diseñar canales de distribución de tal forma que el producto se encuentre disponible para el comprador en el lugar preciso, el momento adecuado y a un precio aceptable.

Es en base al concepto de mercadotecnia que la importancia del cliente cambia en las empresas, previamente éste era visto únicamente como herramienta para cumplir objetivos institucionales. Sin embargo hoy en día esta percepción ha sido modificada: las necesidades del cliente son el punto de partida para la creación de productos, tomando como referencia sus gustos, preferencias, necesidades y deseos.

1.4. Clasificación de las ventas

Las empresas comercializan sus productos de manera activa o pasiva dependiendo de las circunstancias en las que se genere el proceso de venta, dicha clasificación puede observarse en el esquema 1. Por lo tanto el presente apartado tiene como función principal explicar al lector en qué consiste cada alternativa de venta.

Esquema 1. Clasificación de las ventas



Fuente: Elaboración propia a partir del libro estrategias de ventas y negociación

1.4.1. Venta Pasiva

En este tipo de venta el cliente da inicio al proceso de compra; cabe mencionar que no se define propiamente como venta, ya que no se le aplican técnicas de persuasión y convencimiento al cliente potencial.

Se realiza cuando el vendedor expone a los consumidores su producto, estos habrán de analizarlos y en base a sus exigencias toman la decisión de adquirirlo o no. El cliente toma la iniciativa, compran porque ellos lo necesitan.

En la venta pasiva no hay que realizar grandes esfuerzos para conseguir mercado a nuestro producto, tampoco requiere capacitación para los vendedores, sin embargo, existen desventajas: la empresa no alcanza su máximo potencial debido a los bajos niveles de productividad.

1.4.2. Venta Activa

El cliente es el elemento más importante en este tipo de venta, hacia él se canalizan todos los esfuerzos y recursos de la empresa. Tanto la empresa como los vendedores toman la iniciativa buscando la satisfacción del cliente sin dejar a un lado su prioridad: la obtención de ganancias.

En primera instancia los vendedores se presentan y establecen un diálogo con el cliente, la finalidad es determinar en qué consiste su objeto de búsqueda.

Los vendedores identifican entre su mercancía un bien que presente las características necesarias para cubrir los requerimientos del consumidor. Concentran sus esfuerzos en demostrarles a los clientes la manera en que el

producto cumple sus expectativas, lo cual se logra a través de exponer los beneficios y no las características del producto.

Finalmente los argumentos expuestos conducen un desenlace en el cual los compradores adquieren o no el bien. El proceso previamente descrito no garantiza la compra del producto, empero ese es el fin de realizar la labor de venta: conducir a un cierre positivo.

Vender es el acto de convencer a una persona respecto de las cualidades, características, bondades, y beneficios de un producto de forma tal, que acceda a realizar de manera voluntaria la entrega de una determinada cantidad de dinero a cambio de la posesión del bien.

1.5. Tipos de venta

Poseer información suficiente genera en los consumidores una serie de opciones y conocimientos que le permiten realizar una correcta toma de decisiones al instante de realizar la acción de comprar; por lo tanto se clasifican las ventas en dos tipos.

Esquema 2. Tipos de venta



Fuente: Elaboración propia a partir del libro estrategias de venta y negociación

1.5.1. Venta repetitiva

El cliente ha sido partícipe con anterioridad en procesos de información y resultados que le permiten conocer los aspectos que abarca el producto:

funciones, prestaciones, características, beneficios, entre otras cuestiones. Considerando los aspectos mencionados, el cliente toma la decisión de compra basada en su experiencia y nueva necesidad.

1.5.2. Venta de Negociación

Debido al desconocimiento que el usuario tiene, se requiere asesorarle y convencerle durante el proceso de venta que el producto cubre las expectativas básicas.

Teniendo definido en qué consiste la clasificación y la tipología de las ventas, se observa que existe una relación entre estos conceptos. A la venta pasiva se le suele relacionar con la venta repetitiva, mientras que a la venta activa se le relaciona con la de negociación. Cabe mencionar que la venta repetitiva se genera a partir de la venta de negociación.

1.6. Enfoques

La personalidad es una característica que genera diferencias entre los individuos de una sociedad, y por lo tanto influye en el impacto de sus acciones. La personalidad interviene en el estilo de venta que ejerce el personal de la empresa generando diversos enfoques.

Por lo tanto se define a la personalidad como un conjunto de patrones conductuales, experiencias vividas, e ideologías adquiridas o aprendidas a través del tiempo que identifican y diferencian a las personas entre sí, dando origen a las discrepancias individuales.

Para Eysenck (1982) la personalidad es la suma total de los patrones de conducta actuales o potenciales de un organismo determinados por la herencia o la crianza. Se origina y desarrolla mediante la interacción funcional de los cuatro sectores principales en el que dichos patrones de conducta están organizados: el sector cognitivo (inteligencia), el sector conativo (carácter), el sector afectivo (temperamento) y el sector somático (constitución).

Las acciones de los individuos surgen a partir de la personalidad que estos posean, por lo tanto a continuación se mencionan seis perspectivas del proceso de venta dependiendo de la personalidad del vendedor.

1.6.1. Orientado hacia la satisfacción de sus propios problemas

En este enfoque el vendedor se centra en satisfacer sus necesidades de crecimiento; ejemplo de ello es cumplir con sus metas de ventas asignadas en un periodo determinado.

Entre sus objetivos se encuentran: sobresalir, ascender, incrementar sus bonificaciones, etc. El vendedor se encuentra tan concentrado en cumplir sus intereses que olvida satisfacer las necesidades del cliente.

Si el vendedor no presta atención a sus clientes por considerarse únicamente a sí mismo, no transcurrirá mucho tiempo en que éste se encuentre en una situación problemática.

1.6.2. Orientado hacia la competencia

Mediante este enfoque, el vendedor se dedica a realizar constantes comparaciones entre los productos ofertados por la empresa y los de la competencia, la finalidad es minimizar a este último frente a los compradores.

El vendedor se enfoca hacia los competidores de manera obsesiva, perdiendo de vista su principal razón de ser: el cliente

1.6.3. Orientado solo hacia su producto

Es el vendedor que realiza la función de vender en base a las características de su producto, desafortunadamente sólo es capaz de exhibir un monólogo repetitivo.

La característica principal de este enfoque es que el vendedor cierra su mente a factores como la tecnología, competencia, surgimiento de nuevas tendencias, e incluso el comportamiento del mercado.

Se encasilla en repetirle a cada cliente la misma letanía que aprendió tiempo atrás, sin modificaciones ni variaciones. No tiene en cuenta que cada cliente es diferente y por lo tanto sus requerimientos también lo son.

1.6.4. Orientado a las ofertas

Cuando el vendedor en lugar de resaltar las cualidades, beneficios, e incluso los valores agregados que el producto ofrece, centra sus esfuerzos de venta en las promociones que la empresa fija. Trata al producto no por lo que hace, sino en función de lo que vale.

El vendedor se deslinda de sus obligaciones de persuasión y convencimiento al permitir que las ofertas y precios bajos realicen su labor de venta, y por lo tanto faciliten la compra. Pierde de vista el potencial con el que cuenta el producto.

1.6.5. Orientado solo hacia las relaciones

Este vendedor tiende a complementar su labor de venta con el de relacionista público, su objetivo es el de crear una relación con el cliente buscando la confianza y amistad de éste.

No aplica técnicas de convencimiento ni persuasión. Se basa en el vínculo de confianza creado con el cliente para posteriormente preguntarle de manera profesional que, y a qué dirección le habrá de mandar su producto.

1.6.6. Orientado a la técnica

Este vendedor se toma el trabajo de aconsejar, guiar y servir a sus clientes. Se preocupa por analizar su psicología y lo que ello implica, teniendo como finalidad prepararse para futuras objeciones.

No sólo conoce sus productos, sino que mediante la observación y previo estudio está al tanto de sus clientes. En base a ello adecua el bien a las necesidades del cliente.

Realiza debidamente la labor de venta: expone las cualidades del producto, así como los beneficios obtenidos y su impacto e importancia en el estilo de vida del comprador. De no lograr captar la atención del cliente, este utiliza el método de la persuasión.

De los seis enfoques descritos con anterioridad, este último es hacia el cual los vendedores deben dirigir sus esfuerzos, ya que el objeto principal de esta orientación es la satisfacción del cliente. Emplea técnicas de venta acorde a la situación y tipo de cliente, aplica la persuasión y utiliza la psicología

Alcanzar este enfoque es la meta de aquellas personas dedicadas a realizar esta profesión, sin embargo la trayectoria no es fácil, es un objetivo que se alcanza mediante muchos requisitos como la perseverancia, determinación, constante motivación y continua preparación.

1.7. Fases de la venta

Los diversos departamentos que constituyen a las empresas cuentan con procesos definidos que permiten el logro de los objetivos. Muestra de ello son los seis pasos que conforman el proceso de venta, los cuales serán explicados a continuación; de igual forma se analiza la intervención e importancia del agente de ventas en cada una de estas etapas.

1.7.1. Prospección y calificación

Una de las principales metas a cumplir de las empresas es desarrollarse de tal forma que aumenten su tamaño, y por ende su participación en el mercado así como su demanda y volúmenes de venta.

Una posible alternativa mediante la cual se puede obtener lo antes mencionado es buscar prospectos que posean las características pertinentes para ser considerados como futuros clientes potenciales.

Los clientes potenciales se obtienen a través de clientes que han usado los productos de la empresa y por lo tanto tienen experiencia y conocimiento del producto.

Los clientes potenciales son aquellas personas u organizaciones que en la actualidad no han realizado compras, pero que son visualizados como posibles clientes debido al poder de compra que representan. Son considerados una futura fuente de ingresos.

Es relevante descartar prospectos que no cumplen los requisitos necesarios para ser considerados clientes potenciales, la finalidad es no desperdiciar tiempo y esfuerzos en clientes no redituables.

Clasificación de los clientes potenciales

1.- Clientes potenciales según su posible frecuencia de compras: Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación de mercados que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

Clientes Potenciales de Compra Frecuente

Clientes Potenciales de Compra Habitual

Clientes Potenciales de Compra Ocasional

2.- Clientes potenciales según su posible volumen de compras: Esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras

Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras

Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras

3.- Clientes potenciales según su grado de influencia: Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el público objetivo y a sus líderes de opinión, a los cuales, convendría convertirlos en clientes actuales para que se constituyan en Clientes Influyentes en un futuro cercano. Por ello, se dividen se forma similar en:

Clientes Potenciales Altamente Influyentes

Clientes Potenciales de Influencia Regular

4.- Clientes Potenciales de Influencia Familiar: Una vez que son identificados estos clientes potenciales, es necesario saber si estos cuentan con el perfil requerido, como lo es su capacidad adquisitiva y de compra, la edad adecuada, el estatus, etc.

1.7.2. Contacto y principio de la venta

Una vez definidos los clientes potenciales se procede a establecer contacto con estos, empero el acercamiento en algunos casos puede darse de manera larga y tediosa.

Se debe poseer conocimiento acerca del cliente potencial para poder encausar el proceso de venta a un cierre positivo en el cual el cliente ha de aceptar el producto que la empresa oferta.

Al primer acercamiento con el cliente se le conoce como “romper el hielo”, este instante en el proceso de venta permite establecer un vínculo de confianza, la finalidad es facilitar la adquisición del bien mediante el compañerismo con el cliente

Un reto interesante que se presenta al vendedor es cuando la competencia ofrece productos similares a los que la empresa oferta, ya que se verá en la forzosa necesidad de apelar a su ingenio para captar el interés de los clientes.

1.7.3. La presentación

El objetivo fundamental de exhibir el producto ante el cliente es lograr un desenlace positivo. Sin embargo para un producto no buscado (por ejemplo los seguros), es necesaria una ardua labor de venta por parte del vendedor.

Las objeciones son los principales obstáculos a los que se enfrenta el vendedor durante la el proceso de comercialización, estas se dan cuando el cliente no está convencido al 100% de lo ofrecido.

La exposición del bien puede estar basado en dos estilos diferentes: el primero hace alusión a las características y cualidades del producto, mientras que el segundo se dirige al impacto generado por los beneficios del producto en la vida del consumidor.

1.7.4. Manejo de las objeciones

Desafortunadamente la mayoría de los vendedores suelen asociar las objeciones del cliente con la renuencia a adquirir los productos, empero la realidad no necesariamente es esta, ya que por el contrario los clientes desean que sus dudas e inquietudes sean resueltas efectivamente. Las objeciones se suscitan en cualquier etapa del proceso de venta, incluso al principio cuando el consumidor se resiste a ser informado.

Las objeciones más frecuentes suelen ser en relación a precio, calidad y funcionalidad del producto, por mencionar los más importantes.

1.7.5. Cierre de la venta

Cuando el cliente toma su decisión considerando tanto sus necesidades como los beneficios ofrecidos por el producto, el vendedor se encuentra en las últimas etapas del proceso de venta. El cliente externará su veredicto el cual puede ser: positivo (adquisición del producto) o negativo (rechazo de la oferta) dependiendo de factores como el trato del vendedor, el precio del bien, la existencia de otras ofertas, etc.

El objetivo de guiar el desarrollo de la comercialización es lograr captar la atención del cliente potencial para posteriormente venderle mediante la estimulación de sus deseos de compra y el manejo de sus expectativas.

1.7.6. Seguimiento de la Venta

Se tiene la falsa creencia de que los procesos de venta terminan cuando el cliente adquiere el producto y se retira, sin embargo es una idea discordante a la realidad ya que algunas empresas complementan su comercialización ofreciendo seguimiento a la venta realizada.

Esta etapa se compone de dos disyuntivas: en la primera se realizan preguntas de rutina al cliente buscando identificar hábitos de consumo y deficiencias en el sistema; en la segunda se aplican servicios post venta con el objetivo de revelar las experiencias creadas a partir del uso del producto.

A partir de la información obtenida, se realizan retroalimentaciones y de ser necesario se aplican medidas correctivas en las fases de la venta; existen casos en los cuales incluso en el producto.

La finalidad es mantener comunicación con el cliente de tal forma que se sienta satisfecho e indispensable dentro de la organización, lo que indiscutiblemente habrá de crear un sentimiento de pertenencia y lealtad a la empresa aumentando la tasa de recompra.

1.8 Importancia de las Ventas

Visto desde el enfoque macroeconómico las ventas generan en los comercios ganancias sobre las cuales se realizan los movimientos económicos de un país. En contraparte, para la microeconomía representan la principal fuente de ingresos en una organización; por lo cual es necesario brindarle al área de ventas herramientas oportunas que le permitan explotar los recursos con los que cuenta.

Cabe mencionar que de no mantener un nivel óptimo de ventas, los gastos excederían los ingresos, obteniendo pérdidas que conducirían a la Pyme hacia la quiebra.

1.9 Características del vendedor

Contar con personal capacitado que brinde a los clientes un servicio propicio y sea capaz de realizar una eficaz labor de venta es esencial para el adecuado desarrollo del proceso de comercialización.

Antes de describir las cualidades y capacidades que debe poseer un vendedor es necesario previamente definirlo:

Vendedor es aquella persona que ejerce la ciencia y el arte de la venta, interpretando los requerimientos de los prospectos, y aplicando su cultura general, psicología, conocimientos sobre los estilos, gustos, preferencias y conocimientos técnicos permanentemente actualizados, para satisfacer las necesidades, deseos, preferencias y temores de los consumidores.

No todas las personas poseen la capacidad de ser vendedor, se requiere de cualidades como la constancia, preparación, así como un conjunto de determinadas habilidades que a lo largo de este apartado se expondrán.

El vendedor tiene como labor exponerle al cliente los beneficios de poseer nuestro producto y no el de la competencia; muchos vendedores caen en el error de exponer características del producto en vez de los beneficios obtenidos. La labor de venta no consiste en describir el producto, sino en ofrecer opciones de solución a las necesidades del consumidor.

Parte de la labor del vendedor es estimular los deseos de compra del consumidor, crearle la necesidad de adquirir el producto cuando se encuentra dubitativo.

Las empresas de mayor tamaño cuentan con fondos suficientes para contratar propaganda capaz de lograr que el producto se venda por si solo; sin embargo las Pymes no poseen esta condición monetaria, por lo tanto su fortaleza radica en la destreza y preparación de sus empleados. Considerando la importancia que representa el área de venta en la estructura de una organización, se procede a describir las cualidades y habilidades que debe poseer el vendedor

Extrovertido

Como primera característica el vendedor debe ser extrovertido, capaz de relacionarse con otros sujetos sin problema alguno y que no tenga temor de hablar en público.

Las personas extrovertidas son buenos vendedores de campo. Generalmente son personas optimistas, asertivas, gustan de estar ocupados e incluso llegan a ser catalogados como personas hiperactivas.

Naturalmente los individuos extrovertidos son idóneos para el puesto de vendedor ya que son capaces de entablar vínculos con personas desconocidas sin ninguna dificultad.

Algunos estudios afirman que del total de la población aproximadamente el 16% son personas introvertidas al extremo, mismo porcentaje que se aplica a las personas extrovertidas. El 68% restante comparten rasgos de las dos personalidades, es decir, no son 100% introvertidas ni 100% extrovertidas.

Disciplinado

Las grandes empresas cuentan con una plantilla de trabajadores lo suficientemente extensa como para estar supervisando que cada empleado realice debidamente sus funciones. No siempre se encontrará presente la autoridad correspondiente, por lo tanto es importante que cada empleado demuestre una actitud ordenada y perseverante.

En el caso de las Pymes que son empresas que cuentan con poco personal, se dan situaciones en las que el comerciante realiza la función de vendedor; por lo tanto si no se posee la disciplina necesaria el negocio no habrá de prosperar.

Sociable

Tener la capacidad de generar un vínculo de confianza con el cliente puede generarse a través de tres factores fundamentales: la sinceridad, la actitud servicial y la empatía. ¿Cómo lograr la confianza del cliente mediante estos componentes?

Ser sincero significa procurar decir siempre la verdad aunque ello implique perjudicarnos a nosotros mismos. Por ejemplo, si un cliente está buscando un producto que no tenemos el vendedor puede sugerirle al cliente otras opciones, aunque eso implique adquirirlo con la competencia.

Uno cuestionaría la decisión del vendedor, sin embargo lo que éste busca realmente es el porvenir del cliente y no el de la empresa. Esto generara en el comprador un sentido de gratitud y confianza hacia el vendedor por su sinceridad.

Existen empresas que no tienen el beneficio de poseer un producto posicionado en el mercado, por lo tanto hacen de la calidad en el servicio una fortaleza.

Ofrecer un trato adecuado genera un ambiente confortable para el cliente, les crea la sensación de ser valioso e importante para la empresa. Esto influye de manera significativa en la decisión final del consumidor.

Finalmente la empatía logra que el vendedor se ubique en la sintonía del cliente permitiendo a la empresa ponerse “en los zapatos del cliente” y entenderle, analizando su situación se tiene noción de cómo rebatir futuras objeciones.

Estabilidad emocional

El agente de ventas no puede permitirse estar molesto, triste, ansioso, u otros sentimientos negativos, ya que pueden afectar el desarrollo de la venta y por lo tanto repercutir en la decisión final del consumidor. Es necesario mantenerse concentrado, por lo cual se requiere de una característica mencionada previamente: la disciplina.

La estabilidad emocional se evidencia cuando un cliente se comporta grosero y el vendedor no permite que esta actitud perturbe e influya en su conducta; de lo contrario es muy probable que el próximo cliente no reciba un trato de calidad, repercutiendo en los ingresos de la empresa.

Actitud

La actitud es la forma en la que se asimila cualquier situación. El vendedor es una persona expuesta a una serie de situaciones adversas, por lo tanto es preciso que el personal de ventas que ha de contratar la empresa tenga una actitud positiva y perseverante.

Como se hizo mención al principio del apartado no cualquier individuo posee las capacidades necesarias para laborar en el área de ventas, ya que se arriesgan a recibir constantes rechazos. De 10 clientes generalmente 8 rechazan el producto, sin embargo lo importante es tomar esta situación como un proceso de aprendizaje y retroalimentación con el objetivo de mejorar las técnicas y métodos de persuasión.

La actitud es un factor determinante que marca la diferencia entre continuar o no. Debido en muchas ocasiones a la falta de esta cualidad en los empleados, el departamento de ventas se encuentra ante la problemática de la constante

rotación de personal; lo que ocasiona pérdidas para la organización ya que se generan costos de capacitación

Se han mencionado de manera general las características que debe poseer el personal de ventas, sin embargo en capítulos posteriores se le proporcionará al empresario un perfil definido y específico de las cualidades, habilidades y conocimientos que debe poseer el prospecto a ocupar el puesto de vendedor.

CAPÍTULO II
ANÁLISIS SITUACIONAL
DE LA PYMES EN
QUINTANA ROO

2.1. Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo fundamental brindarle al lector un panorama general acerca de las Pymes y el ámbito empresarial en el cual se desarrollan.

Por lo tanto, el capítulo se divide en dos apartados. En el primero se exponen los aspectos generales de las Pymes, como lo son sus antecedentes, evolución, clasificación y conceptos. Mientras que en el segundo, de manera específica se mencionan las contribuciones al país y el Estado, así como sus respectivas problemáticas.

2.2. Antecedentes históricos

2.2.1. Surgimiento de las Pymes

Las Pymes tienen dos fuentes de origen: la primera es de manera legal, la cual permite a la empresa contar con una estructura definida, procesos establecidos, gestión empresarial regulada y pago remunerado por el trabajo realizado de sus empleados.

La segunda fuente es de carácter familiar. Este inicio se caracteriza por no poseer conocimientos en comercio y no tener un adecuado manejo de finanzas.

Las empresas que surgieron a partir de esta segunda alternativa únicamente se preocupan por la supervivencia del negocio; no hacen uso de la planeación estratégica y pocas veces el empresario tiene una mentalidad visionaria que permita a la empresa prosperar.

2.2.2. Etapas de desarrollo de las Pymes

En lo referente a la evolución de las Pymes en la economía de México, tenemos delimitadas tres etapas:

La primera se concibe entre los años 50's-60's, cuando las Pymes comienzan a adquirir importancia debido al impacto que causan en la economía de un país. Esta tendencia comienza en Argentina para posteriormente implementarse en México.

Durante el sexenio de 1982-1988, se implementó el programa nacional de sustitución de importaciones, en la cual se estableció que el país produciría sus propios productos. Este programa planteaba que no se realizarían exportaciones ni importaciones; empero este modelo fracasó debido a que los productos producidos eran de pésima calidad y precios excesivos.

Este modelo propició un panorama de economía cerrada que si bien generó la creación de nuevos productos, también limitó la organización, capacitación e información de las empresas existentes.

En este momento se ubica la segunda etapa del desarrollo de las Pymes. Debido a la implementación del programa nacional de sustitución de importaciones las empresas carecieron de apoyo financiero por parte del gobierno originando la falta de competitividad de las Pymes.

La inestabilidad económica se extendió hasta los años 80's, por lo cual las empresas que se encontraban operando en este periodo se preocuparon únicamente por subsistir, y no por invertir.

Finalmente en la última etapa comprendida en los años 90's, el país recupera la estabilidad económica necesaria que permite brindarle a las Pymes un entorno favorable para su desarrollo; sin embargo esta situación no exentó a las Pymes de problemáticas que dificultaran su progreso

2.2.3. Cronología

1977. Se estableció que las grandes empresas serian apoyadas por las pequeñas y medianas empresas; a cambio estas últimas tendrían acceso a tecnologías modernas, disponibilidad de recursos y la oportunidad de participar en una política orientada a dar apoyos crediticios para lograr liquidez y capital de trabajo.

1979. El gobierno se propuso reactivar la industria, por lo cual dentro de las estrategias para lograrlo otorgó financiamiento y estímulos fiscales a las Pymes. La finalidad era que los empresarios canalizaran un elevado porcentaje de su producción hacia mercados internacionales.

1981. Los resultados de las estrategias mencionadas se vieron manifestados en este año, ya que la producción industrial en México registró un crecimiento en promedio del 8.1%

1982. Se pone en marcha el programa nacional de sustitución de importaciones para reducir la dependencia con el exterior lo que da como resultado una economía cerrada e inestable, se genera el cierre de un significativo porcentaje de Pymes.

1984. A través del Fondo General de Garantía de Inversiones FOGAIN se le proporcionan apoyos a las pequeñas y medianas empresas con los programas denominados "Normal y especial en apoyo a empresas con problema de

liquidez”. Para realizar estos programas se destinaron en primera etapa 51 mil millones de pesos con recursos propios, en forma complementaria la Nacional Financiera destinó 10 mil millones de pesos.

Durante este periodo el FOGANI destinó recursos especiales para ampliar el presupuesto del Programa de Asistencia Técnica a Pequeños y Medianos Productores (PAPMI).

1986. El Programa de Apoyo Financiero a la Mediana, Pequeña y Micro Industria canalizó más de 220 mil millones de pesos poniendo a disposición créditos de hasta 15 millones de pesos para la micro industria, 25 millones para la pequeña y hasta 50 millones de pesos para mediana

1987. Se aumentó un 70% el número de empresas beneficiadas por los créditos de 324 mil millones de pesos otorgados por el FOGAIN, además se ofreció financiamiento a cada micro industria hasta por 65 millones de pesos.

1993. Durante el primer trimestre de este año se constituyeron 24 sociedades cooperativas, 18 de producción industrial, cuatro de consumo y dos de servicios. La creación de estos consorcios significó una inversión inicial de 2 millones 501mil pesos y una generación de 743 empleos. Las actividades a las que se dedicaron estas sociedades fueron alimentos, equipo de refrigeración, materiales para la construcción, prenda de vestir y productos de madera.

En el segundo trimestre se promovió y asesoró la formación de cinco uniones de crédito industrial las cuales se agruparon en 150 micro, pequeñas y medianas empresas con una inversión total de seis millones de pesos. Estas organizaciones se ubicaron en los estados de México, Sinaloa, Sonora, Guerrero y en el Distrito Federal.

1994. El primero de enero de este año entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte que incluía a países como México, Estados Unidos y Canadá.

Los objetivos de este tratado fueron meramente económicos ya que se dedicaron a eliminar aranceles facilitando el flujo de bienes y servicios entre los aliados del bloque.

Gracias a este tratado México incrementó sus exportaciones hasta un 230%; sin embargo del total de sus exportaciones, 80% eran para Estados Unidos generando con ello un vínculo de dependencia con este país

Las Pymes perdieron competitividad debido al incremento en las ofertas de productos y servicios que se generaron en la economía local; esto ocasionó el cierre de un elevado porcentaje de Pymes, y dificultó la permanencia de los comercios restantes en los mercados.

En el censo industrial de este año, las Pymes concentraban un 97% de las unidades económicas, generaban el 47% del empleo y aportaban el 31% del PIB nacional.

1998. El censo realizado en este año por el INEGI se determinó que el número de Pymes en México era de tres millones 38 mil 514 nivel nacional, el 95.4% de establecimientos estaba ocupado por microempresarios, el 3.3% por las pequeñas empresas, el 0.9% por las medianas empresas y el 0.4% por las grandes industrias.

El Tratado de Libre Comercio contribuyó a que las Pymes en un período comprendido de 1994 a 1998 disminuyeran en un 1.6%. **(Véase tabla 1).**

Tabla 1. Establecimientos en México de acuerdo al tamaño de empresa

Sectores por actividad	Unidades Económicas	Porcentaje
Manufacturas		
Micro	328,166	95.4
Pequeña	9,147	2.7
Mediana	5,431	1.6
Grande	1,374	0.3
Total	344,118	100%
Comercio		
Micro	1,369,478	94.9
Pequeñas	58,341	4
Mediana	13,539	0.9
Grande	2,318	0.2
Total	1,443,676	100%
Servicios		
Micro	919,016	97.6
Pequeñas	12,749	1.6
Mediana	3,724	0.5
Grande	3,083	0.3
Total	938,572	100%

Fuente: Elaboración propia basada de los datos estadísticos del INEGI 1999

2000. Debido a la generación de empleos y a las aportaciones realizadas al PIB por las Pymes se decide retomar el interés por mantener e impulsar su desarrollo

2001. La secretaria de economía crea el Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME), el cual tenía como objetivo brindarle a las Pymes capacitación e innovación tecnológica. Con dichas acciones se pretendía lograr que las Pymes fueran de mayor competitividad para participar en mercados internacionales.

En ese mismo año se crea el Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP), mecanismo de apoyo financiero para fortalecer la capacidad productiva de las empresas

2002. Durante este año la Secretaria de Economía en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo, la universidad de Bologna en Argentina y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática desarrollaron la prueba piloto para la conformación del Observatorio de la Pequeña y Mediana empresa en México

2004. De acuerdo al censo Económico de este año, las Pymes se dividieron por actividad sectorial de la siguiente manera:

Tabla 2. Participación en el mercado por actividades comerciales

Sector	Participación	Personal Ocupado
Comercio	49.4	25.6
Servicios	37	45.6
Industria	11.2	19.6
Otros	2.4	9.2

Fuente: Elaboración propia basada en los datos estadísticos del INEGI 2004

Contribuyendo al desarrollo regional los estados con mayor participación de Pymes son: Estado de México (12.1%), Distrito Federal (11.4%), Jalisco (7.1%), Veracruz (6.1%), Puebla (5.5%), Guanajuato (5%) y Michoacán (4.7%). Sumando un total del 52%.

2.3. Definición de empresa

Los seres humanos tienen necesidades físicas o afectivas que deben ser cubiertas, por tal motivo se encuentran a la búsqueda de alternativas que satisfagan dichas necesidades.

Si existe algún producto capaz de cubrir estos requerimientos, los individuos se encontrarán dispuestos a pagar una determinada cantidad de dinero por el producto en cuestión.

De esta manera nace la empresa como ente social con características jurídicas propias para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compense riesgos, esfuerzos e inversiones.

Adam Smith, fundador intelectual del capitalismo define desde el punto de vista de la producción a la empresa como una unidad productora de bienes, servicios y actividades comerciales, para lo cual organiza y combina los factores de producción

Por su parte García y Casanueva (2000) se refieren a la empresa como una entidad, en la cual mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporcionan bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de objetivos determinados.

Finalmente de acuerdo con Thompson (2009) el Diccionario de Marketing de Cultural S.A. conceptualiza a la empresa como una unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad.

En conclusión se visualiza a la empresa como una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica), cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos del mercado meta para la obtención ganancias.

2.4. Clasificación

Las empresas existentes en el mercado cuentan con diferentes características y elementos que las conforman; debido a estas variaciones en su estructura, no se puede emplear una categorización universal. Por lo tanto en base a su objeto de análisis, a continuación se presentan las clasificaciones tradicionales de las empresas.

2.4.1. Según la actividad o giro

- a) Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
 - Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

- Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - I. De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
 - II. De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- b) Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
 - Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
 - Minoristas (detallistas): Venden al menudeo.
 - Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación
- c) Servicio. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
 - Turismo
 - Instituciones financieras
 - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
 - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
 - Educación
 - Finanzas
 - Salubridad
 - Estética
 - Transporte

Cabe mencionar que para fines del presente trabajo, el concepto de “empresa comercial” comprende aquellos negocios que comercializan bienes y servicios.

2.4.2. Según su dimensión

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores para determinar el tamaño de las empresas son el volumen de ventas, el capital propio y el número de trabajadores; siendo este último el más utilizado. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la siguiente forma:

- a) Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- b) Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- c) Mediana empresa: si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.
- d) Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

2.4.3. Según su forma jurídica

- a) Empresas individuales: si solo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
- b) Empresas sociedades: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están:
 - La sociedad anónima
 - La sociedad colectiva
 - La sociedad en comandita
 - La sociedad de responsabilidad limitada
- c) Las cooperativas u otras organizaciones de economía social

2.4.4. Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que se desempeñan las empresas, se pueden distinguir:

- a) Empresas locales
- b) Regionales
- c) Nacionales
- d) Multinacionales
- e) Transnacionales
- f) Mundial

2.5. Concepto y clasificación de Pyme

Previamente se ha explicado el surgimiento de las Pymes en la historia, definido las etapas de desarrollo en la economía mexicana, así como los sucesos más destacados en un período comprendido de 1977 al 2004.

En breve se ha de presentar la conceptualización de las Pymes de acuerdo a diversos autores y organismos, la nueva clasificación de empresas lanzada en el 2009 por la Secretaría de Economía en conjunto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las contribuciones aportadas al país y sus respectivas problemáticas

Thompson (2009) se refiere a la pequeña y mediana empresa como una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores y empleados que la conforman no exceden un determinado límite. Como toda empresa tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras que le permite dedicarse a la producción, transformación y/o

prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

Mientras tanto para la Secretaría de Economía (2008) la pequeña y mediana empresa (conocida también con su acrónimo Pyme), es una empresa con características distintivas, tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y espíritu emprendedor específico.

Finalmente en su informe acerca del fomento de las pequeñas y medianas empresas la OIT (Organización Internacional del Trabajo), considera dentro de esta categoría tanto a empresas modernas, con no más de cincuenta trabajadores, empresas familiares en las cuales laboren tres o cuatro de sus miembros, e inclusive a los trabajadores autónomos del sector no estructurado de la economía (informales)

La nueva clasificación de empresas publicada en el 2009 a cargo de la Secretaría de Economía en conjunto con las Secretaría de Hacienda y Crédito Público establece que la división de empresas ya no será solamente en base al número de trabajadores que laboren en la organización, sino que también dependerá de las utilidades obtenidas anualmente.

Esta propuesta se plantea con el fin de que negocios con altos niveles de venta puedan participar en programas y planes de marketing diseñados exclusivamente para Pymes, asimismo se pretende disminuir la discriminación de empresas intensivas en mano de obra.

En la nueva definición, las micro empresas serán consideradas como aquellas que cuenten con hasta diez trabajadores y cuyo monto de ventas anuales no supere los US\$303,000. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes), deberán

contar con un rango de 11 a 30 empleados, con ventas anuales de US\$303,001 hasta US\$7,5 millones.

En cuanto a las Pymes del sector industrial y de servicios, estas serán definidas como aquellas que cuentan con un personal de 11 a 50 y ventas en un rango de US\$303,001 hasta US\$7.5 millones.

Finalmente las medianas empresas serán aquellas con un nivel de venta anual desde US\$303,001 hasta cerca de US\$19 millones. En el área de comercio el rango de trabajadores será desde 31 hasta 100; mientras que en el de servicios será de 51 a 100 y en el de la industria se hallara comprendida de 51 a 250 empleados.

2.6. Contribución de las Pymes en la economía de México

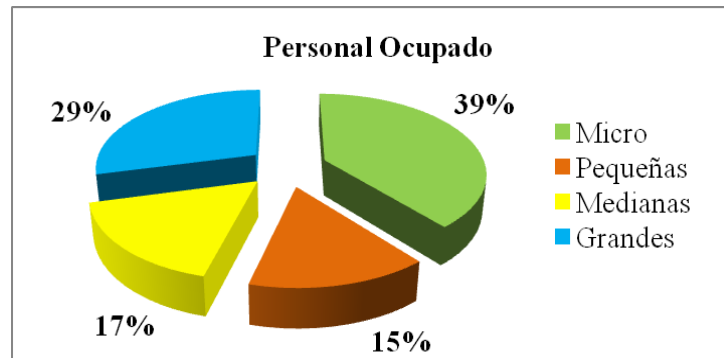
Uno de los aspectos más importantes de las Pymes son las contribuciones económicas que realizan a la economía de un país, ya que en base a las aportaciones generadas, el gobierno diseña políticas públicas para incrementar la competitividad de México en el mercado internacional.

Teniendo en cuenta esta situación se expondrán las contribuciones desde dos perspectivas: por un lado en el contexto macroeconómico (economía de México) y por el otro, en el microeconómico (economía de Quintana Roo).

Las contribuciones que se han de presentar y analizar en ambos contextos son el empleo, el fomento al crecimiento económico, el desarrollo regional, la participación en el comercio internacional y el Producto Interno Bruto.

El empleo es la aportación más representativa de las Pymes a la economía, debido a que generan 7 de cada 10 empleos. Esto significa que las Pymes concentran poco más del 70% de las vacantes ofertadas en el campo laboral (Ver gráfica 1).

Gráfica 1. Personal total ocupado en las empresas mexicanas



Fuente: Elaboración propia basada en el Programa Quintana Roo "PAIRE-QR"

Se observa que en el 2001 la población de trabajadores registrados ante el IMSS en nuestro país superó los 10 millones de personas, para posteriormente sufrir un retroceso en los años posteriores a esta fecha (Véase tabla 3).

Tabla 3. Trabajadores registrados en el IMSS de 2000 al 2004

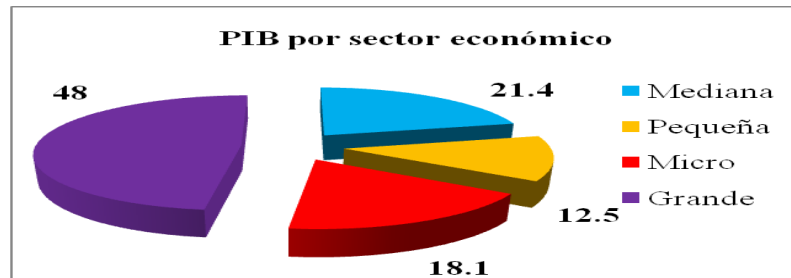
Periodo	Total	Asegurados	
		Eventuales	Permanentes
2000	12,482,107	10,821,030	1,661,077
2001	12,568,231	10,891,879	1,676,352
2002	12,391,965	10,691,369	1,700,596
2003	12,364,138	10,641,777	1,722,361
2004	12,479,247	10,718,958	1,760,289

Fuente: Elaboración propia basada en datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)/Instituto mexicano del Seguro Social (IMSS), Estadísticas de empleo y desempleo, 2000-2004

El principal indicador del crecimiento económico de una nación es la riqueza que esta ha de poseer para ser distribuida entre los sectores requeridos por la sociedad.

Por lo tanto países desarrollados que conforman los diferentes bloques comerciales miden su riqueza económica a través del Producto Interno Bruto. El PIB del país en el 2006 era más de un millón de pesos, del cual 52% fue aportado por las Pymes (**Véase gráfica 2**).

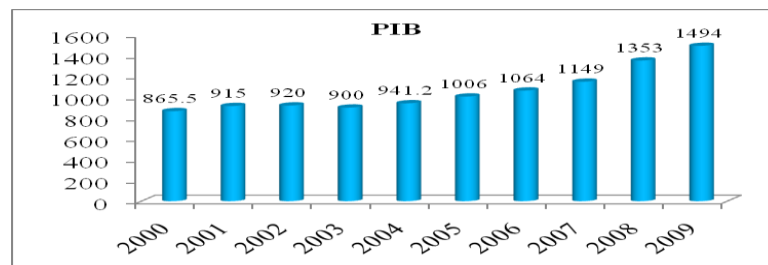
Gráfica 2. PIB aportado por las empresas en 2006



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la Secretaría de Economía

Se puede observar que durante el período comprendido del 2000 hasta el segundo trimestre del 2009 el PIB tuvo un crecimiento sostenido a excepción del año 2003, en el cual decreció un 2.17% (**Véase gráfica 3**).

Gráfica 3. PIB de México en miles de millones



Fuente: Elaboración propia a partir de la CIA World Factbook, 2008

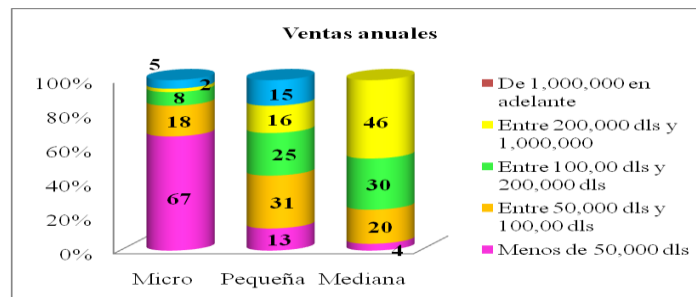
El PIB es la suma total de la producción de bienes en la economía de un país, se realiza en plazos trimestrales e incluso anuales. Algunos productos elaborados por los individuos de la sociedad son: comestibles, línea blanca, automóviles, muebles, ropa. Empero, también se consideran los servicios como las agencias de viaje, asesoramientos financieros y bancarios, operaciones médicas, etc.

El total de ventas registradas de los productos y servicios provenientes de las Pymes genera importantes sumas de dinero que son utilizadas para calcular el PIB del año correspondiente

Se realiza un estudio en el 2008 por Visa Internacional Service Association Nielsen Co debido a la importancia que representan las ventas de las Pymes mexicanas, la finalidad fue obtener datos relacionados con el manejo financiero de estas empresas.

Los resultados que se obtuvieron a partir de la implementación del estudio, fueron que el promedio de las ventas anuales en las Pymes es de \$40,200 dls, es decir, \$3,350 dls mensuales. Se determinó que los ingresos de las microempresas son de \$36,700 dls, de las pequeñas son de \$120,000 dls, y finalmente las empresas medianas cuentan con ingresos de \$838,000 dls.

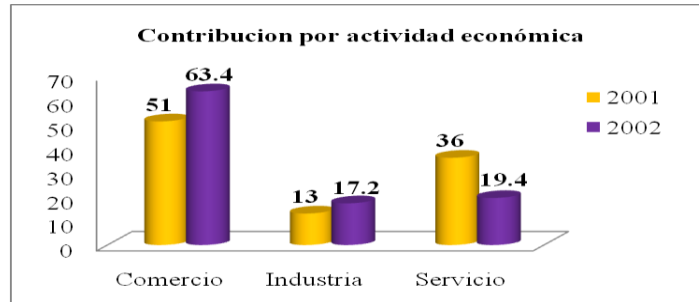
Gráfica 4. Ventas anuales de Pymes



Fuente: Elaboración propia con datos de Visa y The Nielsen Co.

Las Pymes en el aspecto del crecimiento económico no contribuyen únicamente con el Producto Interno Bruto del país, sino que de igual forma realizan aportaciones por actividad económica (**Obsérvese gráfica 5**).

Gráfica 5. Contribución de las Pymes por actividad económica



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INEGI

En la gráfica 5 se puede observar la variación en la contribución económica de las Pymes en los principales sectores productivos, destacándose el sector servicios, el cual decreció en aproximadamente un 50%, esto derivado de los problemas económicos en el país. Sin embargo, los sectores comercio e industria tuvieron un crecimiento sostenido, lo cual repercutió en la generación de empleos

El impacto que producen la creación y desarrollo de Pymes en el país no solo influye en las actividades económicas, sino que también trasciende en el desarrollo regional.

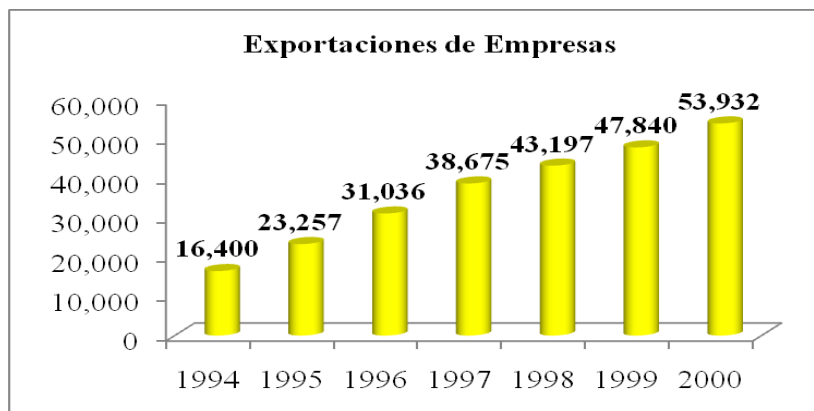
En cuanto a la concentración del tejido empresarial se tiene que los estados con el mayor número de Pymes son: Estado de México (12.1%), Distrito Federal (11.4%), Jalisco (7.1%), Veracruz (6.1%), Puebla (5.5%), Guanajuato (5%) y Michoacán (4.7%). Estas siete entidades federativas integran aproximadamente el 52% del total del número de empresas registradas en México.

Finalmente la última aportación significativa de las Pymes a la economía radica en la participación de México en el comercio internacional. Prueba de ello, es la publicación de la Revista Latin Trade en la cual México es considerado el primer exportador en América Latina (con el 42% del total, y la séptima economía exportadora a nivel mundial).

Sin embargo, el país no siempre ostentó el estatus de ser uno de los principales países exportadores del mundo, ya que en 1993 representaba tan solo el 15% del PIB. En el 2000 esta cifra mejoró alcanzando un 29%

Este revelador crecimiento se debió en gran medida al dinamismo que se produjo en el mercado externo; los constantes movimientos fueron ocasionados por el creciente número de empresas que se dedicaron a exportar.

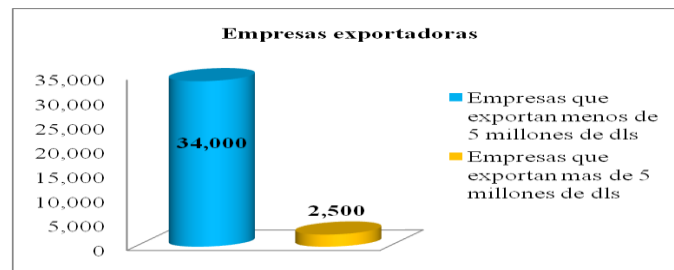
Gráfica 6. Exportaciones de empresas 1994-2000



Fuente: Elaboración propia con cifras del Banco de México

En el año 2000 de las 36,500 empresas exportadoras, 34,000 fueron Pymes, representando 95% del total. En cuanto al valor de las exportaciones anuales de las Pymes descendieron ubicándose en 5 millones de dls. **(Véase gráfica 7).**

Gráfica 7. Empresas exportadoras en el 2000



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Secretaría de economía

Las exportaciones totales que se registraron en durante el 2001 alcanzaron prácticamente los 160 millones de dólares. En el 2002 se constató que las exportaciones en el sector manufactura fueron de 87%, mientras que en 1982 fueron de tan solo 25%.

Con los resultados previamente presentados acerca de las exportaciones de las Pymes se puede llegar a la conclusión de que existe un panorama favorable y prometedor para este tipo de empresas en cuestión de exportaciones, sin embargo las exportaciones de las Pymes mexicanas es mínima en comparación con las producidas por países como Canadá, Argentina e Italia (**Obsérvese gráfica 8**)

Gráfica 8. Porcentaje de exportaciones de Dymes. Comparativo Internacional



Fuente: Elaboración propia basada en los datos obtenidos del documento informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México de la Secretaría de Economía

El PIB, el desarrollo regional, las exportaciones y el empleo generado son elementos que impactan en diverso grado y de distinta forma la economía, por lo tanto es imprescindible fortificarlos para mejorar nuestra competitividad a nivel mundial.

Se observa que actualmente existen países que son potencias mundiales en términos de tecnología, exportación, riqueza económica, armamento militar, etc. Algunos de ellos son: Japón, Estados Unidos, China, Italia y Alemania, por mencionar los más relevantes.

Por lo tanto ante este contexto no se puede asumir una actitud pasiva frente a los competidores. Es necesario mejorar constantemente la competitividad y poseer la capacidad de estar en igualdad de condiciones con los países más destacados.

Existen dos indicadores que sirven para medir la competitividad de un país: la primera es la capacidad de proveer prosperidad a los habitantes, mientras que la segunda es la habilidad para atraer y retener inversiones en la nación.

En base a los resultados obtenidos por estos dos indicadores se estructuran políticas públicas con la finalidad de cubrir los sectores que carecen de atención por parte del gobierno.

Algunas políticas públicas se dedican a proporcionar estrategias para mejorar la productividad y desempeño de las Pymes, la importancia de implementar estos ejes rectores radica en el siguiente postulado: Mejorar la competitividad de las Pymes significa mejorar la competitividad del país.

2.7. Problemática

Las Pymes se han desarrollado bajo un contexto inestable, por lo cual se enfrentan a constantes retos y problemáticas que limitan e incluso obstaculizan su progreso

Se ha observado que las Pymes mexicanas en comparación con las de otros países presentan amenazas similares; por lo tanto, en breve se analizarán las principales problemáticas de estas empresas con la finalidad de presentar soluciones.

2.7.1. Externos

2.7.1.1. Acceso limitado a programas de apoyo comercial y de desarrollo tecnológico

La banca privada no presenta interés alguno en proporcionarle programas de desarrollo comercial o tecnológico a los dueños de Pymes debido a que no generan los intereses necesarios ni los ingresos suficientes.

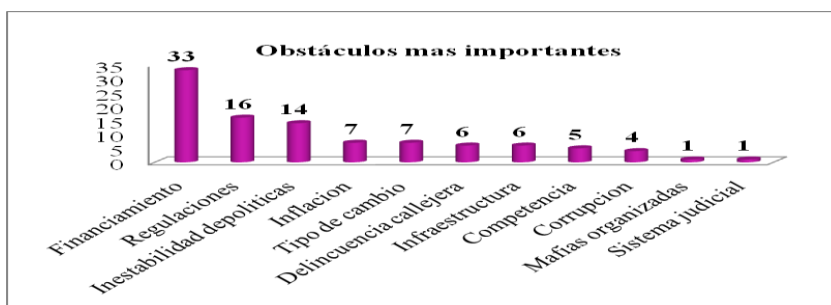
Las Pymes no representan una inversión significativa a corto plazo, por lo cual se les priva de la oportunidad de implementar tecnología para desarrollar códigos de barras, etiquetas y uso de software.

2.7.1.2. Acceso limitado al financiamiento

De acuerdo a un estudio realizado en 1999 por el World Business Environment Survey, se obtuvo que para los empresarios latinoamericanos el mayor

obstáculo para el desarrollo empresarial es la falta de apoyos financieros (Véase gráfica 9).

Gráfica 9. Obstáculos más importantes para el desarrollo empresarial en América Latina



Fuente: Elaboración propia a partir del World Business Environment Survey

La principal razón por la cual no se le otorgan apoyos financieros a las Pymes, es debido a que no cuentan con historiales financieros y representan una inversión no redituable para los créditos bancarios.

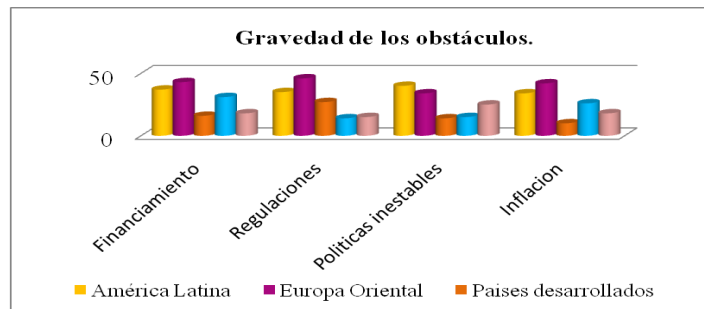
2.7.1.3. Excesiva regulación

Los empresarios al momento de realizar cualquier movimiento relacionado con la organización como cambiar de giro, agregar actividades o pagar impuestos, son sometidos a un rígido régimen fiscal.

Para que su negocio continúe operando en el mercado sin riesgo a ser suspendido o clausurado los dueños se ven forzados a realizar una serie de trámites tardados e innecesarios.

Los países de América Latina son la segunda región a nivel mundial que presenta el pago de impuestos y regulaciones como los principales obstáculos para su crecimiento. (Obsérvese gráfica 10).

Gráfica 10. Obstáculos para el crecimiento de la empresa: Comparativo internacional



Fuente: Elaboración propia con datos del WBES y calculos del BID

2.7.1.4. Restringida participación en los mercados, principalmente en los de exportación

El comercio internacional es un mercado saturado de competidores y con excesivas regulaciones, aunado a estas condiciones la dificultad para obtener financiamiento restringe la participación de las Pymes en este mercado.

Conseguir un crédito que permita financiar las actividades exportadoras de una Pyme es difícil debido a las exigencias de garantías del doble o triple de la suma total requerida, cantidad que difícilmente poseen. Cabe mencionar que a pesar de la obtención del financiamiento, esto no garantiza el éxito de la empresa en los mercados externo.

Si se pretende comercializar en el mercado internacional se sugiere que la empresa este estructurada adecuadamente, cuente con un producto de valor agregado y maneje precios competitivos.

2.7.1.5. Barreras comerciales internacionales

A mediados de los 90's se hace la apertura del Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos, a partir de la puesta en marcha de este convenio se importan a México nuevos productos.

La entrada de nuevos artículos, así como la presión que ejercieron las empresas transnacionales, dio como resultado la disminución de ganancias en todos los sectores industriales del país, afectando específicamente a las empresas de menor tamaño.

2.7.2. Internos

2.7.2.1. Limitada capacidad de negociación producto de su escasa capacidad de compra

El empresario busca alternativas que le permitan expandir el alcance de su negocio, realizar alianzas con instituciones gubernamentales y empresas de mayor capacidad financiera es una de las estrategias que emplea para facilitar este proceso.

El aspecto negativo de llevar a cabo esta acción es que las Pymes limitan su participación en la toma de decisiones, quedando a merced de lo impuesto por las instituciones de mayor tamaño. En ocasiones fuera de favorecer a la Pyme, las alianzas pueden obstaculizar los futuros beneficios potenciales.

2.7.2.2. Carencia de personal calificado y mínima participación en los programas institucionales de capacitación y adiestramiento

Debido a que las Pymes son empresas de menor tamaño no cuentan con las ganancias suficientes para invertir en el desarrollo del capital humano, por lo tanto los trabajadores no son retribuidos de manera justa y proporcional por su trabajo desempeñado.

Contar con personal no capacitado repercute en el servicio brindado a los clientes, ya que se presentan altos índices de ineficiencia, así como bajos niveles de productividad.

A pesar de que el gobierno imparte programas de capacitación para los empleados de las Pymes, desafortunadamente los empresarios generalmente no poseen información acerca de estos programas ni de los organismos que los ofrecen.

2.7.2.3. Deficiente abasto de insumos, debido a sus reducidas escalas de compra

Al no definir un número de ventas en un período determinado, la cantidad de bienes producidos es variable y por lo tanto la compra de materias primas es inestable.

No existen proveedores establecidos para la empresa lo que propicia un abastecimiento de diversas materias primas, y por ende productos de dudosa calidad.

2.7.2.4. Desconocimiento y falta de interés en la aplicación de medidas de seguridad e higiene en el trabajo.

Existen empresas que no tienen establecida una cultura de higiene en las áreas de trabajo. La limpieza y medidas de seguridad en la organización repercuten en el comportamiento del personal que labora en ella.

Las inadecuadas condiciones en un establecimiento impactan en la productividad de la empresa, la salud del personal e incluso en la imagen de la empresa hacia el cliente.

Sin embargo para mantener saludables los espacios de la organización se requiere de una determinada cantidad de dinero para invertir, fondos que lamentablemente las Pymes no poseen.

2.7.2.5. Aversión al uso de tecnología en los procesos productivos

Un aspecto importante que toda empresa debe tener en cuenta es la innovación tecnológica, ya que gracias a esta se ofrecen elevados niveles de bienestar a los consumidores y se generan ventajas competitivas ante los competidores.

La ausencia de iniciativa, la falta de visión a futuro, pero sobre todo la carencia de capital para realizar inversiones, son factores que impiden al empresario implementar tecnología en sus procesos productivos.

La importancia de implementar avances tecnológicos radica en aumentar la competitividad de la empresa y ofrecer productos con valor agregado a los consumidores.

2.7.2.6. Tendencia a la improvisación

No se tienen definidos los procesos y actividades de cada área funcional de la empresa; por lo tanto si se generan nuevas tendencias en los mercados, el empresario redirige sus esfuerzos como considera oportuno. En la mayoría de los casos estas decisiones son tomadas por intuición del comerciante.

La falta de planeación propicia la espontaneidad en las Pymes ante determinadas situaciones. Es importante evitar la improvisación en los recursos humanos ya que de estos depende el futuro de la empresa.

2.7.2.7. Niveles bajos de valor agregado y productividad

Se ha mencionado previamente que las empresas de menor tamaño no establecen procesos estructurados y por falta de capital no cuentan con personal capacitado para realizar de manera adecuada sus funciones, teniendo como resultado niveles bajos de productividad y nulo valor agregado en el producto ofrecido al consumidor.

Si las Pymes no implementan algún valor agregado a sus productos como la utilidad, exclusividad y distinción, por mencionar algunos, difícilmente los consumidores habrán de adquirirlos.

Muy pocas empresas atienden esta problemática e implementan acciones para llevar a cabo modificaciones en los procesos productivos, sin embargo la mayor motivación de una Pyme para llevar a cabo la implementación de valores agregados es la oportunidad de operar en el comercio exterior

2.7.2.8. Falta de conocimiento del mercado

Las Pymes se crean a partir de presentimientos del empresario y no en base a un previo estudio que determine las necesidades, gustos y preferencias del consumidor.

Dentro de los principales factores que impiden a las Pymes implementar estudios de mercados se encuentra la falta de personal capacitado, el desconocimiento de programas gubernamentales que ofrecen personal para la realización de investigaciones de campo, ausencia de iniciativa por parte de los empresarios para buscar soluciones, etc.

Al no realizar investigaciones de mercado las empresas son creadas en lugares equivocados, incongruentes al estilo de vida y el nivel socio económico de los habitantes, consecuentemente tienen como destino fracasar.

2.7.2.9. Inexistente capacidad financiera

Las Pymes no hacen uso de la contabilidad, es decir, no llevan un control de los egresos e ingresos; por lo tanto el empresario no se encuentra informado acerca de las condiciones económicas de la Pyme, lo cual imposibilita una oportuna decisión. No contar con registros contables no solo afecta en la toma de decisiones, sino que limita las oportunidades de financiamiento que se presentan.

2.7.2.10. Falta de conocimiento y habilidades gerenciales

Para finalizar este apartado es importante recalcar que la preparación del líder en una empresa es indispensable para el éxito de ésta; dentro de las

características y cualidades que debe poseer son: poder de comunicación, carácter, inteligencia, determinación, disciplina, abnegación, entre otros.

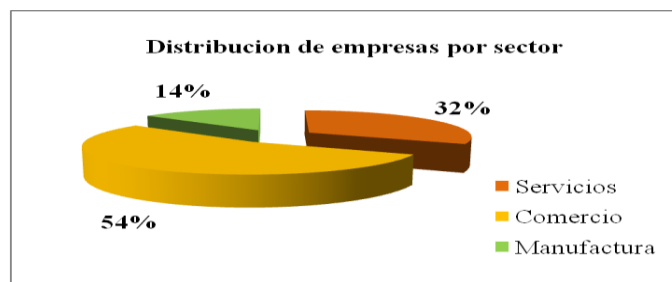
Si la persona encargada de dirigir la empresa no posee las habilidades gerenciales pertinentes, la situación de la Pyme se volverá desalentadora. Es primordial que el empresario tenga la iniciativa de capacitarse y actualizarse en cuanto a métodos y procesos, ya que de ello dependerá la expansión y el éxito de la empresa.

2.8. Contribución de las Pymes en la región Sur-Sureste

Esta región se encuentra comprendida por los estados de Yucatán, Quintana Roo, Campeche, Veracruz, Tabasco, Oaxaca, Chiapas, Puebla y Guerrero.

De acuerdo a la tendencia que impera en México la mayor parte de las empresas distribuidas en esta región se dedican en primera instancia al sector comercio, seguido del sector servicio y finalmente el de manufacturas como se puede observar en la siguiente gráfica.

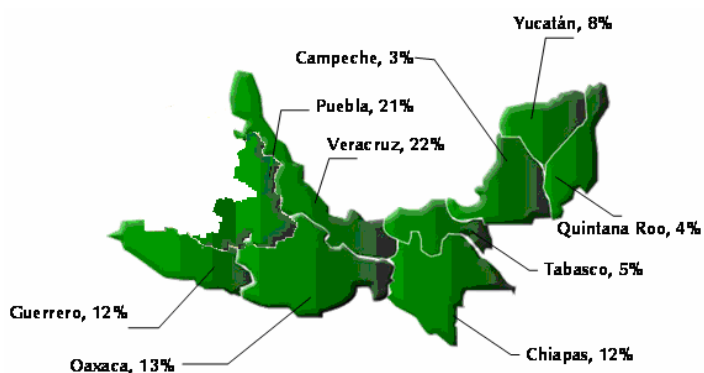
Gráfica 11. Distribución de las empresas por sector en la región Sur-Sureste.



Fuente: Elaboración propia con datos de Censo Económico, INEGI 2004

De acuerdo a datos suministrados por el INEGI la región cuenta con 769, 693 empresas, de las cuales el 97% son micro empresas (746, 613 unidades), 17,555, son pequeñas y finalmente 3, 630 unidades son medianas; representando un total de 99.75% de las empresas existentes en la región. A continuación se presenta en porcentajes la cantidad de empresas existentes en cada estado que conforma la región Sur-Sureste (**Véase figura 1**).

Figura 1. Distribución de las empresas por estado en la región Sur-Sureste



Fuente: Elaborado por ICSD con datos de Censos Económicos, INEGI 2004

Se observa que en la región Sur-Sureste, el Estado que presenta mayor concentración de Pymes es Veracruz con un 22%. El segundo estado con mayor participación de Pymes es Puebla con 158,505, de las cuales 86,458 pertenecen al sector comercio. Del total del personal ocupado, el comercio emplea 591,424 trabajadores (36.7%) obteniendo una derrama económica de 4,310 millones de pesos

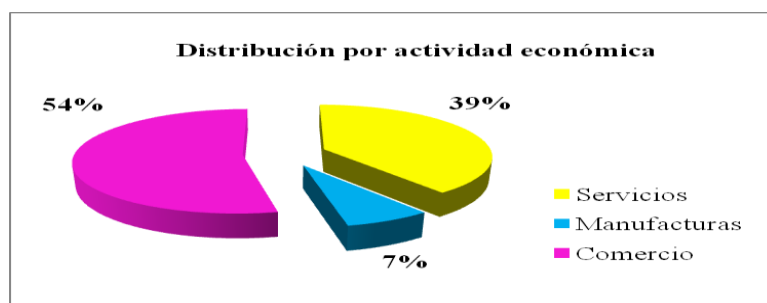
Yucatán se encuentra en sexto lugar con 60,199 unidades económicas, Quintana Roo ocupa el octavo lugar con 27,895 y Campeche es el estado menos favorecido con tan sólo 21,113 Pymes.

2.9. Contribución de las Pymes en la economía de Quintana Roo

Como se mencionó con anterioridad el estado de Quintana Roo a nivel regional cuenta con 27,895 unidades económicas que generan una producción total de 41,773 millones de pesos y retribuciones por 6,238 millones de pesos; a nivel nacional ocupa la vigésima octava posición

La distribución de empresas en el estado por actividad económica se representa de la siguiente forma **(Véase gráfica 12)**.

Gráfica 12. Distribución de empresas en Quintana Roo por actividad económica



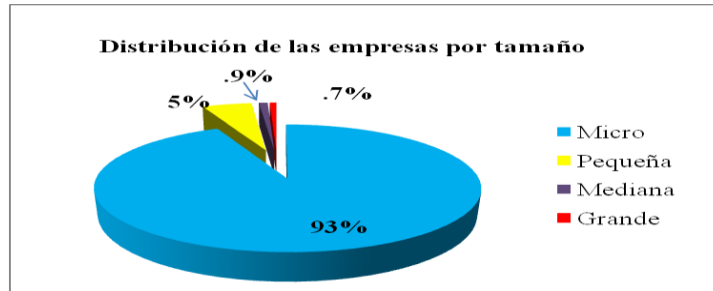
Fuente: Elaboración propia con datos de los Censo Económico, INEGI 2004

Se observa que el comercio es la actividad económica sobre la cual se concentra mayor número de Pymes, seguido del sector servicios y finalmente el sector industrial con tan solo 7%.

A pesar que el comercio es la actividad en la cual se localizan la mayoría de las Pymes, esta situación no implica que sea el sector con mayores retribuciones económicas. Posteriormente se explicaran a detalle las contribuciones de las Pymes al Estado.

Por otra parte, la distribución de las Pymes en Quintana Roo muestra que el 93 por ciento del total son micro, el 5 por ciento pequeñas y el resto grandes. **(Véase gráfica 13)**

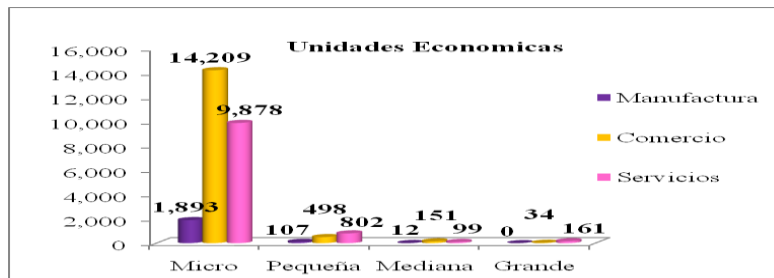
Gráfica 13. Distribución de empresas en Quintana Roo por tamaño



Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico, INEG 2004

Por lo cual se observa que la economía del Estado se encuentra sostenida primordialmente por las Pymes, representando un 98% del total de las empresas existentes. Cabe mencionar que existe muy poca participación de empresas de mediano y mayor tamaño.

Gráfica 14. Unidades económicas por tamaño y sector en Quintana Roo



Fuente: Elaboración propia con datos de Censos Económicos, INEGI 2004

En forma más detallada el gráfico 14 se muestra la existencia de 14,892 unidades económicas dedicadas al sector comercio, de las cuales 14,209

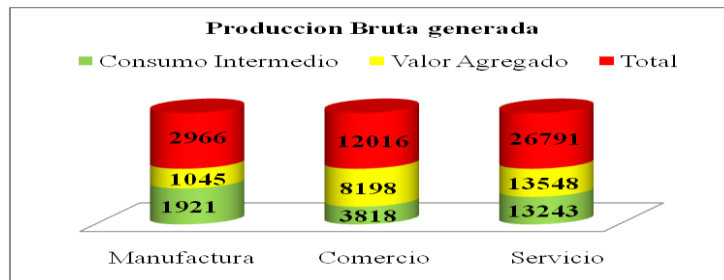
(95.3%) son micro (546 de mayoreo y 13,663 de menudeo), 498 (3.3%) son pequeñas (119 mayoreo y 379 menudeo), 151 medianas (59 de mayoreo y 92 de menudeo), y finalmente existen 34 grandes (11 de mayoreo y 23 de menudeo).

Del total de las micro empresas, 14,209 se dedican al comercio, 9,878 a los servicios y 1,893 a la manufactura. Esta tendencia de dedicarse en primera instancia al comercio y luego al sector servicios se presenta en las micro y medianas empresas, mientras que las pequeñas y grandes empresas centran sus esfuerzos en el sector servicios. Se observa que sin importar el sector al que se dedique el negocio, conforme este aumente de tamaño, el número de empresas gestionando disminuye.

Finalmente se comenta que la economía del estado se encuentra concentrada en actividades terciarias, ya que tan solo se cuenta con 2,012 empresas dedicadas a la manufactura. Como se mencionó anteriormente el sector servicios (específicamente el turismo) es el que genera mayores ingresos al estado, ejemplo de ello fue que en el 2004 hubo una derrama económica de 4,138.6 millones de dólares.

Entrando en materia de contribuciones económicas, es importante señalar que del total de la producción bruta 64.1% es aportado por el sector servicios, 28.7% por el comercio y finalmente 7.1% por el de manufactura. En la siguiente gráfica se pueden observar las aportaciones a la producción bruta total por sector económico.

Gráfica 15. Producción bruta total generada por sector económico en Quintana Roo

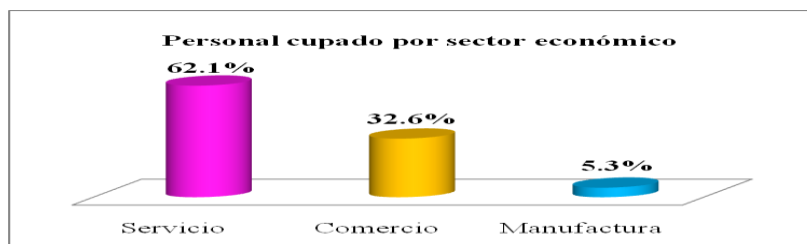


Fuente: Elaboración propia con datos del censo económico, INEG 2004

El total de retribuciones que generan las micro empresas es de 1,148 millones de pesos, 1,058 millones las pequeñas y 695 millones las medianas. Del total de las aportaciones que se realizaron al estado, 46.5% fueron generadas por las Pymes y el 53.4% restante (3,336 millones de pesos) por las grandes empresas.

Otra situación para analizar es la contribución de las Pymes en relación al empleo. En este aspecto sucede de manera similar que en el caso de las contribuciones económicas: el sector servicio ocupa el primer puesto con 115,065 empleos, representando 62.1% del total. La segunda actividad es el comercio con 60,424 empleados, representando 32.6%

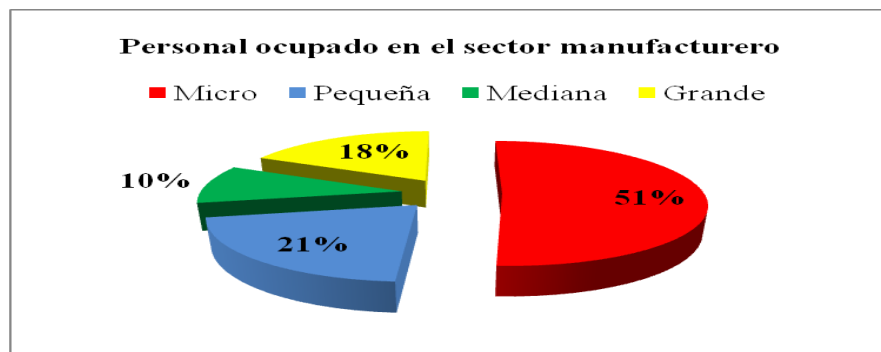
Gráfica 16. Distribución porcentual del personal ocupado por sector en Quintana Roo.



Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico, INEGI 2004

Por lo que respecta al personal ocupado, el sector servicios concentra la mayor parte de los empleos debido a la vocación turística del Estado; mientras que el sector manufactura es el de menor generación, consecuencia del poco interés de las autoridades por desarrollar esta actividad.

Gráfica 17. Distribución porcentual del personal ocupado en el sector manufacturero por tamaño de empresa

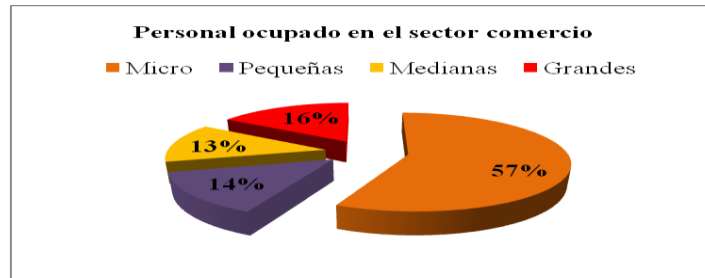


Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico, INEGI 2004

En la gráfica 17 se observa que en el sector manufactura las micro y pequeñas empresas concentran 72% del personal ocupado, en otras palabras, representa tres cuartas partes del empleo total ofrecido.

A diferencia del sector manufactura, la concentración de empleos en el comercio se encuentra concentrada primordialmente en las micro empresas, el 43% restante se distribuye equitativamente entre las pequeñas, medianas y grandes (**Obsérvese gráfica 18**).

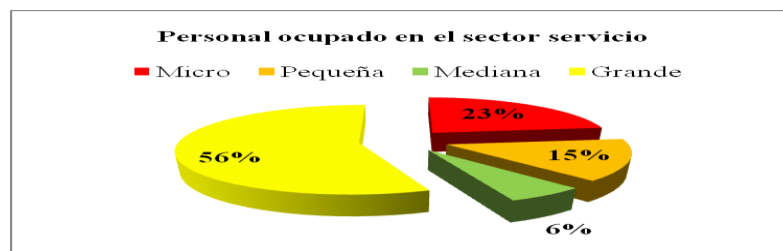
Gráfica 18. Distribución porcentual del personal ocupado en el sector comercio por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico, INEGI 2004

Las micro empresas aportan cerca del 60% del empleo con 34,165 trabajadores, posteriormente se ubican las grandes con 9,687 empleos brindados (16%). A diferencia de la manufactura, en este sector las grandes empresas son las que ocupan el segundo lugar en generar empleos.

Gráfica 19. Distribución porcentual del personal ocupado en el sector servicios por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia con Datos Económicos, INEGI 2004

Para finalizar, en el sector servicio el tamaño de empresa que más aporta a la creación de empleos es la grande con una cantidad de 64,171 empleados (56%). Este elevado porcentaje es resultado de la focalización del estado hacia el turismo. En segunda instancia se encuentran las micro empresas con 54,424 empleados (23%), y las pequeñas y medianas empresas con el 15%y 6% respectivamente

2.10 Problemática de las Pymes en Quintana Roo

Las Pymes en Quintana Roo enfrentan dificultades que inhiben su crecimiento y desarrollo. Las problemáticas de que son participes las Pymes locales suelen ser similares a las que enfrentan las Pymes nacionales; esto a consecuencia del desequilibrio e inestabilidad económica que presenta en la actualidad nuestro país, la nula efectividad de las políticas públicas formuladas por los tres órdenes de gobierno y el entorno empresarial, por mencionar algunos.

Por lo tanto, tomando en consideración la estructura y características de las Pymes locales, se presentan cuatro apartados en los cuales se concentran las principales problemáticas de estos negocios.

2.10.1. Recursos Humanos

2.10.1.1. Falta de conocimiento de los programas de capacitación

Previamente se mencionó que parte del éxito de la empresa es contar con personal capacitado, sin embargo la mayoría no posee esta característica primordial.

Cabe mencionar que no contar con personal adecuado no siempre es responsabilidad del empresario, en ciertas ocasiones el desconocimiento de programas de capacitación impactan de manera significativa en la competitividad de las Pymes. No se le proporciona información suficiente al empresario acerca de las instituciones que ofrecen esta alternativa

2.10.1.2. No hay programas de formación para los empleados

Las Pymes no tienen definido el perfil que debe poseer una persona para ocupar determinado puesto en la organización, lo cual a futuro genera ineficiencias en las áreas y frena el desarrollo de la empresa.

Así mismo no poseen manuales que contengan las actividades que debe de realizar el empleado de acuerdo al puesto de trabajo que desempeña. Mediante estos manuales de operación, los empleados se encuentran informados acerca de las obligaciones y funciones que deben de realizar dentro de la empresa.

2.10.1.3. Carencia de personal capacitado

Debido a la falta de información acerca de programas de capacitación, capital para invertir, así como a la ausencia de perfiles y manuales estructurados el servicio brindado a los consumidores suele ser ineficiente. El impacto por no brindarle al cliente la atención y el trato pertinente repercute en la participación de mercado de la empresa.

2.10.1.4. Bajos sueldos

A pesar de que las Pymes generan poco más del 50% del empleo en México los salarios son bajos y poco retribuidos, anexo a esta situación las condiciones de trabajo son insalubres y en ciertas ocasiones riesgosas para el empleado. Por su tamaño y cantidad de ingresos las Pymes no tienen la capacidad de ofrecer salarios justos. Se les ofrece el salario mínimo a los trabajadores originando falta de compromiso hacia la organización, dedicación y constancia.

2.10.1.5. No existe un sistema de incentivos

Las Pymes no cuentan con un sistema de incentivos basado en la cantidad de ventas logradas durante un determinado período; al no implementar esta herramienta el empleado no se esfuerza en realizar ventas, por lo tanto la Pyme no progresa.

Se le debe fomentar al trabajador una cultura en la cual mediante el esfuerzo y dedicación gana tanto él (en cuestión monetaria), como la empresa (desarrollo y crecimiento).

2.10.2. Gestión

2.10.2.1. Falta de formación del empresario

El dirigente de la organización debe de contar con características distintivas como la iniciativa, responsabilidad, comunicación con sus empleados y constante capacitación.

Asistir a cursos y capacitaciones le proporcionará herramientas y técnicas al empresario para aplicarlas en la Pyme y por consiguiente contribuir a su mejoramiento y expansión; de lo contrario el negocio limita su capacidad competitiva, mermando sus ganancias.

2.10.2.2. No existe un plan de negocios

Un plan de negocios es vital para determinar objetivos en un futuro próximo, obtener créditos financieros y auditar la situación actual de la empresa

refiriéndonos a cuestiones de posicionamiento, participación e implementación de estrategias (por mencionar algunos aspectos generales)

Las Pymes no cuentan con personal que pueda realizar este tipo de estudios, por lo cual el gobierno ha creado instituciones que ofrezcan estos apoyos a las pequeñas empresas con la finalidad de procurar su desarrollo.

2.10.2.3. Desconocimiento del mercado

Debido a la falta de estudios de mercados, no se determinan con certeza los gustos y preferencias del consumidor, la ubicación ideal del negocio, el producto que se ofertara, etc. Contar con información oportuna y fidedigna es importante para la apertura de negocios, sin embargo el estudio de mercado no es únicamente para la fase de creación, también puede ser utilizada por empresas ya establecidas en el mercado.

Objetivos como determinar el producto más y menos rentable de la organización, identificar nichos de mercado potenciales, analizar la competencia y determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa son tan solo unas cuantas funciones de los estudios de mercado.

2.10.3. Producción

2.10.3.1. Bajo e incluso nulo valor agregado del producto

Debido a que las empresas no poseen el capital suficiente para invertir en tecnología, sus productos no presentan diferenciación alguna en comparación a los bienes ofrecidos por otras compañías.

Por lo tanto los productos no representan interés para los consumidores, pasando desapercibidos y dificultando su comercialización. Se recomienda orientación para la adquisición de nuevas tecnologías con el fin de aumentar la participación de mercado de la Pyme.

2.10.3.2. Dificultad para acceder a canales de distribución

La producción de las Pymes es limitada debido a la falta de capital para comprar mayor cantidad de materia prima; además no existe la demanda necesaria para justificar la producción de los bienes.

Ante este panorama las Pymes no representan atractivo de inversión para los distribuidores, debido a esto quedan excluidas del mercado. Si algún intermediario presta sus servicios a las empresas de menor tamaño, los costos de estas incrementarían de tal forma que los precios de los productos dejarían de ser competitivos en el mercado actual.

2.10.3.3. Homogeneidad en los productos

En el área de producción las empresas deben contar con un sistema de estandarización para sus productos, es decir, todos los bienes producidos deben de presentar las mismas características entre sí.

Sin embargo como se ha mencionado previamente, las empresas de menor tamaño no cuentan con la tecnología necesaria en sus procesos productivos ni la mano de obra calificada, por lo tanto los productos no se encuentran estandarizados en cuestiones de envase, embalaje, contenido, etc.

Al no ofertar bienes homogéneos, los consumidores se encuentran propensos a comprar productos de baja o nula calidad generando insatisfacción y mala imagen hacia la empresa.

2.10.3.4. No existen sistemas de inventarios

No se lleva un control acerca de las ventas, ingresos y egresos que se generan en las Pymes. Al no poseer esta información suceden dos situaciones: en la primera, que la persona responsable de comprar materias primas adquiera insumos demás, por lo cual se sobre utilice el almacén y se desperdicien materias primas.

En la segunda opción, que el encargado no adquiera el material suficiente, por lo tanto se realiza una segunda compra implicando costos en cuestión de tiempo y dinero.

2.10.4. Financiamiento

2.10.4.1. Dificultad para acceder a fuentes de financiamiento formales

México es uno de los países en los que su principal obstáculo para el crecimiento de las Pymes es el financiamiento. Para adquirir financiamiento por parte de la banca privada e incluso del gobierno, es necesario cubrir una serie de rigurosos requisitos.

En algunos casos, las garantías exigidas por la banca mexicana por financiar Pymes es del 100% sobre el monto solicitado; lo cual genera que sean pocas las empresas beneficiadas con estos apoyos económicos, y por lo tanto un gran número de ellas perezcan al cabo de dos años.

2.10.4.2. No se cuenta con un sistema de información contable

Tal y como se mencionó anteriormente, las Pymes no registran la entrada y salida de productos, este escenario se origina debido a que el empresario considera un gasto innecesario invertir en sistemas de manejo de mercancías.

Esta situación impacta de dos maneras a la empresa: en la primera, la empresa se priva de la oportunidad de acceder a financiamientos para su desarrollo.

Mientras que en la segunda se toman decisiones basadas en supuestos y conjeturas del dueño; disposiciones que en muchas ocasiones por no estar sustentadas en estadísticas e investigaciones llevan por el rumbo equivocado a la Pyme.

2.10.4.3. Inexistente información financiera para la toma de decisiones

Existen empresarios interesados por la contabilidad de su empresa, por lo tanto, toman las medidas necesarias para mantener sus estados financieros en orden.

Lamentablemente la información contable resultante es subutilizada cuando se emplea exclusivamente para el pago de obligaciones fiscales, ya que puede ser utilizada para la adecuada toma de decisiones en pro de la actividad productiva de la empresa.

.

CAPÍTULO III
EVIDENCIA EMPÍRICA

3.1. Introducción

El presente capítulo tiene la finalidad de identificar con base en una muestra, los factores clave que inciden en la competitividad de las empresas estudiadas para posteriormente valorar su integración en el sistema de ventas propuesto. Lograr el incremento de los márgenes de utilidad y aumentar las posibilidades de desarrollo de la empresa es parte de los objetivos del sistema de ventas.

El capítulo se integra de dos apartados, en el primero se realizan dos pruebas estadísticas para identificar los componentes principales que determinan la competitividad de las empresas de Othón P. Blanco. Por lo que respecta al segundo apartado, se diseña el sistema de ventas auxiliado en las conclusiones del análisis estadístico

3.2. Metodología y Resultados

En primera instancia se realizó un análisis estadístico a las encuestas que se aplicaron en el período de mayo a octubre del 2009 mediante el Programa Estadístico Informático SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para determinar los 4 componentes principales que repercuten en el incremento de las ventas en una empresa. Cabe mencionar que este estudio se realizó sin la opción de manejo de valores perdidos.

Se empleó el análisis de componentes principales con la finalidad de reducir el total de las variables existentes en la base de datos; se logra mediante la agrupación en un solo componente de todas las variables homogéneas y afines a la investigación.

Mediante el método de componentes principales las variables no deben ser consideradas como explicativas, sino deben ser tratadas como variables

agrupadas. Para analizar las relaciones entre un conjunto de n variables correlacionadas entre sí, se transforma el total de variables obtenidas de las encuestas aplicadas en un nuevo grupo no correlacionado con los restantes. Se emplea la rotación ortogonal en el espacio n -dimensional, el cual se genera debido a la implementación del método Varimax.

A las variables útiles que surgen de la selección del total de variables presentadas en la base de datos; y que posteriormente son agrupadas de manera decreciente cuantitativamente en un solo rubro, se le llaman componentes principales. Para este análisis no es indispensable emplear una estructura probabilística para el manejo de los datos, por lo cual he de recurrir a una técnica matemática.

Para desarrollar la técnica matemática previamente comentada, se supone que $X = [(X_1, X_2, \dots, X_p)]$ es una variable aleatoria p -dimensional con una media μ y una matriz de covarianza Σ . Para encontrar un nuevo conjunto de variables Y_1, Y_2, \dots, Y_p no correlacionadas y cuyas varianzas son decrecientes. Cada Y_j es una combinación lineal de la X 's:

$$Y_j = a_{1j}X_1 + a_{2j}X_2 + \dots + a_{pj}X_p = a_j^T X \dots + a_j^T \mu$$

Con $a_j^T = [a_{1j}, a_{2j}, \dots, a_{pj}]$. La expresión anterior contiene un factor de escala arbitrario; para resolver este problema, se presenta la condición $\|a_j\| = 1$.

El primer componente principal, Y_1 , se calcula escogiendo a 1 tal que $\text{Var}(Y_1)$ sea lo mayor posible, sujeto a la restricción $a_1^T a_1 = 1$. Como $\text{Var}(Y_1) = \text{Var}$

$$\left(a_1^T = a_1^T \sum a_1 \right). \text{ La función a maximizar } a_1^T \sum a_1$$

Utilizando el método de multiplicadores de Lagrange, resolver este problema

$$L(a_1) = a_1^T \sum a_1 - \lambda(a_1^T a_1 - 1)$$

equivale a maximizar una nueva función L

Para lo cual se localizan sus puntos estacionarios (puntos donde el ingrediente

es 0). Como: $\frac{\partial L}{\partial a_1} = 2 \sum a_1 - 2\lambda a_1$, la ecuación a resolver es $(\sum a_1 - \lambda) a_1 = 0$

Para que esta ecuación tenga una solución no trivial, es necesario que la matriz

$(\sum a_1 - \lambda)$ sea no singular; es decir, λ debe ser un autovalor de $\sum a_1$ i.e., una

solución de la ecuación $(\sum a_1 - \lambda) a_1 = 0$. En general $\sum a_1$ tiene n

autovalores, los cuales deben ser no negativos ($\sum a_1$ es semidefinida positiva).

Se denota a estos autovalores $\lambda_1 \geq \lambda_2 \geq \dots \geq \lambda_p$, y suponiendo que son distintos.

Para determinar cuál de ellos debemos utilizar para resolver nuestro problema, vemos que:

$$\text{Var}(a_1^T X_1) = a_1^T \ddot{a}_1$$

$$= a_1^T \sum a_1 = \ddot{a}_1$$

Para maximizar esta varianza, se selecciona \ddot{a}_1 como el máximo autovalor, esto implica además que a_1 debe ser el autovector asociado con λ_1 . Es decir, los coeficientes correspondientes a la primera componente principal corresponden al autovector asociado al mismo autovalor, y la varianza de dicha componente es el valor del máximo autovalor.

Estos argumentos permiten constatar que los coeficientes de la j-ésima componente principal corresponden al autovector asociado con el j-ésimo autovalor. La ortogonalidad de los autovectores garantiza que los autovectores son no correlacionados.

En efecto:

$$\begin{aligned} \text{COV}(Y_j, Y_i) &= \text{COV}(a_j^T X_j, a_i^T X_i) \\ &= E(a_i^T (X_i - \mu)(X_j - v) a_j^T) = a_i^T \sum \lambda_j a_j^T = a_i^T \lambda a_j^T \end{aligned}$$

Este argumento puede extender al caso en el que algunos de los autovalores están repetidos, siempre y cuando los autovectores asociados con raíces múltiples sean ortogonales entre sí. Si $A = [a_1, \dots, a_p]$ es la matriz $p \times p$ de autovalores de A , y el vector $p \times 1$ de componentes principales, podemos escribir $Y = a^T X$

La matriz de covarianza de Y , es:

$$\Lambda = \begin{bmatrix} \lambda_1 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_2 & 0 \\ 0 & 0 & \dots \\ 0 & 0 & \lambda_p \end{bmatrix}$$

Además, Λ y \sum se relacionan mediante la siguiente expresión $\Lambda = A^T \sum A$. Otra

propiedad importante es que $\sum_i \lambda_i = 1, \text{VAR}(Y_1) = \sum_i \text{VAR}(X_{1i})$ en efecto:

$$\sum_{i=1}^p \lambda_i = \text{Traza}(\Lambda) = \text{Traza}(A^T \sum A) = \text{Traza}(\sum A A^T) = \sum_{i=1}^p \lambda_i = \text{Traza}(\sum)$$

Es decir, puede afirmarse como “el i-enésimo” componente principal que representa una porción de $\frac{\lambda_i}{\sum_j \lambda_j}$ de la variación total de los datos originales.

De un total de 176 encuestas aplicadas se eliminaron por inconsistencia en la información 74, quedando únicamente 102. Para verificar la aplicación del análisis factorial se realizó la prueba de esfericidad de Barlett, la cual repercutió de manera significativa ($P=0.000$) y con un valor Kaiser de .793, demostrando que la matriz de correlación difiere de la idéntica y que los componentes resultantes tienen un alto nivel de significancia.

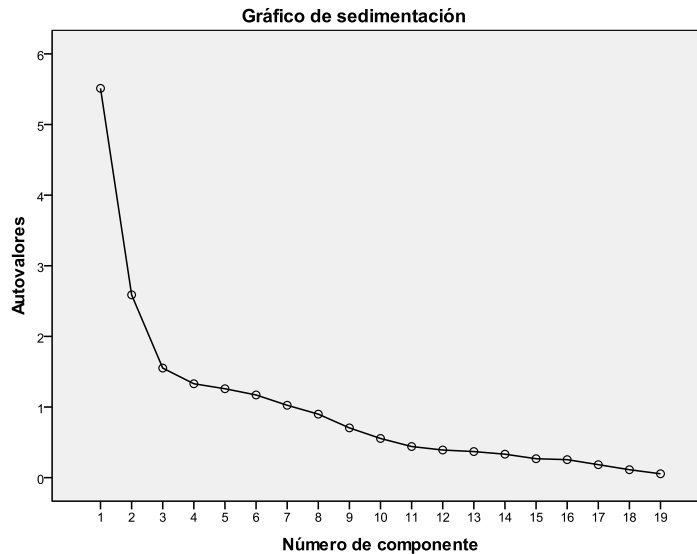
Como parte del análisis se utiliza el método de componentes principales para la extracción de factores. El total de las observaciones existentes en las secciones fueron incluidas, exceptuando aquellas que fueron eliminadas por inconsistencia en la información.

Para seleccionar los componentes significativos en el análisis, se aplicó el criterio de Scree-Test, valores característicos (eigen valores) mayores de uno y porcentaje de varianza explicada para determinar un número aceptado de factores por extraer.

Se observa en la gráfica 21 el gráfico de sedimentación (Scree-Plot) resultante, el cual sugiere la presencia de 4 factores que explicarán la mayor parte de la varianza original.

La solución de 4 factores (a priori) explica el 57.8% de la varianza original. Si bien este porcentaje no es muy elevado, la estructura de la solución después de la rotación resulta satisfactoria para fines de interpretación.

Gráfica 20. Gráfico de Sedimentación



Fuente: Programa estadístico SPSS

Se aplica la rotación “Varimax” a la matriz de cargas inicial, obteniéndose convergencia después de 25 iteraciones. Todos los factores incluyen más de tres reactivos, excepto por el último extraído, lográndose una buena distinción entre los factores en el sentido de que la mayoría de los reactivos tuvieron cargas diferencialmente mayores en un solo factor.

Para la interpretación de la solución, se declaran altamente significantes todas aquellas cargas superiores a $2(0.081) = 0.162$ en valor absoluto (Stevens, 1986: 344). Varios reactivos resultan con cargas significantes en más de un factor, asignándose a aquel factor en el cual exhibían la mayor carga y en el cual se agrupan con otros reactivos que a priori forman parte de la misma sección o componente de satisfacción.

En la tabla 4 se describe el contenido de cada uno de los 4 factores extraídos de la muestra de empresas estudiadas:

Tabla 4. Componentes principales

Componentes	Factor	Valor
Tecnología de información	<ul style="list-style-type: none">• Fax• Internet	<ul style="list-style-type: none">• .914• .910
Ventas en unidades físicas	<ul style="list-style-type: none">• Margen de ganancia• precio	<ul style="list-style-type: none">• .856• .845
Imagen Comercial	<ul style="list-style-type: none">• Marca registrada• Estudios de imagen	<ul style="list-style-type: none">• .861• .770
Estrategias de Venta	<ul style="list-style-type: none">• Estrategias de Venta• Videoconferencia	<ul style="list-style-type: none">• .811• .595

Fuente: Elaboración propia

Se observa que en la primera columna de la tabla se propone un nombre genérico que identifica al componente, la segunda columna resume el contenido de los reactivos que se asignan a este componente y la tercera muestra las cargas correspondientes a cada reactivo dentro del factor.

Por lo que respecta a los coeficientes de cada una de las variables y al nivel de significancia de cada una de ellas, se observa que los componentes de tecnología de la información y ventas en unidades físicas presentan signos positivos en sus respectivos coeficientes (.914, .856), lo cual nos indica que los factores anteriormente mencionados repercuten de manera directa y en distintos grados en la competitividad de las empresas.

A continuación se especifica en qué consisten cada uno de estos componentes principales; adicionalmente se señalan las Pymes que han implementado alguno de estos 4 factores como ventaja competitiva.

- **Tecnología de información:** Implementar este factor permite entrar en contacto con el consumidor de manera que se facilite la comunicación y aumente el alcance de la empresa. Las herramientas de comunicación más usuales para lograr este cometido son: páginas web, fax y telefonía, siendo esta última el medio más utilizado en la mayoría de las empresas.

Las funciones de las herramientas son: permitir a los consumidores informarse acerca de las promociones y descuentos de la empresa, realizar pedidos, externar dudas e inconformidades, entre otras cuestiones.

Debido a la falta de inversión y apoyo por parte del gobierno son escasas las Pymes que implementan tecnologías de información en su estructura organizacional.

Comercializar accesorios computacionales es el giro principal de las empresas dedicadas a utilizar este componente principal. Se ubica como claro ejemplo de ello a la empresa Computerama, negocio reconocido y posicionado a nivel local.

- **Ventas en unidades físicas:** Se observa que las Pymes que centran sus actividades de comercialización en la compra-venta de artículos, registran escasas cantidades de producto vendido.

Lamentablemente para el empresario el nivel óptimo de ventas va en función de los ingresos obtenidos, cuando en realidad debería ser por la cantidad de unidades provistas al mercado.

Otra problemática de las empresas de menor tamaño es la falta de inventarios de productos elaborados y vendidos. Debido a la ausencia de información no se realizan proyecciones de demanda, basando las metas de ventas en simples especulaciones.

Una alternativa para solucionar los problemas de escasos niveles de ventas es tener variedad con cantidades limitadas de cada producto, en vez de tener pocos productos con numerosas unidades.

Dentro de las empresas dedicadas a la compra-venta de artículos destacan las orientadas a la venta de zapatos e incluso las tiendas de “chacharas”

- **Imagen comercial:** Es uno de los elementos más importantes de las ventas ya que representa la perspectiva y opinión que posee el cliente acerca de la empresa y sus productos.

Mediante la imagen corporativa la organización transmite quien es, que es, que hace y como lo hace. Suele gestionarse a través de relaciones públicas y campañas publicitarias.

El departamento de mercadotecnia es el encargado de diseñarlo, creando con ello un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento que influye en el comportamiento del consumidor.

La imagen impacta el sentido de asociación de los clientes hacia la empresa y los productos ofertados, lo cual permite a las organizaciones obtener ventajas de posicionamiento en sus respectivos giros comerciales.

De las empresas en Othón P. Blanco que manejan este componente principal se encuentran Don Chebo y Barudi, ambas de significativo reconocimiento. Suelen caracterizarse por ser las primeras alternativas de solución a las necesidades del consumidor en cuestión de bebidas y abarroses.

- **Estrategias de venta:** Las empresas que emplean este factor son aquellas de mayor tamaño y con una solvencia económica que les permite realizar fuertes campañas de promoción y publicidad.

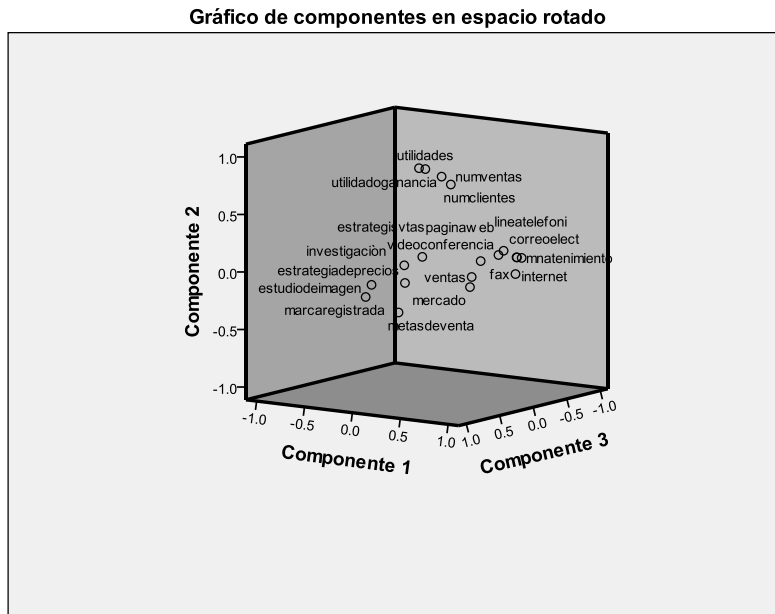
Las organizaciones hacen uso de las estrategias como herramientas de aproximación hacia el mercado meta, además las consideran una ventaja competitiva en relación a su competencia, por lo cual centran sus esfuerzos en captar la atención e interés del consumidor.

Generalmente suelen emplear medios masivos como la internet, espectaculares, ostentosas marquesinas, catálogos de productos (en el caso de empresas dedicadas a la venta de ropa), televisión, revistas, entre otros.

Los hoteles Holyday Inn y Los Cocos, Shasa y Melody se encuentran dentro de los principales ejemplos de empresas que emplean en su sistema de ventas este factor.

Estos componentes interactúan en forma continua y permanente de tal forma que generan sinergia entre ellos, logrando un sistema interactivo que permite ver la conexión que existe entre ellos. Estos componentes interactúan en un plano tridimensional de la siguiente forma **(Véase grafica 21)**

Gráfica 21. Gráfico de componentes en espacio rotado



Fuente: Programa Estadístico SPSS

El gráfico de componentes en espacio rotado muestra la relación entre los componentes principales (Eigenvalue). Posteriormente con base en esta información se realiza un análisis de regresión múltiple bajo el método de mínimos cuadrados ordinarios

El análisis de regresión lineal es una técnica estadística utilizada para estudiar la relación entre variables. Se adapta a una amplia variedad de situaciones. Tanto en el caso de dos variables (regresión simple) como en el de más de dos variables (regresión múltiple), el análisis de regresión lineal puede utilizarse para explorar y cuantificar la relación entre una variable llamada dependiente o criterio (Y) y una o más variables llamadas independientes o predictoras (X_1, X_2, \dots, X_k), así como para desarrollar una ecuación lineal con fines predictivos. Además, el análisis de regresión lleva asociados una serie de procedimientos de diagnóstico (análisis de los residuos, puntos de influencia) que informan sobre la estabilidad e idoneidad del análisis.

La regresión puede ser Lineal y Curvilínea o no lineal, ambos tipos de regresión pueden ser a su vez:

Regresión Simple: Este tipo se presenta cuando una variable independiente ejerce influencia sobre otra variable dependiente. Ejemplo: $Y = f(x)$

Esta regresión se utiliza con mayor frecuencia en las ciencias económicas, y sus disciplinas tecnológicas. Cualquier función no lineal, es linealizada para su estudio y efectos prácticos en las ciencias económicas, modelos no lineales y lineales multiecuacionales.

Objetivo: Se utiliza la regresión lineal simple para:

- 1.- Determinar la relación de dependencia que tiene una variable respecto a otra.
- 2.- Ajustar la distribución de frecuencias de una línea, es decir, determinar la forma de la línea de regresión.
- 3.- Predecir un dato desconocido de una variable partiendo de los datos conocidos de otra variable.

Para determinar el valor del coeficiente de regresión de una manera fácil y exacta es utilizando el método de los Mínimos Cuadrados de dos maneras:

- 1.- Forma directa

De la ecuación de la recta: $Y = a_0 + a_1x$

Si $a_0 + a_1x$, se obtienen a partir de las ecuaciones normales:

$$\sum y = a_0 N + a_1 \sum x$$

$$\sum xy = a_0 \sum x + a_1 \sum x^2$$

Aplicando normales Y sobre X tenemos: $a_1 = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$

El coeficiente de regresión es $= a_1$

De la misma manera la recta de regresión de X sobre Y será dada de la siguiente manera: $X = b_0 + b_1 y$

Donde $b_0 + b_1$ se obtienen a partir de las ecuaciones normales:

$$\sum x = b_0 N + b_1 \sum y$$

$$\sum xy = b_0 \sum y + b_1 \sum y^2$$

Aplicando normales X sobre Y tenemos:

$$b_0 = \frac{\sum x \sum y^2 - \sum y \sum xy}{N \sum y^2 - (\sum y)^2}$$

$$b_1 = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum y^2 - (\sum y)^2}$$

El coeficiente de regresión es $= b_1$

2.- Forma indirecta del método de mínimos cuadrados

El fundamento de este método es de las desviaciones de X respecto a su media aritmética X

$$y = \frac{\sum xy}{\sum x^2} x$$

Ecuación de Y sobre X

$$y = \frac{\sum xy}{\sum y^2} y$$

Ecuación de X sobre Y

Donde:

$$x = X - X^-$$

$$y = Y - Y^-$$

x, y = Desviaciones

X^- = Media aritmética

Y^- = Media aritmética

Regresión múltiple: Este tipo se presenta cuando dos o más variables independientes influyen sobre una variable dependiente. Ejemplo:

$$Y = f(x, w, z)$$

Dispone de una ecuación con dos variables independientes adicionales:

$$Y' = a' + b_1 x_1 + b_2 x_2$$

Se puede ampliar para cualquier número "n" de variables independientes:

$$Y' = a' + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + \dots + b_m x_m$$

Para poder resolver y obtener a , b_1 y b_2 en una ecuación de regresión múltiple, el cálculo se presenta muy tediosa por que se tiene atender 3 ecuaciones que se generan por el método de mínimos cuadrados:

$$\sum y = na + b_1 \sum x_1 + b_2 \sum x_2$$

$$\sum x_1 y = a \sum x_1 + b_1 \sum x_1^2 + b_2 \sum x_1 x_2$$

$$\sum x_2 y = a \sum x_2 + b_1 \sum x_1 x_2 + b_2 \sum x_2^2$$

El error estándar de la regresión múltiple S_{xy} es una medida de dispersión, la estimación se hace más precisa conforme el grado de dispersión alrededor del plano de regresión se hace más pequeño. Para medirla se utiliza la formula:

$$S_{xy} = \sqrt{\frac{\sum(Y - \hat{Y})^2}{n - m - 1}}$$

Y= Valores observados en la muestra

\hat{Y} = Valores estimados a partir de la ecuación de la regresión

n= Número de datos

m= Número de variables independientes

El coeficiente de determinación múltiple (r^2)

Mide la tasa porcentual de los cambios de Y que pueden ser explicados por x_1, x_2 y x_3 simultáneamente

$$r^2 = \frac{SC_{regresion}}{sc_{Total}}$$

Al realizar la regresión $y = \alpha + \beta_1 z_1 + \beta_2 z_2 + \beta_3 + \epsilon_i$ se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 5. Resultados

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Sig. Cambio en F
1	.866 ^a	.749	.739	.271	.000

Fuente. Programa Estadístico SPSS

La tabla 5 muestra que todas las variables independientes incluidas en el análisis explican en un 86.6% de la varianza la variable dependiente, pues R^2 corregida es = .749. Por otra parte el estadístico F contrasta la hipótesis nula de que el valor poblacional de R es cero y, por tanto, nos permite decidir si existe relación lineal significativa entre la variable dependiente y el conjunto de variables independientes tomadas juntas. El valor del nivel crítico Sig. = 0,000 indica que sí existe relación lineal significativa. **(Ver tabla 6).**

Tabla 6. ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	25.346	4	6.337	38.065	.000 ^a
	Residual	15.981	96	.166		
	Total	41.327	100			

a. Variables predictoras: (Constante), REGR factor score 4 for analysis 1, REGR factor score 3 for analysis 1, REGR factor score 2 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1

a. Variable dependiente: ventas

Fuente: Programa Estadístico SPSS

Por lo que respecta a los coeficientes de cada uno de los componentes principales, se tiene que los componentes “tecnologías de la información” y “volumen de ventas” son altamente significativos y presentan signo positivo, es decir, las empresas estudiadas fundamentan su éxito (medido a través de sus utilidades) en las tecnologías de información utilizadas y los esquemas de venta. En cuanto a los últimos dos componentes, estos no resultan estadísticamente significativos, por lo que su impacto en las utilidades de las Pymes es mínimo. **(Véase tabla 7)**

Tabla 7. Coeficientes

Modelo		Coeficientes tipificados			Estadísticos de colinealidad	
		Beta	t	Sig.	Tolerancia	
1	(Constante)		70.725	.000	1	
	REGR factor score 1 for analysis 1	.231	3.642	.000		1.000
	REGR factor score 2 for analysis 1	.742	11.684	.000		1.000
	REGR factor score 3 for analysis 1	-.065	-1.030	.306		1.000
	REGR factor score 4 for analysis 1	.075	1.187	.238		1.000

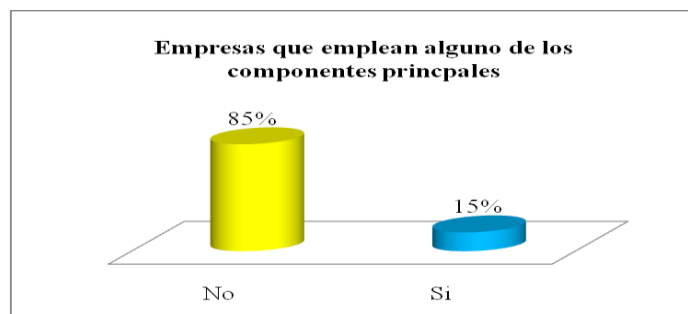
Fuente: Programa Estadístico SPSS

3.3 Resultados

En el presente apartado se exponen los resultados conseguidos mediante la tabulación de las encuestas aplicadas de mayo a octubre de 2009 con el programa estadístico informático SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). De acuerdo a los resultados obtenidos se plantean las siguientes observaciones:

Se observa que el 85% de las empresas que se encuentran gestionando en el mercado no implementan alguno de los 4 componentes principales que se mencionaron con anterioridad, los cuales son: tecnologías de la información, ventas en unidades físicas, imagen comercial y estrategias de ventas (**Ver gráfica 22**).

Gráfica 22. Empresas que emplean algún componente principal



Elaboración propia con datos de la encuesta

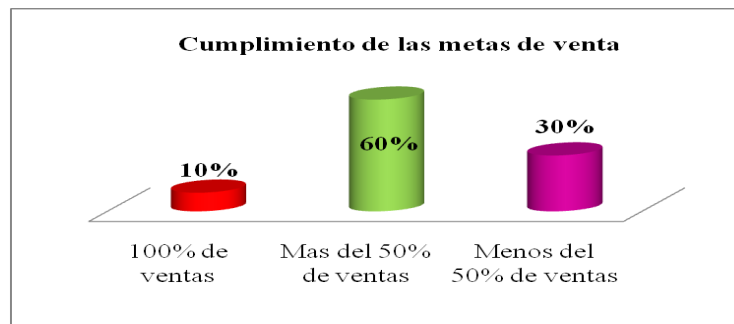
Son escasos los comercios del municipio de Othón P. Blanco que emplean alguno de los 4 factores previamente mencionados; lo cual indiscutiblemente sitúa a las Pymes ante un contexto desfavorable para su desarrollo.

La importancia de los componentes principales radica en la incidencia que tienen en la competitividad de los comercios; prueba de ello son las empresas

que implementan tecnologías de información en su estructura organizacional, ya que poseen mayor probabilidad de realizar una venta debido a la facilidad con la cual la organización establece contacto con el cliente.

Por otra parte, tan solo 10% del total de empresas existentes cumplen sus metas de ventas, mientras que el 60% de los comercios superan el 50% de sus ventas planeadas. **(Ver gráfica 23)**

Gráfica 23. Cumplimiento de las metas de venta

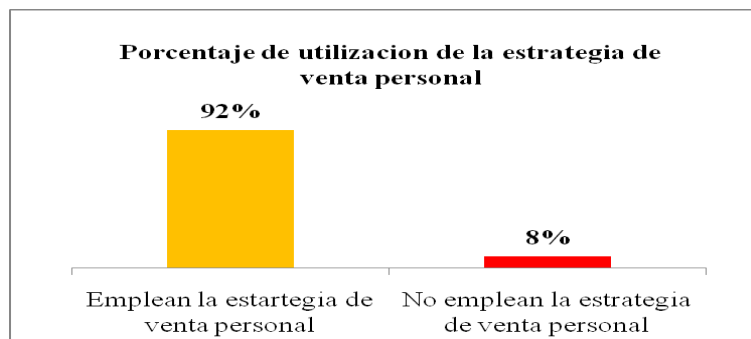


Elaboración propia con datos de la encuesta

Cabe mencionar que las metas de ventas se plantean en base a las especulaciones del empresario, o en su defecto, en función de los volúmenes de venta de períodos anteriores.

Por lo que respecta a ventas, en la siguiente gráfica se aprecia la importancia de este departamento en la estructura de la organización, ya que la estrategia de venta personal (cliente-vendedor), es la más utilizada (con una cifra porcentual del 92%) por las empresas del municipio **(Obsérvese gráfica 24)**

Gráfica 24. Porcentaje de utilización de la estrategia de venta personal en las empresas



Elaboración propia con datos de la encuesta

Considerando este elevado porcentaje, se enfatiza en la importancia de contar con personal capacitado que posea las características, habilidades y conocimientos pertinentes para desempeñar eficazmente la labor de venta.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA DEL
SISTEMA DE VENTAS

4.1. Introducción

Centrándonos en las problemáticas por las cuales se encuentran atravesando las Pymes hoy en día, es indispensable brindarles herramientas que les permitan afrontar dichas adversidades.

Por lo tanto, el presente capítulo tiene como objetivo brindar al empresario una propuesta de un sistema de ventas para implementar en sus procesos de comercialización, la finalidad de ello, es captar mayores ingresos.

Cabe mencionar que la propuesta parte del enfoque orientado hacia la técnica de venta del vendedor, esto debido al importante papel que desempeñan durante el proceso de compra-venta.

Por lo cual, el capítulo se ha de dividir en dos apartados. En el primero se define el perfil que debe poseer el vendedor, agregando el perfil del puesto.

En el segundo se plantea el modelo y estructura del sistema de ventas que debe implementarse en las Pymes, así como los correspondientes formatos que permitan detectar los hábitos de consumo y preferencias del consumidor.

4.2. Alcances y limitaciones

La siguiente propuesta tiene como objetivo ofrecer a las Pymes de la ciudad de Chetumal, un sistema de ventas con base en los elementos resultantes del análisis estadístico. Este documento no pretende ser una solución única a los problemas económicos que actualmente enfrentan dichas empresas y que han causado una disminución en sus utilidades.

4.3. Objetivos

General

Proporcionar al pequeño empresario un sistema de ventas que incluya las herramientas, habilidades y conocimientos que les permitan contribuir a mejorar la calidad y eficacia de los procesos de venta, y por consiguiente obtener una mayor tasa de recompra por parte de los clientes.

Específicos

- Definir un perfil para el personal adscrito al área de ventas de la empresa
- Formular un esquema de organización en el área de ventas
- Establecer un sistema de retroalimentación para los clientes
- Proponer una técnica de venta adecuada a las características de las Pymes comerciales del municipio.

5.4. Perfil del vendedor

De acuerdo a la American Marketing Association (A.M.A) el vendedor se define como la persona implicada en el proceso personal de asistir y/o de persuadir a los clientes potenciales para que compren un producto o servicio para el beneficio mutuo tanto del comprador, como del vendedor.

Sin embargo es necesario tener en consideración que el beneficio no es únicamente para el consumidor y el agente de ventas; sino que involucra a la empresa debido al establecimiento de objetivos referentes al volumen de ventas.

Por ello, para poder alcanzar la cantidad de ventas establecidas es preciso contar el personal adecuado que posea las habilidades y cualidades necesarias para el logro de dichos objetivos.

Por lo tanto un valioso instrumento a emplear durante las etapas de reclutamiento y selección de personal es contar con un adecuado perfil, ya que de ello dependerá que la empresa tenga vendedores productivos y eficientes.

Es preciso recordar que no existe un perfil universal para el puesto de agente de ventas, cada empresa diseña el perfil de sus vendedores de acuerdo a las características del mercado meta y a los productos comercializados.

Seleccionar adecuadamente el personal aumenta las posibilidades de alcanzar los objetivos en relación al volumen de ventas y por ende que el negocio prospere, debido a esta situación es significativo proveer a los pequeños empresarios una serie de características y cualidades con las que ha de contar el prospecto a ocupar el puesto de vendedor.

A continuación se presenta de manera clara y concisa las principales diferencias entre el estilo de venta tradicional (empleado por la mayoría de las Pymes) y el profesional (utilizado por empresas de mayor tamaño) con la finalidad de que el dueño del negocio identifique el estilo de venta que se gestiona en la empresa, y en base a ello realizar pequeñas adaptaciones o una reestructuración total de las técnicas de venta.

Tabla 8. Diferencias entre el estilo de venta tradicional y el profesional

Vendedor Tradicional	Vendedor Profesional
Le gusta ejercer la venta aunque desea acceder a otro puesto administrativo	Le gusta mucho, e incluso llega a amar la profesión
Carece de inquietud por aprender, leer e informarse sobre su profesión	Está motivado a aprender permanentemente
Su motivación principal está en su ingreso mensual	Su motivación personal consiste en generar un elevado ingreso por su acertado desempeño
Carece de motivación en su perfeccionamiento	Está motivado en perfeccionarse en forma continua durante toda su vida
Actúa en la venta por necesidad o por otras circunstancias del destino	Actúa en la profesión por que la ha elegido
No valora los sentimientos y prejuicios que pueda ocasionar en sus entrevistados	Tiene muy en cuenta los valores y sentimientos de cada entrevistado
No es responsable de sus buenos o bajos logros y busca justificarlos buscando excusas y justificaciones	Es responsable y se hace cargo siempre de sus resultados, corrigiendo sus errores para no incurrir nuevamente en ellos
Desperdicia el tiempo productivo diario y confía solo en su intuición.	Aprovecha cada hora del día en tareas que provean resultados, confiando y perfeccionando su método de trabajo y en el análisis de su registración
Una venta cerrada es un negocio concluido	Cada venta cerrada representa un sólido vínculo a desarrollar
Fundamenta su fortaleza de venta en sus cualidades para seducir y convencer al cliente	Fundamenta su fortaleza de venta en el conocimiento de sus productos y en los de la competencia, con el fin de beneficiar a sus clientes actuales y potenciales con su mejor asesoramiento
Todos los días sale a ver “que pasa” confiando en su buena fortuna	Todos los días sale a “hacer que pase” planificando su actividad diaria para

	aprovechar cada minuto
Alcanza (o no) sus objetivos en últimos días de cada mes	Alcanza a cumplir (o no) sus objetivos en forma proporcional cada semana del mes

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Perfil del puesto

Actitud

- Compromiso
- Determinación
- Entusiasmo
- Paciencia
- Dinamismo
- Sincero y honrado
- Responsable
- Con coraje

Conocimientos

- De la empresa
- De los productos y servicios ofertados
- Del mercado y los clientes

Habilidades Personales

- Saber escuchar
- Ser creativo
- Trabajar en equipo
- Tener tacto
- Poseer empatía

Habilidades para ventas

- Entablar una conexión con el cliente
- Saber determinar deseos y necesidades de cada cliente
- Realizar presentaciones de ventas eficaces
- Habilidad para cerrar ventas
- Habilidad para brindar servicios post venta
- Realizar retroalimentaciones

Personalidad

- Extrovertido
- Automotivado
- Disciplinado
- Con la capacidad de socializar
- Con empuje
- Tolerante a la frustración
- Servicial

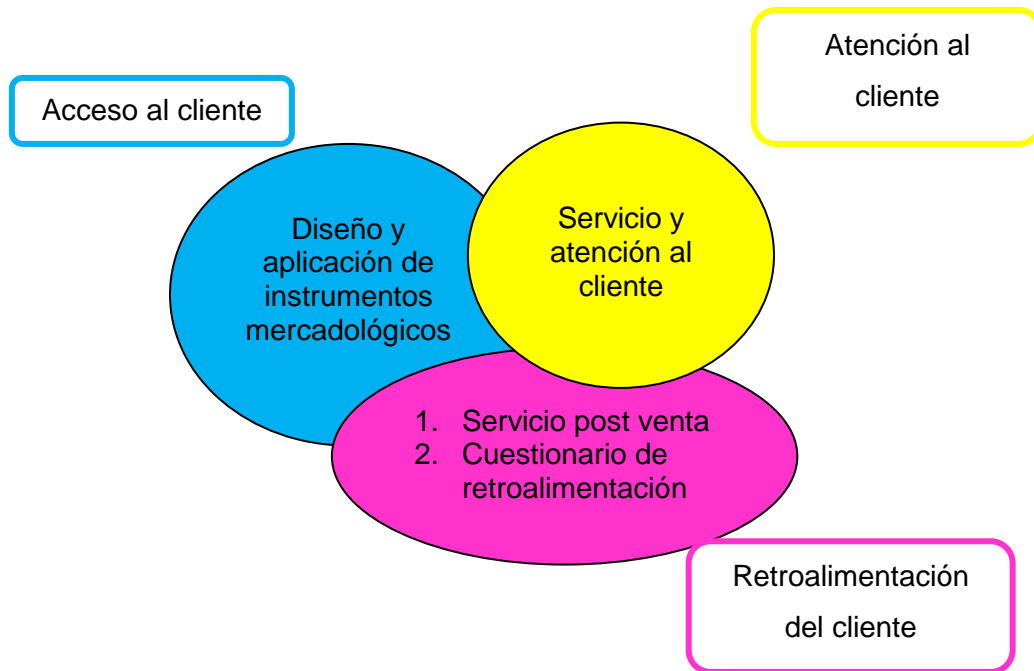
Funciones

- Propios de la actividad de vender
- Proporcionar servicio a los consumidores
- Operar como fuente de información y guía para el cliente

4.6. Esquema de ventas

Para lograr el éxito comercial se requiere la sistematización de las actividades, así como su representación a través de un modelo que facilite su comprensión. Para lograr este fin se propone el siguiente modelo:

Esquema 3. Modelo de ventas



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el esquema anterior, el modelo se integra en tres fases: diseño y aplicación de instrumentos mercadológicos, servicio y atención al cliente; y aplicación de servicios post venta para el conocimiento de las percepciones del consumidor.

La primera etapa consiste en la aplicación de herramientas mercadológicas que permiten a la empresa crear vínculos de comunicación con el cliente de tal manera que se logre un primer acercamiento y se obtenga una mayor participación en el mercado. Dichas herramientas pueden ser las investigaciones de mercado, planes de marketing, diagnósticos empresariales, diseño de imagen comercial, entre otros.

Cuando se logra captar la atención del consumidor comienza la segunda etapa, en esta fase la empresa centra sus esfuerzos y recursos principalmente hacia la venta de productos, sin embargo también se dedican a conocer los gustos,

necesidades y preferencias del consumidor, así como brindarles servicios de calidad.

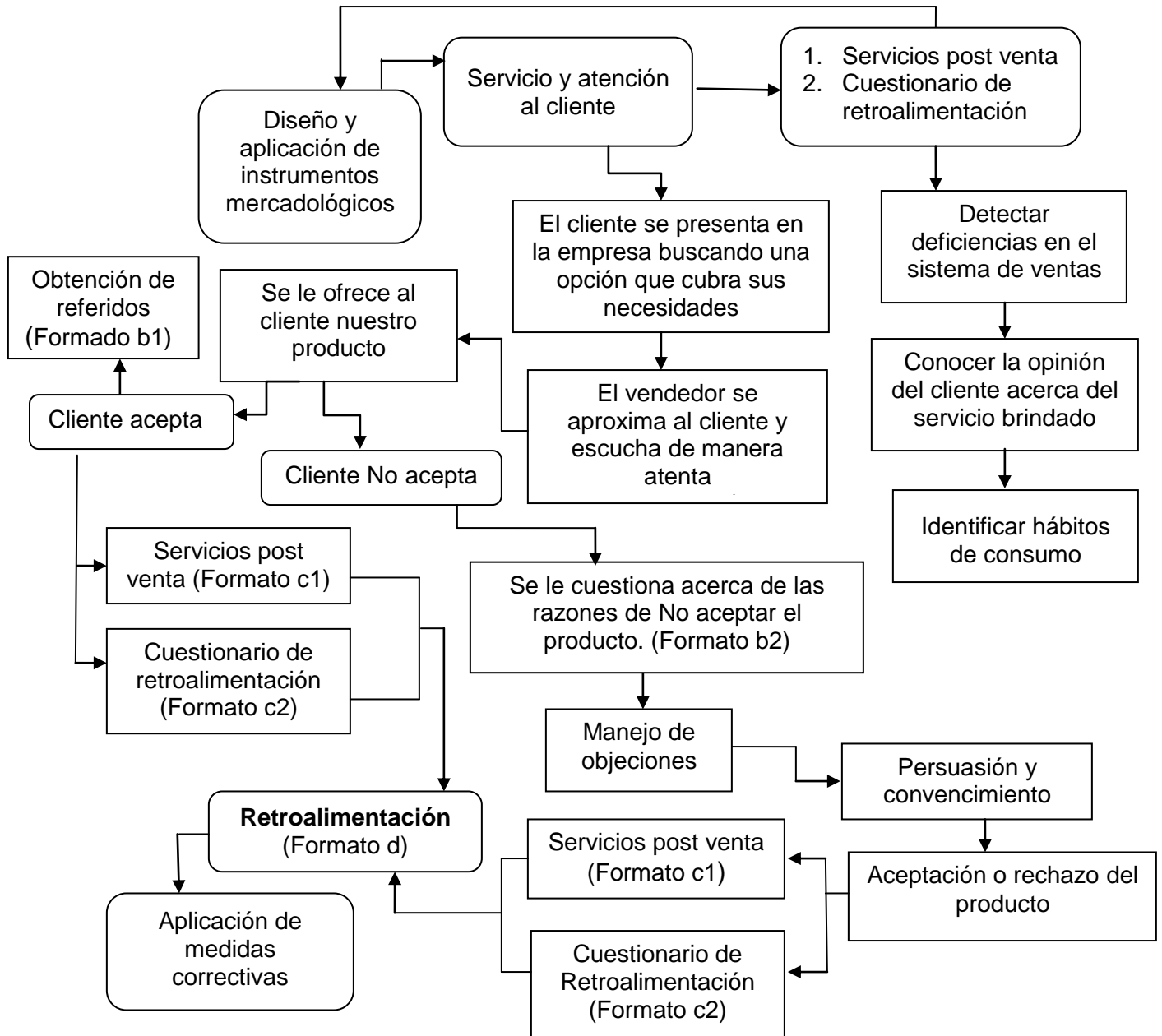
La retroalimentación es la última etapa del modelo de venta. Esta fase tiene como finalidad obtener información por parte del consumidor, ya que de ello dependen las futuras modificaciones y adaptaciones al proceso de venta. La información recabada sirve para mantener en mejora continua a la empresa, así como amentar la tasa de recompra.

Esta etapa se encuentra dividida en dos aspectos fundamentales: los servicios post venta y las percepciones del cliente hacia la empresa.

El primer aspecto tiene como finalidad conocer las experiencias del cliente a partir del uso del producto; mientras que el segundo busca tener conocimiento de las perspectivas del consumidor hacia la empresa. Algunos factores que se analizan en torno a esta última situación son la imagen corporativa y el servicio brindado.

No obstante el modelo presentado es una propuesta a grandes rasgos del proceso de venta, por lo cual a continuación se explica en el esquema paso a paso el desarrollo de la labor de venta que se suscita en una organización **(Obsérvese figura 2)**

Figura 2. Esquema del sistema de ventas



Fuente: Elaboración propia

En primera instancia debido a la promoción y publicidad ejercida sobre los consumidores, estos se presentan ante la empresa por necesidad o “curiosidad”.

Cuando el cliente perciba una necesidad insatisfecha, este acudirá a la empresa en búsqueda de un producto que cubra sus necesidades. Por su parte el agente de ventas escucha de manera atenta las exigencias del consumidor, una vez concluidas las demandas de este, el vendedor elige de entre la gama de bienes de la empresa el producto que represente la mejor alternativa de solución a los problemas del cliente.

Posteriormente el consumidor tomará una decisión: acepta la oferta propuesta o la rechaza. A continuación se explica el proceso que se lleva a cabo para cada situación.

La primera alternativa se genera cuando el cliente acepta el producto sin objeción alguna; seguidamente se le solicitan referidos (personas que le gustaría al comprador que gozaran del mismo producto que ha adquirido él) para incrementar la participación de mercado de la empresa.

Finalmente para obtener información acerca de las perspectivas y experiencias del consumidor, estos son partícipes de servicios post venta y cuestionarios de retroalimentación.

Opuestamente se presenta la negación del producto, a partir de este momento comienza la labor de venta del vendedor. En primera instancia se debe indagar acerca de los motivos por los cuales el cliente se resiste a adquirir el producto; definidas las objeciones se procede a persuadir y concientizar al consumidor de tal forma que finalmente adquiera el producto.

Se retoma nuevamente el proceso de venta cuando se le recuerda al comprador los beneficios de adquirir los productos y la satisfacción obtenida a través de ellos.

Posteriormente a la labor de persuasión y convencimiento se le cuestiona nuevamente al cliente su decisión final. La disposición puede ser positiva o negativa, de ser este último el caso, es necesario tener en consideración la existencia de situaciones no controladas por el vendedor.

Independientemente del resultado obtenido, (cierre positivo-cierre negativo) se deben aplicar cuestionarios y servicios post venta con fines de retroalimentación sobre el producto, la empresa y el consumidor.

Mediante la información recabada se pretende aplicar medidas correctivas que permitan el mejoramiento de la organización en cuestiones de procesos, productos y personal, por mencionar los más sobresalientes.

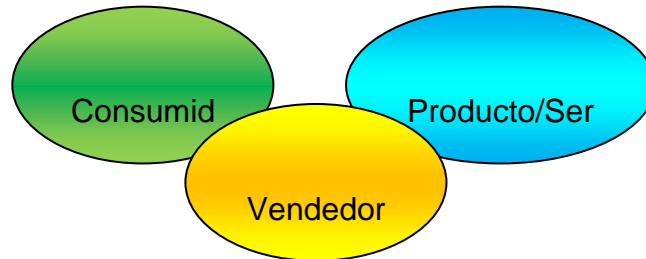
4.7. Técnica de venta

La técnica de venta es un instrumento que se emplea durante el proceso de venta, mediante el cual se pretende persuadir al cliente o posible cliente de adquirir la propuesta de producto/servicio del vendedor. Cabe mencionar que la mayoría de las técnicas de venta están basadas en la psicología y sociología del cliente, ambas ciencias fundamentadas en la observación.

Para que un sistema de ventas pueda funcionar es necesario contar con la técnica de venta adecuada que permita lograr los objetivos de la empresa. De acuerdo a los fundamentos teóricos planteados en el primer capítulo, se

propone una técnica centrada en el vendedor y basada en el enfoque orientado hacia la técnica de venta (**Ver esquema 4**).

Esquema 4. Técnica de venta



Fuente: Elaboración propia

En el esquema se puede apreciar la ineludible interacción de los componentes: consumidor, vendedor y producto/servicio. Cabe mencionar que debido al papel fundamental que desempeña el agente de ventas, la técnica se ha de centrar en este elemento. Por lo que respecta a la técnica, esta consiste fundamentalmente en 5 pasos:

1. **Generar empatía:** El vendedor tiene la “misión” de generar empatía con el cliente, la finalidad es establecer sentimientos de confianza y seguridad. Para lograrlo se requiere poseer una adecuada imagen personal, ética laboral y conocimiento del producto/servicio que se está comercializando.
2. **Conocer al cliente:** Esta se logra mediante dos alternativas. La primera es a través de la implementación de los formatos a, b1 y b2; mientras que la segunda se adquiere a través del arte de escuchar al cliente. Conocer las necesidades, preferencias y deseos del consumidor es esencial, ya que en base a ello se le han de ofrecer alternativas que solucionen sus necesidades.
3. **Ofrecer alternativas:** Se le presentan al cliente una serie de productos que presenten características y beneficios afines a su búsqueda. En

muchas ocasiones el cliente tiene una idea general del producto que busca, pero desconoce particularidades, motivo por el cual el vendedor debe saber escuchar y retroalimentar oportunamente al cliente.

4. **Realizar negociación:** El cliente se encuentra indeciso acerca de adquirir el producto ofertado, por lo cual el vendedor debe saber responder oportunamente las objeciones que se le presenten y ofrecer soluciones pertinentes al dilema en cuestión.
5. **Cierre de la venta:** Es la etapa final de la técnica de venta. El cliente adquiere convencido el producto que la empresa oferta, expresando satisfacción por la transacción realizada.

Finalmente cabe mencionar que esta técnica se basa en la estrategia uno a uno debido a las características que presentan las Pymes en Othón P. blanco, las cuales carecen de infraestructura tecnológica básica.

4.8. Formatos

Formato a. Para medir las necesidades del consumidor

Producto requerido
Características del producto
Especificaciones
Marca en específico

Formato b1. Referidos

CLIENTE			
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	
Teléfono	Edad	Dirección	Código Postal
Colonia/ciudad/estado			

REFERIDO 1			
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	
Teléfono Celular	Teléfono Fijo	Edad	Fecha de Nacimiento
Dirección			Código Postal
Colonia/ciudad/estado			

REFERIDO 2			
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	
Teléfono Celular	Teléfono Fijo	Edad	Fecha de Nacimiento
Dirección			Código Postal
Colonia/ciudad/estado			

Formatos b2. Motivos de renuencia a la compra

Marque con una X aquellas razones por las cuales ha decidido No adquirir el producto	
El precio es excesivo	
La calidad del producto no es buena	
El producto no genera status	
La marca no es reconocida	
Los beneficios no son suficientes	
No es lo que buscaba	
El diseño no es atractivo	
Otras. Especifique	

Formato c1. Experiencias con el producto

¿Ha utilizado o consumido el producto?	Si ()	No ()
¿Cumplió con sus expectativas?	Si ()	No ()
¿Funciona adecuadamente?	Si ()	No ()
¿Tiene alguna duda en cuanto al modo de empleo?	Si ()	No ()
¿Considera que el precio refleja el verdadero valor del producto?	Si ()	No ()
Sugerencias		

Formato c2. Preguntas de rutina

¿Encontró lo que buscaba?	Si ()	No ()
¿Considera adecuada la ubicación de la empresa?	Si ()	No ()
¿Le agradó el servicio brindado?	Si ()	No ()
¿El tiempo de espera fue largo?	Si ()	No ()
¿La empresa tiene variedad de productos?	Si ()	No ()
¿Se encuentran distribuidos los productos de manera adecuada en los anaqueles?	Si ()	No ()
Sugerencias		

Formato d. Recomendaciones para vender

- Se ha de vigilar el lenguaje verbal que se emplea en un proceso comercial, ya que las palabras llevan valores positivos o negativos asociados, lo cual habrá de influir sobre la decisión de compra del cliente
- El material con significado para el cliente es mejor recordado que el que no. Por lo tanto si queremos llegar a la memoria del posible comprador, hemos de adaptar nuestro lenguaje al suyo
- Una forma de activar mentalmente a una persona es sorprendiéndola, por esta razón debemos procurar sorprender en nuestra relación comercial.

- Aunque sea no verbalmente siempre nos encontramos comunicando, ya sea a través de gestos, miradas, indumentaria. Se tiene que cuidar la imagen y actitud corporal
- El “No” como respuesta no necesariamente es una negativa, en ciertas situaciones es la pauta para que el vendedor inicie una estrategia de venta orientada al cierre positivo.
- Preguntar es importante, ya que en base a ello se indagan acerca de las necesidades, gustos y preferencias del consumidor, con ello se pretende entablar una conexión-relación con el cliente.
- Sin embargo no solo basta con preguntar, es indispensable escuchar lo que el cliente necesita
- Es necesario descubrir el motivo de compra. Para lograr esto se le pueden plantear a los clientes preguntas como: ¿Qué le motiva a comprar nuestro producto? ¿Busca otras opciones antes de elegir la nuestra?
- Los principales factores que existen detrás de una decisión de compra son de carácter físico (apariencia), económico (costo) y psicológico (satisfacción personal).
- La obtención de referidos tiene que ver con la relación riesgo-confianza, si un determinado cliente te proporciona un referido significa que no percibe riesgo alguno

- Hay cuatro maneras de obtener referidos: 1. Convertirse en amigo de tus clientes 2. Proveer un servicio/producto increíble 3. Ser proactivo con sus necesidades 4. Sorprender al cliente
- Es importante saber manejar el rechazo, si el vendedor no tiene la capacidad de manejar adecuadamente esta situación, el negocio corre el riesgo de ir a la quiebra por falta de ventas
- Es necesario recordar que cuando el cliente dice “No”, es a la oferta y no a nuestra persona. La mayoría de los rechazos se deben a factores no controlables por el vendedor
- Es importante siempre recordar que si el 80% de las personas dice que “No”, no significa que 8 de 10 te hayan rechazado, sino que 2 de 10 aceptaron
- Uno de los grandes secretos para triunfar en las ventas es no temerle al rechazo
- Asista a seminarios o cursos de ventas profesionales. Estar más capacitado lo hará sentirse más seguro.
- Entienda que muchos clientes rechazarán su oferta antes de hacer una venta. Piense que cada vez que alguien lo rechace, usted estará más cerca del cierre de la próxima venta.
- Cuando tenga sentimientos negativos a consecuencia de un rechazo, trate de recordar los resultados positivos que ha tenido en el pasado. Utilice estas experiencias para reforzar su autoestima y seguridad personal.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

Hoy en día las Pymes representan el núcleo del tejido empresarial, prueba de ello es la contribución anual al Producto Interno Bruto (PIB) y la generación de empleos.

En base a la significativa cantidad de empresas pertenecientes a esta categoría, el sector representa una alternativa ideal para desarrollarse, por lo tanto las políticas públicas actuales se encuentran orientadas a promover su permanencia en el mercado.

Desafortunadamente, la situación en la que se encuentran operando las Pymes es diferente a lo planteado por las políticas públicas, ya que se observa la desaparición de un elevado porcentaje (70%) de estas empresas al cabo de tres años

Sin embargo, el elevado índice de mortandad no es la única problemática a la cual se enfrentan las Pymes. Cabe mencionar que dentro de los principales obstáculos que afrontan se encuentran: acceso limitado a los financiamientos, excesiva regularización, falta de tecnología, restringida participación en los mercados de exportación, así como la carencia de personal capacitado, por mencionar los más relevantes.

Esta última problemática impacta de manera especial en la empresa, ya que el adecuado funcionamiento de las áreas existentes depende en gran medida del personal; sin embargo, existe poco interés por parte de los empresarios en desarrollar este valioso componente.

Para algunas empresas, sino es que para la mayoría, los empleados en lugar de representar un elemento de inversión son considerados como simples gastos, no se les ofrecen condiciones de trabajo adecuadas, el ambiente laboral

suele ser negativo, y sobre todo, no se les proporcionan oportunidades de crecimiento. Ante estas condiciones laborales, el trabajador presenta problemas de actitud que se ven reflejadas en su desempeño diario.

Como efecto del inadecuado comportamiento del empleado, el desarrollo de las actividades del negocio es alterado. Los principales departamentos que se ven afectados son producción, servicio al cliente y ventas; sin embargo, este último repercute de manera significativa en los intereses de la empresa.

Cabe mencionar que el área de ventas es por mucho el departamento por excelencia, ya que de éste dependen los ingresos captados, derivando en el progreso de la empresa. Dicha aseveración queda constatada a través del estudio realizado en el 2008 por Visa Internacional Service Association Nielse Co, que determinó que el promedio de ventas anuales en las Pymes es de \$40,200 dls.

La disminución de participación de la empresa en el mercado, la pérdida de clientes potenciales y el decrecimiento de volúmenes de productos vendidos, son algunas de las consecuencias de no contar con empleados preparados en el área de ventas.

Para evitar estas situaciones, es indispensable capacitarlos. La importancia de contar con personal calificado se observa analizando las empresas locales, ya que 92% del total de las empresas utilizan la estrategia de venta personal (cliente-vendedor).

Considerando este elevado porcentaje, se enfatiza la necesidad de contar con personal que posea las características, habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar eficazmente la labor de venta.

Desafortunadamente a pesar de la importancia del departamento de ventas en la estructura organizacional, los empresarios han orientado su interés hacia otras áreas.

Ocasionando que sean muy pocas las empresas que mantengan un óptimo nivel de ventas; muestra de ello, es que tan solo 10% de las Pymes del municipio de Othón P. Blanco cumplen con el 100% de sus metas de ventas planeadas.

La imposibilidad de alcanzar los objetivos de ventas establecidos, se debe en gran medida al elevado porcentaje (85%) de empresas que realizan sus procesos de comercialización a través de técnicas de venta obsoletas.

Se concluye por lo tanto, que colaborar con empleados preparados y con el perfil adecuado al puesto de vendedor, representa oportunidades de crecimiento y desarrollo para el negocio.

Por otra parte, analizando las empresas locales mediante el análisis estadístico de las encuestas aplicadas de mayo a octubre del 2009, se detectaron cuatro factores que inciden de manera directa en la competitividad de dichas empresas. Los componentes detectados son tecnologías de la información, ventas en unidades físicas, imagen comercial y estrategias de ventas, en breve se ha de explicar en qué consiste cada uno de estos.

Tecnologías de la información es el factor que facilita la comunicación y aumenta el alcance de la empresa. Las herramientas de comunicación más usuales son páginas web, teléfono y fax.

En cuanto a las ventas en unidades físicas, se observa que la mayoría de las Pymes centran sus actividades de comercialización en la compra-venta de artículos, sin embargo, registran escasas cantidades de producto vendido. Una alternativa para solucionar los escasos niveles de venta, es la implementación de variedad en los productos ofertados.

La imagen comercial es uno de los elementos más importantes de las ventas, ya que representa la perspectiva y opinión que posee el cliente acerca de la empresa y sus productos. Mediante este componente la organización transmite quien es, que es, que hace y como lo hace.

En cuanto a las estrategias de venta, las organizaciones hacen uso de este factor como herramienta de aproximación al mercado meta, es considerada una ventaja competitiva en relación a su competencia. Esta estrategia es empleada por empresas de mayor tamaño con solvencia económica suficiente para realizar campañas publicitarias.

Debido a ser un factor determinante en la competitividad de las empresas locales, así como a la importancia que representa el área de ventas en una organización, se dedicó especial atención a estudiar los sistemas de ventas implementados. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

A pesar de que las Pymes generan poco más del 50% del empleo en México, los salarios son bajos y poco redituables; los trabajadores reciben el salario mínimo, originando falta de dedicación, constancia y compromiso hacia la organización.

Las Pymes no cuentan con un sistema de incentivos (Remuneración económica basada en la cantidad de ventas logradas en un período determinado), al no implementar dicha herramienta, el empleado trabaja con actitudes conformistas y pasivas que le impiden esforzarse por realizar mayores cantidades de ventas.

Los empleados no reciben cursos de capacitación debido dos razones: la primera es el desconocimiento de los programas ofrecidos por el gobierno; mientras que la segunda, es la falta de iniciativa del empresario por instruir a sus empleados. De acuerdo al fondo Pyme 2008, el comercio es el sector que posee el porcentaje de capacitación más bajo (47%); en contra parte de los sectores de manufactura (64%) y servicios (69%).

Las Pymes no tienen definido el perfil que debe poseer una persona para ocupar determinado puesto en la organización, lo cual a futuro genera ineficiencias en las áreas, y por lo tanto, frena el desarrollo de la empresa.

Así mismo no poseen manuales que contengan las actividades que debe de realizar el empleado de acuerdo al puesto de trabajo que desempeña. Mediante estos manuales de operación, los empleados se encuentran informados acerca de las obligaciones y funciones que deben de realizar dentro de la empresa.

Por último se puntualiza el ambiente laboral, este suele ser inadecuado en cuestiones de seguridad, ya que algunas empresas presentan condiciones de trabajo insalubres, llegando incluso a ser riesgosas para el trabajador.

Ante tales resultados, surge la apremiante necesidad de brindarle a las Pymes herramientas que les permitan afrontar éstas situaciones adversas. Por lo cual, al estudiar una muestra de empresas del municipio de Othón P. Blanco, se identificaron 4 componentes principales que inciden en su competitividad;

siendo estos: tecnología de información, ventas en unidades físicas, imagen comercial y estrategias de ventas. Estos factores clave permiten desarrollar una propuesta de sistema de ventas que considera las principales problemáticas del área de ventas, así como la orientación y características del vendedor.

Para evitar ineficiencias en los procesos de comercialización, en base a las características que presentan las Pymes locales se define un perfil acerca de las funciones, cualidades, habilidades y conocimientos necesarios del vendedor.

Debido a la importancia del agente de ventas en la relación cliente-empresa, se le ha de proporcionar una serie de tips y recomendaciones para aplicar durante su labor de venta, la finalidad de ello es persuadir al consumidor para que adquiera el producto.

Finalmente la propuesta ofrece una serie de formatos que permiten identificar los requerimientos del consumidor, obtener clientes potenciales y establecer los motivos de renuencia a aceptar el producto.

Se concluye por lo tanto, que es de suma importancia proporcionarles a las Pymes herramientas que les permitan mantenerse operando en el mercado, así como lograr su adaptación a los cambios originados por los gustos y necesidades de los consumidores, ya que de ello dependerá su éxito y supervivencia en los mercados actuales.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Pyme: Entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores y empleados que la conforman no exceden un determinado límite

Vendedor: Persona implicada en el proceso personal de asistir y/o de persuadir a los clientes potenciales para que compren un producto o servicio para el beneficio mutuo tanto del comprador, como del vendedor

Producto: Cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. El concepto de producto no está limitado a objetos físicos.

Servicio: Conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien

Estrategia: Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

Cliente: Persona que accede a un producto y/o servicio

Cientes potenciales: Personas u organizaciones que en la actualidad no han realizado compras, pero que son visualizados como posibles clientes debido al poder de compra que representan, son consideradas una futura fuente de ingresos.

Competitividad: Capacidad de las empresas para conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado

Consumidor: Individuo que requiere satisfacer cierta necesidad a través de la compra u obtención de determinados productos, para lo cual debe llevar a cabo algún tipo de operación económica.

Necesidad: Es un estado de carencia percibida. Incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión.

Economía: Es el estudio de cómo la gente en cada país o grupo de países utilizan o administran sus recursos limitados con el objeto de producir bienes y servicios y distribuirlos para su consumo entre los miembros de la sociedad de modo que satisfagan sus necesidades

PIB (Producto Interno Bruto): Es el valor de los bienes y servicios finales producidos por una determinada economía en un determinado período de tiempo. Es la suma del valor agregado

Venta: Proceso que permite que el vendedor identifique, active y satisfaga las necesidades o los requerimientos del comprador para beneficio mutuo y permanente, tanto del comprador como del vendedor

REFERENCIAS

- Cámara, D. & Sanz, M (2001). Dirección de ventas. Editorial Prentice –Hall. Barcelona, España
- Censo Económico INEGI 1999. Datos estadísticos de las empresas. http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/1999/general/resumen.pdf. Consultado en febrero de 2009.
- Censo económico INEGI (2004). Micro, pequeña, mediana y grande empresa: estratificación de los establecimientos. Obtenido de www.inegi.gob.mx. Consultado en febrero de 2009
- “Concepto de consumidor” <http://www.definicionabc.com/economia/consumidor.php>. Consultado 17 mayo de 2009
- “Concepto de estrategia” <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>. Consultado el 15 de mayo de 2009
- “Concepto de producto” <http://www.promonegocios.net/producto/concepto-producto.html>. Consultado el 15 de mayo de 2009
- “Concepto de Producto Interno Bruto” <http://www.zonaeconomica.com/producto-interno-bruto>. Consultado el 15 mayo de 2009
- “Definición de cliente” <http://definicion.de/cliente/>. Consultado el 17 de mayo de 2009
- “Definición de necesidad” <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/necesidad-definicion.html>. Consultado el 15 de mayo de 2009
- “Definición de venta” <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>. Consultado 5 de octubre 2009
- “Desarrolle su tolerancia al rechazo y haga que las ventas de su PYME despeguen” <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/tolerancia-al-rechazo-exito-ventas.html>. Consultado el 20 de septiembre 2009.

- Estadísticas de empleo y desempleo, 1994-2005, Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), obtenida de <http://www.stps.gob.mx>- Consultado en enero de 2009.
- Estudio VISA y The Nielsen Co. Perspectivas de las MiPYMEs, México 2008 obtenido de www.nielsen.com.mx/documents/perspectivasdelasmipyes.pdf. Consultado en marzo de 2009
- Eysenck, H. J. (1982). Fundamentos biológicos de la personalidad. Fontanella, Barcelona.
- Facci Carlos (1992). Técnica de ventas. Primera Edición. Macchi. Argentina
- Fischer, Laura y Espejo, Ángel. Mercadotecnia. Tercera edición. Mc Graw-Hill. México 2004.
- Garcia, J & Casanueva C. (2000). Prácticas de la gestión empresarial. Mc Graw Hill.
- Incrementa tu fuerza de ventas: Convierte a tus clientes actuales en tus mejores vendedores” <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/ventas-pymes-obtener-referidos-clientes-satisfechos.html>. Consultado el 12 de septiembre de 2009.
- Kotler, Philip; Armstrong Gary. Fundamentos de marketing. Sexta edición. Pearson. Prentice Hall, México 2002.
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa. Diario Oficial de la Federación del día 30 de diciembre del 2002. Última Reforma Publicada DOF 06-06-2006
- Organización Internacional del Trabajo (1986). 72° Informe sobre el fomento de las Pequeñas y Medianas Empresas realizado en Ginebra.
- Parra, E. & Madero, M.C (2005). Estrategia de ventas y Negociación. Panorama. México, D.F.
- “Perfil del vendedor” <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/exito-fuerza-ventas-depende-perfil-vendedor.html>. Visitado 10 de septiembre de 2009

- Programa de Acción inmediata para la Reconstrucción y Reactivación de la Economía de Quintana Roo (PAIRE-QR). Realizado por el gobierno Federal y Estatal de Quintana Roo. Obtenido en febrero de 2009
- “Pymes en México representan 45% del PIB” http://www.ahorre.com/negocios/business/pymes_negocios/pymes_en_mexico_representan_el_45_del_pib/. Visitado el 3 de septiembre de 2009
- Smith, A. (1776). La riqueza de las naciones.
- “Técnica de venta” <http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-de-venta-100.htm>. Consultado el 1 de mayo de 2009
- Thompson Ivan (2009), La pequeña empresa, artículo publicado en febrero de 2007 por www.promonegocios.net obtenido en febrero de 2009.
- Tracy, Brian (1995). Estrategias eficaces de ventas. Editorial Paidós. España
- “Un secreto que vale oro: dos oídos y una boca; la combinación exacta para vender más” <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-incrementar-ventas-escuchar-al-cliente-motivos-compra.html>. Visitado 10 de septiembre de 2009.