



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
“IMPLEMENTACIÓN DEL OUTSOURCING COMERCIAL EN EL
DEPARTAMENTO DE CAMBACEO DE VENTAS DE MEGACABLE”

TESIS

Para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

JORGE NIETO SANCHEZ

Asesor:

Contador Público Y Licenciado en Administración

JAIME MAGAÑA PEDRAZA

Dedicatoria

La presente tesis se la dedico a mi familia ya que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera a base de sacrificios y más que nada a su apoyo incondicional que me dieron durante mi carrera.

De manera especial a mi **Tío Everardo (padrino)** ya que gracias a su apoyo pude lograr mi sueño de haber concluido una carrera universitaria, ya que él siempre fue mi bastión la persona en la que yo me apoye mucho para poder salir adelante y él también me tubo confianza lo cual estoy muy agradecido con ya que, que sin su ayuda yo no hubiera llegado hasta donde estoy, muchas gracias por tu apoyo padrino.

Y de manera especial también a **mi Abuelita Victoria** que siempre estuvo al pendiente de mí desde que yo era pequeño, y que siempre ella fue como una mama para mí, lo cual también le agradezco su apoyo que me dio, sus consejos y enseñanzas en la vida y que también me apoyo mucho en dar me ánimos al salir adelante muchas gracias abuelita por todo tu apoyo.

A mi Tía Marta: Que poco o mucho me apoyo pero siempre estuvo al pendiente de mí desde que yo era niño, ya que siempre me vio como si fuera su hijo y que también puso su granito de arena para que yo saliera adelante con mis estudios muchas gracias tía de lo agradezco de corazón.

A mi Tia Leticia: Que ellas siempre desde que yo era pequeño siempre me vio cómo su hijo y al igual el apoyo moral me sirvió para salir adelante en mi carrera muchas gracias tía.

A mi Mama: Poco apoyo pero le agradezco lo poco que me apoyo cuando inicie la universidad, aunque después se desentendió de mí pero espero algún día recapacite espero y no sea demasiado tarde pero aun así gracias mama por las ocasiones que estuviste al pendiente de mí.

A todos ellos muchas gracias.....

Agradecimientos

Agradezco a cada uno de los maestros que me impartieron clases por sus conocimientos que me dieron sus enseñanzas y me compartieron sus conocimientos los cuales me sirvieron mucho para mi desempeño como estudiante y que la vida profesional me será de gran utilidad.

Especial agradecimiento a mi asesor de tesis al **C.P. Y L.A.E Jaime Magaña Pedraza** por su apoyo que me brindo para poder concluir este proyecto de tesis que inicie con mucho esfuerzo y sacrificio, no fue una tarea fácil el haber concluido pero todo con dedicación y esfuerzo se puede en la vida.

Por cual también, estoy muy agradecido que gracias a el tuve la oportunidad de realizar mi servicio social junto con mi amigo **Alejandro**, y haber, conseguido mi primer trabajo en **Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo**, y el haberme recomendado con su amigo el **Lic. Octavio Díaz Barriga Arreola**, el cual estoy muy satisfecho ya que, gracias a ellos que depositaron su confianza en mí yo puede lograr una meta más en mi vida.

Muchas gracias.....

Resumen

Hoy en día muchas empresas buscan ser líderes en el mercado y para esto siempre se ocupa tener una estrategia, dependiendo el giro de la empresa y sus objetivos en el mercado. En este caso se analizara una empresa que ofrece servicios de televisión de paga.

Partiendo desde su objetivo principal en el mercado que es ofrecer servicios de televisión de paga, lo cual dentro de su estructura organizacional se encuentra el departamento de ventas o más bien como conocido en su ramo de ventas el departamento de cambaceo de ventas, dentro del cual se analizó la opción de externalizar la ventas de cambaceo mediante el **(Outsourcing Comercial)**. Ya que hoy en día se encuentra como una opción de competencia dentro de las empresas el contratar servicios de Outsourcing, lo cual trae muchos beneficios para las organizaciones dependiendo su giro comercial dentro del mercado, lo cual ayuda algunas empresas hacer más eficientes en sus servicios que ofrece en el mercado y hace a las empresas más competitivas ser eficientes ofrecer calidad y buen servicio a los clientes.

Muchas empresas suelen ser exitosas al contratar servicios de Outsourcing, pero no en todos los casos funciona o es buena opción se debe tener cuidado al contratar los servicios de Outsourcing para esto debe analizar cuidadosamente cuales son las fortalezas de la organización. Como en este caso se analizó el departamento de cambaceo de ventas de megacable el modificar el plan de ventas mediante un análisis de una cartera de clientes potenciales y clientes futuros esto surge con la necesidad que hoy, en día existe competencia de servicios de televisión de paga lo cual indica que los tiempos cambian la competencia cada día va creciendo, lo cual la empresa necesita buscar una estrategia de ventas para posicionar sus servicios en el mercado con la mejor calidad de servicio.

Para lograr que la empresa sea competitiva en el mercado se necesita una reingeniería en su estructura organizacional y en este caso son las venta lo cual se busca darle una nueva imagen a sus servicios que ofrece mediante el Outsourcing comercial que ofrecerá un plus y un estatus a la empresa y será más competitiva en el mercado mediante nuevas estrategias de ventas los cual la llevara a ser un una empresa líder en el mercado de servicios de televisión de paga ofreciendo un servicio eficiente e innovador diferente al de sus competidores del mercado de televisión de paga que existen. Ofrecer servicios de calidad ayudara a ser no solo una empresa líder sino, a tener una buena imagen hacia los clientes de ser una empresa que cumple con las necesidades que los clientes buscan al contratar sus servicios y paquetes que ofrece.

Palabras claves: **Outsourcing, Comercial, Cambaceo, Ventas, Mega cable**

Abstract

Today many companies seek to be leaders in the market and this always takes care to have a strategy, depending on the course of business and market goals. In this case a company offering pay television services are analyzed. Starting from its main objective in the market is to offer pay television, which within its organizational structure is the sales department or rather known in its field sales department cambaceo sales, in which the option to outsource sales cambaceo by (commercial Outsourcing) was analyzed. Since today is as an option of competence within companies to hire outsourcing services, which brings many benefits to organizations depending on your line of business in the market, which helps some companies to streamline their services offered on the market and made to be more efficient, competitive companies offer quality and good service to customers.

Many companies are often successful in hiring outsourcing services, but not in all cases works or good choice should be careful when hiring outsourcing services for this must carefully analyze what are the strengths of the organization. As in this

case the sales department of megacable cambaceo modifying the sales plan by analyzing a potential customer base and future customers this arises the need that today, there is competition day of pay television services analyzed which indicates that times are changing competition is growing every day, which the company needs to find a sales strategy to position their services in the market with the best quality of service. To make the company competitive in the market reengineer their organizational structure is needed and in this case the sale which seeks to give a new image to his services offered by commercial outsourcing will offer a bonus and status the company and will be more competitive in the market through new sales strategies of which take her to be a leader in the services market pay-tv offering different from its competitors in the TV market innovative efficient service and paid in the world. Providing quality services not only help you be a leader if not, to have a good image to customers as a company that meets the needs of customers seeking to hire their services and packages offered.

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
1.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
ANTECEDENTE	2
1.1.- Planteamiento del Problema	2
1.2.- Formulación del problema	4
CAPITULO II	5
2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
2.1.- Objetivo General	5
2.2.- Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO III	6
3.- JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
3.1.- Justificación	6
3.2.- Delimitación	7
CAPÍTULO IV	8
4.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	8
4.1.- Tipo de Investigación	8
4.2.- Hipótesis de la Investigación.....	9
4.3.- Población y Muestra	9
4.4.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	10
4.5.- Procedimiento de la Investigación	10

CAPÍTULO V	11
5.- MARCO TEÓRICO	11
5.1.- Antecedentes	11
5.2.- Definición de Outsourcing	12
5.3.- Objetivos del Outsourcing	14
5.5.- Características del Outsourcing	14
5.6.- Relativas a la Empresa de Outsourcing.....	15
5.7.- Ventajas del Outsourcing	15
5.8.- Desventajas del Outsourcing	17
5.9.- Áreas donde puede pasar el Outsourcing.....	18
5.10.- Áreas donde no puede pasar el Outsourcing.....	19
5.11.- Tipos de Outsourcing	19
5.11.1.- Outsourcing Informático Tradicional	19
5.11.2.- Outsourcing de Procesos de Negocio	19
5.11.3.- Outsourcing Total.....	20
5.11.4.- Outsourcing Parcial	20
5.11.5.- Pseudo Outsourcing	20
5.11.6.- Outsourcing de Transición	21
5.11.7.- Outsourcing Extraterritorial (Offshore).....	21
5.11.8.- Participación del Capital.....	21
5.11.9.- Multiaprovisionamiento	22
5.11.10.- Outsourcing Estratégico	22
CAPÍTULO VI.....	24
6.- METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE OUTSOURCING DE UNA COMPAÑÍA	24
6.1.- Inicio.....	24
6.2.- Evaluación.....	25
6.3.- Planeación Detallada.....	25
6.4.- Contratación	26

6.5.-Transición al Nuevo Servicio	26
6.6.- Administración y Revisión	27
6.7.1.- Determinar a cuáles Actividades aplicar Outsourcing y a cuáles no.	28
6.7.2.- Seleccionar al Proveedor.....	29
6.7.2.1.- Seleccionar Cuidadosamente a los Proveedores.....	29
CAPÍTULO VII.....	30
7.- ASPECTOS TÉCNICOS EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE OUTSOURCING	30
7.1.- Análisis de las Necesidades del Comprador	30
7.1.1.- Racionalización Financiera	30
7.1.2.- Fortalecimiento de Competencias.....	31
7.1.3.- Diseño de la Estrategia de la Organización	31
7.1.4.- Servicio Gestionado con Recursos Propios	32
7.1.5.- Servicio Nuevo con Recursos Externos	34
CAPÍTULO VIII.....	35
8.- OUTSOURCING COMERCIAL (EXTERNALIZACIÓN DE LAS VENTAS)	35
8.1.- Definición de Outsourcing comercial.....	35
8.2.- Historia del Outsourcing Comercial	35
8.3.- Ventajas del Outsourcing de Ventas	36
8.4.- Desventajas del Outsourcing Comercial (ventas).....	37
8.5.- Beneficios de la Externalización de Ventas	38
8.5.1.- Reducción de Costes Directos.....	38
8.5.2.- Reducción de Costes Indirectos.....	38
8.5.3.- Reducción de Costes de Oportunidad	39
8.5.4.- Transformar Costes Fijos en Variables	39
8.5.5.- Mejoras de Procesos de Negocio	39
8.5.6.- Enfoque y Experiencia	39
8.5.7.- Agilidad	40
8.5.8.- Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente	40
8.6.- Funcionamiento en las Empresas o (pymes).....	40
8.7.- Outsourcing Comercial en el Futuro	41
8.8.- Externalizar la Función de las Ventas	42

CAPÍTULO IX	44
9.- LAS VENTAS	44
9.1.- Definición de las Ventas	44
9.2.- Síntesis de la Definición de Ventas	45
9.3.-Definición y Relación entre Ventas y Marketing	45
9.4.- Historia de las Ventas	46
9.5.- Organización de un Equipo de Ventas.....	48
9.5.1.- Naturaleza de la Organización de Ventas.....	48
9.5.2.- Características de una Buena Organización	49
9.6.- Administración de la Fuerza de Ventas	50
9.6.1.- Diseño Estructura de la Fuerza de Ventas	50
9.6.2.- Reclutamiento y Selección de Vendedores	52
9.6.3.- Capacitación de los Vendedores.	53
9.6.4.- Supervisión de los Vendedores	54
9.4.1.4.- Evaluación de los Vendedores	56
9.7.- Tipos de Ventas.....	57
9.7.1.- El Ciclo de Vida de las Ventas	61
9.7.2.- Ventas por Catalogo	63
9.7.2.1.- Tipos de Ventas por Catalogo	64
CAPÍTULO X	66
10.- VENTAS PERSONALES	66
10.1.- Proceso de Ventas Personales	66
10.1.1.- Pasos del Proceso de Ventas	66
10.1.3.- Preacercamiento.....	67
10.1.4.- Acercamiento.....	67
10.1.5.- Presentación y Demostración	68
10.1.6.- Manejo de Objeciones	68
10.1.7.- Cierre	69
10.1.8.- Seguimiento	69
10.2.- Venta Personal	69
10.2.1.- Algunos Procesos de la Venta Personal	70
10.2.2.- Construcción de Relaciones	71

10.3.- Formas de Ventas Personales.....	72
10.4.- Fundamentos de las Ventas Personales	73
10.4.1.- Potenciar la Eficacia de la Venta Personal	73
10.4.1.- Estrategia de las Ventas Personales	74
 CAPÍTULO XI.....	 75
 11.- MARCO PRÁCTICO	 75
11.1.- Antecedentes de la Empresa de Megacable	75
11.1.1.- Visión	79
11.1.2.- Misión	79
11.1.3.- Política de Calidad.....	80
11.1.4.- Valores	80
11.1.5.- Consejo de Administración	80
11.2.- Servicios de Megacable.....	80
11.2.1.- Televisión por Cable	80
11.2.2.- Internet de Alta Velocidad	81
11.2.3.- Telefonía	81
11.2.4.- Video Rola y Programación Propia.....	81
11.2.5.- MMDS.....	82
11.3.- Sector empresarial y Corporativo los Sigüientes Servicios	82
11.3.1.- Red Negocios	82
11.3.1.- MetroCarrier	82
11.3.3.- MCM	82
11.3.4.- Publicidad.....	83
11.3.4.- Marcas	83
11.4.- Paquetes de Megacable.....	84
11.4.1.- Promoción del Triple Play	84
11.4.2.- Doble Play.....	85
11.4.3.- Un servicio	85
11.5.- Situación Actual del Departamento de Cambaceo de Megacable	87
11.5.1.- Cambaceo de ventas de Megacable.....	87
11.5.2.- Punto de Venta.....	87
11.5.3.- Técnicas de Ventas de Cambaceo.....	88
11.5.4.- Presentación de Ventas	88
11.5.5.- Políticas de Ventas.....	90
11.5.6.- Recomendaciones de Seguridad.....	91
11.6.- Procedimientos del Cambaceo	91
11.6.1.- Formatos de Reporte de Ventas	92

11.6.2.- Seguimiento de Prospectos.....	93
11.6.3.- Estrategia de Ventas por Comisión de Cambaceo	97
11.6.4.- Comisión por Venta por Contrato	98
11.6.5.- Promotores Cambaceo por Semana.....	99
11.6.6.- Evaluación de Teatro de Ventas	100
12.- IMPLEMENTACIÓN DEL OUTSOURCING COMERCIAL Y SU APLICACIÓN	103
12.1.- Desarrollo de la Estrategia Comercial del Outsourcing Comercial	103
12.2.- Desarrollo de Vertientes	103
12.2.1.- La Cartera de Clientes	105
12.2.2.- Estrategia de fijación de Precios y Servicios.....	105
12.3.- Requerimiento del Outsourcing Comercial en el Departamento Cambaceo de Ventas	106
12.3.1.- Lo Nuevo de hoy en Día la Venta Externa.....	106
12.4.- Razones de la Subcontratación las Ventas de Cambaceo de Megacable	107
12.4.1.-Tercerización de la Gestión de Ventas	107
12.4.2.- La competencia actual	109
12.5.- Las Mejoras en el departamento de Cambaceo de Megacable.....	111
12.5.1.- Programas de Fidelización.....	111
12.5.2.- Flexibilidad	111
12.5.3.- Detalles.....	111
12.5.4.- Personalización.....	112
12.5.5.- Segmentación.....	112
12.6.- BENEFICIOS EN EL DEPARTAMENTO	112
12.7.- Selección del Proveedor.....	113
12.8.- Características del Proveedor a Contratar	114
12.8.1.- Estrategias de Integración	114
12.8.2.- Proveedores de Outsourcing comercial	115
12.5.- Reducción de Costos.....	118
12.10.- Los beneficios en el Departamento de Cambaceo de Ventas manera General	118
12.10.1.- Mejores Empleados Externos	120
12.10.2.- Mejor el Enfoque en la Compañía	120
12.10.3.- Control de Riesgos	121
12.10.4.- Modelo de Contrato de Outsourcing	121
CONCLUSIÓN	132

BIBLIOGRAFÍAS..... 133

Introducción

El término Outsourcing se utiliza para describir un fenómeno que se está extendiendo a toda la industria. Posiblemente es parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador. El Outsourcing, como nunca antes, plantea a la gerencia delicados retos de relaciones humanas, ya que puede afectar a cualquier empleado y a cualquier gerente que no está dentro de las llamadas “ventajas competitivas”. Muchas naciones llevan una ventaja comparativa de años. India, Filipinas y China han marcado el liderazgo, sin embargo, las posibilidades están dadas para otros competidores. Colombia trabaja intensamente en ello. Se trata de una industria con 20 años de historia a nivel mundial, en la que Colombia incursionó hace 15 años. La primera barrera que se derribó fue la cultural. Esa idea de que tercerizar significa desmejorar la calidad laboral de una fuerza de trabajo determinada, ya se entendió como lo que es: mediante la tercerización de procesos, no solo las empresas se hicieron más competitivas y eficientes, sino que se crea un ambiente propicio para el emprendimiento y la generación de empleo calificado.

“IMPLEMENTACIÓN DE OUTSOURCING COMERCIAL EN EL DEPARTAMENTO DE CAMBACEO DE VENTAS DE MEGACABLE”

CAPITULO I

1.- Problema de Investigación

Antecedente

Megacable Holdings S. A. B. de C.V. o Megacable Comunicaciones (conocida simplemente como **Megacable**), es una empresa mexicana dedicada a la comercialización de televisión por cable, servicio de internet y telefonía. Es una de las principales empresas de servicio de televisión por cable en México y de servicio de internet por cable en Latinoamérica. Tiene su sede en, Guadalajara. A partir de junio de 2006, Megacable se convierte en competencia directa de Telmex, al comenzar a ofrecer en la ciudad de Guadalajara su servicio de telefonía local Megafón. El servicio se ofrece en sociedad con la empresa Bestel. Hoy en día Megacable provee servicio a 250 localidades en 25 estados de la República. También cuenta con transmisiones regulares en formato HDTV. Es propietario del canal de música grupera Video Rola el cual distribuye a través de su señal desde 1998.

1.1.- Planteamiento del Problema

La empresa de Megacable es una empresa que ofrece servicios de televisión de paga, además de los servicios de televisivos ofrece también paquetes de telefonía e internet, su matriz principal se encuentra en el estado de Sinaloa y en el estado de sonora, cuenta en toda la república con 25 sucursales en todo el país ya que hoy en día es una empresa la cual muchas personas recurren por sus

promocionales de descuentos que tiene en sus diferentes sucursales en todo el país.

A pesar de que la empresa de “megacable” tiene como objetivo llegar hacer una empresa competitiva y eficaz ofrecer calidad dentro sus servicios, ya que en la actualidad es uno de las empresas con más clientes en el país, ya que una de las carencias que tiene es su sistema de cambaceo ventas de sus servicio.

Dentro de la necesidad que se mencionó que es la más importante que son las ventas, para mejorar esto es necesario partir dentro de un análisis de ventas el sistema de comisiones que tiene, y buscar alternativas que nos ayude a mejorar aun sabiendo de antemano que las ventas son muy importantes para la empresa para esto hay que hacer una reingeniería dentro del sistema de ventas de cambaceo ya que se convierte en uno de los departamentos más importantes dentro de la estructura organizacional por lo cual hay que buscar ser más eficientes en nuestro sistema de ventas, no ser tradicionales como todas las demás organizaciones que tienen su sistema de ventas por comisiones a sus empleados. Para cambiar este sistema es necesario e indispensable contar con una reingeniería en sistema y para esto hay que buscar un apoyo de terceros una externalización de nuestras ventas de cambaceo ya que representa el 75% de las ventas.

La empresa de megacable que cuenta con 14 sucursales en todo país no se exime de tener el mismo problema de su sistema de ventas de cambaceo y en este caso al hacer caso seguirá con el mismo sistema lo cual hay que cambiarlo para que la empresa vaya más allá de sus objetivos planteados.

1.2.- Formulación del problema

- 1.- ¿Cómo puede solucionar el sistema de cambaceo de ventas de megacable y no seguir con el sistema tradicional que tiene implementado?
- 2.- ¿El proceso que tiene en su sistema le está funcionando de acuerdo a sus servicios y paquetes que ofrece a sus clientes potenciales?
- 3.- ¿Sistema de ventas actual que tiene cumple con las expectativas de sus ventas diarias que deben reportar en su bitácora de ventas por cambaceo por vendedor?

Hoy en día la empresa funciona de acuerdo sus funciones dentro del departamento cumple con varias deficiencias las cuales hay que ver cuál es la solución a ellas el preguntarse que está fallando si se están haciendo las cosas bien de acuerdo a sus procedimientos de ventas y si es necesario hacerle mejoras dentro de la misma , por la cual sería necesario revisar su sistema de ventas de cambaceo de acorde a las metas establecidas de ventas por la empresa de acuerdo su programación anual de ventas de cambaceo.

CAPITULO II

2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.- Objetivo General

El objetivo de este trabajo es, la importancia de la externalización de las ventas dentro de una organización que ofrece servicios de televisión de paga como megacable dentro de su departamento de cambaceo de ventas, la cual será más competitiva, eficiente y mejor calidad en su servicio.

2.2.- Objetivos Específicos

- Analizar el sistema de comisiones de cambaceo por ventas para determinar si se están aplicando bien las políticas de ventas
- Recopilar datos de cada uno de los grupos de cambaceo que existen en las 14 sucursales en el país
- Ver la importancia de contratar la opción de contratar aun empresa se Outsourcing comercial.
- Promover la importan de externalizar y los beneficios que estos nos pueden traer a futuro
- Analizar cada uno de las comisiones que se les paga a cada vendedor, con el fin de saber si es lo justo que se le paga
- Describir cada una de las funciones que hará de hacer la empresa que se contrate.
- Analizar cartera de clientes potenciales que hay en cada una de las sucursales.
- Revisar paquetes de servicios que ofrece a los clientes

CAPÍTULO III

3.- Justificación y Delimitación de la Investigación

3.1.- Justificación

El objetivo principal de cada empresa es crecer día a día, ser líder en el mercado satisfacer las necesidades de los clientes mediante estrategias. Cuando una empresa logra cubrir con el cien por ciento de las expectativas de sus clientes la empresa se vuelve más competitiva y capaz se brindar servicios de calidad y con tecnología de punta, ya que hoy en día muchas empresas recurren a muchas estrategias de mercado para crecer y competir con sus competidores.

Una empresa que ofrece servicios siempre debe estar en vanguardia deber hacer mejoras en su estructura organizacional ya que esto la ayuda hacer más productiva y tener un estatus en el mercado de servicios de televisión de paga.

Cada día más empresas que ofrecen servicios buscan dar un servicio de calidad mediante mejoras, el estar al día de la tecnología ayuda , por lo cual en ocasiones hay que hacer un esfuerzo en invertir en ocasiones , contrataciones de terceros esto es válido por que ayuda a la empresa a reforzarse y actualizarse en algunas mejoras ya que a veces sale muy caro el actualizar a la plantilla o cuadrilla de personal que tiene laborando en un departamento que representa el 75 % de sus ingresos, si hay empresas que puedan ofrecer servicios Outsourcing por que no voltear hacia atrás y mirar hacia adelante el buscar la opción de incorporar a terceros que nos traerán beneficios positivos dentro de la organización que nos ayudara a obtener más mercado del que se tiene y brindar servicios de calidad y eficientes que nuestros clientes se sientan satisfechos con todos los servicios que ofrece la empresa de mega cable en sus diferentes paquetes que tiene dentro de sus catorce sucursales dentro de la república mexicana.

Para que una empresa como megacable pueda triunfar en el mercado de la televisión de paga debe emplear mejoras en su estructura organizacional dentro su departamento principal que es cambaceo de ventas , cual es necesario darle un nuevo gira y contratar servicios de terceros el contratar el outsourcing comercial que ayudara a ser más competitiva en el mercado de empresas que ofrecen servicios de televisión de paga y ser líder en el mercado en posicionar sus servicios de una forma diferente que el de la competencia.

3.2.- Delimitación

El siguiente trabajo buscar proponer la implementación de Outsourcing comercial en el departamento de cambaceo de ventas de megacable que ayudara a posicionar sus servicios de televisión de paga de una forma competitiva eficaz y estratégica lo cual será una arma para aumentar las ventas de sus servicios de vender rápido y de manera muy flexible lo cual se buscara el alto impacto del servicio. Mediante las mejoras que se tengan que hacer dentro del departamento de cambaceo, y buscar la mejor idea o plan de trabajo que ayude a que , la empresa tenga una muy buena imagen ante sus clientes , sea competitiva ante sus competidores y analizar los diferentes factores internos y externos de la competencia ver que es lo que el televidente busca en un servicio de televisión de paga , y ganar mercado antes sus demás competidores.

CAPÍTULO IV

4.- Diseño de la Investigación

Esta investigación tiene como propósito, realizar una propuesta de incorporación de servicios de Outsourcing comercial al departamento de cambaceo de ventas de megacable, que permitirá ser una empresa competitiva en el mercado de televisión de paga y brindar un servicio de calidad con la mejor eficiencia y eficacia a sus clientes además que ayudara a vender mejor y más rápido y de manera flexible buscar el alto impacto de los diferentes servicios que ofrece. Por ello, la investigación es tratada como una propuesta no experimental, por que estudia los hechos tal y como se presentan en su contexto natural, sin alterar o influenciar ninguna de las variables.

4.1.- Tipo de Investigación

La investigación presenta varios enfoques de acuerdo a sus características, lográndose definir según los siguientes tipos: según el nivel de profundidad: investigación descriptiva, ya que busca describir e identificar la situación actual del departamento de cambaceo de ventas de megacable, a modo de exponer la situación actual de los mismos. Se considera de tipo evaluativo ya que busca establecer una propuesta de reingeniería al departamento de cambaceo.

La estrategia de investigación de campo

Información documental del archivo existente, tanto en archivos físico, ya que se tiene contacto directo con el supervisor de ventas de cambaceo y los datos son propios de los informes de ventas además de verificar el funcionamiento de las diferentes cuadrillas de personal mediante la observación directa a la hora de presentar su informe de ventas del día. La estrategia es fundamental en el análisis de una propuesta del Outsourcing Comercial.

4.2.- Hipótesis de la Investigación

Hoy en día existen empresas que ofrecen servicios de televisión de paga como en este caso la empresa de megacable y por lo tanto existe una competencia entre empresas del mismo ramo, su principal objetivo es vender servicios aquí lo importante utilizan los mismos métodos de ventas parecidos a los de la competencia y al igual algunas promociones y realizan al igual cambaceo de ventas.

Si megacable adopta por ser más competitivo y más eficiente en su servicio apostando por la contratación de servicios de externos de cambaceo de ventas y no seguir con el mismo sistema de cambaceo por comisiones como la competencia,

La competencia notaría que megacable adopta un nuevo sistema de ventas lo cual haría que la competencia cambiara su proto tipo de ventas al ver que megacable cada día es más competitivo y vende más rápido sus servicios que ofrece.

El resultado de todo esto puede ser que regulen los precios o que haya más servicios de calidad a sus clientes que tiene cada uno o se volvería una excelente idea, ya que hoy en día esta moda la contratación del Outsourcing en las empresas que las hace más competitivas y más eficientes.

4.3.- Población y Muestra

La población se refiere al objeto de la investigación siendo el centro de la misma , tomando como un referencia una de las catorce sucursales que tiene ya que en todas ellas adaptan el mismo sistema , y de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo, la población está integrada por los informes de las ventas el tabulador de comisiones y todo lo correspondiente que se hace en el departamento de cambaceo de ventas de megacable la muestra por el programa establecido desde que inició operaciones de televisión por paga ya que cada año

sufre modificaciones pero no son muy significativas ya que el mismo funcionamiento es el mismo.

4.4.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

- Para la recolección de datos, se adoptaron ciertas técnicas: entrevistas no estructuradas, para facilitar la obtención de la información, opiniones referencias y conocimientos técnicos, donde se interrogo al supervisor de cambaceo de ventas obteniendo información actualizada, precisa y detallada.
- Se realiza una observación directa de los informes de las cuadrillas de personal de cambaceo de ventas donde se manejó toda la información referente al seguimiento y cumplimientos de actividades y objetivos.
- Referencia bibliográfica estos comprenden la revisión bibliográfica realizada con el objeto de obtener los conceptos básicos, se analizaron todas las fuentes de información posible como: expedientes de ventas cuadrillas de personal, listas de clientes potenciales catálogos de servicios y la página oficial de megacable.

4.5.- Procedimiento de la Investigación

Para realizar la investigación y cumplir con los objetivos, se realizaron los siguientes pasos:

- Platicas con el personal de megacable de cambaceo de ventas los cual se conoció el riesgo laboral las normas y políticas.
- Obtención y revisión de informes de ventas de años pasados y también la relación de plantilla de personal que labora en cada sucursal.
- Conocimiento de los departamentos que forman la empresa de megacable lo que permitió estar en contacto directo con el personal de trabajo obteniendo mejor visualización de la situación actual, también se acompañó a una cuadrilla de personal en una zona venta en un centro comercial para ver la forma en que ofrecen los servicios.

CAPÍTULO V

5.- Marco Teórico

5.1.- Antecedentes

La traducción al castellano del neologismo inglés Outsourcing viene a ser la externalización de determinadas áreas funcionales (no solo las informáticas).

Es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que en muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo en las áreas de información tecnología. Por tanto, aplicado con carácter general, no es un concepto nuevo puesto que responde al acto mediante el cual la organización contrata a terceros para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos y/o evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo.

Es una práctica que data desde el inicio de la era moderna, este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que en muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio. Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones, al comienzo de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no pareciera suficiente su capacidad de sus servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de reingeniería de procesos, la realidad es que siempre se ha hecho Outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada. Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales.

A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en México, cuando se registró la crisis económica de 1995 constituyó la plataforma de lanzamiento para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso, de hecho varias empresas que brindan este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudó en este sentido, pues no había otra forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitan.

5.2.- Definición de Outsourcing

1.- Outsourcing: Del neologismo inglés) es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil delega los recursos orientados a cumplir ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontrata, dedicada a la prestación de diferentes servicios especializados, por medio de un contrato.

2.- Outsourcing: Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos.

3.- Outsourcing o tercerización (también llamada subcontratación) Es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles

4.- Outsourcing: Es una tendencia empresarial que consiste básicamente en la subcontratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de ser de su empresa o negocio.

5.- El termino Outsourcing, también conocido como tercerización, refiere al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de su producción, preste sus servicios o se encargue de algunas actividades que le son propias¹

6.-Es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas de nivel mundial.

7.-Es una subcontratación es el proceso económico en la cual una empresa determina, mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato.

8.-Es el uso de los recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

9.-Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades para el cumplimiento de una misión.

10.- El Outsourcing es una herramienta de gestión que facilita a las diferentes instituciones centrar sus esfuerzos en las actividades distintivas, lo cual se logra

¹ <http://www.degerencia.com/tema/outsourcing>

cuando una empresa o institución entrega uno o más procesos operativos a otra empresa especializada en los mismos para que los administre valiéndose de su alta experiencia en ellos, lo cual se traduce para la empresa cliente en beneficios.

11.- Outsourcing Su definición es “proceso por el cual una determinada empresa contrata los servicios de otra para realizar tareas en que está especializada.

5.3.- Objetivos del Outsourcing

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de Outsourcing son los siguientes:

- Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.

Concentración en la propia actividad de la organización

5.5.- Características del Outsourcing

Su elaboración es compleja, puesto que de establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no solo del nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro. Suele tener una duración de varios años. En el sector privado de su resolución (finalización), el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los periodos de previsto en caso de reversión del servicio, junto con los conceptos financieros, a lo largo de todo proceso de evolución se debe establecer criterios de transferencia de personal (para el caso de que existan. El alcance del contrato es a la medida, es decir podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes. Debe ser flexible para la administración pueda cambiar los requisitos

del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que lo da, mientras que un contrato de Outsourcing se firma para que valido durante años, los requisitos de tecnología están en constante evolución².

5.6.- Relativas a la Empresa de Outsourcing

Es una decisión estratégica para la organización, puesto que cede el total o parte de sus activos a la empresa de Outsourcing. Permite el acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la relación de actividades de mayor valor para la organización, permite a la organización alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en formación del personal informático propio.

Transforma el nivel contable de los conceptos de costo fijos en costos variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos. Son menores los costos de operación y evitan las decisiones de invertir en infraestructura. Adquieren el compromiso muy importante con la organización que la contrata, puesto que de ella dependerá que se proporcione un adecuado nivel de servicio, el servicio prestado debe ser suficientemente flexible como para adaptarse a cambios de negocio, organizativos o funcionales en la organización, así como al entorno tecnológico³.

5.7.- Ventajas del Outsourcing

Junto con las ventajas que ofrece e, implica también una serie de costos y riesgos considerables. Entre las consideraciones que llevan a una empresa a optar por el Outsourcing están:

- Se ha demostrado que ayuda a la empresa a reducir costos en varias áreas, como la planta y el equipo, capacitación, tecnología, etcétera.

² Rothery, Brian (1997). "Outsourcing" Editorial Mc Graw Hill, 1ra Edición

- Le permite una mayor respuesta a los cambios del entorno.
- Ayuda a que la empresa se centre en sus ventajas estratégicas.

Busca asegurar la calidad de los productos o servicios que proporcionan el nuevo canal.

- La reducción de costos para las empresas con tratadora, ya que tercerizar servicios, en la mayoría de los casos, le es más rentable.
- La facilitación de productos de mejor calidad
- La reducción de tareas rutinarias dentro de la empresa
- Permite que la compañía se dedique a tareas de mayor rentabilidad
- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.

5.8.- Desventajas del Outsourcing

- Fuga de información al compartirla con el proveedor de Outsourcing.
- Implantación de un sistema de control, para conservar la línea de mando ejecutivo entre el personal de Outsourcing.
- Necesidad de proteger las marcas y patentes de la empresa, que podrían verse expuestas a copias ilegales. Estas necesidades llevan con frecuencia a que el Outsourcing solo sea parcial, permitiendo así la corporación conservar los puntos vitales del proceso de su propia organización
- Posibilidad de rezagó en relación con la innovación de nuevas tecnologías.
- La posibilidad de personas que no conocen el negocio y que por eso mismo no tengan el suficiente compromiso, lealtad ni motivación.
- Irregularidades en la contratación de los trabajadores.
- Explotación y deshumanización del empleado.
- Puede utilizarse este método para desviar fondos de algunas organizaciones determinando así hechos de corrupción.
- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- Al suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.
- El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.

- Reducción de beneficios

Pese a sus controvertidos efectos y a los aspectos negativos que algunos le han atribuido, el Outsourcing constituye un fenómeno característico de la actual tendencia a la globalización económica, que tiende a la racionalización del uso de recursos, aunque el proceso puede afectar los intereses de muchas personas

5.9.- Áreas Donde puede Pasar el Outsourcing

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes.

- Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
- Outsourcing de actividades secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores.

Se puede observar que el Outsourcing puede ser total o parcial.

Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.

Outsourcing parcial: Solamente se transfieren.

5.10.- Áreas donde no puede pasar el Outsourcing

La Administración de la planeación estratégica.

- La tesorería
- El control de proveedores
- Administración de calidad

5.11.- Tipos de Outsourcing

5.11.1.- Outsourcing Informático Tradicional

Presenta un enfoque más táctico que estratégico, supone la transferencia de la gestión a un proveedor externo que podría llegar a asumir activos físicos de la compañía, e incluso a parte de los empleados de la misma. Se centra en actividades y activos gestionados por el proveedor. Los servicios típicos en este esquema son: gestión micro-informática, de redes, de aplicaciones o de seguridad entre otros.

5.11.2.- Outsourcing de Procesos de Negocio

También conocido como Outsourcing transformacional o Business Process Outsourcing (BPO) dado que pretende transformar la organización de una forma sustancial. Representa la delegación de uno o más procesos de negocio a un proveedor externo que administra y gestiona éstos procesos. En este caso los activos, personas y actividades realizadas pasan a un segundo plano pasando a ser mucho más relevantes los aspectos del proceso. Por ejemplo, si disponemos de un sistema que genera la nómina podemos establecer un contrato de Outsourcing para que las nóminas sean gestionadas conforme a unos determinados parámetros del servicio. Las áreas típicas en esta modalidad son la gestión de procesos de áreas como la de recursos humanos, administración, finanzas, relación con clientes o bien la logística o procesos completos.

5.11.3.- Outsourcing Total

El proveedor gestiona todos los servicios informáticos de la organización, normalmente permite (dadas las economías de escala) obtener tarifas más competitivas a cambio de incrementar el riesgo de tener ligado todos los servicios a un sólo agente.

5.11.4.- Outsourcing Parcial

El proveedor gestiona algunos de los servicios y sistemas informáticos de la organización. Limita el riesgo de que el proveedor no sea competente o exitoso introduciendo competencia entre proveedores. Sin embargo aumenta los costos del servicio y los de transacción y puede generar problemas de gestión y conflictos entre los distintos actores.

Proveedor único

Estrategia mixta entre el Outsourcing total y el parcial dónde para ciertos procesos, áreas, sistemas se dispone de un sólo proveedor pero se dispone de otros diferentes que permiten compensar la exposición al riesgo en otras áreas o funciones.

5.11.5.- Pseudo Outsourcing

Estrategia desarrollada por grupos empresariales, y que consiste en crear empresas dedicadas específicamente a gestionar la informática de todas las empresas del grupo.

Es desarrollada principalmente por grandes grupos empresariales y salvo que la transición sea tomada con la suficiente independencia y audacia, muchas de las ventajas del Outsourcing desaparecerán dado que la transformación será mucho menor que si se utiliza un tercero.

5.11.6.- Outsourcing de Transición

Solución a un problema temporal, cómo la transición a un nuevo sistema. El proveedor gestiona el sistema antiguo mientras que el personal informático del comprador implementa un nuevo sistema (o viceversa). Esto permite liberar recursos sobre proyectos o productos "maduros" a terceras partes para concentrarse en acciones de un mayor valor añadido o estratégico. Es un enfoque más táctico que estratégico pero que puede extenderse si la situación es ventajosa para ambas partes y terminar siendo una relación más duradera.

5.11.7.- Outsourcing Extraterritorial (Offshore)

Estrategia que contrata a profesionales en otros países, sacando ventaja de aspectos económicos, tecnológicos, etc. Son conocidos los grandes contratos de Outsourcing de las grandes multinacionales en La India, China, Brasil o Argentina. Los reducidos costes de estos recursos humanos y el gran avance y abaratamiento de las telecomunicaciones y tecnologías de virtualización permiten disponer de centros de cómputo, fábricas de software o gestión de proyectos a varios usos horarios de las sedes de las compañías. Las principales dificultades de este modelo son las diferencias culturales (costumbres, regulaciones) de comunicación y coordinación entre los diferentes centros productivos.

5.11.8.- Participación del Capital

Usado frecuentemente a la hora de crear nuevas empresas o uniones temporales de empresas para un fin determinado. Pueden resultar de gran utilidad cómo alianzas de empresas, Joint-ventures o asociaciones que permitan obtener sinergias en las dos partes. Normalmente el proveedor ofrecerá los recursos humanos, el conocimiento experto y la posición de mercado mientras que el cliente ofrecerá el músculo financiero suficiente y calidad crediticia suficiente para poder llevar los proyectos adelante. Adicionalmente, el cliente podrá ofrecer otros

servicios generales o específicos en los que tenga ventajas (servicios jurídicos, limpieza, inmuebles, etc.)

5.11.9.- Multiaprovisionamiento

Comprende la contratación de varios proveedores de servicio en una o diferentes áreas para disponer de mayor flexibilidad e independencia del proveedor especialmente en servicios que sean menos maduros y probados en el contexto de la organización. El riesgo de esta estrategia resulta en problemas de coordinación, comunicación, falta de homogeneidad entre otros, al convivir distintos incentivos, intereses y prácticas operativas en la gestión.

5.11.10.- Outsourcing Estratégico

También denominado Business Process Management y tiene un enfoque totalmente estratégico dado que no sólo pretende externalizarse el proceso de negocio sino que también se comparten con el proveedor estructuras de capital, financiación y sobre todo el éxito o fracaso de la empresa. En este modelo el cliente potencia el desarrollo del proveedor y en cierta forma "invierte" en el proveedor promoviendo el crecimiento y los beneficios de éste. Este fortalecimiento del proveedor se persigue para conseguir una mejora continua y reingeniería de procesos que redundarán, a la postre en ventajas operativas y eficiencias económica.

El cambio sobre los procesos es continuo, todo lo asociado al proceso es susceptible de ser modificado a fin de obtener la mayor eficiencia. Las funciones del proveedor se integran dentro de la empresa para obtener el mayor alineamiento posible. Este tipo de Outsourcing no está libre de riesgos por el fuerte acoplamiento con los proveedores y la exposición al riesgo de los mismos.

Ejemplo comercial:

Basado en los siguientes principios:

- Integradora de los procesos de negocio de una empresa, de los socios, proveedores y clientes claves.
- Elemento flexible y rápido para dar respuesta a las necesidades de los clientes, oportunidades del mercado o amenazas externas.
- Elemento auto gestionado, que permite a las empresas concentrarse en sus objetivos de negocio.

Las organizaciones deben entender que el Outsourcing es una opción que incorpora una estrategia financiera y de competitividad a largo plazo. No considerarlo así puede crear falsas expectativas y limitar los beneficios que se pueden derivar de un acuerdo de este tipo. Combinar las características de distintos tipos de Outsourcing puede ser la mejor estrategia en cada caso a fin de poder encontrar la mejor estrategia para nuestra organización.

CAPÍTULO VI

6.- Metodología para la Evaluación de Outsourcing de una Compañía

La metodología del Outsourcing es esencialmente la incorporación de buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como en el caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas. Lo que hace esta metodología es ayudar a planear, ayudar a fijar las expectativas, tanto dentro de la organización como en el exterior, e indica aquellas áreas donde la organización necesita conocimiento especializado.

Pasos de la Metodología:

- Inicio
- Evaluación.
- Planeación.
- Contratación.
- Transición.
- Administración.

6.1.- Inicio

¿Qué hace?

Identificar el alcance de lo que está considerando para el Outsourcing, establece los criterios, las marcas importantes, iniciales y los factores "adelante/alto" para las decisiones iniciales. Asigna recursos iniciales para "poner las semillas" del proyecto

¿Quién participa?

Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad.

¿Qué se entrega?

Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.

6.2.- Evaluación

¿Qué hace?

Examina la factibilidad del Outsourcing; define el alcance y los límites del proyecto e informa en qué grado el proyecto satisfaga los criterios establecidos.

¿Quién participa?

Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función (por ejemplo, de finanzas o de recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación.

¿Qué se entrega?

Un estudio de factibilidad o de otro tipo (vea la lista de contenido). Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación.

6.3.- Planeación Detallada

¿Qué hace?

Estable los criterios para la licitación, define con detalle los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.

¿Quién participa?

El equipo formado durante la fase 1, más 1 representante de compras (abastecimiento o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados.

¿Qué se entrega?

En plan de proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdo al nivel de servicio y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.

6.4.- Contratación

¿Qué hace?

Selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación, Identifica a un proveedor de respaldo.

¿Quién participa?

El equipo central de la fase de planeación, puede incluir asesores externos. Participarán contratistas y sus socios.

¿Qué se entrega?

Invitación a concursar: Acuerdos de nivel de servicio, los encabezados del acuerdo. Contratos. Plan de transferencia del servicio a subcontratistas.

6.5.-Transición al Nuevo Servicio

¿Qué hace?

Establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Transfiere la responsabilidad formal de las operaciones, Transfiere personal y activos según se hayan acordado.

¿Quién participa?

El equipo central y el gerente de función de la función subcontratada. Recursos Humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor.

¿Qué se entrega?

Un plan de transición, documentación de los procedimientos de administración y revisión. Entrega de la responsabilidad formal al subcontratista.

6.6.- Administración y Revisión

¿Qué hace?

Revisa el contrato de forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Planea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.

¿Quién participa?

Representante del contratista responsable de la entrega del servicio, Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor.

¿Qué se entrega?

Un servicio administrado, revisiones regulares, y ausencia de sorpresas.

Puntos básicos para lograr un outsourcing exitoso

Para lograr un buen resultado en el proceso de Outsourcing hay que considerar tres aspectos principales:

Revisar la estructura de la empresa

- Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento. consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás.
- Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.
- Cambiar la cultura organizacional. lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía

Contar con la tecnología de información adecuada: Una vez que se han establecido los puntos básicos para el Outsourcing es importante que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo.

6.7.1.- Determinar a cuáles Actividades aplicar Outsourcing y a cuáles no.

Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse a un proceso de Outsourcing. Dentro de estas podemos nombrar las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo. Las dos primeras actividades deben conservarse internamente mas, la última es recomendable que se subcontrate. Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estos son:

- ✓ Actividades que hacen uso intensivo de recursos.
- ✓ Actividades que usan servicios especializados.
- ✓ Actividades relativamente independientes

6.7.2.- Seleccionar al Proveedor

Se pueden mencionar ciertos pasos a llevar a cabo en la selección de un proveedor.

Analizar la relación costo / beneficio: si se obtiene un resultado positivo, es decir que el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales. Cuando el resultado es negativo, es decir, que un proveedor presente un costo generalizado mayor que el que obtiene la empresa, puede deducir dos cosas:

La empresa intenta desintegrar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales y/o la selección del proveedor es deficiente y éste no tiene las capacidades suficientes para ofrecer el servicio a la empresa o la actividad no forma parte de sus habilidades principales.

6.7.2.1.- Seleccionar Cuidadosamente a los Proveedores

Seleccionar proveedores que se enfoquen en la misma industria o al mismo ramo de las actividades que realiza la empresa para tener no tener un descontrol de la misma.

Elaborar un contrato escrito y estricto: Por más atractivo y beneficioso que pueda parecer, no debe olvidar que la subcontratación es delicada se están colocando;

actividades importantes para la empresa en manos de terceros que pueden perjudicar los intereses de la compañía si no se ajustan a sus necesidades. Es por esto, que uno de los puntos básicos al buscar subcontratar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del producto y/o servicio así como con las características requeridas por la empresa. Una vez escogido el proveedor adecuado para la desintegración, la empresa debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación.

CAPÍTULO VII

7.- Aspectos Técnicos en el Proceso de Contratación del Servicio de Outsourcing

En este capítulo se pretende dar la orientación suficiente al comprador para la preparación del conjunto de especificaciones que definirán los requisitos que ha de cumplir el servicio de Outsourcing objeto de la contratación.

Se realiza en primer lugar un análisis de las necesidades del comprador, a continuación se recogen los factores relevantes a tener en cuenta en el proceso de contratación y finalmente se describe cómo deben ser planteadas las especificaciones técnico-funcionales para la elaboración del Pliego de Prescripciones Técnicas, qué normas, estándares y cláusulas tipo pueden ser de aplicación, y cuál es el cuestionario técnico diseñado para normalizar las ofertas y facilitar su evaluación.

7.1.- Análisis de las Necesidades del Comprador

Desde un punto de vista general cabe destacar, de cara a la evaluación de cualquier contrato de Outsourcing, la importancia de examinar los objetivos pretendidos. Se pueden considerar cuatro aspectos dentro de los cuales el Outsourcing tendría un papel estratégico para la organización.

7.1.1.- Racionalización Financiera

- Reducción de costos.
- Liberalización de capital para su reinversión en áreas críticas para el negocio.

Considerando este factor, el Outsourcing puede ser incorporado a áreas que tengan altos costos y funciones o procesos que puedan considerarse

auxiliares o secundarios, la internalización de estas funciones supondrá una ventaja económica para la organización.

El papel del Outsourcing en este marco es ayudar a mantener su enfoque estratégico orientado al negocio o actividad, solucionando aspectos problemáticos de su funcionamiento.

7.1.2.- Fortalecimiento de Competencias

- Responder rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado actual.
- Impulsar la transformación organizativa de forma controlada.
- Mover el enfoque estratégico hacia la satisfacción del cliente.
- Dirigir su capital y su organización hacia la satisfacción del cliente.

Según este factor, el Outsourcing puede aplicarse a áreas con procesos sin contacto directo con los clientes, por su carácter secundario respecto a los objetivos estratégicos de la organización.

7.1.3.- Diseño de la Estrategia de la Organización

- Concreción de una arquitectura de actividad que implemente todas las funciones y procesos mediante el Outsourcing, con especial atención a las funciones de producción y distribución.

El Outsourcing, desde este punto de vista, se convierte en la herramienta de ejecución de la actividad, que permite tener una arquitectura organizativa virtual.

El Outsourcing es un medio para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Los factores más importantes para lograr el éxito del Outsourcing son:

- Tener objetivos claros: el cliente debe tener bien definidos los objetivos que se pretenden alcanzar con el Outsourcing y las funciones que desea externalizar.
- Compromiso del cliente: el Outsourcing requiere que el cliente suministre recursos altamente cualificados, que pueden explotar sus beneficios.

- Definición detallada de los servicios incluidos: los servicios incluidos deben definirse de forma clara y precisa.
- Flexibilidad financiera: la solución de Outsourcing debe ser flexible desde el punto de vista financiero para adaptarse a las condiciones cambiantes del gasto.
- Flexibilidad tecnológica: se deben incorporar procedimientos de actualización tecnológica, así como criterios de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados.
- Flexibilidad operativa: es muy importante que el Outsourcing incorpore elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados para cambiar los términos operativos.

A continuación se recogen algunas de las posibles consideraciones iniciales a realizar para poder determinar la conveniencia de la contratación de un servicio de Outsourcing.

El análisis de las necesidades debe ser distinto dependiendo de si la Administración dispone o no de recursos propios.

7.1.4.- Servicio Gestionado con Recursos Propios

Si el servicio está siendo proporcionado por la Administración con recursos propios, se deberá conocer:

- El costo actual para la Administración, desglosado en:
- Equipo físico.
- Equipo lógico.
- Mantenimiento del equipo físico y/o lógico.
- Instalaciones.
- Personal dedicado a su funcionamiento (retribuciones, Seguridad Social, etc.).
- Supervisión

Otros costos

- Servicios de terceros.
- Energía (funcionamiento, refrigeración, etc.).
- Consumibles y papel.
- Identificación de las aplicaciones que estando operativas, se vayan a traspasar a la empresa contratada y conocimiento de sus principales

Características

- Productos que se obtienen (nómina, informes, etc.) y su periodicidad.
- Nivel de confidencialidad de la información.
- Valoración de las aplicaciones. En esta valoración se tendrá en cuenta el hecho de que alguna de las aplicaciones puede ser reutilizada por la empresa contratista para dar servicio a otras organizaciones.
- Usuarios a los que da servicio actualmente.
- Número de transacciones por día, etc.
- Identificación de actividades previstas y en fase de realización relativas a sistemas de información tales como:
 - Aplicaciones en desarrollo o pendientes de desarrollar.
 - Mejora en el rendimiento de aplicaciones.
 - Usuarios en lista de espera de acceso a determinadas aplicaciones.

Se deberá efectuar una previsión del costo esperado para proyecto

Operativos

- Inversiones (gastos directos) y actuaciones (gastos indirectos).
- Realización de estudios económicos para delimitar cuál es el alcance del servicio que económicamente es rentable contratar. Para ello se realizarán estudios económicos de tipo

Estático

- Costos unitarios por cada producto.
- Costos por transacción, etc.
- Temporal
- Gastos fijos.
- Inversión.

- Gastos variables.
- Condiciones de devolución del servicio y cancelación anticipada.

7.1.5.- Servicio Nuevo con Recursos Externos

Si es un servicio nuevo que la Administración quiere prestar y no existen los recursos, se pasará directamente a definir el alcance del nivel de servicio y su evaluación económica.

- Alcance del nivel de servicio a contratar:
Una vez conocidas las necesidades y efectuados, en su caso, los estudios económicos pendientes se decidirá sobre el servicio a contratar:
- Tareas de operación de sistemas.
- Mantenimiento de equipos.
- Soporte técnico.
- Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, etc.
- Consultoría.

Asimismo, deberán definirse claramente los mecanismos de medición del servicio que se contrata (por ejemplo: número de transacciones al día, número de informes imprimidos, número de peticiones o incidencias atendidas, etc.) que permiten el cálculo de los pagos a realizar:

- Duración del contrato y determinación de las salidas programadas
- Períodos de tiempo de puesta en marcha del servicio a contratar:
- Tiempo hasta el arranque operativo del servicio.
- Condiciones de devolución del servicio y cancelación anticipada

CAPÍTULO VIII

8.- Outsourcing comercial (externalización de las ventas)

8.1.- Definición de Outsourcing comercial

Es entregarle a un tercero parte de las operaciones de la compañía, sobre todo lo que tiene que ver con mercadeo y ventas para que la empresa se focalice en lo que debe hacer.

Se trata de equipos ya formados y con un amplísimo bagaje profesional en el sector comercial y la formación de su equipo profesional es esencial para garantizar el éxito de sus acciones⁴.

Cuando hablamos de Outsourcing Comercial

Nos referimos al modelo de transferir los recursos de ventas y su gestión asociada, a una organización externa, incluyendo los gastos generales tales como la contratación, nóminas, seguros, comisiones, equipos, capacitación, coaching, etc.⁵.

8.2.- Historia del Outsourcing Comercial

El modelo de Outsourcing de ventas en específico, se empezó a manejar en la década de los 90's en el continente Europeo, de ahí este modelo se utilizó en América del norte (Canadá y E.E.U.U.) y actualmente se está implementando en

⁴ Fuerzasdeventas.outsourcing-comercial

⁵ heading2market.com/outsourcing-comercial/outsourcing-comercial-fuerza-de-ventas.

países de todo el continente Americano donde México no es la excepción y resulta ser una buena opción para las Pequeñas y Medianas empresas.

Si lo vemos desde el punto de las pymes; sabemos que la mayoría se encuentran en puntos clave, ya sea de arranque o de estabilización y están sometidas o sujetas al flujo que ingrese por ventas de sus productos y/o servicios para poder solventar gastos fijos (nominas, teléfono, oficinas etc.).

Es por eso que necesitan tener una gestión comercial muy efectiva para alcanzar los puntos críticos necesarios y generar utilidades, esto lo pueden lograr mediante un Outsourcing de ventas.

8.3.- Ventajas del Outsourcing de Ventas

- La utilización del Outsourcing como herramienta para medir la calidad y eficacia de la red interna.
- La sustitución de una o varias áreas de negocio a nivel comercial, por medio de equipos externos.
- Herramienta de penetración comercial en nuevas zonas geográficas. (expansión a nuevos mercados)
- Herramienta comercial idónea para el lanzamiento de nuevos productos al mercado. Ampliación de la red comercial
- Ampliación de los canales de venta.

Existen diversas variables que hacen de la venta de algunos productos un proceso más susceptible de ser externalizado que el de otros.

- El producto o servicio tiene un elevado número de clientes potenciales
- Existe una o varias zonas geográficas concretas de actuación
- Se trata de productos de fácil comprensión y formación
- El producto tiene un margen comercial suficiente

Como lo mencione en el título de este artículo el Outsourcing de ventas es el modelo perfecto de comercialización para las Pymes ya que las empresas buscaran el crecimiento apoyadas en todo y toda una infraestructura con una reducción notable en cuanto a costos, además de tener como garantía que el servicio que contrata se dedica cien por ciento a la actividad más compleja e importante de toda compañía “las ventas”.

8.4.- Desventajas del Outsourcing Comercial (ventas)

Por otro lado, el Outsourcing es difícil de implantar con éxito, como lo es desarrollar con éxito una red de ventas propia en cualquier empresa, y tiene como dificultad añadida “la sostenibilidad”.

Con esto a que una vez lanzado el equipo de ventas externo, pueden suceder dos cosas.

1.- Que no se venda lo suficiente para que el equipo sea rentable, y se rescindirá el contrato al vendedor. Las pobres ventas podrán ser o no ser culpa del equipo de ventas, pero en este mundo los de ventas son siempre como el entrenador de un equipo de fútbol, es decir, el primero en ser cuestionado y despedido. No digamos ya cuando “el entrenador” no es de la casa sino un externo.

2.- Que se venda bien o muy bien, lo que paradójicamente también puede convertirse en fuente de problemas de diversa índole.

Aquí algunos casos de problemas causados por el “éxito” de algunas acciones, todas ellas casos reales:

- Problemas internos causados por la comparación entre el rendimiento del equipo de ventas interno y el externo, que degeneran en guerras interdepartamentales.
- Problemas porque el proveedor “gana demasiado” dinero en comisiones y entonces el cliente empieza a preguntarse si los objetivos no estarán mal puestos, que si porque si 2 vendedores venden, por ejemplo, 14 contratos los otros 30 “sólo” venden entre 8 y 10....etc.
- El cliente empieza a “fichar” a los mejores vendedores para incorporarlos a su equipo de ventas, lo cual no es malo en sí mismo, si no se usa para

encima echarte en cara que sus equipos internos “cada vez venden más” y que “tu rendimiento ha caído últimamente”

Otra equivocación que no paro de escuchar es cuando se dice, y esto se lo he escuchado sobre todo a la competencia, que el Outsourcing comercial solo sirve para ventas “básicas” o clientes pequeños⁶

8.5.- Beneficios de la Externalización de Ventas

La mayoría de las decisiones de externalización se inician con la reducción de costes, pero los beneficios derivados de un Outsourcing Comercial rara vez terminan ahí. Una vez que las eficiencias básicas de la externalización se han alcanzado, nuestros clientes buscan formas de utilizar el Outsourcing Comercial para aplicar un amplia gama de mejoras a los procesos y al rendimiento.

8.5.1.- Reducción de Costes Directos

Servicios de Outsourcing Comercial nos permiten ofrecer servicios equivalentes a un menor coste que los que se derivan de tener los recursos en casa. Y aún más, podemos poner en práctica creativos enfoques para la reducción de costes que serían inviables para nuestros clientes, por ejemplo: localizarnos en mercados de empleo más favorables, optimizar la ocupación de las personas a partir de coberturas a tiempo parcial o de temporada.

8.5.2.- Reducción de Costes Indirectos

Los costes de tener un departamento de Marketing y/o Ventas propio son a menudo subestimados. Los empleados deben ser seleccionados, contratados, entrenados, motivados, dirigidos y equipados, con el riesgo de que la rotación de personal pueda ser importante, Exonerar a su equipo directivo de este tipo de actividades de bajo valor supone una reducción significativa de los costes ocultos.

⁶ <http://www.elcomercial.info/outsourcing-comercial/outsourcing-comercial-luces-y-sombras/>

Liberados de la necesidad de gestionar el día a día de la administración, la gestión y el soporte, su equipo directivo está libre para centrarse en la generación de ingresos, que es la razón por la que lo contrató.

8.5.3.- Reducción de Costes de Oportunidad

Los programas externalizados mejoran la cobertura de ventas. Hay más leads cualificados, hay regiones o canales que son cubiertos o atendidos con más profundidad, y pueden aflorar más ventas de fuentes secundarias. En estos y otros casos, las ventas se recuperan a partir de fuentes previamente pasadas por alto, mejorando el rendimiento de las ventas a un coste marginal.

8.5.4.- Transformar Costes Fijos en Variables

En un entorno de mercados rápidamente cambiantes, los precios variables de la externalización ayudan en situaciones de expansión o contracción. La externalización crece para buscar y aprovechar oportunidades, o se reduce cuando el mercado se viene abajo⁷.

8.5.5.- Mejoras de Procesos de Negocio

Cuantificar los resultados actuales necesarios para cualquier programa de Outsourcing pone de manifiesto deficiencias en la medición, y señala el camino a soluciones sencillas pero de gran alcance.

8.5.6.- Enfoque y Experiencia

Los especialistas de Ventas y Marketing externalizados viven en el mercado, conocer su entorno es una cuestión de supervivencia para las empresas.

⁷ www.heading2market.com/outsourcing-comercial/outsourcing-comercial-fuerza-de-ventas.

8.5.7.- Agilidad

Procesos, sistemas y tecnologías de manera extremadamente flexible, de forma que podamos aumentar rápidamente nuestra capacidad y así responder con un sí a nuevas oportunidades de negocio. Esta flexibilidad y agilidad nos hacen también ideales para programas experimentales y pilotos.

8.5.8.- Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente

Nuestros clientes son muy sensibles a las quejas de sus clientes respecto a sus proveedores de servicios, y nosotros, como proveedor de servicios, lo sabemos. Para permanecer en el negocio nos auto obligamos a superar el rendimiento de los anteriores programas internos de nuestros clientes, y ponemos métricas en marcha para demostrarlo.

8.6.- Funcionamiento en las Empresas o (pymes)

Sabemos que en las pymes lo que hace falta es recurso para poder implementar algún proyecto o estrategia que ayude a la evolución de la misma. Los recursos en una empresa tanto humanos como materiales representan a final de cuentas un costo o inversión que habrá que cubrir de una u otra manera.

El área de ventas implica en algunas ocasiones más un costo que una inversión y con más razón en las Pymes, ya que la fuerza de ventas tiene constantemente un nivel de rotación muy elevado que depende de varios factores y de muchos otros puntos que se deben contemplar para detonar una fuerza de ventas interna.

- Reclutamiento
- Selección
- Entrenamiento
- Capacitación
- Supervisión

- Motivación
- Infraestructura
- Comunicaciones
- Herramientas
- Evaluación y desempeño
- Management

El esquema de contratación de la fuerza de ventas, como ejemplo, en las pymes ofrecen un sueldo base durante un periodo (3 meses regularmente) y el vendedor se dedica a “medio vender” durante ese lapso y justo cuando tiene que empezar con un esquema 100% comisionable, se retira a buscar un trabajo donde le ofrezcan el mismo esquema o similar e ir viviendo con ese estilo de vida.

Lo que ofrece un Outsourcing de ventas es toda la infraestructura que necesita una Pyme para poder lograr una solides en ventas. Es por ello que este modelo resulta ser tan innovador y rentable para las empresas que van arrancando o que aún no cuentan con los recursos para operar de manera interna.

Esta opción de comercialización va enfocada al sector de las Pymes, ya que empresas de renombre, grandes firmas o trasnacionales ya lograron atravesar el punto crítico en cuanto a sus ventas, están posicionadas ya en el mercado y no necesitan un modelo de negocio en el cual tercerizar sus ventas, ya que los procesos están más que definidos y les han funcionado a lo largo del tiempo por la infraestructura que de igual forma han ido implementando

8.7.- Outsourcing Comercial en el Futuro

El Outsourcing de ventas va a convertirse en el máximo apoyo para la empresa, ya que va a implementar nuevas estrategias y métodos para el desarrollo de las ventas en la compañía, no basándose en un simple papel tradicional de ventas directas, sino más bien, un refuerzo tanto a nivel personal como tecnológico del departamento de ventas, marketing e incluso de los propios comerciales.

El Outsourcing de ventas se focaliza en realizar la labor de comercialización de manera que el cliente se dedique o pueda invertir su tiempo en actividades donde necesita su atención, o realizar actividades que no necesariamente sea vender.

La contratación de estos servicios de Outsourcing en ventas suelen conllevar el aumento de clientes potenciales, la realización y exposición de productos y servicios de manera más sencilla, y la focalización de zonas de actuación más concretas y específicas.

El funcionamiento de un Outsourcing de ventas consiste en colocar no solo un ejecutivo de ventas, sino poner al alcance del cliente, toda una fuerza de ventas y toda la infraestructura necesaria para realizar la labor comercial (supervisión, gerencias, control, etc.) y entregar el “cierre de venta” al cliente

8.8.- Externalizar la Función de las Ventas

Una compañía de Outsourcing Comercial ayuda a evitar muchos de los problemas que se derivan de gestionar un equipo comercial propio. Por ejemplo, si una empresa desea ejecutar una campaña comercial en una ventana de tiempo relativamente reducida, externalizar la función comercial minimizará los costes, tiempo y molestias derivadas de la contratación y posterior liquidación del personal.

El equipo humano de la compañía de Outsourcing Comercial trabaja como una extensión del personal interno de su cliente, bien sea gestionando la comunidad en LinkedIn de un cliente, o desarrollando una campaña Social Media Marketing, o haciendo las visitas, negociaciones y cierre de operaciones comerciales con los clientes de este. Utiliza su imagen, sus tarjetas de visita, su dominio en las direcciones email,... se configuran, en definitiva, como unos miembros más de un equipo pluridisciplinar en el que coinciden recursos del cliente y del Outsourcer.

Otra ventaja importante de externalizar la función de ventas es que permite favorecerse de los años de experiencia acumulados por la compañía de

Outsourcing Comercial y sus ejecutivos, accediendo de esta forma a recursos, que en forma de procesos, de soluciones tecnológicas, y de personas, reúnen un nivel de excelencia y que serían difícilmente alcanzables en base a construir un equipo propio.

Además, se establece un acuerdo contractual en base a una declaración de objetivos y compromisos consensuados, que van asociados a unas tarifas-cuotas determinadas, el cual, desde el punto de vista de ejecución, deriva en una cultura focalizada en el rendimiento, que lleva a los comerciales externalizados a trabajar duro para alcanzar los objetivos comprometidos.

En lo que se refiere a la gestión, externalizar las ventas no significa disminuir el nivel de control. Absolutamente todo, desde los indicadores clave de rendimiento que se utilizan para medir el éxito en el cumplimiento de los objetivos, a los documentos que se utilizan en las presentaciones, pueden ser acordados al más alto nivel o incluso establecidos en el contrato que se firme con el proveedor del servicio.

Hay empresarios que desconfían en ceder a terceros la ejecución de sus operaciones comerciales. Piensan que ningún negocio de éxito ha llegado donde ha llegado dejando decisiones importantes al azar o fuera de control. No obstante, contratar una compañía de Outsourcing Comercial con una contrastada trayectoria de alto rendimiento y éxito en la consecución de sus compromisos, es cualquier cosa menos una decisión al azar. Es una decisión que ni sustrae poder a la dirección de la compañía, ni es un signo de debilidad en la gestión. El Outsourcing Comercial es una opción que puede incrementar significativamente las cifras de ventas, y eso es muy fácil de probar, tan solo es necesario firmar un acuerdo para un periodo de tiempo mínimo, en una zona geográfica específica, para un producto o servicio concreto, con la compañía de Outsourcing Comercial que se elija, y analizar el rendimiento por sí mismo.

CAPÍTULO IX

9.- Las Ventas

9.1.- Definición de las Ventas

La venta también es el contrato a través del cual se transfiere una cosa propia a dominio ajeno por el precio pactado. La venta puede ser algo potencial (un producto que está a la venta pero que aún no ha sido comprado) o una operación ya concretada (en este caso, implica necesariamente la compra)

La venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor cliente con el fin persuadirle para obtener los productos de la empresa:

La American Marketing Asociación, define la **venta** como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)"⁸.

El Diccionario de Marketing de Cultural S.A., define a la venta como "un contrato en el que 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"⁹.

Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la **venta** es una función que forma parte del proceso sistemático de la

⁸ Del sitio web de la American Marketing Association: MarketingPower.com, sección Dictionary of Marketing Terms

⁹ Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.,

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)"¹⁰.

Diccionario de la Real Academia Española, define a la venta como "la acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado"

9.2.- Síntesis de la Definición de Ventas

1. Una perspectiva general, en el que la "venta" es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.
2. Una perspectiva de mercadotecnia, en el que la "venta" es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor
 - identifica las necesidades y/o deseos del comprador,
 - genera el impulso hacia el intercambio
 - satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

9.3.-Definición y Relación entre Ventas y Marketing

Es importante tener una aproximación de cómo se integra la función Ventas en la estructura empresarial y como se relaciona jerárquica y funcionalmente con el área de marketing.

La venta es algo más que una función en la empresa, es una tarea sin la cual no llegaríamos al final del objetivo global que persigue todo negocio que es establecer una relación de intercambio con el mercado generando un diferencial denominado beneficio o rentabilidad. La empresa para llevar a cabo su actividad

¹⁰ Laura Fischer y Jorge Espejo "Mercadotecnia", Editorial Mc Graw Hill 3° Edición, México.

económica desarrolla diversas funciones y se organiza en distintos departamentos, uno de ellos es el departamento de marketing que es el encargado de desarrollar toda la acción comercial del negocio y dentro de éste se sitúan las ventas, como se puede observar en el organigrama funcional. La dirección de marketing es la encargada de planificar la acción comercial y definir la filosofía de actuación para con el mercado. Para su desarrollo además de recurrir a la investigación del mercado, de la competencia, el entorno y el consumidor comprador, emplea los instrumentos de marketing conocidos como:

- El producto y el servicio
- El precio
- La distribución y la comercialización
- La comunicación

Si hacemos referencia a la filosofía que debe guiar los esfuerzos de la empresa, es evidente que debemos orientarnos hacia el mercado, dicho de otro modo, partiendo de las necesidades que detectamos en los consumidores que configuran el mercado, debemos articular el negocio para desarrollar satisfactores que den respuesta a las necesidades detectadas. Pero no basta con dar éste primer paso, también hemos de desarrollarlos mejor que la competencia y todo ello de forma rentable para el negocio ya que hemos de establecer buenas relaciones con la clientela para no tener una operación única de ventas sino operaciones continuadas y basadas en la buena relación con el cliente.

9.4.- Historia de las Ventas

Las ventas personales, y en consecuencia, la administración de ventas están sufriendo enormes cambios. Diversas fuerzas conductuales, tecnológicas y administrativas están impulsando estos cambios y alterando, enorme e irrevocablemente , la forma en que los vendedores entienden su trabajo, se preparan para el lo realizan, las fuerzas conductuales se encuentran las

expectativas crecientes de los clientes, la globalización de los mercados y la desmasificación de los mercados internos; las fuerzas tecnológicas incluyen automatización para la fuerza de ventas, las oficinas virtuales de ventas y los canales electrónicos de ventas ; y las fuerzas administrativas implican un viraje hacia las alternativas del marketing directo, el outsourcing de las funciones de ventas y la fusión de la funciones de ventas y de marketing.

Los vendedores y sus administradores saben que estos cambios afectan todos los aspectos de las ventas, desde la forma de estructurar un departamento de ventas hasta la selección, la capacitación, la motivación y las recompensas a cada uno de los vendedores. Las organizaciones de ventas se están "reinventando" para encarar mejor las necesidades de los mercados cambiantes al reinventar la organización de las ventas han surgido una serie de temas cruciales, entre ellos:

- 1.- Establecer relaciones duraderas con los clientes
- 2.- Crear estructuras organizacionales de las ventas mas agiles y adaptables ala necesidades de los distintos consumidores.
- 3.-Conseguir que los vendedores se apropien más de su trabajo y se comprometan más.
- 4.-Cambiar el estilo del gerente de ventas de jefe a entrenador.
- 5.- Aprovechar la tecnología existente para ayudar para que las ventas tengan éxito.
- 6.- Integrar la mejor evaluación del desempeño del vendedor.

En su sentido más amplio de la nueva era de las ventas representan tres aspectos fundamentales:

- 1.- La Innovación:** Es decir, las ganas de salirse del marco establecido, de hacer el trabajo de otra manera y de favorecer el cambio.
- 2.- La Tecnología:** El amplio espectro de instrumentos tecnológicos que los gerentes y las empresas de ventas ahora tiene a su alcance.
- 3.- Liderazgo:** La capacidad para hacer que todo salga bien, en beneficio de la organización de ventas así como de sus clientes.

9.5.- Organización de un Equipo de Ventas

Para ejecutar la planificación, hay que programar de forma adecuada las actividades a realizar y el personal necesario para llevarlas a cabo y luego coordinarlos de manera eficaz. Aquí es donde entra el juego el concepto de organización, los fundamentos de la organización son básicamente los mismo , con independencia de que lo que vaya a organizar sea un equipo de ventas, un departamento de producción , o una asociación estudiantil o cualquier otro grupo que tome parte en un esfuerzo común¹¹.

9.5.1.- Naturaleza de la Organización de Ventas

Una organización no es más que una estructura de trabajo y una forma de disponer las actividades en las que interviene un grupo de personas. El objetivo es estructurar dichas actividades de modo que las personas que en ellas intervienen pueden actuar mejor de lo que habría si actuaran individualmente. Los cambios que van produciendo organizativos en ventas y en marketing a medida que las empresas van descubriendo estructuras actuales resultan inadecuadas para poner en práctica en concepto de marketing, que todas sus actividades deben estar integradas y coordinadas dentro del marco de la organización.

En la actualidad se tiende a que las organizaciones sean mas horizontales a fin de que la coordinación de sus actividades tenga mayor que el control vertical. En este tipo de organizaciones, los vendedores suelen formar parte de equipos orientados al cliente, en los que están representadas todas la funciones de la empresa y que están diseñados para atender a clientes de perfiles concretos. Estos cambios se producen porque las empresas están modificando la forma de tratar sus proveedores, existe una estrecha relación entre la estructura organizativa del equipo de ventas de una empresa y su planificación estratégica de marketing y del equipo de ventas, la organización tiene una serie de efectos

¹¹ Mark W. Johnston Grew Marshall (2004). "Administración de Ventas". Editorial Mc Graw Hill 7° Edición México.

directos y característicos sobre la puesta en práctica del concepto de marketing la clave radica en diseñar la estructura organizativa que permita implantar con éxito la planificación estratégica de marketing.

Una estructura organizativa ya sea para un equipo de ventas o para cualquier otro grupo que intervengan en un esfuerzo conjunto destinado a alcanzar un objetivo, es un mecanismo de control y coordinación. Además la estructura organizativa, la administración cuenta con otros mecanismos para dirigir los esfuerzos de su equipo de ventas, como el plan de retribución, el programa de formación y la técnica de supervisión. Por tanto, como mecanismo de control, la estructura organizativa ofrece orientación a las empresas y en ciertos casos al equipo de ventas sobre la forma de ejecutar la planificación estratégica de ventas no consigna cubrir sus objetivos por que se estructura organizativa influye negativamente en la ejecución eficaz de la planificación estratégica del equipo de ventas.

9.5.2.- Características de una Buena Organización

Las características en cuestión se aplican a organizaciones que actúan en cualquier área (no solo en la administración de ventas) y son útiles a la hora de diseñar una nueva organización o de revisar otra ya existe, la estructura organizativa formal de una compañía puede presentar la totalidad o una buena parte de las características deseables citadas . Sin embargo, en la vida real la mayoría de las empresas necesitan contar con un elemento adicional para que la estructura formal funcione adecuadamente.

1. **La estructura de la organización debe reflejar una orientación hacia el mercado:** Al diseñar una organización de ventas, la dirección debe centrarse en el mercado y en el equipo de ventas.
2. **La organización debe crearse en torno a actividades y no a personas:** este objetivo resulta a veces muy difícil de alcanzar prescindir de algún tipo

de organización basada en personas es decir, realizar “adaptaciones personales” dentro de la estructura.

3. **El alcance del control ejecutivo debe ser razonable:** por alcance del control ejecutivo entendemos el número de subordinados que responden directamente ante un determinado ejecutivo.
4. **La organización debe ser estable y al mismo tiempo flexible:** una organización debe ser como un árbol; firmemente arraigado pero con suficiente flexibilidad para que un fuerte viento no lo quiebre. La estabilidad de una organización significa con ejecutivos preparados para reemplazar a los existentes cuando se necesario.
5. **Las actividades deben estar equilibradas y coordinadas:** Un buen equilibrio no significa que todas las unidades de la organización deben ser iguales. El equilibrio supone no permitir que una unidad de la organización adquiera una importancia indebida con respecto a otra.

9.6.- Administración de la Fuerza de Ventas

Las empresas cada vez son más responsables de la legalidad de sus políticas de captación y selección, aunque a ciertos aspectos del proceso puede llevarlos a cabo el departamento de recursos humanos, la decisión final de contratación suele tomarla al director de ventas. Por tanto los directores de ventas deben entender la compleja legislación por la que se rige la política de selección del equipo de ventas¹².

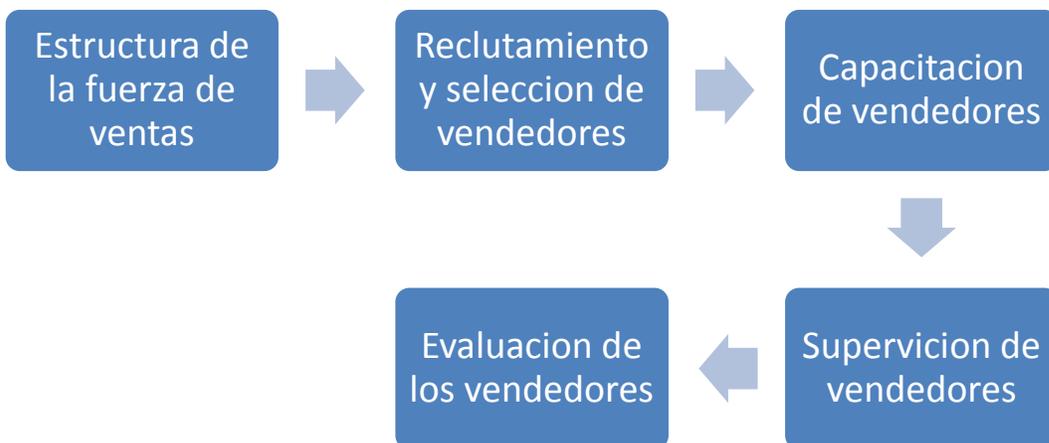
9.6.1.- Diseño Estructura de la Fuerza de Ventas

Una compañía puede dividir las responsabilidades de ventas según diversos criterios la decisión es sencilla si la compañía solo vende una línea de productos a una sola industria, con los clientes en muchos lugares. En caso la compañía utilizaría una estructura de fuerza de ventas territorial. Pero si la compañía vende

¹² William J. Stanton Richard H. Buskirk Rosan L. Spiro “ventas” conceptos, planificación, y estrategias). Editorial Mc Graw Hill 1° edición Colombia Bogotá 1997.

muchos productos a muchos tipos de clientes, podría necesitar una estructura de fuerza de ventas por producto, una estructura de fuerza de ventas por clientes, o una combinación de ambas.

En la estructura de fuerza de ventas cada vendedor a una zona geográfica exclusiva en la que el vendedor vende toda una línea de productos o servicios de una compañía a todos los clientes de ese territorio. Esta organización tiene muchas ventajas; define claramente la tarea del vendedor y, como solo un vendedor actúa en el territorio este recibe todo el crédito por las ventas en este territorio o se le culpa a él si son bajas. La estructura territorial también estimula el deseo del vendedor de establecer relaciones comerciales locales que, a su vez, mejoran la eficacia de las ventas. Una organización de ventas territorial a menudo se apoya en muchos niveles de puestos de gerentes de ventas, si comenzamos por la base de la organización, los comercializadores de ventas informan a los representantes de ventas, quienes informan a los supervisores de venta.



9.6.2.- Reclutamiento y Selección de Vendedores

El corazón de cualquier operación fuerza de ventas que tenga éxito, es el reclutamiento y la selección de vendedores la diferencia en el desempeño de un vendedor promedio y uno destacado puede ser considerable. Según un estudio, las superestrellas de las ventas venden en promedio de 1.5 a 2 veces que el vendedor promedio en fuerza típica de ventas, el 30% superior que los vendedores podrían realizar el 60 % de las ventas por ello. Una cuidadosa selección de los vendedores puede aumentar considerablemente su desempeño general de la fuerza de ventas.

Más allá de las diferencias en el desempeño, una selección deficiente de personal costosa de rotación de personal, un estudio reveló que la tasa de rotación de la fuerza de ventas anual promedio en todas las industrias es el 27% los costos de una rotación elevada pueden ser sustanciales. Cuando un vendedor renuncia, los costos de encontrar y capacitar a un nuevo vendedor – aunados a los costos de las ventas perdidas pueden ascender, una fuerza de ventas con mucho personal nuevo es menos productiva.

Procedimiento de Reclutamiento: Una vez que se ha decidido que rasgos requiere, debe reclutar a los vendedores. El departamento de recursos humanos busca solicitantes pidiendo nombres a los vendedores existentes, utilizando agencias de empleo colocando anuncios clasificados. Muchos pensaban que las ventas son un trabajo pero no una profesión, que los vendedores tienen que engañar para hacer eficaces y que las ventas implican demasiada inseguridad y constantes viajes. Para superar tales objeciones, los reclutadores están ofreciendo altos salarios iniciales con rápido crecimiento de los ingresos y señalan que la cuarta parte de los presidentes de corporativos se iniciaron en marketing y ventas. Selección de vendedores: el reclutamiento a traer a muchos solicitantes de entre los cuales la compañía deberá escoger a los mejores.

El procedimiento de selección puede variar mucho, desde una sola entrevista informal hasta largas sesiones de pruebas y entrevistas. Muchas compañías someten a pruebas formales a quienes solicitan un puesto de ventas, las cuales suelen ser medir aptitud para las ventas, las habilidades analíticas, los rasgos personales entre otras características¹³.

9.6.3.- Capacitación de los Vendedores.

Muchas compañías suelen enviar a sus vendedores nuevos al campo casi de inmediato después de contratarlos, los programas de capacitación tiene varias metas, los vendedores necesitan conocer e identificarse con la compañía, por lo que la mayor parte de los programas inician con la descripción de la historia y los objetivos de la compañía, su organización su estructura financiera e instalaciones y sus principales productos y mercados. Los vendedores también necesitan conocer los productos y cómo funcionan. Otra cosa es necesario conocer son las características de los clientes y de los competidores y los diferentes tipos de clientes y sus necesidades y motivos y hábitos de compra puesto que los vendedores deben saber hacer presentaciones eficaces se les capacita en los principios de las ventas por último los vendedores necesitan entender los procedimientos y las obligaciones en el campo; aprender a dividir su tiempo entre las cuentas activas y potenciales, y a usar una cuenta de gastos preparar informes y canalizar las comunicaciones de forma eficaz.

Compensaciones de Vendedores

Una compañía debe contar con un plan programa de compensación atractivo, estos planes varían considerablemente tanto de una compañía a otra. el nivel de compensación debe ser cercano a la tasa vigente para el tipo puesto de ventas y para las habilidades requeridas. La compensación de componen de varios elementos una cantidad fija, una cantidad variable, gastos y prestaciones:

¹³ Willian J . Stanton Richard H. Buskik Rosan L. Spiro “ventas” conceptos, planificación, y estrategias). Editorial Mc Graw Hill 1° edición Colombia Bogotá 1997.

- **La cantidad fija**, que normal es un salario proporciona al vendedor un ingreso estable.
- **La cantidad variable**, que podría ser comisiones y bonificaciones basadas en el desempeño de ventas, recompensas al vendedor por realizar un mayor esfuerzo.
- **Las cuentas de gastos**, restituyen a los vendedores sus gastos relacionados con el trabajo, permiten a los vendedores realizar actividades de ventas necesarias y deseables.
- **Las prestaciones**, como vacaciones pagadas, seguro por enfermedad o accidentes , pensiones, seguros de vida, proporcionan seguridad y satisfacción al empleo

9.6.4.- Supervisión de los Vendedores

Los vendedores nuevos necesitan más que territorio, compensación y capacitación necesitan supervisión. Mediante la supervisión, la compañía dirige motiva a la fuerza de ventas para que hagan mejor trabajo.

Muchas compañías ayudan a sus vendedores a identificar posibles clientes y establecer normas para las vistas. Las empresas clasifican a los clientes con base en volumen de ventas, utilidades y potencial de crecimiento y luego de manera acorde, establecen normas para las visitas. También las ayudan a los vendedores a utilizar su tiempo de forma de eficiente una herramienta es el plan anual de visitas, el cual muestra que clientes y prospectos debe visitar en que meses y que actividades es necesario efectuar, dichas actividades son participar en exposiciones del ramo, asistir a reuniones de ventas y efectuar investigaciones de mercados. Otra herramienta es el análisis de tiempo y obligaciones además del tiempo que dedican a vender, los vendedores pasan tiempo viajando, esperando, comiendo descansando y realizando tareas administrativas.

Muchas compañías han adoptado sistemas de automatización de la fuerza de ventas es decir operaciones computarizadas de las fuerza de ventas permiten efectuar transacciones de toma de pedidos más eficientes mejorar el servicio a clientes y apoyar la toma de decisiones de los vendedores.

Motivación de los vendedores

Algunos vendedores realizan su mejor esfuerzo sin necesidad de estímulos especiales por parte de la gerencia, para ellos vender tal vez sea el trabajo más fascinante del mundo, las ventas también pueden causar frustraciones los vendedores a menudo trabajan solos y a veces deben viajar lejos y apartarse de sus hogares. Es posible que enfrenten agresivos vendedores de la competencia y los clientes difíciles a veces no cuentan con la autorización necesaria para hacer todo lo que se requiere para lograr una venta y por ello podrían perder pedidos grandes que se esforzaron mucho por obtener.

El desempeño de la fuerza de ventas a través de su ambiente de organización , cuotas de ventas e incentivos positivos el ambiente de la organización describe los sentimientos que los vendedores acerca de sus oportunidades valor recompensa por un buen desempeño dentro de la compañía algunas empresa tratan a los vendedores como su fuerza motriz básica y ofrecen oportunidades prácticamente ilimitadas para obtener ingresos promociones en la compañías que tienen a sus vendedores en baja estima hayan una rotación elevada y un desempeño deficiente. Muchas compañías motivan a sus vendedores mediante el establecimiento de cuotas de ventas normas que indican cuanto deben vender y como deben dividirse las ventas entre los productos de la compañía, la compensación a menudo está atada al cumplimiento de los vendedores con sus cuotas.

9.6.4.1.- Evaluación de los Vendedores

Este proceso requiere buena retroalimentación, lo cual a su vez requiere obtener con regularidad información de los vendedores que permita evaluar su desempeño. La gerencia obtiene información de sus vendedores de varias maneras la fuente más importante es el informe de ventas, se obtiene información adicional por observación personal, cartas quejas de los clientes, encuestas de los clientes y conservaciones con otros vendedores.

Los informes de ventas se dividen en planes de actividades futuras y descripciones de las actividades realizadas el mejor ejemplo de lo primero es el plan de trabajo que los vendedores presentan cada semana o un mes de anticipación. El plan de trabajo describe las vistas proyectadas y las rutas con base a este informe, la fuerza de ventas plantea el programa de actividades el informe entera a la gerencia de los movimientos de los vendedores y permite comparar planes de desempeño así los vendedores pueden ser evaluados con base a su capacidad “plantear su trabajo y trabajar su plan”.

Los vendedores describen las actividades que realizaron sus vistas estos informes mantienen a la gerencia de ventas al tanto de las actividades de los vendedores, muestran lo que está sucediendo con cada cuenta de cliente y proporcionar información que pueda ser útil en posteriores vistas.

Evaluación formal del desempeño

Con la ayuda de los informes de la fuerza de ventas y otra información de ventas la gerencia de ventas evalúa formalmente a los miembros de la fuerza de ventas. La evaluación formal produce varios beneficios el:

1. primero es que la gerencia debe crear y modificar normas claras para juzgar el desempeño.

2. El segundo es que la gerencia debe reunir información completa de cada vendedor.

3. El tercero es que los vendedores reciben retroalimentación constructiva que les ayuda mejorar desempeño futuro.

Por último los vendedores están motivados para tener un buen desempeño porque saben que tendrán que sentarse frente al gerente de ventas y explicar su desempeño.

Evaluación cualitativa de vendedores

Por lo regular examina conocimientos del vendedor tiene la compañía sus productos, clientes, competidores, territorio y obligaciones. Pueden calificarse los rasgos personales: tratos, aspecto, lenguaje y temperamento, el gerente de ventas también puede estudiar cualquier problema en cuanto a motivación o cumplimiento. Cada compañía debe decidir que información le sería más útil, y debe comunicar esos criterios a los vendedores para que entiendan como se evalúa su desempeño y hagan un esfuerzo por mejorarlo.

9.7.- Tipos de Ventas

Las ventas al mayoreo significan comprar un volumen grande de productos, a un precio menor del que se comprarían en cantidades unitarias o menores. Como el éxito de los mayoristas depende de la satisfacción de las necesidades de sus clientes, y estas necesidades son diferentes en cada caso, existen varios tipos de mayoristas. Estos se pueden clasificar como:

Comerciante mayorista de servicio completo: compra los bienes y los revende a un precio mayor. La mayoría de las veces ofrece servicio de transportación de la

mercancía hasta los locales de los detallistas. Establece los contactos necesarios con los interesados en comprar los productos, y estimula la demanda de los mismos. Por lo general mantienen una gran cantidad de inventarios, otorgan créditos, dan asesoría administrativa a sus clientes y les brindan información de mercado.

Comerciante Mayorista de Servicio Limitado: también compran los bienes y los revenden, establecen contacto con los clientes potenciales, mantienen grandes cantidades de inventarios y ofrecen transporte, pero no dan asesoría administrativa, ni brindan información del mercado, además de que no otorgan crédito y su estímulo a la demanda es limitado.

Mayorista Fabricante: Con el fin de ejercer el control total de la venta de sus productos, y por qué en ocasiones es menos caro, algunos fabricantes realizan ventas al mayoreo a los detallistas, desempeñando en su mayoría las funciones del comerciante mayorista de servicio completo.

Agente Comerciante: Este tipo de intermediario, no compra los productos para revenderlos, si no que recibe una comisión por colocarlos a los detallistas. Normalmente tienen mucho conocimiento del mercado y la comparten con el comprador y el vendedor.

Las ventas de tipo menudeo, que van dirigidas al consumidor final. Este tipo de comercio proporciona muchas oportunidades de trabajo y le brinda la oportunidad de trabajar por su cuenta. Las tiendas detallistas pueden clasificarse en ocho categorías, que son:

Supermercados: son los principales vendedores de productos alimenticios. Lo más importante para ganar el mercado es esta categoría, es ofrecer precios competitivos y productos de alta calidad, además de precios bajos.

Tienda de conveniencia: ofrecen menor selección de productos que los supermercados, pues la mayor parte del tiempo cuentan con solo una o dos marcas y presentaciones de productos, y aún que el precio es mayor, su ventaja está en la cercanía con el consumidor y la conveniencia que esto representa para el mismo. Su éxito se debe a que los volúmenes de compra son bajos y la gente está dispuesta a pagar una cantidad adicional, con el fin de ahorrar tiempo y problemas.

Tiendas de especialidad: ofrecen un solo tipo de productos, como zapatos o joyas. Algunas forman parte de una cadena, que es un conjunto de tiendas pertenecientes a una sola persona o empresa.

Tienda departamental: en este tipo de tiendas, se puede encontrar una gama muy amplia de productos, desde aparatos electrodomésticos hasta ropa y alimentos.

Tienda de descuento: el concepto de este tipo de detallistas, ha variado mucho con el tiempo, pues a mediados de los 50, ofrecían productos de marca a precios reducidos. En los 60 empezaron a vender productos de marca desconocida a precios bajos y hoy en día solo ofrecen los productos más populares en las presentaciones más comunes y no ofrecen crédito, por lo regular su decoración interior es muy modesta y sus horarios muy amplios.

Sala de exhibición de ventas por catálogo: solo cuentan con mercancía para muestra dentro de la tienda, pero la mercancía para venta se encuentra almacenada en otro lugar. No ofrecen servicios de envío ni otros similares gratis. Un ejemplo de esto son las salas de exhibición de los zapatos Andrea.

Compañías de pedidos por correo: por lo general venden productos poco comunes o que no se consiguen en las tiendas y a precios elevados. Una **versión moderna** de estas compañías, son aquellas que venden por televisión o por teléfono.

Hipermercados: venden abarrotes y se especializan en mercancía barata que tiene mucha rotación¹⁴.

La emoción en las ventas surge cuando seleccionamos la variedad de mercancías, decidimos cómo presentarlas en la tienda, desarrollamos un programa de promoción o planeamos la temporada siguiente. Para todo lo anterior primero debemos de definir qué tipo de venta vamos a realizar y hacia qué mercado nos queremos dirigir.

La venta al menudeo o al detalle: Es la actividad final y los pasos que se requieren para colocar en manos del consumidor la mercancía. Se compone por aquellas empresas que le venden artículos al consumidor final en una tienda, por medio del correo, por teléfono, de puerta en puerta o por medio de una máquina expendedora.

Los mayoristas: Son personas o establecimientos que venden productos a los minoristas y a otras organizaciones, para su uso en la industria, las instituciones y los comercios. Por ejemplo, las tiendas Cosco que le venden a los consumidores, pero realizan la mayoría de sus ventas a operadores de pequeñas empresas

1.-La utilidad bruta es igual a las ventas netas menos el costo de los bienes vendidos. El porcentaje de margen de utilidad bruta muestra la cantidad de utilidad bruta que el minorista obtiene como porcentaje de las ventas.

2.-Los gastos de operación son los costos en que incurre el minorista por realizar sus actividades, excluyendo el costo de la mercancía.

La teoría de la rueda de las ventas al menudeo es una de las descripciones más viejas de los patrones del desarrollo de la competencia en las ventas al menudeo que afirma que los nuevos tipos de minoristas ingresan en el mercado en forma de negocios de estatus bajo, con margen y precios bajos. Sin embargo, a medida que tienen éxito, estos nuevos minoristas van adquiriendo, en forma gradual, instalaciones más sofisticadas y elaboradas y, con ello, pierden eficiencia y son

¹⁴Lipson, Harry Aarón, Fundamento de Mercadotecnia, Editorial Limusa 1979, México.

vulnerables a nuevos tipos de competidores minoristas que progresan a través del mismo patrón.

9.7.1.- El Ciclo de Vida de las Ventas

Es una descripción del desarrollo de la competencia en las ventas al menudeo que asume que las instituciones minoristas pasan a través de un ciclo identificable que incluye cuatro etapas:

- 1) Introducción.-** Inicia con un empresario que está dispuesto y puede desarrollar un enfoque nuevo que ofrece mayor valor al cliente.
- 2) Crecimiento.-** Las ventas aumentan exponencialmente y, en general, las utilidades también.
- 3) Madurez.-** La participación del mercado se estabiliza y el negocio registra una gran disminución en las utilidades por distintas razones.
- 4) Declinación.-** Registro de una pérdida importante en el mercado y reducción de utilidades.

Existen seis tipos básicos de minoristas con tienda:

- ✓ Las tiendas departamentales
- ✓ Las tiendas especializadas
- ✓ Los supermercados
- ✓ Los súper centros
- ✓ Los asesinos de categoría
- ✓ Las tiendas de conveniencia

Existen cinco tipos de minoristas sin tienda:

- ✓ Los vendedores de calle
- ✓ La venta directa
- ✓ Las ventas por catálogo
- ✓ Las máquinas vendedoras
- ✓ Las compras electrónicas

El asesino de categoría debe su nombre a su estrategia de marketing que es el manejo de una cantidad tan grande de mercancía en una sola categoría, a precios tan convenientes, que impide que los clientes salgan sin haber comprado lo que necesitan, “matando” así a la competencia.

La mezcla de ventas al menudeo es una combinación de mercancías, precios, publicidad, ubicación, servicio al cliente, ventas y disposición y diseño de la tienda que se utiliza para atraer clientes. El ambiente de una tienda significa utilizar la mercancía, la distribución de la planta, el aroma y el sonido para influir en las percepciones de los clientes. La administración por categorías es un proceso de administración y planeación de todas las unidades de inventario manejadas dentro de una categoría de productos como si fuera un negocio distinto. La unidad de inventario manejada, UIM, es una unidad que se mantiene en existencia y que se refiere a un artículo de mercancía dentro de la variedad que maneja el minorista. Las ventas al mayoreo implican las actividades de personas o establecimiento que se venden a los minoristas y/ u otros compradores empresariales para sus usos industrial, institucional y comercial, pero que no venden cantidades significativas al consumidor final.

Los mayoristas mercantiles son empresas independientes, que compran un producto al fabricante, y lo revenden a otros fabricantes, mayoristas o minoristas, pero no al consumidor final. El mayorista que ofrece todos los servicios brinda a todos los minoristas y a las empresas compradoras una amplia gama de servicios.

Los agentes/ corredores: Son intermediarios independientes que atienden a compradores y vendedores, proveen información del mercado a una o ambas partes, pero casi nunca poseen la propiedad de la mercancía.

Los agentes del fabricante: Son intermediarios independientes que manejan las funciones de marketing vendiendo una parte o toda la línea de productos del fabricante en un lugar determinado.

Las ventas al menudeo y al mayoreo desempeñan un papel importante en nuestra economía actual. Considero que es importante conocer las estrategias de

diferenciación que utilizan y los tipos básicos de formato para las ventas, para sí poder reconocer más fácilmente cada uno de los componentes de su mezcla de marketing y de esta forma lograr diseñarlas cautivando a más clientes en el mercado tan cambiante que existe en la actualidad

9.7.2.- Ventas por Catalogo

En este tipo de venta, el catálogo es enviado al lugar de residencia o puesto a disposición del consumidor o comprador en los puntos de venta, para que lo analice, seleccione uno o varios artículos o servicios y realice su pedido ya sea por teléfono, correo o internet, el producto generalmente es entregado a través de un servicio de mensajería o de carga express.

En este tipo de venta, no se cuenta con un vendedor que atienda al comprador cara a cara. La venta por catálogo, es una herramienta de la Mercadotecnia Directa que emplea el uso de catálogos en distintos formatos para enviarlos por cualquier medio como la entrega personal, el correo, la mensajería, etc.

A una lista seleccionada de clientes y prospectos o que se ponen a disposición de los mismos en las tiendas, con la finalidad de generar una venta. La finalidad del catálogo, es la de servir como medio de publicidad, promoción o venta de distintos bienes y servicios que ofrece la empresa o institución y que se dirige a un mercado objetivo. A este tipo de venta también se le denomina "Marketing de relación" (Relationship marketing), debido al alto índice de ventas que se realizan entre amistades y conocidos.

Esta forma de venta es la más importante de las actividades que involucran el uso de un catálogo, ya que en nuestro país, genera ventas de alrededor de \$2,600 millones de dólares a precio público. Las empresas líderes en México en este tipo de venta y en el caso de productos para el cuidado personal y el hogar, son Avon, Fuller y Jafra y en complementos alimenticios y nutricionales se encuentra OmniLife; mientras que las empresas pioneras en esta actividad fueron Stanhome,

Tupperware y Avon. Algunas de las compañías que cuentan con sistemas de venta multinivel, como Avon, Yves Rocher, Amway y Tupperware han instalado boutiques en centros comerciales para vender sus productos directamente al público. Definición en nuestro país, de acuerdo con los datos proporcionados por la Asociación Mexicana de Venta Directa (AMVD) existen cerca de 60 empresas dedicadas a este tipo de venta.

Los vendedores que trabajan en esta actividad, rebasan el millón y medio de personas, de los cuales el 80% son mujeres que ofrecen los productos de una o varias ya según estudios en los últimos años se han sacado censos en donde las mujeres han cubierto una vacantes en la área de ventas de las empresas. Las aplicaciones más importantes de las ventas multinivel, de acuerdo con los ingresos de las empresas registradas en la AMVD, establecen que un 70% de las ventas es generada por productos para el cuidado de la belleza (cosméticos y perfumería); mientras que un 20% de los ingresos lo genera la venta de productos para el hogar, joyería de fantasía, cristalería, recipientes de plástico y un 6% del total de los ingresos se debe a la venta de ropa por catálogo

9.7.2.1.- Tipos de Ventas por Catalogo

Venta directa o a través de la fuerza de ventas

Este tipo de venta generalmente es utilizada por compañías que cuentan con productos de temporada, de lujo o que presentan una tasa de cambio muy alta en el mercado, como los artículos electrónicos ó de cómputo. En este caso el vendedor como empleado o representante de la compañía, realiza la labor de venta y presenta el catálogo al cliente para que éste realice el pedido correspondiente, mismo que será entregado varios días después.

Venta multinivel o venta de relación.

La venta multinivel se denomina así porque emplea generalmente varios niveles de vendedores o comisionistas, que trabajan por su cuenta y que al lograr determinados ingresos, volumen de ventas ó puntos (por reclutamiento, venta de nuevos productos, etc.) ascienden a un nivel superior de la organización comercial, más no de la empresa.

Diferencia entre las ventas por catálogo y las ventas directas apoyadas con el uso catálogos.

En términos generales existen tres actividades relacionadas con el uso de catálogos.

- ✓ La venta por catálogo.

- ✓ La venta directa o venta a través de la fuerza de ventas.

La venta multinivel, también llamada venta de relación ó Mercadotecnia

CAPÍTULO X

10.- Ventas Personales

10.1.- Proceso de Ventas Personales

La mayor parte de las compañías adoptan un enfoque orientado al cliente para sus ventas personales, y capacitan a los vendedores de modo que puedan identificar las necesidades de los clientes y encontrar soluciones. Este enfoque supone que las necesidades de los clientes crean oportunidades de venta, que los clientes aprecian las buenas sugerencias y que serán leales a los vendedores que actúan pensando en que lo mejor conviene a los clientes a largo plazo. El vendedor que resuelve problemas encaja mejor en el concepto de marketing que un vendedor insistente o un extrovertido adulador: los compradores actuales quieren soluciones, no sonrisas; resultados, no deslumbramientos. Ellos quieren vendedores escuchen cuando expresan sus precauciones, que entienden sus necesidades y que respondan con los vendedores es que sean insistentes y desorganizados, que no sean puntuales y que no estén preparados. Las cualidades que más se aprecian son la empatía, la honestidad, la confiabilidad, la minuciosidad y el seguimiento

10.1.1.- Pasos del Proceso de Ventas

Un proceso de ventas consiste en varios pasos , que el vendedor debe dominar (vea en la figura 1-2), los pasos se concentran en la meta de conseguir nuevos clientes y obtener perdidos de ellos , sin embargo , la mayoría de los vendedores dedica gran parte de su tiempo a mantener cuentas existentes y forjar relaciones a largo plazo con los clientes.

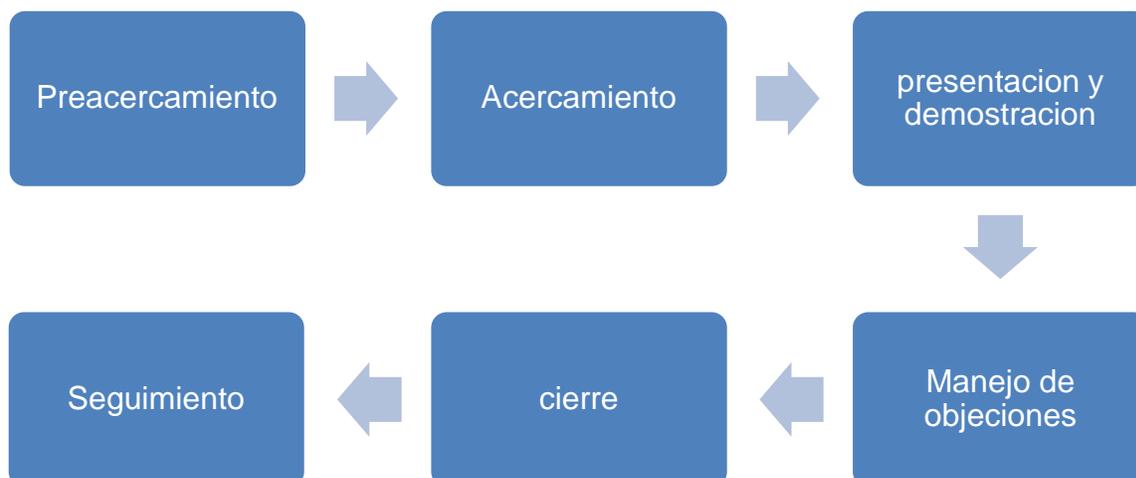


Figura 1.2 principales pasos para vender eficazmente.

10.1.3.- Pre acercamiento

Antes de visitar a un prospecto, el vendedor debe aprender los más posibles acerca de la organización (que necesitan, quien interviene en las compras) y sus compradores (sus características y estilos de compra). Esto se le denomina pre acercamiento, el vendedor puede consultar fuentes conocidas y otras para obtener información acerca de la compañía, también hay que fijar objetivos de visita , que podría ser; calificar al prospecto, recabar información o efectuar una venta inmediata . Otra tarea es decidir cuál sería la mejor estrategia de acercarse: una vista personal, una llamada telefónica o una carta, se debe considerar cual sería el momento más oportuno, porque muchos prospectos están ocupados en ciertas fechas.

10.1.4.- Acercamiento

Durante el paso de acercamiento el vendedor debe saber cómo llegar al comprador y saludarlo, e iniciar la relación con el pie derecho. Este pasó interviene la apariencia del vendedor, sus frases iniciales y sus comentarios

posteriores. Las frases iniciales deben ser positivas, como “Sr Juan, soy Gerardo de la compañía La buena suerte. Compañía y yo apreciamos que haya accedido a verme, hare todo lo que este de mi parte porque esta visita sea redituable para usted”. Este inicio podría ir seguido por algunas preguntas clave para saber más acerca de sus necesidades del cliente, o por la exhibición de una muestra o material gráfico para atraer la atención y curiosidad del comprador.

10.1.5.- Presentación y Demostración

Durante el paso de presentación del proceso de ventas, el vendedor explica al comprador de que se trata el producto le indica como este le permitirá ahorrar o ganar más dinero. El vendedor describe las características del producto, pero se concentra en presentar los benéficos para el cliente. Mediante un enfoque de satisfacción de necesidades, el vendedor inicia con un sondeo de las necesidades del cliente, dejando que sea este quien domine la conversación. Las presentaciones de ventas pueden mejorar con ayudas para la demostración, como folletos, diagramas, diapositivas, videocasetes o videodiscos, y muestras de productos, si los compradores pueden ver o mejorar el producto, recordaran mejor sus características y benéficos.

10.1.6.- Manejo de Objeciones

Los clientes casi siempre tiene objeciones durante la presentación o cuando se les solicitan un pedido, el problema puede ser lógico o psicológico, y las objeciones con frecuencia no se expresan verbalmente, para el manejo de objeciones, el vendedor debe usar un enfoque positivo, tratar de que afloren objeciones ocultas, pedir al comprador que aclare sus objeciones tomar estas como oportunidades de proporcionar más información y convertirlas en razones, todo vendedor necesita capacitarse en manejo de objeciones.

10.1.7.- Cierre

Después de manejar las objeciones del prospecto, el vendedor trata de cerrar la ventana, algunos vendedores nunca llegan al cierre o no lo manejan muy bien, quizá sea la falta de confianza, un sentido de culpa solicitar el pedido, o el reconocer el momento correcto para cerrar la ventana. Los vendedores deben saber reconocer las señales de cierre que da el comprador, las cuales influyen acciones físicas, comentarios y preguntas, pueden usar varias técnicas de cierre: solicitar el pedido, reseñar los puntos de acuerdo, ofrecerse a redactar el pedido, preguntar si el comprador quiere este o ese modelo señalar las ventajas del comprador perderá si no hace el pedido ahora.

10.1.8.- Seguimiento

El último paso del proceso de venta el seguimiento, es indispensable para asegurar la satisfacción del cliente y compras repetidas, inmediatamente después del cierre, el vendedor deberá ultimar todos los detalles relativos a tiempo de entrega, condiciones de compra y otras cuestiones. Luego, el vendedor deberá programar una visita de seguimiento para cuando se reciba el pedido original, a fin de asegurarse de que la instalación sea correcta y se proporcionen las instrucciones y el servicio necesarios esta visita revelará cualquier problema, convencerán al comprador que le interesa al vendedor y reducirá cualquier preocupación que el comprador haya tenido después la compra.

10.2.- Venta Personal

Al igual que los otros medios de promoción, la Venta es una forma de comunicar un mensaje, destinado a conseguir una reacción determinada del receptor.

La Venta Personal es la más poderosa forma de comunicación persuasiva, y representa el último eslabón del ciclo de convencimiento del cliente elemento principal en esta forma de comunicación, es la capacidad de retro alimentación

inmediata al receptor. Se dice que no habrá nunca una venta en la cual no termine mediando un ser humano: el vendedor. La venta personal es definida como la comunicación personal de información para convencer a alguien de que compre algo.

Ventajas:

- ✓ Generalmente se centra en los compradores potenciales, con lo cual se reduce al mínimo la pérdida de tiempo.
- ✓ Se busca realizar una venta; otras formas de promoción tiene el objeto de estimular al prospecto para que compre.

Limitaciones:

- ✓ Elevado costo, Algunas compañías no están en condiciones de atraer el tipo de personal adecuado que se necesita para hacer el trabajo.

10.2.1.- Algunos Procesos de la Venta Personal

Pre-venta.- Consiste en el desarrollo de actividades que garanticen una adecuada presentación del producto o la entrevista de venta Por esta razón, es importante que la empresa se preocupe por entrenar de manera adecuada al vendedor, con el fin de que este conozca las características del producto y su funcionamiento, las técnicas de entrevistas de venta y el perfil del comprador.

Potencial Entrevista de venta.- Se aplica mediante la técnica denominada AIDA, la cual comprende los siguientes pasos: atención, interés, deseo y adopción. El vendedor buscará mediante esta técnica hacer efectiva la venta de su producto.

Atención.- El objetivo es alejarlo de sus preocupaciones y centrarlo en una conversación que permita captar positivamente su atención En gran medida dependerá de la habilidad del vendedor y del conocimiento del cliente tanto en circunstancias personales (carácter, gustos, situación familiar, posición económica, etc.) como de la motivación concreta que puede inducir a la compra.

Interés.- Esta etapa es más complicada y laboriosa, ya que en ella se trata de establecer en primer lugar el posible foco de interés y si este responde una necesidad real o está determinado por un deseo impulsivo. Esto se consigue mediante la observación del cliente y descubriendo su carácter, preguntándole, por ejemplo: por los productos que utiliza o escuchando sus argumentos

Deseo.- en esta etapa se requiere aún una mayor persuasión, a esta altura de la conversación, el vendedor deberá darse cuenta de las necesidades de su cliente y demostrar sobre esta base como el producto las satisface; sabrá responder a las objeciones que se le hagan, no contradiciendo abiertamente a los inconvenientes sino dando la impresión de admitir el planteamiento general que se hace, pero presentando al mismo tiempo otras ventajas que contrapesen las trabas observadas.

Comprador Acción.- Esta fase corresponde al cierre de la venta, el vendedor tratará de adaptar sus argumentos a las necesidades y al interés del cliente.

Post-Venta.- Comprende el conjunto de actividades que son necesarias para garantizar que el cliente se encuentre satisfecho con la compra realizada.

Esta etapa comprende los servicios ofrecidos en una etapa posterior a la entrevista de venta, como por ejemplo, las garantías por fallas o el servicio de mantenimiento del producto.

10.2.2.- Construcción de Relaciones

- ✓ Las ventas y en especial la recolección de pedidos, son una actividad complicada que implica establecer relaciones entre el comprador y el vendedor.

- ✓ Aunque la interacción vendedor-cliente es esencial para la venta personal, buena parte del trabajo del vendedor ocurre antes de esta reunión y continúa después de la propia venta.

10.3.- Formas de Ventas Personales

Toma de Pedido.- Procesa órdenes o re órdenes rutinarias de productos que ya vendió la compañía. La responsabilidad principal de los tomadores de pedidos es preservar la relación continua con los clientes existentes y mantener las ventas.

Existen 2 tipos de tomadores de pedido los en el exterior los cuales visitan a los clientes y reponen las existencias en el inventario de los revendedores o mayoristas. Tomadores de pedido interno, que por lo general responden a preguntas sencillas, toman pedidos y completan la transacciones con los clientes, mucho de los empleados de las tiendas detallistas son tomadores de pedido interno.

Recolección de pedidos.- Es un vendedor que realiza su labor en el sentido convencional e identifica a los posibles clientes, proporciona información, persuade a los clientes de que compren, cierra ventas y da seguimiento al uso que hacen los clientes de un producto o servicio. Al igual que los tomadores de pedidos, los recolectores pueden ser internos (un vendedor de TV, automóviles, etc.) o externos (un vendedor de XEROX)

Personal de apoyo a ventas para clientes.- Aumenta el esfuerzo de ventas de los recolectores de pedido al prestar una variedad de servicios. Por ejemplo, los promotores no solicitan pedidos directamente, sino que se concentran en realizar actividades promocionales y en la presentación de nuevos productos, un ingeniero de ventas es un vendedor que se especializa en identificar, analizar y resolver problemas del cliente y que aportan conocimientos, especializados y experiencia técnica a las situaciones de ventas, pero que en realidad no venden bienes y

servicios. Y, el equipo de ventas se utiliza cuando se necesitan conocimientos especializados para satisfacer los diferentes intereses de las personas en un centro de compra del cliente¹⁵.

10.4.- Fundamentos de las Ventas Personales

Venta personal.- La venta personal es la modalidad más eficaz de comunicación con el cliente, ya que supone una relación directa y cara a cara con el mismo.

Fundamentos de una correcta función de venta.- Una estrategia de venta personal bien planteada es la que se apoya sobre los siete pasos siguientes:

- 1) Preparación adecuada; requiere conocer no sólo las características del producto que se vende, sino también las necesidades del cliente y los condicionamientos del sector.
- 2) Detección de los posibles clientes; conocimiento cabal de la zona o territorio. Procurarse los contactos iniciales, cultivar y desarrollarlos para que culminen en operación de venta.
- 3) Contacto inicial con el cliente.
- 4) Exposición de los argumentos de venta.
- 5) Respuesta a las preguntas y objeciones.
- 6) Cierre de la venta; que se realiza después de haber superado inteligentemente las objeciones planteadas por el cliente. El buen vendedor discrimina las excusas de las verdaderas objeciones, capta el sincero interés del cliente por comprar el producto, se pone en el lugar del comprador para comprender sus dudas y, luego de contrastar las dificultades, contraataca hasta vencerlas y cerrar la venta.
- 7) Seguimiento;_Mantener y desarrollar una provechosa relación comercial.

10.4.1.- Potenciar la Eficacia de la Venta Personal

El sistema de venta personal contribuye de un modo particularmente eficaz a impulsar las tareas de promoción cuando se dan las siguientes condiciones:

¹⁵ Stanto, William Marketing editorial Mc Graw Hill, 2004

- 1) Fomento de la confianza; Con una eficaz demostración de venta, o una información rápida y bien presentada
- 2) Demostración; Del funcionamiento o las características del producto;
- 3) Compra esporádica; La venta personal constituye un toque de distinción y de atención personal
- 4) Productos adaptados a las exigencias personales.

10.4.1.- Estrategia de las Ventas Personales

La estrategia de venta consiste en la decisión sobre cómo se va a comercializar el producto: al menudeo (directamente a los consumidores), al mayoreo (a través de intermediarios), o por distribución (catálogos y otros canales de ventas). La estrategia que nos interesa en negocios personales es la venta al menudeo (no deja de tener validez en otros tipos de negocios).

La venta al menudeo es la venta directa a los consumidores finales, es decir, a las personas que compran los productos no para comercializarlos sino con el propósito de usarlos.

Tipos de venta al menudeo

Empresas de Ventas Especializadas: como su nombre lo indica, se especializan en cierto tipo de producto. Aquí lo importante es tener buenos precios y personal que conozca bien la mercadería.

Empresas que Venden por Catálogo o Teléfono: ofrecen sus productos a través de folletos y los clientes realizan sus pedidos por teléfono. En este caso, lo importante es la publicidad.

Existen otras opciones:

Ventas Directas: se entrena a un grupo de personas que ofrezcan el producto a sus amigos o conocidos, o mediante el sistema “de puerta en puerta”.

Ventas por Reuniones: se reúne en una casa, club, etc. a un grupo de compradores potenciales, se hace una demostración del producto y luego se realizan las ventas

CAPÍTULO XI

11.- Marco Práctico

11.1.- Antecedentes de la Empresa de Megacable

En el año de 1978, un grupo de empresarios formó Visión por Cable de Sonora, SA de CV (Vicason), y Visión por Cable de Sinaloa SA de CV (Vicasin).

1982

Es el año que marca el comienzo de Grupo Megacable, al postre líder nacional en servicios de entretenimiento e información por televisión e Internet por cable. Inicia operaciones con el nombre de Televisión por Cable, en las ciudades de Guasave, Sinaloa y Navojoa, Sonora.

1983 - 1990

Se suman cuatro ciudades más de Sinaloa, entre ellas Los Mochis y cuatro más en Sonora, entre ellas Hermosillo.

1992

Se adquirió la concesión para explotar el municipio de Guadalajara. Este hecho marcó el nuevo rumbo de expansión de la compañía. En este año se unificó el nombre de la empresa a Visión por Cable.

1995

Cambia la razón social e imagen corporativa, a Megacable. Los municipios de Tlaquepaque y Tonalá, Jalisco, y Ciudad Juárez, Chihuahua, se unen a la red Megacable. También se inician operaciones en Tepic, Nayarit, primera ciudad preparada para proporcionar a nuestros suscriptores el servicio de Internet por cable.

1996

Se unen Xalapa y Veracruz, Veracruz, y se hace una sociedad con la empresa concesionaria que trabaja en Tlacotalpan y Cosamaloapan, en el mismo estado. En este año, el Corporativo de Grupo Megacable cambia sus oficinas de la ciudad de Los Mochis a Guadalajara, por el carácter estratégico de esta ciudad.

1997

Como un servicio adicional para los suscriptores, se crean canales de televisión con producción local, en Guadalajara, Los Mochis y Culiacán, exclusivos para usuarios del servicio de televisión por cable, bajo el nombre Mega canal. Inicia Mega red en Guadalajara, como servicio pionero en América Latina, que ofrece Internet por cable a alta velocidad.

1998

Esquinaba, El Rosario, El Fuerte y Navolato de Sinaloa, comienzan a disfrutar de los servicios de Megacable.

1999

Se adquieren las concesiones de las ciudades de Puebla y Cholula, en Puebla. Megacable adquiere el cien por ciento de las empresas que dan servicio en Tlacotalpan y Cosamaloapan en Veracruz. En ese año nace el canal Video rola, un exitoso proyecto musical con perfil grupero y de banda mexicana, en televisión.

2001

Megacable se asocia en la ciudad de Torreón, Coahuila, en la ciudad de Durango, Gómez Palacio y Lerdo, en Durango, para ofrecer a más personas sus servicios de alta calidad y continuar exitosamente sus planes de crecimiento. Se pone en línea el Portal Mega red, el primer portal multimedia de banda ancha en México, con noticias, servicios y entretenimiento, exclusivo para los suscriptores de Mega red. Este portal está disponible en diez ciudades de la red Megacable.

2002

Megacable obtuvo la estrella de Oro al Mérito Empresarial, otorgado por la Organización Mundial de Mercadotecnia

Comenzó a ofrecerse la consulta de saldo y pago a través de Internet. Megacable logró este año más de 450 mil suscriptores. Se amplió la red con más de 1,400 kms construidos en el año.

2003

Inicia operaciones Metrocarrier, la unidad de negocios de Grupo Megacable orientada a cubrir las necesidades de telecomunicaciones del micro, pequeñas y medianas empresas. En este año, se lanza en Guadalajara, Puebla y Veracruz el servicio Megacable Digital, un revolucionario concepto en entretenimiento con más avanzada tecnología disponible, que permite la interactividad con el cliente.

2004

Se lanza en las ciudades de Hermosillo, Obregón, Culiacán, Mazatlán, Tepic y Xalapa, el servicio Megacable Digital, que pone al alcance de estas ciudades la tecnología más vanguardista en entretenimiento.

2006

Megacable lanza el servicio de telefonía digital el 30 de Junio de 2006, convirtiéndose en uno de los primeros operadores de cable en México en ofrecer este servicio. Este mismo año, se empiezan a ofrecer servicios de DVR (Digital Video Recorder).

2007

Adquisición de Sistemas Generales de Telecomunicaciones o Tlalnepantla, Imatel, Acotel y Telecable Centro Occidente (TCO), entre otras, con lo que Megacable reporta 1, 298,438 suscriptores de cable, 384,794 de Internet y 109,051 de telefonía al 31 de Diciembre de 2007, logrando presencia en 178 municipios en 23

estados inicia interconexión con Teléfonos de México el 4 de diciembre, logrando ofrecer servicios de telefonía en más plazas geográficas.

2008

Se adquirieron diversos sistemas de cable, con lo cual se añadieron a la base de suscriptores de Megacable, aproximadamente 59 mil suscriptores. Las principales ciudades adquiridas están localizadas en los estados de Baja California Sur, Colima, Guanajuato, Hidalgo, Estado de México, Veracruz y Michoacán. Adicionalmente, la SCT (Secretaría de Comunicaciones y Transporte) otorgo a Megacable las concesiones para operar en las ciudades de Los Barriles, Buena Vista, La Rivera y Todos los Santos en Baja California Sur.

2009

Megacable es asociación con los sistemas de cable de Televisa, lanza una campaña de mercadotecnia, con el fin de promover paquetes de servicio triple play a nivel nacional.

2010

Se adquiere Grupo Omnicable, que opera en aproximadamente 15 poblaciones en el Estado de Sonora, en dos centros poblacionales y en una Ciudad del Estado de Baja California Norte. Se constituye, a través de su subsidiaria Mega Cable S.A. de C.V., en asociación con Televisa y Telefónica de México, la compañía Grupo de Telecomunicaciones de Alta Capacidad, S.A.P.I. de C.V., derivado del fallo positivo en favor del consorcio por parte de la SCT (Secretaría de Comunicaciones y Transportes), para la licitación de fibra oscura.

2011

Se adquieren los activos, los suscriptores y los derechos de concesionario de las ciudades de Uruapan, San Miguel de Allende, Dolores Hidalgo y Salamanca, con lo cual se añadieron a la base de suscriptores de Megacable, 55 mil suscriptores de video, 12 mil de internet y 4 mil de telefonía.

2012

Por primera vez en la historia de Megacable, el Consejo de Administración y los accionistas de la Compañía llevaron a cabo una Asamblea General Ordinaria donde se discutió y aprobó el pago de dividendos. La Compañía ha reafirmado su posición de liderazgo, ofreciendo velocidades de hasta 100 megas a una base de suscriptores más extensa, con una mayor cobertura geográfica, que impresiono con una tecnología innovadora. La concesión que obtuvo GTAC para el uso de las fibras de CFE, le ha permitido crear una red a nivel nacional, dicha red está funcionando de manera satisfactoria. MetroCarrier se consolido, como el Carrier de Carriers, de mayor relevancia en el Mercado de las Telecomunicaciones, esto gracias a las inversiones que hizo la compañía en años anteriores en la red de fibra de CFE. Megacable ofreció una variedad de canales HD para el suscriptor y se han ido adicionando ciudades, contando actualmente con más de 40 canales de alta definición en los principales mercados, agregando más canales mes a mes

2013

El 23 de septiembre de 2013 el Grupo adquirió el 51 % de las acciones representativas con derecho potencial a voto del capital social de la sociedad denominada Ho1a. Con estas adquisiciones el Grupo fortalece su posición en el mercado empresarial, corporativo y sector público ampliando los servicios de soluciones en telecomunicaciones, soluciones en datos y manejo de información.

11.1.1.- Visión

Ser líder de la industria de telecomunicaciones en la prestación de servicios convergentes de alta calidad en video, voz y datos.

11.1.2.- Misión

Contribuir a una mejor calidad de vida, proporcionando servicios de televisión y telecomunicaciones de excelencia.

11.1.3.- Política de Calidad

Nuestro compromiso es proporcionar servicios de calidad que excedan las expectativas del cliente, mediante el uso de la tecnología de punta, desarrollo permanente del talento humano y una cultura de mejora continúa.

11.1.4.- Valores

Honestidad

Compromiso

Actitud

Respeto

Eficiencia

Lealtad

11.1.5.- Consejo de Administración

El Consejo de Administración está compuesto por 11 consejeros, 3 de los cuales son independientes.

Existen dos Comités del Consejo de Administración de la Compañía.

El Comité de Mejores Prácticas Societarias y el Comité de Auditoría.

Nuestro comité de mejores prácticas societarias está integrado por tres miembros consejeros independientes, Nuestro comité de auditoría tiene tres miembros consejeros independientes.

11.2.- Servicios de Megacable

11.2.1.- Televisión por Cable

Ofrecemos a nuestros clientes Televisión digital con servicios de la más avanzada tecnología como nuestra Guía de programación interactiva proporcionada por

Microsoft TV, Canales de alta definición HDTV, Video en demanda VOD, Pagos por evento PPV y Videograbadora digital DVR, además de todos los canales Premium disponibles en México como HBO, Movie City y Play Boy. De acuerdo a nuestro número de suscriptores, somos el proveedor de televisión por cable más grande del país.

11.2.2.- Internet de Alta Velocidad

Somos el proveedor de Internet de alta velocidad por cable mayor número de suscriptores del país. Brindamos este servicio con velocidades desde los 512 Kbps hasta 4 Mpbs, sin ocupar el teléfono y sin límite de computadoras. Además ofrecemos el servicio de Internet inalámbrico, filtro de contenidos y soporte técnico las 24 horas del día. También ofrecemos el servicio al segmento empresarial con Velocidades de conexión de acuerdo a las necesidades de cada negocio o empresa.

11.2.3.- Telefonía

Desde Mediados de 2006, Megacable ofrece servicios de telefonía, siendo uno de los primeros operadores de cable en ofrecer este servicio, y colocándolo como proveedor de servicios convergentes de video, voz y datos. El servicio de Telefonía de Megacable busca que el mayor número de familias pueda contar con una línea fija en su hogar ofreciendo paquetes muy accesibles. Megafón funciona como cualquier teléfono, se pueden hacer llamadas locales, a celular y de larga distancia, la diferencia es que con Megafón hablas más y pagas menos.

11.2.4.- Video Rola y Programación Propia

Megacable produce contenidos en ciertas áreas de concesión relacionados con cultura, turismo, noticias, salud y publicidad. Adicionalmente, produce Video Rola, un canal de televisión propio que se enfoca a la música regional mexicana. Video

Rola se dedica a producir contenido único, original y exclusivo en relación con la música más popular del mercado latino y ofrece transmisiones simultáneas en vivo en México y Estados Unidos.

11.2.5.- MMDS

Megacable opera servicios MMDS en Ciudad Juárez desde 1997 y en Casas Grandes desde el 2000.

11.3.- Sector empresarial y Corporativo los Siguietes Servicios

11.3.1.- Red Negocios

Ofrecemos servicios de video, voz y datos a nuestros clientes del sector empresarial y corporativo. Entre estos servicios se encuentran: televisión digital, internet empresarial y dedicado, telefonías empresariales y troncales, redes privadas virtuales, entre otros. Nuestra red se basa en estándares y equipos que cuentan con la más alta tecnología, los cuales permiten brindar servicios de telecomunicaciones seguros, escalables y flexibles para empresas que desean estar comunicadas.

11.3.2.- MetroCarrier

Es el segundo operador más grande en cobertura nacional para la prestación de servicios de última milla a operadores de telecomunicaciones, brindando servicios de líneas privadas digitales y ethernet a través de la red de fibra óptica de Megacable.

11.3.3.- MCM

En la ciudad de México, Guadalajara y Monterrey nuestra subsidiaria MCM, proporciona servicios de comunicaciones empaquetados a clientes empresariales medianos y grandes. A través de su red de fibra óptica proporciona servicios de voz y datos utilizando protocolos de Internet, Ethernet y Multiplexores de División de Tiempo ("TDM").

11.3.4.- Publicidad

Megacable Publicidad es un medio que permite segmentar por nichos nuestros televidentes, llevando la publicidad directamente a donde se quiere llegar. Así, ofrece una gama de productos y servicios publicitarios que permite llegar al mercado meta, de una forma segmentada y a un bajo costo

11.3.5.- Marcas



11.4.- Paquetes de Megacable

11.4.1.- Promoción del Triple Play



 TELEVISIÓN	 INTERNET	 TELEFONÍA	 PRECIO
BÁSICO PLUS 0 Canales + 0 Canales de Audio	5 Mbps Modem Inalámbrico, Correo electrónico, WIFI en zonas Yoo	Llamadas locales ilimitadas + 100 mins. a celular local	\$ 615 al mes Contrata
BÁSICO 83 Canales + 50 Canales de Audio	5 Mbps Modem Inalámbrico, Correo electrónico, WIFI en zonas Yoo	Llamadas locales ilimitadas + 100 mins. a celular local	\$ 530 al mes Contrata
CONECTA DIGITAL 54 Canales + 50 Canales de Audio	5 Mbps Modem Inalámbrico, Correo electrónico, WIFI en zonas Yoo	Llamadas locales ilimitadas + 50 mins. a celular local	\$ 479 al mes Contrata
CONECTA 0 Canales + 0 Canales de Audio	10 Mbps Modem Inalámbrico, Correo electrónico, WIFI en zonas Yoo	Llamadas locales ilimitadas + LD ilimitada MEX / EU / CAN + 100 mins. a celular local	\$ 1019 al mes Contrata

* Los precios aquí mostrados corresponden a tarifas promocionales por pronto pago, es decir, realizar el pago de la mensualidad durante los primeros días del mes en curso

11.4.2.- Doble Play

 TELEVISIÓN	 INTERNET	 PRECIO
BÁSICO 83 Canales + 50 Canales de Audio	5 Mbps Modem Inalámbrico, Correo electrónico, WIFI en zonas Yoo	\$ 430 al mes Contrata
CONECTA DIGITAL 54 Canales + 50 Canales de Audio	5 Mbps Modem Inalámbrico, Correo electrónico, WIFI en zonas Yoo	\$ 379 al mes Contrata
BÁSICO PLUS 0 Canales + 0 Canales de Audio	5 Mbps Modem Inalámbrico, Correo electrónico, WIFI en zonas Yoo	\$ 515 al mes Contrata

11.4.3.- Un servicio

 TELEVISIÓN	 PRECIO
BÁSICO PLUS 0 Canales + 0 Canales de Audio	\$ 350 al mes Contrata
BÁSICO 83 Canales + 50 Canales de Audio	\$ 250 al mes Contrata
CONECTA DIGITAL 54 Canales + 50 Canales de Audio	\$ 199 al mes Contrata

		
INTERNET		PRECIO
<p>5 Mbps</p> <p>Modem Inalámbrico, Correo electrónico, WIFI en zonas Yoo</p>		<p>\$ 299</p> <p>al mes</p> <p>Contrata</p>
<p>20 Mbps</p> <p>Modem Inalámbrico, Correo electrónico, WIFI en zonas Yoo</p>		<p>\$ 499</p> <p>al mes</p> <p>Contrata</p>
<p>50 Mbps</p> <p>Modem Inalámbrico, Correo electrónico, WIFI en zonas Yoo</p>		<p>\$ 699</p> <p>al mes</p> <p>Contrata</p>
<p>100 Mbps</p> <p>Modem Inalámbrico, Correo electrónico, WIFI en zonas Yoo</p>		<p>\$ 999</p> <p>al mes</p> <p>Contrata</p>
		
TELEFONÍA		PRECIO
<p>Llamadas locales ilimitadas+LD ilimitada MEX/EU/CAN+100 mins. a celular local</p>		<p>\$ 349</p> <p>al mes</p> <p>Contrata</p>

11.5.- Situación Actual del Departamento de Cambaceo de Megacable

11.5.1.- Cambaceo de ventas de Megacable

11.5.2.- Punto de Venta

Ubicación de un punto de venta (en renta, en una plaza comercial) que presenta una alta afluencia de clientes potenciales.



11.5.3.- Técnicas de Ventas de Cambaceo

Preparación para la venta de cambaceo.

Antes de llamar a la puerta debemos

- Asegurarnos que nuestra imagen sea la adecuada para causar una excelente impresión.
- Revisar si el cliente tiene instalación en su domicilio (si se está en el domicilio).
- Preparar el material para la presentación.
- Abordar o tocar la puerta con seguridad.

11.5.4.- Presentación de Ventas

Presentación Personal y de la Empresa: sonreír y saludar con cortesía entusiasmo, mencionar nuestro nombre, decir que representamos a Megacable y mencionar el motivo de la entrevista.

Romper el Hielo: A traer la atención del cliente solicitándole unos minutos de su valioso tiempo. Preguntarle su nombre. Generalmente lo encontraremos ocupado en diversas tareas por lo que debemos buscar la conversación con el preferentemente dentro de su casa o en un lugar confortable para que se tranquilice y sea más receptivo a nuestra presentación.

Presentación del producto:

- Resumir la situación. Despertar el interés del cliente iniciando la presentación de venta tomando como argumento los gustos y necesidades expresadas por él.
- Exponer nuestra propuesta. Presentar todos los canales que podemos ofrecer (empezando por los servicios digitales) haciendo mención del genero de programación adecuado a los gustos y/o necesidades del cliente. Utilizar la carpeta de venta. Seguir el guion sugerido de ventas mostrando

los beneficios y adaptándolos a lo que el cliente prefiere anticipando posibles objeciones.

- Explicar cómo funciona. Explicar la mecánica de contratación, tarifas, conceptos, etc.
- Reforzar beneficios. Mencionar las ventajas adicionales de contratar Megacable y remarcar los tres beneficios que hayan causado mayor impacto en el cliente durante la explicación.

Prospección: En caso de que el cliente aun no esté decidido debemos lograr un compromiso para hacer una nueva visita o llamada de cierre. Debemos anotar en nuestra hoja de seguimiento de prospectos, FRENTE A EL, la fecha y hora precisa acordada y recordarle que es una cita formal para cerrar el contrato.

Cierre de venta:

- Facilitar la decisión del cliente haciéndole una propuesta simple y fácil de llevar a cabo durante la presentación de venta y el cierre. NUNCA utilice preguntas cerradas (que la respuesta sea “sí” o “no”) porque abren la posibilidad al cliente de responder con una negativa contundente.
- Formular una propuesta de cierre atractiva para el cliente sobre la base del servicio digital, asuma que la contratación es un hecho y llenar el contrato ofreciendo al cliente alternativas que no modifiquen su decisión de compra, por ejemplo, pregunte si el pago de contratación será en efectivo o con tarjeta de crédito. Menciona tarifas y mecánica de contratación.

- Debemos estar preparados para escuchar y responder a las objeciones que presente el cliente.
- Si la principal objeción es la economía, ofrece el servicio Básico como opción. Haz mención del valor y contenido del paquete dándole la opción de aumentar sus canales más adelante.

Firma del contrato:

- Llenamos el contrato especificando claramente TODO lo que le ofrecimos y se lo damos para que verifique los datos y lo firme.
- Solicitamos al cliente que nos mencione a 3 personas que él crea que pueden interesarse en contratar el servicio de Megacable.
- FELICITAMOS al cliente por la acertada inversión que realizó, confirmamos con él las condiciones de contratación e instalación mostradas en el contrato, agradecemos su atención y nos despedimos amablemente.

11.5.5.- Políticas de Ventas

Políticas:

Debemos cuidar nuestra presencia y aspecto, evitando comentarios y formas de hablar que afecten nuestra imagen y la de la empresa que representamos.

Siempre tendrán la facultad de hacer lo necesario para lograr una venta, basados en sus estrategias y paquetes pero limitado por el sentido común y las políticas de venta. Cada que sea necesario realizar algún cambio a la forma de operar en ventas, serán tomadas todas las opiniones de los puntos de vista del personal de ventas.

Ninguna persona del área debe crear falsas expectativas acerca de nuestros servicios, así como tampoco promesas de instalación o argumentos que causen sentimiento de engaño en el cliente.

11.5.6.- Recomendaciones de Seguridad

Seguridad:

Debes portar tu uniforme y/o distintivos que permitan que la persona a la que llamas a la puerta del domicilio pueda identificarte sin riesgo alguno. Camina sólo por banquetas o zonas seguras, cruza de preferencia sólo por las esquinas de la calle y nunca cruces hablando por celular o llenando algún contrato.

Evita discusiones verbales con los clientes o transeúntes que pudieran terminar en una mala imagen de Megacable o incluso en agresión física.

Debes estar atento en domicilios cuidados por guardias, portones eléctricos o perros que pudieran comprometer tu integridad física al ingresar a un domicilio.

Labor del día a día debes tomar en cuenta lo siguiente:

No ingreses a domicilios con puertas entreabiertas si no has sido invitado a pasar o si no se encuentra un adulto dentro del mismo

Lleva siempre un documento oficial o hecho por ti donde expreses Nombre completo, tipo de sangre, domicilio y teléfono para avisar en caso que sufras algún accidente o emergencia médica.

11.6.- Procedimientos del Cambaceo

Todos los Promotores de ventas deben:

- Promover todos los servicios que ofrece la empresa con cada cliente buscando cerrar el mayor número de contratos en el día.

- Presentarse diario de manera puntual, aseado y bien presentado con la camisa de Megacable.
- Asegurarse de contar con el material de trabajo para desempeñar su labor, como carpeta de ventas, folios, lista de tarifas, revista, folletería de cable, Internet y premier, póliza de seguro, volantes, promociones del mes, reportes e información relevante que lo auxilie en la presentación de ventas.
- Realizar el recorrido completo en la zona que se le haya asignado durante el día. (cambaceo)
- Con cada cliente seguir los pasos de la venta que se indican en el instructivo correspondiente a su puesto.
- Llenar los reportes de venta y prospectos sobre el mismo recorrido para totalizarlo al final del día.
- Dar seguimiento a los prospectos pendientes.
- Reportarse en las ubicaciones indicadas por su supervisor con la frecuencia que sea necesaria.
- Al final del día totalizar su reporte de ventas y entregarlo a su supervisor con los folios y el dinero, bouchers y/o cheques para ingresarlo.
- Informar al cliente de manera amable y verídica sobre las condiciones de contratación e instalación del servicio.
- Presentar los folios bajo su custodia con la periodicidad que se le requieran.
- Asistir a las sesiones de capacitación y entrenamiento.
- Cumplir con el reglamento interno de la empresa.
- Abordar a los clientes que transiten por la ubicación del módulo de Megacable.

11.6.1.- Formatos de Reporte de Ventas

Este reporte se debe llenar todos los días y es el registro de tu trabajo así como de las ventas que realizaste. Es importante ya que el supervisor, al término de tu

turno, lo revisará y firmará y será tu comprobante de las ventas que estas entregando.

Te sirve como soporte de los folios y de tus ventas para cuando se te realice un arqueo de folios y/o para cuando revises tu pre nómina quincenal.

11.6.2.- Seguimiento de Prospectos

Este es un formato auxiliar para ti, te sirve para registrar y programar las visitas que debes realizar a prospectos para cierre de venta. El supervisor la revisara todos los días y te ayudara a darle seguimiento a tus prospectos.



SEGUIMIENTO DE PROSPECTOS

PROMOTOR: _____

COLONIA	CALLE	No.	NOMBRE DE QUIEN DEBE LA COMPRA	TELÉFONO	FECHA PROX. VISITA (2o)			TERCER VISITA											
					FECHA	1	2	3	4	FECHA	1	2	3	4					

Folios:

Son las solicitudes de contratación, de ampliación de servicios y/o de plazo forzoso (3 diferentes folios) que utilizaras para el cierre de tus ventas.

MEGACABLE FOLIO: 1742431

Contrato de prestación de Servicios de Televisión por Cable y Agregados que celebran por una parte OPERADORA MEGACABLE, S.A. de C.V. que en lo sucesivo se denominará "EL CONCESIONARIO" y por otra parte "El Suscriptor" cuyo nombre y dirección quedan asentados en el presente, y ambos aceptan sujetarse al clausulado que aparece al reverso de este contrato.

Fecha: 10 de Enero de 05

Nombre del Titular o empresa: Jorge Valerio Ortega

Dirección (calle y No.): Mesa del Norte #9-A

Interior: A Tel. Dom. 10777708 Tel. Ofm. (722-585015)

Colonia: Defensora del Trabajo Sector: C.P.

Entre la calle: Calle de los Volcanes

y la calle: Monte Prietas

Clave del Promotor: 769 Canal de Ventas: P.D.V.

DATOS PARA LA INSTALACION

Todo el día A.M. P.M.

Observaciones: 11:00

¿Confirmar?: SI

SERVICIOS REQUERIDOS

SERVICIOS REQUERIDOS	MONTO:
Servicio Premium 40	\$ 100
Convertidor	\$
Canal	\$
	\$
	\$
Total Pagado	\$ 100

Observaciones: 10 días hábiles

Forma de Pago: Cheque Efectivo Tarjeta de crédito Otro # TDC

MEGACABLE

- La contratación de TV's adicionales no tiene cargo mensual, pero si un costo por instalación.
- La mensualidad se debe cubrir los 10 primeros días del mes. Existen fechas límite para evitar el corte del servicio: corte físico, un día después de la fecha límite de pago.
- Puede Realizar sus pagos en nuestros CIS en horario corrido o en Centro de cobro autorizados como Bancos o tiendas de Autoservicio.
- Puede cubrir con su tarjeta de crédito la mensualidad del servicio autorizando el cargo automático, evitando molestias filas.
- Si el televisor es de perilla o de menos de 40 canales, es necesario adquirir un sintonizador.
- El tiempo para instalar el servicio esta en función de la promoción contratada. Para realizar la instalación debe acordarse el horario mas adecuado y debe estar presente una persona mayor de 18 años en el domicilio para efectuar cualquier servicio.
- Para contratar los cuales Premium se necesita contratar un convertidor y pagar una mensualidad por el paquete contratado.
- Puede contratar en pago por función (PPF) Eventos Especiales, Pelotas de Box, Concursos, Películas de estreno, etc., que transmite EL CONCESIONARIO.
- Con el convertidor, obtiene otros beneficios adicionales como poder bloquear canales o programas que no considere aptos para toda su familia.
- Megared, Internet por cable, innovador servicio de alta velocidad, exclusivo de EL CONCESIONARIO y sin necesidad de línea telefónica.
- Las instalaciones no incluyen trabajos de cableado especial tales como: ducterías, áticos, bujo alfombra, o cualquier instalación especial.

Estoy de acuerdo que el promotor me explique los conceptos arriba mencionados.

FIRMA Y NOMBRE DEL REPRESENTANTE DEL CONCESIONARIO

SUSCRIPTOR

ORIGINAL. COPIA ROSA: Suscriptor COPIA VERDE: cliente

Margarita Flores



MEGACABLE

AMPLIACION DE SERVICIOS CONTRATADOS

No. Folio: ASF 4008937

Lugar y Fecha de suscripción: 17/11/04

Nombre: Luis Romo Flores No. Contrato: _____

Dirección: Cto. Alfonso 1172

Colonia: Los Conchales Ciudad: Tbg Teléfono: 36663021

Clave del Promotor: 27 Canal de Ventas: P. de C.

De conformidad con el contrato de prestación de Servicios de Televisión por Cable que el suscriptor tiene celebrado con EL CONCESIONARIO (según se define en el "Contrato de prestación de Servicios Adicionales y Agregados") o cualquiera de sus filiales o subsidiarias que la sustituya en la operación del servicio de televisión por cable, ha contratado los siguientes SERVICIOS ADICIONALES:

HBO	<input type="checkbox"/>	Disney Channel	<input type="checkbox"/>	Cinepack	<input type="checkbox"/>
Movie Pack	<input type="checkbox"/>	Disneyplex	<input type="checkbox"/>	Superbásico	<input type="checkbox"/>
Megapack	<input type="checkbox"/>	Cine Disney	<input type="checkbox"/>	Convertidor adicional	<input type="checkbox"/>
Internet residencial 64 Kbps	<input checked="" type="checkbox"/>	Internet empresarial	<input type="checkbox"/>	Adicionales Internet	<input type="checkbox"/>
		Reconexión	<input type="checkbox"/>	PPV	<input type="checkbox"/>

SERVICIOS REQUERIDOS	MONTO:
<u>Internet 64K</u>	\$ _____
<u>Instalación</u>	\$ <u>200.00</u>
<u>(guías de cableado y tel. cel)</u>	\$ <u>7</u>
	\$ _____
Observaciones: _____	Total Pagado: \$ <u>200.00</u>
Forma de Pago: <input type="checkbox"/> Cheque <input checked="" type="checkbox"/> Efectivo <input type="checkbox"/> Tarjeta de Crédito <input type="checkbox"/> Otro / # TDC _____	

El (los) servicio(s) señalados tienen un plazo forzoso de contratación de 6 (seis) meses a partir de la firma del Presente documento, por lo que en caso de cancelación anticipada por el suscriptor éste está de acuerdo en cubrir como pena convencional, el total de las mensualidades faltantes de pago por el plazo forzoso. Asimismo, En caso de que el suscriptor autorice cargos automáticos a su tarjeta de crédito y posteriormente solicite la Cancelación de esta forma de pago o del contrato, se obliga a cubrir anticipadamente el costo del plazo forzoso En cargo a esa misma tarjeta, previo a dicha cancelación. Una vez vencido el plazo forzoso la presente Ampliación de servicios contratados se volverá por tiempo indefinido y voluntario para ambas partes.

Mencione medio por el que se enteró




FIRMA Y NOMBRE DEL REPRESENTANTE DEL CONCESIONARIO SUSCRITOR

FCIS.013	No. De Emisión 00	Fecha de liberación: JULIO / 2002
----------	-------------------	-----------------------------------

Margarita Flores

No. Folio: AS 3377817

MEGACABLE
AMPLIACION DE SERVICIOS CONTRATADOS

Lugar y Fecha de suscripción: 9-01-05

Nombre: Ma Espinosa Claudia Velazquez No. Contrato: _____

Dirección: Aurelia Guayana 3486

Colonia: San Rafael Ciudad: OP1 Teléfono: 36494926

Clave del Promotor: 27 Canal de Ventas: P.V.

De conformidad con el contrato de prestación de Servicios de Televisión por Cable que el suscriptor tiene celebrado con EL CONCESIONARIO (según se define en el "Contrato de prestación de Servicios Adicionales y Agregados") o cualquiera de sus filiales o subsidiarias que la sustituya en la operación del servicio de televisión por cable, ha contratado los siguientes SERVICIOS ADICIONALES:

HBO <input type="checkbox"/>	Disney Channel <input type="checkbox"/>	Cinepack <input type="checkbox"/>
Movie Pack <input type="checkbox"/>	Disneyplex <input type="checkbox"/>	Superbásico <input type="checkbox"/>
Megapack <input type="checkbox"/>	Cine Disney <input type="checkbox"/>	Convertidor adicional <input type="checkbox"/>
Internet residencial <input checked="" type="checkbox"/> Kbps	Internet empresarial <input type="checkbox"/>	Adicionales Internet <input type="checkbox"/>
	Reconexión <input type="checkbox"/>	PPV <input type="checkbox"/>

SERVICIOS REQUERIDOS	MONTO:
Internet 256 Kbps <input checked="" type="checkbox"/>	\$ 100
(3 meses de Internet a precio de I. 64K)	\$ 0
Observaciones: <u>Inst. 7 ctas</u>	Total Pagado \$ 100
Forma de Pago <input type="checkbox"/> Cheque <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Efectivo <input type="checkbox"/> Tarjeta de Crédito <input type="checkbox"/> Otro / # TDC _____	

Mencione medio por el que se enteró

 FIRMA Y NOMBRE DEL REPRESENTANTE DEL CONCESIONARIO

 SUScriptor

FCIS.010	No. De Emisión 00	Fecha de liberación: JULIO / 2002
----------	-------------------	-----------------------------------

11.6.3.- Estrategia de Ventas por Comisión de Cambaceo

El cambaceo representa el: 75% de nuestras ventas
PRECIO DE CONTRATACIÓN A SOLO \$ 100.°°

Comisiones:

- ✓ % de ganancia con comisión base \$110.°°:
- ✓ Ventas por Semana, Periodos de Martes a Lunes
- ✓ DE 4 A 5 VENTAS 50%
- ✓ ≡ Hasta \$275.°°

- ✓ % de ganancia con comisión base \$110.°°:
- ✓ Ventas por Semana, Periodos de Martes a Lunes
- ✓ DE 6 A 8 VENTAS 85%
- ✓ ≡ Hasta \$748. °°

- ✓ % de ganancia con comisión base \$110.°°:
- ✓ Ventas por Semana, Periodos de Martes a Lunes
- ✓ DE 9 A 15 VENTAS 100%
- ✓ ≡ Hasta \$1650.°°

- ✓ % de ganancia con comisión base \$110.°°:
- ✓ Ventas por Semana, Periodos de Martes a Lunes
- ✓ DE 16 en adelante OPERACIONES 120%
- ✓ ≡ Desde \$2112.°°

11.6.4.- Comisión por Venta por Contrato

TABLA QUINCENAL DE COMISIONES MEGACABLE	
CABLE	CAMBACEO
CONTRATO BASICO	\$110,00
CONTRATO CONECTA	\$60,00
RECONEXION CABLE	\$60,00
RECONEXION CABLE + UN SERVICIO	\$90,00
RECONEXION CABLE + DOS SERVICIO	\$120,00
RECONEXION CABLE + TRES SERVICIO	\$150,00
INTERNET	
CONTRATO 2 MEGA	\$90.00
CONTRATO 3 MEGAS	\$110.00
CONTRATO 4 MEGAS	\$140.00
CONTRATO 10 MEGAS	\$165.00
TARIFAS FIJAS	
TELEFONIA	
CONTRATO MEGAFON RESIDENCIAL HOGAR	\$80.00
CONTRTAO MEGAFON RESIDENCIAL ILIMITADO	\$150.00
CONTRATO MEGAFON NEGOCIO	\$80.00

11.6.5.- Promotores Cambaceo por Semana

Ventas por Semana, Periodos de Martes a Lunes

Tabulador Alcanzado	Condiciones
120%	10 Megacable (Contratación + Conexión), 5 Internet , 5 de megacable
100%	7 Megacable (Contratación + Conexión), 3 Internet, 3 Megacable.

Para ganar bono

Ventas por Semana, Periodos de Martes a Lunes

Bono	Por Paquete	Por Ventas de Cable
\$750 ^{oo}	4 Paquetes (Dobles + Triples) de los cuales mínimo 1 deberán ser Triple Packs	De 12 ventas de Cable en adelante
\$500 ^{oo}	3 Paquetes (Dobles + Triples) de los cuales mínimo 1 deberán ser Triple Packs	9 a 11 ventas de Cable
\$250 ^{oo}	2 Paquetes (Dobles o Triples)	6 a 8 ventas de Cable

Ventas por Semana, Periodos de Martes a Lunes

Tabulador Alcanzado	Ventas Necesarias	
		Comisionistas solo Video
85%	0 a 13	0 a 4
100%	14 a 19	5 a 9
120%	20 en adelante	10 en adelante

NO ganan Bono

11.6.6.- Evaluación de Teatro de Ventas

En la línea correspondiente, marca el número (del 0 al 3) que a tu juicio refleje mejor el grado en que cada característica se manifiesta en la persona que hace el rol de vendedor.

0	No realizó lo marcado en el formato
1	Cumplió con el aspecto de manera pobre o superficial
2	Lo realizó correctamente, cumplió con el requisito
3	Excelente manifestación del aspecto a medir, sobresaliente.

OUTSOURCING COMERCIAL

Aspecto	Indicador				Total
A) Presentación:	Saludó apropiadamente				/12
	Dio su nombre				
	Dio el nombre de la empresa				
	Hizo algún comentario o pregunta para romper el hielo				
B) Sondeo de necesidades:	Hizo preguntas que le ayudaron a conocer el nivel socioeconómico del cliente.				/6
	Hizo preguntas que le ayudaron a sondear las necesidades del cliente.				
C) Desarrollo de Venta:	Ofreció y presentó correctamente los productos.				/15
	Convenció de la bondad del servicio.				
	Supo rebatir objeciones.				
	Permitió al cliente expresar sus ideas e inquietudes.				
	Respondió con claridad las preguntas del cliente.				
D) Estilo personal	Volumen de voz adecuado.				/24
	Varía sus tonos de voz para reforzar algunos aspectos.				
	Sus ademanes y gestos apoyaron la comunicación verbal.				
	Sus emociones parecen espontáneas (no actuadas).				
	Habla con la velocidad adecuada.				
	Su postura, voz, etc. proyectan seguridad.				
	Utilizó un vocabulario de acuerdo al tipo de cliente.				
	Sus modales fueron adecuados.				

OUTSOURCING COMERCIAL

E) Cierre de la venta	Hizo su cierre oportunamente.				/12
	Llenó correctamente el folio.				
	Solicitó la documentación adecuada y completa.				
	Realizó correctamente el cobro.				
F) Despedida	Se despidió cordialmente del cliente.				/6
	Dejó tarjeta o volante para recomendar otros productos a futuro.				
G) Uso de herramientas	Utilizó apoyos visuales (volantes, carpeta, cupones).				/12
	Demostró conocimiento del producto.				
	Demostró conocimiento de tarifas y promociones.				
	Demostró conocimiento de la competencia.				
H) Imagen	Da una impresión de limpieza e higiene.				/9
	Utiliza adecuadamente el uniforme.				
	Porta visiblemente su gafete.				
					/96

CAPITULO XII

12.- Implementación del Outsourcing Comercial y su Aplicación

12.1.- Desarrollo de la Estrategia Comercial del Outsourcing Comercial

Información básica general

Visión: Ser los pioneros y líderes en la prestación de servicios, de televisión de paga en toda república mexicana.

Misión: Brindar servicios de calidad de excelencia, dentro de un ambiente de dinamismo y eficiencia, brindando una imagen hacia nuestros clientes de desarrollo y un amplio servicio, ajustándonos a las necesidades de los clientes.

Objetivo: Con el fin de llevar la correcta administración de ventas es indispensable hacer una reingeniería en el departamento la cual nos llevara a tomar una decisión de externalizar en departamento de ventas la cual nos ayudara a cumplir con las nuestras metas de mercado.

Propósito: En un mediano plazo lograr el reconocimiento en el ambiente empresarial de nuestra zona.

12.2.- Desarrollo de Vertientes

Identificación de nuestro mercado

Una de las principales acciones a seguir como estrategia principal será identificación de nuestros clientes potenciales que tiene la empresa de megacable los cuales son de acuerdo a la base de datos que se tenga por cada área

geográfica ya que como antecedente tenemos que hoy en día provee a 25 localidades en 25 estados de la república mexicana.

A continuación se mostrara una base de datos obtenida de algunas de los estados que les provee este servicio.

Sinaloa	Sonora
Veracruz	Michoacán
Jalisco	Nayarit
Puebla	Chiapas
Bajío	Edo México
Colima	Chihuahua
Coahuila	Durango

Como parte de la estrategia de implementación del Outsourcing comercial ahora bien el paso siguiente es la identificación de los estados que cuenta con más localidades que brinda servicios de megacable o algunos de servicios de sus diferentes marcas que operan en el mercado.

Estados en donde existen más clientes potenciales en localidades que provee este servicio de megacable:

Veracruz	Michoacán
Edo México	Bajío
Sonora	Sinaloa

Ahora bien ya ubicando los clientes potenciales de los estados que provee este servicio ahora bien la parte principal es el la forma el plan de trabajo para la empresa de Outsourcing comercial.

12.2.1.- La Cartera de Clientes

La empresa de megacable buscara beneficiarse en cuanto a su estrategia de mercado será identificar nuestros clientes potenciales de acuerdo a un plan de trabajo que será implementado por las cuadrillas de personal por la empresa que se contrate lo cual la empresa de megacable busca estos beneficios para la misma lo cual se debe ser cuidadosamente cuales los las herramienta con las que va trabajar la empresa que se va contratar y que es lo que busca exactamente

- 1.- Realizar un censo a cada una de los clientes en que se muestre sus inquietudes y sugerencias de acuerdo al servicio que está recibiendo.
- 2.- Realización de visitas cada tres meses con el cliente.
- 3.- Realización de encuestas sobre los programas que ve más el televidente
- 4.- Resolución de dudas sobre fallas
- 5.- Ofrecer promociones y servicios a los clientes.

12.2.2.- Estrategia de fijación de Precios y Servicios

Más allá del escaso margen para fijar precios por los servicios prestados dada la falta de posicionamiento fijaremos un precio adecuado de acuerdo a las necesidades del cliente dado que la intención es la de mostrar que brindamos un servicio nuevo, a medida y especializado. Esto permitirá ganar porciones de mercado con prontitud. Es decir, “la fijación de precios como un instrumento activo y dinámico para lograr los objetivos del departamento de cambaceo de ventas”.

Esta ventaja crea una importante barrera de entrada a los competidores potenciales. Ya que manejar los mismos paquetes sería idóneo se acuerdo como se vayan presentado los escenarios de acuerdo a los resultados obtenidos por la empresa que se contrate partiendo desde un inicio y un final de acuerdo a las modificaciones que se tengan que hacer al plan de trabajo del departamento de cambaceo de ventas de megacable.

12.3.- Requerimiento del Outsourcing Comercial en el Departamento Cambaceo de Ventas

De acuerdo a los resultados obtenidos en el departamento de ventas de cambaceo, surge la necesidad de usar nuevas estrategias de distribución del servicio ya que hoy en día el mercado de los servicios de televisión de paga son muy competitivos, ya que hay empresas que ofrecen diferentes tipo de servicios a los televidentes.

Lo cual es necesario hacer modificaciones en la empresa en el departamento de ventas lo cual nos ayudara hacer una empresa competitiva en el ámbito de ofrecer servicios de calidad lo cual los clientes se sientan satisfechos con los servicios que ofrece la misma, obtener resultados positivos en la brevedad de tiempo.

12.3.1.- Lo Nuevo de hoy en Día la Venta Externa.

Otras formas de bajar los costos del personal de Ventas están relacionadas con nuevas alternativas para comercializar los productos, aquí aparece un término, muy de moda actualmente " Outsourcing" o Tercerización de la actividad de ventas.

¿Qué es el Outsourcing? : Se indica con esta denominación a la transferencia a terceros de las actividades que anteriormente realizaba la empresa.

El crecimiento de esta metodología de trabajo, fue empujado por la globalización, permitiendo a las empresas concentrarse en su negocio principal y conformar

alianzas estratégicas con agentes externos que se hacen cargo de una parte del negocio de la compañía.

Las actividades más frecuentes en esta modalidad se refieren a la distribución de productos, telemarketing, servicios informáticos, capacitación, liquidación de sueldos, etc.

El concepto sobre el cual se aplica la Tercerización, tiene una analogía en nuestra actividad personal y la forma de volverla más eficiente delegando algunas de las tareas que hacemos habitualmente, y retener las tareas críticas o que requieren una atención especial por el conocimiento del negocio.

El permitir descargar actividades en un Tercero que dispone de los conocimientos y el adecuado resulta muy beneficioso y creativo, pues genera una sinergia difícil de obtener en una organización integrada, debido a los hábitos adquiridos en el pasado.

12.4.- Razones de la Subcontratación las Ventas de Cambaceo de Megacable

12.4.1.-Tercerizacion de la Gestión de Ventas

Si bien la gestión de ventas es una actividad medular en la organización de las empresas, muchas empresas han tomado la decisión estratégica de poner toda o una parte de su función comercial en manos de especialistas, permitiéndole concentrarse en optimizar sus procesos de ventas y minimizando sus costos.

Las empresas pueden reconvertir su fuerza de ventas mediante una transición de sus propios vendedores en organizaciones de menor tamaño y mayor flexibilidad o por el contrario contratar a una organización comercial externa con un existente.

En ambos casos la elección de la alternativa más adecuada requiere de un análisis estricto que permita valorar los pormenores de dicho cambio de modalidad.

Cuando se decide contratar a una organización comercial externo y continúe enlazado con la empresa, en la búsqueda de beneficios mutuos, se requiere prestar una especial atención en las necesidades y capacidades de los mismos para potenciar los beneficios mutuos que se obtendrán. Para los empleados se convierte en una oportunidad de iniciar una actividad independiente con un cliente asegurado y para la empresa la reducción de costos y disponer de personal con experiencia y con un alto nivel de motivación.

Si no estuvieran correctamente capacitados se podrá instrumentar un programa de capacitación dirigido a apoyar el nuevo emprendimiento que permita mantener el nivel de ventas. Esta alternativa cuenta con la ventaja de que el ex empleado conoce la empresa y sus necesidades.

La contratación de una organización comercial que no estuviere vinculada a la empresa en el pasado requiere de una evaluación muy profunda de las características del negocio actual de la misma y su fuente de ingresos.

En cualquiera de las dos opciones enunciadas, será indispensable disponer de un soporte informático, donde se registren los clientes atendidos por los representantes externos, para asegurar la transparencia de la gestión y brindar un nivel de confiabilidad a los vendedores respecto del reconocimiento de su actividad.

Otro aspecto relevante, está relacionado con establecer una metodología de reuniones, donde se determinen las acciones comerciales y de promoción en línea con las necesidades de la empresa y las oportunidades de negocios que ofrezca el mercado.

Se han hechos diferentes estudios en donde sea escuchado en repetidas ocasiones ¿Los representantes no venden?, esto en muchos casos es cierto, pero también es cierto que hay una tendencia a denominar así a cualquier persona que promociona nuestros productos, con independencia del apoyo y guía que se les brinda a los mismos. Quizás el criterio de selección no fue el apropiado y no se

buscó elaborar acciones conjuntas en pos de obtener beneficios que acompañen el proceso que concluye al forjar verdaderas alianzas o asociaciones.

Dichas Asociaciones, pues de esto se tratan, nos harán ver a estos agentes comerciales como una extensión de la propia empresa y no solo como individuos que nos permitirán obtener beneficios inmediatos, y ello requiere una acción sustentable junto a los mismos, en la búsqueda de potenciar sus habilidades y crecimiento, como medio para forjar vínculos comerciales sólidos que permitan trasladar la imagen de la empresa a través de su gestión.

12.4.2.- La competencia actual

La pelea comercial que ha empezado a dar Dish en el mercado de la televisión de paga ha llevado a sus competidores a tomar medidas nunca antes vistas en el mercado para retener a sus clientes.

Si un suscriptor de Cablevisión, en cualquier ciudad de la república, pretende cancelar su servicio debido a que quiere contratar el de Dish, y se lo informa al operador de cable, éste le va a ofrecer una reducción en el pago de su renta mensual de poco más de 40 por ciento.

Un suscriptor con un paquete básico de megacable puede ser convencido de no dejar a esta empresa, a cambio de que en lugar de 275 pesos pague 192 pesos mensuales en el siguiente trimestre. El empleado de megacable enumerará las ventajas que tiene seguir con el servicio frente a lo que ofrece Dish.

Dish México, producto de la alianza entre MVS-Echostar y Telmex, llegó al mercado mexicano en noviembre de 2008 con paquetes desde 149 pesos, y actualmente opera en 10 plazas, incluyendo la ciudad de Guadalajara, en diciembre de 2008 Dish registró 442 clientes y en marzo de 2009 reportó 26 mil 989.

Dish llegó con una oferta muy agresiva en el precio y obligó a los operadores establecidos a hacer promociones para retener clientes. Además, generó que

Sky formara paquetes con precios más bajos y que las principales cableras (Cablevisión, Cablemás, TVI y Megacable) se unieran para lanzar su paquete triple play a un precio especialmente bajo.

Mientras no hubo competencia, los operadores de los sistemas de televisión de paga aplicaron incrementos en las tarifas año con año, pero en 2009 “decidieron” no subir los precios, argumentando que es “en apoyo a las familias por la crisis económica”, La realidad parece ser otra.

“Esto demuestra que los operadores estaban un poco altos en sus tarifas, o que hay un sobreprecio por lo menos, pues durante décadas fueron la única alternativa”, la lucha por mantener a los clientes

Mientras no había competencia, los operadores de televisión de paga han aplicado incrementos anuales. Ahora reducen tarifas.

Empresa	Paquetes básicos	Pago mensual
Cablevisión	50 Canales	\$275
Dish	27 Canales	\$219
Sky	31 Canales	\$149
Yo*	40 Canales	
	+ telefonía	
	+ Internet	\$360

* Servicio coordinado por Megacable, Cablevisión, Cablevisión Monterrey y Cablemas.

12.5.- Las Mejoras en el departamento de Cambaceo de Megacable

Conformar un departamento de Ventas con personal calificado en condiciones de realizar las ventas mediante el contacto personal con los clientes requiere de una inversión importante.

12.5.1.- Programas de Fidelización

Los programas de fidelización de clientes ayudan a multiplicar las ventas. No debería resultar complicado definir una estrategia comercial orientada hacia nuestra cartera de clientes, que además de facilitar la retención, favorezca que las ventas se incrementen de manera exponencial.

12.5.2.- Flexibilidad

En ocasiones, una relación demasiado rígida o unos parámetros muy severos dificultan y empeoran la experiencia de cliente. El consumidor espera un “trato de favor”, una flexibilidad en los procedimientos que perciba como diferencia con respecto a la competencia.

Si aprovechamos estos puntos clave para desarrollar una estrategia de fidelización, con ofertas y promociones especiales, con programas que permitan la creación de un vínculo estable y duradero con nuestros consumidores, no hay duda de que el trabajo se verá reflejado en un aumento de las ventas.

12.5.3.- Detalles

La calidad está en los detalles. Cuanto más cuidemos cada aspecto en nuestra relación con el cliente y su experiencia como usuario, más sencilla será la fidelización de la cartera, favoreciendo nuestra tasa de retención de consumidores.

12.5.4.- Personalización

Si además podemos utilizar estos detalles de manera personalizada, ofreceremos a nuestros clientes una experiencia individual, que aporte valor añadido a la venta y a la marca.

12.5.5.- Segmentación

La segmentación de potenciales clientes para conseguir atraerles hacia nuestra marca es imprescindible. El tratamiento de los datos y la información de que dispongamos tiene suma importancia en esta parte del proceso.

12.6.- Beneficios en el Departamento

Podemos definir la externalización de los equipos de venta como la transferencia de recursos comerciales a una compañía externa, que se encarga de su gestión y optimización para tratar de incrementar el número de transacciones comerciales. Pero, más allá de esta explicación, ¿qué es lo que verdaderamente nos aporta?

Experiencia: Dejar las ventas en manos de profesionales se traduce en conseguir que especialistas con un amplio conocimiento del mercado y las últimas técnicas y tecnologías se responsabilicen de incrementar nuestras transacciones comerciales.

Menor riesgo, más control: El hecho de tener el área comercial gestionada por profesionales hace que los procesos experimenten un control más riguroso. Cada paso está asegurado y asentado para evitar cualquier tipo de riesgo que pueda surgir. La seguridad en el desarrollo de las ventas se verá incrementada.

Mayor calidad, clientes satisfechos: Un trabajo bien hecho, con una elevada calidad en los procedimientos, da lugar a clientes más satisfechos. Esto supone una gran ayuda tanto para su fidelización como para incrementar la cartera. La flexibilidad y agilidad que nos puede ofrecer el outsourcer hace que nuestra relación con el cliente y su percepción de nuestra compañía sean mejor.

127.- Selección del Proveedor

.- Antecedente

Se pueden mencionar ciertos pasos a llevar a cabo en la selección de un proveedor.

Analizar la relación costo beneficio

Si se obtiene un resultado positivo, es decir que el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales. Cuando el resultado es negativo, es decir, que un proveedor presente un costo generalizado mayor que el que obtiene la empresa, se pueden deducir dos cosas.

La empresa intenta desintegrar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales, la selección del proveedor es deficiente y éste no tiene las capacidades suficientes para ofrecer el servicio a la empresa o la actividad no forma parte de sus habilidades principales, seleccionar cuidadosamente a los proveedores.

Al seleccionar un proveedor las empresas deben buscar proveedores que se enfoquen en el giro de la empresa en la que ellos se encuentran, además ellos deben comprender el manejo de los productos que se van a subcontratar.

Elaborar un contrato escrito y estricto Por más atractivo y beneficioso que pueda parecer, no se debe olvidar que la subcontratación es delicada, se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de terceros que pueden perjudicar los intereses de la compañía si no se ajustan a la selección

del proveedor en Outsourcing. Es por esto, que uno de los puntos básicos al buscar subcontratar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del producto, servicio así como con las características requeridas por la empresa.

Una vez escogido el proveedor adecuado para la desintegración, la empresa debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación.

12.8 Características del Proveedor a Contratar

Nos basaremos en brindar un servicio diferenciado como una alternativa clara y viable para nuestro mercado objetivo.

Asimismo construiremos relaciones a largo plazo con los clientes, no solo negocios de una sola vez sino fortalecer la relación comercial en el tiempo, aprovechando un nicho aún no explotado. No venderemos únicamente servicios, también debemos cumplir. Debemos demostrar en nuestros clientes que contamos con el negocio del conocimiento intensivo y el negocio del servicio intensivo que decimos ser.

Nuestros competidores realicen este tipo de actividades, básicamente por las barreras de entrada previamente analizadas y por los llamados “puntos ciegos o tendencias” por el cual nuestros competidores no ven la importancia de los eventos (como un movimiento estratégico) en absoluto o lo ven en forma incorrecta. Para esta fecha habremos conseguido el volumen más importante del mercado y éste les resultará poco atractivo porque la mayoría del mercado estará ya abastecido.

12.8.1.- Estrategias de Integración

Integración hacia atrás: Básicamente procuraremos integrarnos con un despachante de servicios, que trabaje en gran medida para satisfacer nuestra

demanda en cuestiones de servicios y soporte técnico. En materia de paquetes y promociones se encarga, también trabajaremos con un solo proveedor que nos brinde tarifas especiales y bonificaciones por cantidad, es el mismo caso para los servicios.

Por otro lado trabajaremos también con un solo proveedor que posea ampliamente desarrolladas sus actividades de Outsourcing comercial, con corresponsalías y/o sucursales en las plazas más importantes de la república.

Integración hacia adelante: Integraremos con nuestros distribuidores y representantes en cada mercado objetivo. Ofreciendo la gran ventaja de ofrecer servicios, paquetes del primer nivel del rubro de vendedores contratados por la empresa de Outsourcing comercial.

En base a la estrategia genérica se hará hincapié en las estrategias departamentales:

- ✓ **Estrategias de Producto(servicio):** Línea de producto
- ✓ **Específica Calidad:** Servicio de excelencia en calidad, confiabilidad
Seguridad Características: Satisfacer necesidades de nuestro cliente.
- ✓ **Marca:** Reconocimiento, distinción.

12.8.2.- Proveedores de Outsourcing comercial

Como parte de la implantación es necesario hacer una correcta selección de proveedores que ofrecen servicios de Outsourcing comercial por lo cual a continuación se mencionara algunas de las empresas que ofrecen servicios de Outsourcing.

Los objetivos de la empresa de Outsourcing son los siguientes:

- Optimización de los costos que se relacionan con la gestión, de acuerdo a las necesidades reales que la empresa puede tener.

- Concentrarse en la actividad de la organización.

Empresas Internacionales que ofrecen servicios de Outsourcing Comercial

- American Corporate Consulting de México S, de R.L. De C.V.
- Heading2Market
- Winches Redes Comerciales
- Regio Sales & Services

Empresas Nacionales en México que ofrecen Externalización de Ventas

- Idone de México
- Digital point
- Him
- Productive Outsourcer
- AVG Outsourcing , installations & logistics
- Manpower S.A. de C.V.

De acuerdo con el número de empresas que ofrecen servicios Outsourcing es necesario hacer un amplio análisis de cual sería la mejor opción de acuerdo a la necesidades y a los objetivos , por lo cual siempre es bueno tomar en cuenta varias opciones si necesario llevarlo a hasta una licitación en el cual cada empresa muestre sus propuesta de trabajo, y así hacer la contratación correcta por lo cual sería necesario que cada empresa presente su proyecto al consejo administrativo quien el decida qué empresa la cual contratar.

Hoy en día ese el miedo o temor al querer contratar algunas empresa externa por que no sabes si va a traer buenos resultados, por cual hay que ser hacer cuidados al contratar empresa y cuáles son nuestras verdaderas necesidades .

12.9. - Qué Ventajas con lleva este Tipo de Outsourcing Comercial

Cada día son más las compañías que, en su búsqueda de cierto ahorro económico y una mayor profesionalización en sus servicios, recurren a la opción de externalizar una parte de sus procesos. Si la venta no es la competencia

principal de una compañía, una recomendación más que práctica es la del Outsourcing comercial, que permitirá optimizar trabajo y centrarse en el objetivo de la empresa.

El procedimiento con lleva múltiples beneficios para la empresa y conocerlos es descubrir cómo puede ayudar al propio desarrollo la alianza con la compañía que presta este tipo de servicios. Bien seleccionado será, sin duda, un partner involucrado en la consecución de los objetivos que se convertirá en el mejor aliado en su camino al éxito.

Veamos en detalle cuáles son las mencionadas ventajas del Outsourcing comercial.

Procesos de negocio mejorados. La posibilidad de centrarse en la verdadera actividad de la empresa redundará en una mejora manifiesta de los procesos de negocio. Cuando una compañía dedica sus esfuerzos a lo que verdaderamente sabe hacer, el aprovechamiento de los recursos es mayor y la calidad de su trabajo y la forma de llevarlo a cabo también.

Un trabajo bien hecho, con una elevada calidad en los procedimientos, da lugar a clientes más satisfechos

Menores Costes. El Outsourcing de ventas incide directamente en la reducción de costes de estos procedimientos, tanto directos e indirectos como de oportunidad. En muchas ocasiones la inversión que hay que realizar para crear y mantener un departamento comercial propio incurre en gastos elevados. Externalizar estas labores no solo reduce los costes, sino que hace posible que muchos de aquellos que son fijos se transformen en variables en función de las necesidades que se planteen.

Alcance y Flexibilidad de los Servicios: Tan importantes son las necesidades actuales como las futuras, así como la posibilidad de que el proveedor elegido sea

capaz de prestar estos servicios. Si la compañía toma la decisión limitándose únicamente a los requerimientos actuales, podría provocar la necesidad de volver atrás y buscar un nuevo proveedor que dé respuesta a esas nuevas necesidades.

Tecnología: El proveedor debe destacar por su innovadora tecnología, ya que sobre ella se fundamentarán los servicios contratados. Si las aplicaciones del proveedor escogido son rígidas y de difícil modificación, cualquier evolución de los servicios será compleja, cara y, en algunos casos, imposible de realizar.

12.5.- Reducción de Costos

Es lo más común que entre las compañías ya que aquí nos brindaría la mano de obra barata ya que si al contratar la calidad no presenta ninguna diferencia subcontratar beneficiaria.

- Mejorar la eficiencia en el servicio
- Ser más competitivo
- Ser más estratégico

12.10.- Los beneficios en el departamento de Cambaceo de Ventas manera General

Si consideramos que los clientes cada vez disponen de menos tiempo para recibir a los vendedores y mayor conocimiento de los productos, podemos concluir que se convierte en un dilema la forma de expandir la venta, ya sea pidiendo más productividad de parte de los vendedores o incorporando personal para cubrir más áreas.

Aumentar la fuerza de ventas surge como una necesidad en la mayoría de las empresas, pero ello conlleva a un incremento de costos, que no asegura un resultado equivalente en los volúmenes de venta, cuestión que en muchas ocasiones desalienta la incorporación de personal.

Comencemos por evaluar los costos de los recursos humanos abocados a la venta y las opciones que podremos contemplar para aumentar nuestra presencia en el mercado.

Costo de los Vendedores

Si bien los costos están en relación con la envergadura de la empresa, son las compañías de menor tamaño las que sufren en mayor medida dichos costos.

Estudios realizados en el departamento de cambaceo de ventas de megacable demostraron que el ingreso percibido efectivamente por el vendedor solo representa un 25 % del costo total. Ello considera las diferentes erogaciones que se debe realizar sobre el vendedor para asegurar un resultado satisfactorio de su gestión.

Las mismas pueden enumerarse a continuación:

- ✓ Sueldo fijo
- ✓ Comisiones por venta
- ✓ Aguinaldo y vacaciones
- ✓ Gastos de representación
- ✓ Costos de vehículos
- ✓ Costos de capacitación
- ✓ Telefonía fija y móvil
- ✓ Pasajes de avión y hotel
- ✓ Correo promocional
- ✓ Soporte Administrativo

La resultante de los costos enunciados determina un elevado costo por visita, que lo llega a ubicar entre \$ 200 y \$ 400, según el tipo de área geográfica.

Surge de lo expuesto la importancia de buscar obtener el mayor rendimiento con el menor costo, fundamentalmente en una primera instancia se puede optimizar la gestión con la ayuda de la tecnología, por medio de la informática y un uso efectivo del teléfono, en la búsqueda de mover los recursos personales solamente cuando se detecta interés de compra por parte del cliente. Pero existe un límite hasta donde se puede obtener un aumento de rendimiento y más allá del mismo ya no se consigue un resultado satisfactorio, producto del agotamiento al cual llevamos a los componentes de la fuerza de ventas mediante una exigencia extrema, con el consecuente desgaste de los mismos y la inevitable caída de ventas que acontece.

12.10.1.- Mejores Empleados Externos

Muchas compañías se hacen se excelentes empleados al contratar personas de otras regiones o países por medio de la subcontratación, sin embargo debemos tener en cuenta que hay que enfrentar ciertos retos y dificultades que no se presentan en una contratación convencional, y tener bien en cuenta cuanto costara para no hacer una mala inversión.

12.10.2.- Mejor el Enfoque en la Compañía

Al destinar cierta parte como en esta caso el departamento de cambaceo a los empleados que son parte de la compañía por subcontracion , esta puede adquirir flexibilidad en su forma de operar y así enfocarse en sus competidores directos, la subcontratación puede agilizar el trabajo dándole capacidad de concentrarse en esta área de ventas.

12.10.3.- Control de Riesgos

Mientras más crezca nuestro mercado, más propensa se vuelve a ciertos riesgos inevitables muchos empresarios caen en el error de no desarrollar una estrategia para enfrentar estos riesgos debido a que nunca prevén en tales casos, contratar a un experto ajeno a la compañía para que se haga cargo de controlar tales situaciones puede ser la medida que haga la diferencia.

12.10.4.- Modelo de Contrato de Outsourcing

En (Guadalajara, Jalisco, México), a (30) de (Julio) de (2015)

REUNIDOS

DE UNA PARTE, (Enrique Yamuni) mayor de edad, con clave de elector número (1138778441287) y en nombre y representación de (**Megacable Holdings S. A. B. de C.V.**), en adelante, el "**CLIENTE**", domiciliada en (Guadalajara, Jalisco, México), calle (Fortune) nº (701 Colonia Los Leones), C.P. (5900).

DE OTRA PARTE, (David Fernández Rubí) mayor de edad, con clave de elector número (1288311553295) y en nombre y representación de la mercantil (Regio Sales Services), en adelante, el "**PROVEEDOR**", domiciliada en (la ciudad de México D.F.), calle (Bruselas) nº (702 colonia Cuajimalpa), C.P. (5800) .

El CLIENTE y el PROVEEDOR, en adelante, podrán ser denominadas, individualmente, "**la Parte**" y, conjuntamente, "**las Partes**", reconociéndose mutuamente capacidad jurídica y de obrar suficiente para la celebración del presente Contrato

EXPONEN

PRIMERO: Que el CLIENTE está interesado en la contratación de los servicios informáticos objetos de este contrato mediante un servicio de externalización.

SEGUNDO: Que el PROVEEDOR es una empresa especializada en la prestación de servicios Outsourcing Comercial

TERCERO: Que las Partes están interesadas en celebrar un contrato de Outsourcing en virtud del cual el PROVEEDOR preste al CLIENTE los servicios

Que las Partes reunidas en la sede social del CLIENTE, acuerdan celebrar el presente contrato de OUTSOURCING, en adelante el “**Contrato**”, de acuerdo con las siguientes

CLÁUSULAS

PRIMERA.- OBJETO

En virtud del Contrato el PROVEEDOR se obliga a prestar al CLIENTE los servicios de *[Outsourcing comercial en departamento de Cambaceo de ventas de Megacable]*, en adelante “**los Servicios**”. Y así el CLIENTE externaliza de su empresa dichos servicios, en los términos y condiciones previstos en el Contrato y en todos sus Anexos.

SEGUNDA.- TÉRMINOS Y CONDICIONES GENERALES Y ESPECÍFICOS DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

Los Servicios se prestarán en los siguientes términos y condiciones generales:

El PROVEEDOR responderá de la calidad del trabajo desarrollado con la diligencia exigible a una empresa experta en la realización de los trabajos objeto del Contrato.

El PROVEEDOR se obliga a gestionar y obtener, a su cargo, todas las licencias, permisos y autorizaciones administrativas que pudieren ser necesarias para la realización de los Servicios.

El PROVEEDOR se hará cargo de la totalidad de los tributos, cualquiera que sea su naturaleza y carácter, que se devenguen como consecuencia del Contrato, así como cualesquiera operaciones físicas y jurídicas que con lleve, salvo el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) o su equivalente, que el PROVEEDOR repercutirá al CLIENTE.

El PROVEEDOR guardará confidencialidad sobre la información que le facilite el CLIENTE en o para la ejecución del Contrato o que por su propia naturaleza deba ser tratada como tal. Se excluye de la categoría de información confidencial toda aquella información que sea divulgada por el CLIENTE, aquella que haya de ser revelada de acuerdo con las leyes o con una resolución judicial o acto de autoridad competente. Este deber se mantendrá durante un plazo de tres años a contar desde la finalización del servicio.

En el caso de que la prestación de los Servicios suponga la necesidad de acceder a datos de carácter personal, el PROVEEDOR, como encargado del tratamiento, queda obligado al cumplimiento de la Ley 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal y del Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999 y demás normativa aplicable.

El PROVEEDOR responderá, por tanto, de las infracciones en que pudiera incurrir en el caso de que destine los datos personales a otra finalidad, los comunique a un tercero, o en general, los utilice de forma irregular, así como cuando no adopte las medidas correspondientes para el almacenamiento y custodia de los mismos.

A tal efecto, se obliga a indemnizar al CLIENTE, por cualesquiera daños y perjuicios que sufra directamente, o por toda reclamación, acción o procedimiento, que traiga su causa de un incumplimiento o cumplimiento defectuoso por parte del PROVEEDOR de lo dispuesto tanto en el Contrato como lo dispuesto en la normativa reguladora de la protección de datos de carácter personal.

A los efectos, el PROVEEDOR únicamente tratará los datos de carácter personal a los que tenga acceso conforme a las instrucciones del CLIENTE y no los aplicará o utilizará con un fin distinto al objeto del Contrato, ni los comunicará, ni siquiera para su conservación, a otras personas. En el caso de que el PROVEEDOR destine los datos a otra finalidad, los comunique o los utilice incumpliendo las estipulaciones del Contrato, será considerado también responsable del tratamiento, respondiendo de las infracciones en que hubiera incurrido personalmente.

El PROVEEDOR deberá adoptar las medidas de índole técnica y organizativas necesarias que garanticen la seguridad de los datos de carácter personal y eviten su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta del estado de la tecnología, la naturaleza de los datos almacenados y los riesgos a que están expuestos, ya provengan de la acción humana o del medio físico o natural. A estos efectos el PROVEEDOR deberá aplicar los niveles de seguridad que se establecen en el de acuerdo a la naturaleza de los datos que trate.

El PROVEEDOR responderá de la corrección y precisión de los documentos que aporte al CLIENTE en ejecución del Contrato y avisará sin dilación al CLIENTE cuando detecte un error para que pueda adoptar las medidas y acciones correctoras que estime oportunas.

El PROVEEDOR responderá de los daños y perjuicios que se deriven para el CLIENTE y de las reclamaciones que pueda realizar un tercero, y que tengan su causa directa en errores del PROVEEDOR, o de su personal, en la ejecución del Contrato o que deriven de la falta de diligencia referida anteriormente.

Las obligaciones establecidas para el PROVEEDOR por la presente cláusula serán también de obligado cumplimiento para sus posibles empleados, colaboradores, tanto externos como internos, y subcontratistas, por lo que el PROVEEDOR responderá frente al CLIENTE si tales obligaciones son incumplidas por tales empleados.

El PROVEEDOR prestará los Servicios en los siguientes términos y condiciones específicos:

Estos servicios se llevarán a cabo de manera que supongan una actualización de todos los sistemas del CLIENTE, llegando a la máxima eficiencia de los mismos.

Los servicios prestados por el PROVEEDOR se realizarán en los centros de trabajo del CLIENTE.

El horario de la prestación de los servicios será dentro del horario de trabajo del CLIENTE en los centros de trabajo.

El PROVEEDOR podrá prestar el servicio a través de acceso remoto a los ordenadores del CLIENTE y desde las oficinas del PROVEEDOR.

Con el fin de responder a las necesidades del CLIENTE el PROVEEDOR realizará una auditoria de todo el sistema informático. Para realizar esta auditoria el encargado de informática del CLIENTE estará a disposición del PROVEEDOR y le facilitará todo lo que necesite.

El CLIENTE designará a un empleado para hacer de enlace con el PROVEEDOR. El CLIENTE y sus empleados colaborarán con el PROVEEDOR y sus técnicos para llevar a buen fin todas las obligaciones derivadas de este contrato.

Una vez realizada la auditoria, el CLIENTE deberá sustituir todo el hardware que esté obsoleto o averiado a juicio del PROVEEDOR. El PROVEEDOR si el CLIENTE estuviese interesado puede facilitar el hardware a sustituir en régimen de arrendamiento o de compra. Si el CLIENTE adquiere por su cuenta el hardware a sustituir, deberá adquirirlo del nivel que exija el PROVEEDOR.

El software del CLIENTE será actualizado por el PROVEEDOR, siempre que cuente con la debida licencia de uso. El que no pueda ser actualizado será sustituido inmediatamente por el PROVEEDOR según las necesidades del CLIENTE. En el supuesto que el PROVEEDOR careciera de un programa determinado, una vez adquirida la licencia de uso procedería a la instalación del mismo.

El PROVEEDOR garantiza al CLIENTE que todo el software que se instale en los equipos del CLIENTE o aquel que sea usado para implementar sus funciones, es original, y no vulnera ninguna ley, derecho o interés de tercero alguno, en especial los referidos a propiedad industrial e intelectual, y que cuenta con las correspondientes licencias de uso para funcionar. El PROVEEDOR, salvo pacto en contrario y por escrito, hará la cesión al cliente de aquellas licencias de uso sobre del software que instale en los equipos del cliente, si es que requiere de un sistema operativo quien se entenderá que no adquiere la propiedad de las mismas, ni el derecho de exclusividad respecto a su uso.

El PROVEEDOR brindara los servicios de cambaceo que considere oportunos tanto para el funcionamiento y operatividad. El CLIENTE autoriza al PROVEEDOR a instalar estos dispositivos en todos sus centros de trabajo y en todos los terminales.

El CLIENTE autoriza al PROVEEDOR a realizar el, copias de seguridad de la información y los procedimientos de recuperación regulares del contenido y su almacenamiento. Todo ello de la información que se genere en los sistemas informáticos. En el caso de que el CLIENTE deseara contar con las copias de seguridad que se realicen, deberá solicitarlas por escrito al PROVEEDOR. El PROVEEDOR deberá guardar las copias de seguridad un periodo de (*un año*)después de la finalización de este contrato o de cualquiera de sus prórrogas, avisando al CLIENTE antes de proceder a la destrucción de las copias de seguridad.

El PROVEEDOR verificará el funcionamiento de todos los sistemas informáticos al menos una vez al mes.

El servicio de asistencia técnica y será realizado por los técnicos del PROVEEDOR.

Las comunicaciones de las averías se realizarán a los técnicos del PROVEEDOR que se encuentren en el centro de trabajo del CLIENTE. De no ser posible avisar al técnico, se comunicará al PROVEEDOR en sus oficinas a través de llamada telefónica, fax o correo electrónico. El PROVEEDOR proporcionará un informe mensual con las incidencias recogidas y el detalle de las mismas (tiempo de solución, gravedad, etc.).

Una vez avisado el PROVEEDOR de cualquiera fallo, anomalía o deficiencia en el sistema informático, procederá a su reparación conforme a la cláusula número 6.3 de este contrato.

El PROVEEDOR no responde de la falta de electricidad, comunicación, o de daños producidos por el uso inadecuado de los sistemas informáticos, así como de cualquiera causa de fuerza mayor.

Los técnicos del PROVEEDOR realizarán sesiones de capacitación con los empleados del CLIENTE cada vez que se cambie o actualice algún programa, sistema o elemento de hardware.

El PROVEEDOR y sus técnicos no están subordinados a la dirección del CLIENTE, ni siquiera cuando estén realizando su trabajo en los centros del CLIENTE.

El PROVEEDOR se compromete a no realizar los servicios objeto de este contrato a ningún competidor del CLIENTE, ya sea directo o indirecto.

El PROVEEDOR se obliga, en el caso de que el cliente lo requiera, a transferir toda la gestión del sistema informático a la terminación del presente contrato al

cliente o al tercero que este designe al objeto de posibilitar la continuidad de la gestión del sistema informático.

El PROVEEDOR ejecutará el Contrato realizando de manera competente y profesional los Servicios, cumpliendo los niveles de calidad exigidos y cuidando diligentemente los materiales del CLIENTE que tuviera que utilizar como consecuencia del Contrato.

TERCERA.- POLÍTICA DE USO

El CLIENTE es el único responsable de determinar si los servicios que constituyen el objeto de este Contrato se ajustan a sus necesidades, por lo que el PROVEEDOR no garantiza que los servicios contratados se ajuste a las necesidades específicas del CLIENTE.

CUARTA.- PRECIO Y FACTURACIÓN.-

El precio del Contrato es de un pago inicial (\$50,000) IVA excluido y un pago (de \$5,000 por cotejar el contrato ante un notario).

El pago de las facturas se realizará, tras la aceptación de los trabajos por el CLIENTE, mediante transferencia bancaria a los 30 días de la fecha de recepción de la factura a la siguiente cuenta corriente titularidad del PROVEEDOR: (Regio Sales Services) *(al número de cuenta 200930891189 del banco Banamex)*.

Los trabajos realizados fuera de este contrato se facturarán a parte y se pagarán conforme la cláusula anterior.

QUINTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO

El plazo de duración del presente Contrato es de (Un año) *(del 30 de Julio del 2015 al 30 de Julio del 2016)* a partir de la fecha referida en el encabezamiento del Contrato. El Contrato podrá ser prorrogado expresamente y por escrito.

SEXTA.- ACUERDO DE NIVEL DE SERVICIO

Todos los Servicios prestados por el PROVEEDOR se realizarán por personal especializado en cada materia. El personal del PROVEEDOR acudirá previsto de todo el material necesario, adecuado y actualizado, para prestar los Servicios.

Las averías o el mal funcionamiento de los Servicios se comunicarán al PROVEEDOR en su domicilio a través de llamada telefónica, envío de fax o de correo electrónico.

Los problemas se resolverán en un período máximo de (Un día) *establecer distintos plazos a tendiendo a la gravedad de la incidencia, leve, grave, crítica. las penalizaciones se deben definir también en función de la gravedad de la incidencia*

Se entiende por incidencia crítica: las incidencias que, en el marco de la prestación de los Servicios, afectan significativamente al CLIENTE. Se entiende por incidencia grave: las incidencias que, en el marco de la prestación de los Servicios, afectan moderadamente al CLIENTE.

- Se entiende por incidencia leve: las incidencias que se limitan a entorpecer la prestación de los Servicios. La reparación se realizará en los siguientes períodos máximos desde el aviso:
 - Incidencia crítica
 - Incidencia grave
 - Incidencia leve

El estado de los Servicios se revisará **[mensualmente/bimensualmente/trimestralmente]** por el CLIENTE y el PROVEEDOR para comprobar su buen funcionamiento.

SÉPTIMA.- MODIFICACIÓN

Las Partes podrán modificar el contrato de mutuo acuerdo y por escrito.

OCTAVA.- RESOLUCIÓN

Las Partes podrán resolver el Contrato, con derecho a la indemnización de daños y perjuicios causados, en caso de incumplimiento de las obligaciones establecidas en el mismo.

NOVENA.- NOTIFICACIONES

Las notificaciones que se realicen las Partes deberán realizarse por correo con acuse de recibo a las siguientes direcciones:

- CLIENTE (Megacable)
- PROVEEDOR: (Regio sales Services)

DÉCIMA.- REGIMEN JURÍDICO

El presente contrato tiene carácter mercantil, no existiendo en ningún caso vínculo laboral alguno entre el CLIENTE y el personal del PROVEEDOR que preste concretamente los Servicios.

POR EL CLIENTE	POR EL PROVEEDOR
<p style="text-align: center;">Fdo.:</p>	<p style="text-align: center;">Fdo.:</p>

ANEXO

CLÁUSULA PENAL, CONVENIENTE EN CASO DE PODER SER NEGOCIADA

En virtud de la presente cláusula penal que tiene carácter acumulativo y no sustitutivo a los efectos de lo dispuesto el CLIENTE podrá aplicar las siguientes penalizaciones por incumplimiento del acuerdo de nivel de servicio:

- (...) [*por incidencia crítica*]
- (...) [*por incidencia grave*]
- (...) [*por incidencia leve*]

A los efectos de lo previsto, el PROVEEDOR no podrá eximirse del cumplimiento de sus obligaciones pagando la pena. Asimismo, el PROVEEDOR, además de satisfacer la pena establecida, deberá cumplir las obligaciones cuyo incumplimiento se penaliza.

Las penalizaciones se detraerán del importe pendiente de pago al PROVEEDOR

Conclusión

Se puede decir que hay una tendencia muy marcada a la práctica del Outsourcing en las empresas a nivel mundial. Cada día más las organizaciones buscan alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicios a clientes exigentes. Como todo proceso administrativo, en el Outsourcing están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización.

Por eso hoy en día que existe competencia en el ámbito de comunicaciones es necesario usar nuevas estrategias para ofrecer buenos servicios y de calidad, aunque algunas de las veces las empresas buscan fortalecer día para esto es importante revisar sus estructura organizacional identificar cuál es su fortaleza en el mercado, el ser innovadores ayuda mucho a las empresas para que compitan en el mercado con sus demás competidores.

La empresas que ofrecen servicios de tv de paga necesitan ser más innovadores en el aspecto de ofrecer el servicio a los clientes estar al pendiente de las necesidades que el cliente busca, estar cerca del cliente verlo como un integrante de la empresa por eso es bueno hacer cambios dentro de su estructura hacer reingeniería de sus departamentos de los cuales la conforman la conforman la misma. La contratación de Outsourcing ayuda mucho a las empresas ya que se vuelven más competitivas en el mercado y crezcan cómo empresa y sea reconocida por los servicios que ofrece a sus clientes.

Bibliografías

Rothery, Brian (1997) . “Outsourcing” Editorial Mc Graw Hill, 1ra Edición

heading2market.com/outsourcing-comercial/outsourcing-comercial-fuerza-de-venta

Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.

Mercadotecnia, Tercera Edición, de Laura Fischer y Jorge Espejo, Mc Graw Hill
Laura Fischer y Jorge Espejo “Mercadotecnia”, Editorial Mc Graw Hill 3° Edición,
México.

Mark W. Johnston Gregw Marshall (2004). “Administración de Ventas”. Editorial
Mc Graw Hill 7° Edición México

William J . Stanton Richard H. Buskik Rosan L. Spiro “ventas” conceptos,
planificación, y estrategias). Editorial Mc Graw Hill 1° edición Colombia Bogotá