



**FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS VINCULADOS A LAS ESTRATEGIAS DE  
VENTAS PERSONALES EN LAS PEQUEÑAS AGENCIAS PUBLICITARIAS  
(MUNICIPIO MARACAIBO EDO-ZULIA)**

**INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS LINKED TO STRATEGIES FOR  
PERSONAL SALES IN SMALL ADVERTISING AGENCIES  
(MUNICIPALITY MARACAIBO EDO-ZULIA)**

**María Alejandra Gómez Morón\***  
Gobernación del Estado Zulia. Venezuela  
[gomezmoron@hotmail.com](mailto:gomezmoron@hotmail.com)

**RESUMEN**

El objetivo de este artículo es analizar los factores internos y externos vinculados a las estrategias de ventas personales en las pequeñas agencias publicitarias. El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo, con diseño no experimental, transeccional. La recolección de datos se llevo a cabo utilizando como técnica, la entrevista personal (cara a cara) y como instrumento un cuestionario estructurado, la cual se analizo con estadísticos descriptivos, a través del paquete estadístico SPSS versión 11.0, aplicando la fórmula Sierra Bravo. Los resultados indican que existe una alta comprensión de los factores internos y externos, encontrándose conocimiento de las fortalezas, incluyendo la existencia de una figura de responsabilidad, desarrollo del recurso humano y la gestión de entrenamiento, así mismo reconocen las debilidades incluyendo los problemas de planificación, organización control evaluación y dirección en torno a las ventas personales; denotando deficiencias administrativas en este proceso. En cuanto a los factores externos, incluyen en las oportunidades, la competitividad, la necesidad de vender de los anunciantes y nuevas inversiones; mientras que las amenazas, incluyen la inflación del mercado, las relaciones de competencia, y el ambiente político. Por lo cual se recomienda proceder un diagnostico interno de los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación en torno a las ventas personales, así como contar con un análisis del entorno para aprovechar oportunidades, y prevenir amenazas con anticipación pudiendo realizar un negocio rentable.

**Palabras Clave:** Estrategias, Ventas, Personales, Pequeñas, Agencias, Publicitarias, Factores Internos y Externo

**ABSTRACT**

The aim of this paper is to analyze the internal and external factors linked to the strategies of personal sales in small advertising agencies. The type of research used was descriptive, with non-experimental design, transeccional. Data collection was carried out using a technique, the personal (face to face) and as a structured questionnaire, which was analyzed with descriptive statistics, through the SPSS version 11.0, applying the formula Sierra Bravo. The results indicate that there is a strong understanding of the internal and external factors, being aware of the



strengths, including the existence of a figure of responsibility, human resource development and management training, and also recognize the weaknesses including planning problems, Organization assessment and management control over the sales, personal denoting administrative deficiencies in this process. In terms of external factors, including the opportunities, competitiveness, the need to sell to advertisers and new investments, while the threats, including inflation of the market, competitive relations, and the political environment. We recommend a diagnostic procedure internal processes of planning, organizing, managing, monitoring and evaluation on the sales person, as well as having an analysis of the environment for opportunities and threats in advance and may make a business profitable.

**Keywords:** Strategies, Sales, Personal, Small Agencies, Advertising, Internal and External Factors

## INTRODUCCIÓN

Durante la última década del Siglo XX y el curso del nuevo milenio, los mercados mundiales se han caracterizado por un rápido avance en sus fuerzas motrices representadas, por la globalización económica, la innovación tecnológica y el cambio en la visión de abordaje del mercado. Estos tres elementos definen una línea base que impulsa y retroalimenta la nueva visión empresarial, sentando las bases de las innovaciones en el proceso de intercambio, al tiempo que establecen una nueva perspectiva de activación de las empresas en sus mercados ya existentes y/o nuevos mercados.

En consecuencia, a medida que van transcurriendo estos acontecimientos, las empresas se han visto forzadas a adoptar una postura más orientada hacia el mercado, coordinando e integrando todas sus actividades en pos del objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes, centrado en las actividades de mercadeo. Así, el mercado, la competencia abierta, la globalización de la economía y el mundo cambiante, exigen a las empresas utilizar sus estrategias de mercadeo como medios para lograr sus objetivos de crecimiento y desarrollarse de acuerdo a las exigencias del mercado global, logrando configurar alternativas para colocar productos y servicios.

Al respecto, indica Kotler (2000) que toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña, requiere en el entorno actual mercadear sus productos o servicios; frente a lo cual la fuerza de ventas constituye un elemento fundamental para logro de tales fines. La fuerza de ventas asume el rol de: consultor y coordinador de marketing, asesor de los clientes para ayudarlos a definir sus necesidades y sus problemas, coordinadora de la recopilación de información sobre mercado y cliente, que es necesaria para evaluar tales necesidades y organizar ésta data con el fin de reorientar permanentemente las estrategias de mercadeo.

Dentro del mercado venezolano, son múltiples las variables que intervienen en el éxito de una organización determinada, más aún pudiera afirmarse que las controversias políticas, económicas y sociales confrontadas en el país, limitan las posibilidades de éxito empresarial. Explica Naim (2002) que en un momento



económico como el que actualmente atraviesa Venezuela, en el cual la competencia es cada vez más intensa, es necesario emplear correctamente las distintas herramientas que el marketing ofrece para conseguir tener la deseada presencia en el mercado. Dentro de la estrategia global del marketing, el área de gestión de ventas es muy importante y crítica para la competitividad de la empresa.

Específicamente, en el caso de las agencias publicitarias en Venezuela, este sector -según el Informe Venezolano sobre las Industrias Culturales y Comunicacionales, específicamente en lo referido a la industria publicitaria (2003)- es el más sensible al devenir económico. Explica que la industria publicitaria, no ha escapado a la fuerte crisis en la que se mantiene sumergido el país. Se pudo observar en estadísticas expuestas en dicho informe que en 1999, se produjo una caída del 40% en la inversión publicitaria, situación que no ha podido ser superada, sino que por el contrario, se ha agravado en los últimos años.

Debido a ello, para los anunciantes no es rentable pagar grandes sumas de dinero en los distintos medios masivos con el objetivo de aumentar sus ventas, sino conseguir la vía adecuada para promocionar su producto y/o servicio y maximizar la inversión con mensajes más eficientes dirigidos al público objetivo. En consecuencia, las agencias publicitarias se han visto en la necesidad de asumir posiciones más estratégicas, para captar la voluntad de estos anunciantes. Ante este panorama, las pequeñas agencias de publicidad se han mantenido en posición desventajosa, pues sus características estructurales y funcionales les obligan a mantenerse prácticamente de manera individual dentro del mercado, por lo cual han tenido que diseñar estrategias para subsistir en el entorno; siendo una alternativa la aplicación de estrategias de ventas personales para presionar la decisión de compra, puesto que estas estrategias están apoyadas en un equipo humano que constituye la fuerza de ventas, la cual tiene como objetivo responder preguntas, dar información estandarizada, explicar información compleja, escuchar, persuadir a clientes, interactuar creativamente con los clientes para resolver problemas y establecer relaciones duraderas.

Estas pequeñas empresas de publicidad necesitan mantener altos niveles de eficiencia en las estrategias de ventas personales, para lo cual es fundamental considerar el comportamiento de los factores internos y externos vinculados a las estrategias de ventas personales, valorar los métodos y técnicas de ventas utilizadas, definir el nivel de logro de los objetivos de las estrategias aplicadas, llevar a cabo un exhaustivo control estratégico y asegurar el cumplimiento de los pronósticos de ventas.

Esto es esencial para lograr en forma paulatina eliminar las quejas y reclamos de los clientes, potenciar la capacidad de respuesta de la fuerza de ventas; competir estratégicamente frente a los competidores, y asegurar la conquista del mercado; todo lo cual se torna difícil, pues, la oferta de anunciantes se mantiene o disminuye debido a la paulatina desaparición de las empresas industriales y de servicios, siendo más intrincado penetrar efectivamente el mercado restante y conquistar la voluntad de los anunciantes. Debido a ello, es apremiante dirigir esfuerzos a la determinación de estrategias de ventas personales, pues en ellas existe la



oportunidad de mantenerse competitivamente dentro del entorno altamente dinámico que confronta el país, donde la oferta publicitaria se muestra creciente frente a la disminución de las empresas potencialmente anunciantes en el entorno de mercadeo zuliano. La ausencia de información sustancial sobre el comportamiento de las estrategias de ventas personales, impide a las pequeñas agencias publicitarias asumir las previsiones necesarias a nivel de planificación, para abordar con mayor efectividad el entorno actual, y por ende, disminuye sus posibilidades de crecimiento, desarrollo e inclusive su permanencia en el mercado.

En función de lo señalado, es necesario plantearse las inquietudes que dirigen ésta investigación a determinar estrategias de ventas personales, pues ellas representan la alternativa de diferenciación de las agencias publicitarias, así como la posibilidad de conquistar nuevos clientes y mantener los existentes para la estabilidad económica de estas organizaciones.

## 1.- CONSIDERACIONES TEÓRICAS

David (1999) refiere que el análisis FODA comprende la revisión de las condiciones externas e internas, favorables y desfavorables que afectan a las organizaciones, con el objeto de prepararlas a futuro para enfrentar los retos de un entorno competitivo. El mismo autor antes mencionado explica que dentro del análisis FODA deben incluirse ciertos factores claves que abarcan la organización en si misma, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humanos, la investigación y el desarrollo; así como las tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas que afectan a las variables de competitividad.

Aunado a lo anterior, David (1999:16) plantea que: Al analizar las fortalezas y debilidades debe considerarse un análisis de recursos (Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles), el análisis de actividades (Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad), análisis de riesgos (con relación a los recursos y a las actividades de la empresa) y un análisis de portafolio (a contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización).

Por ello, pueden considerarse preguntas tales como ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores? y ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan? De allí, la necesidad de un conocimiento amplio de los puntos fuertes de la empresa para utilizar los mismos en beneficio de la gestión de la misma. En consecuencia, las fortalezas pueden ser aprovechadas para combinarse con los ambientes externos y aumentar la competitividad de la empresa frente en el entorno de mercadeo.

David (1999:16) sostiene la importancia de conocer las debilidades e implementar acciones sobre las cuales se contribuya a mejorar los puntos débiles de la empresa, pues ello afecta su valor en el mercado y su competitividad general. En tal sentido, la existencia de debilidades en los procesos internos de las



empresas, puede intervenir de manera desfavorable en su desarrollo estratégico, incluyendo el área de mercadeo.

Respecto a las oportunidades y amenazas, David (1999) agrega que las oportunidades se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños, mientras que las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

David (1999:16) señala que las oportunidades son los elementos que pueden aprovechar las empresas para maximizar su competitividad en el mercado, e introducir oportunamente las estrategias para conquistar el éxito. Por su parte, las amenazas pueden entorpecer el logro de los objetivos estratégicos de las empresas, por lo cual su consideración es un elemento indispensable para sortear los obstáculos potenciales. Aún cuando no sea posible controlar las amenazas por tratarse de elementos que se encuentran fuera del alcance de la empresa, conocerlas permite asumir acciones anticipatorias o de planeación para minimizar sus futuros efectos en las empresas.

Para valorar las mismas, David (1999:17) afirma que pueden considerarse tres aspectos esenciales:

El análisis del entorno (estructura de su industria referida a los proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores); grupos de interés (Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad) y el entorno visto en forma más amplia. Aspectos demográficos, políticos, legislativos, entre otros. En este caso, preguntas esenciales son: ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno? y ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

Puede comentarse a partir de lo expuesto que el planteamiento del autor, centra el análisis de las condiciones internas y externas en la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como elementos propios de las organizaciones o externos a ellas, que pueden ser tanto favorables como desfavorables.

Stanton, Buskirk y Spiro (2002), señalan que a nivel del marketing es esencial el análisis de los puntos fuertes y débiles de las distintas áreas de la empresa en relación a otras empresas. Los puntos fuertes permiten mantener la ventaja competitiva, mientras que los débiles suponen una amenaza para la estrategia empresarial. El análisis de las condiciones internas comienza con los objetivos generales de la empresa y la cultura organizacional, esto es, el conjunto de valores, creencias y actitudes compartidas por las personas que integran la organización.

Stanton, Buskirk y Spiro (2002:156), agregan que el análisis de los recursos y capacidades de la organización precisa el estudio de una serie de factores relativos a áreas concretas de la organización:



1.- Producción. Analizando la situación interna de las tecnologías, economías de escala, curva de experiencia, capacidad de producción, recursos humanos y materia prima.

2.- Marketing. Penetración de mercado, cartera de productos, calidad del servicio, imagen de productos, innovación, costes y precios, distribución, logística, equipo de ventas y sistema de información de marketing.

3.- Financiación. Analizando los recursos financieros de la empresa, el coste de capital, la solvencia, liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

4.- Estructura de la organización. El análisis de la propia empresa en relación a la estructura organizativa, la capacidad directiva, cultura empresarial e identidad corporativa.

Por consiguiente, de las opiniones expuestas se indica que, la definición de una estrategia y su puesta en práctica precisa un profundo conocimiento de los recursos y capacidades de la propia empresa y sus ventajas distintivas así como las áreas y factores que requieren una importante mejora para mantener la ventaja competitiva.

Explica Mitzberg (2000) que el área de mercadeo de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio se está y a qué mercados se debe dirigir. Este será el marco general interno en el que se debe trabajar ante de la elaboración de estrategias de ventas personales.

Este autor al enfocar los aspectos del análisis estratégico, se centra en elementos de la gerencia tales como los objetivos corporativos y el análisis del mercado como elemento esencial para establecer un marco de referencia con el cual deducir los aspectos a favor o en contra para la organización de las estrategias de ventas personales.

Una vez establecido este marco general, se debe recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración de las estrategias de ventas tanto a nivel interno como externo de la empresa, lo cual llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello Morrisey (2001) informa que se requiere la realización de:

1.- Un análisis histórico: tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios..., el concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años.



2.- Un análisis causal: con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede. Independientemente del análisis que hagamos a cada una de las etapas del plan anterior, se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.

3.- Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas: verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual, la herramienta comparativa y de análisis es la ratio.

4.- Un análisis estratégico: en este estudio queda analizada y estudiada en función de todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que nos permitirá tener reflejado no sólo la situación actual sino el posible futuro.

Este autor plantea diversidad de análisis, todos ellos enfocados sobre la determinación de factores que pueden influir sobre las estrategias empresariales, en específico en el caso de las ventas, pues incluyen el análisis de la trayectoria de las proyecciones, las relaciones causa efecto en el proceso de ventas, el recurso humano dedicado a las ventas y el análisis estratégico; siendo este último de interés para el presente trabajo.

Dichos factores sirven de referencia para comprender la amplitud de los mismos al momento de realizar un análisis interno y externo para apoyar las decisiones estratégicas en materia de ventas personales. Para efectos de este trabajo, son esenciales los planteamientos de David (1999), pues se entiende que análisis del entorno interno y externo determina la estrategia que incluye el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), lo cual representa una herramienta utilizada por la gerencia para el diagnóstico estratégico que se encuentra aplicando los lineamientos del Enfoque Estratégico.

Por tanto, se entiende que es esencial contar con un análisis interno y externo en las labores de mercadeo, siendo esencial determinar las variables que pueden constituir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; tal como se realiza en el presente estudio al analizar las estrategias de ventas personales de las pequeñas agencias publicitarias. Apoyado en el análisis estratégico, se definen los métodos y técnicas de ventas personales, por lo cual se abordan entre los objetivos específicos del estudio y se conceptualizan seguidamente desde la perspectiva de diversos autores.

## **2.- Aspectos Metodológicos**

La presente investigación es Descriptiva de Campo y Transeccional. Se considera un estudio descriptivo ya que se enfocó en especificar las características esenciales de las estrategias de ventas personales utilizadas por las pequeñas agencias publicitarias, así mismo de considera un estudio de campo pues la recolección de



datos se realizó en el contexto o ambiente de las empresas publicitarias en el cual se encontraban los integrantes de la población objeto de estudio, y transeccional ya que la medición se realizó en un momento dado y en una sola aplicación de cuestionario.

El diseño de la investigación es del tipo no experimental ya que no se ejerció experimento alguno, solo se describió la variable, tal como se presentaba en la realidad.

La población estuvo constituida por diecisiete (17) gerentes de distintas pequeñas agencia publicitarias, quienes tienen bajo su responsabilidad la orientación estratégica de mercadeo de la fuerza de ventas. Se utilizó el método de la encuesta; la técnica de la entrevista personal (cara a cara) y como instrumento un cuestionario estructurado. Se realizó un análisis estadístico descriptivo, a través de tablas de distribuciones de frecuencia y porcentajes; utilizando el paquete estadístico SPSS versión 11.0 (Statistical Package Social Science)

La validez de contenido se aplicó mediante una muestra de cinco (5) jueces considerados expertos en el área de mercadeo y ventas quienes contrastaron los objetivos con la pertinencia de las preguntas, así mismo se aplicó la fórmula Sierra Bravo para darle mayor confiabilidad al instrumento la cual dio un resultado de Coeficiente de Estabilidad y Equivalencia de 0.97.

### 3.- Discusión de los Resultados

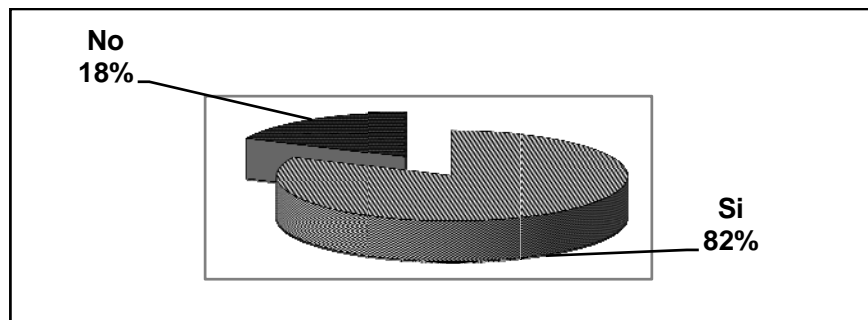
#### 3.1 Conocimientos de Fortalezas

Tabla No. 1

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	82%
No	3	18%
Ns/Nr	0	0%

Fuente: Gómez (2008)

Grafico No. 1



Fuente: Gómez (2008)





En la tabla y gráfico No. 1 al investigar si el personal conoce las fortalezas que tienen las ventas personales, se muestra que el 82% contestó afirmativamente, y el 18% indicó una respuesta negativa a la pregunta.

Estos resultados denotan que la fuerza de ventas de las empresas cuenta con conocimientos específicos de los puntos fuertes que constituyen elementos para aprovechar, en la dinámica interna de estas organizaciones.

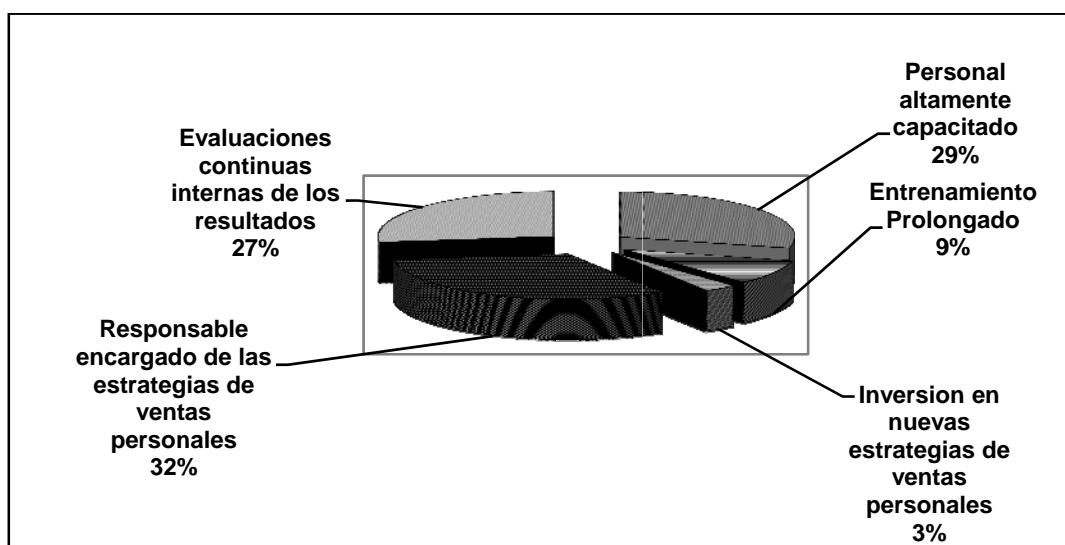
### 3.2.- Señalización de Fortalezas

Tabla No. 2

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cuenta con un personal altamente capacitado	10	29%
El personal recibe entrenamiento prolongado	3	9%
Se invierte en desarrollar nuevas estrategias de ventas personales	1	3%
Existe un responsable encargado de las estrategias de ventas personales	11	32%
Se realiza evaluaciones continuas internas de los resultados	9	27%
Ninguno de los anteriores Otro. ¿Cuál (es)?	0	0%
Ns/Nr	0	0%

Fuente: Gómez (2008)

Gráfico No. 2



Fuente: Gómez (2008)



En la tabla y gráfico No. 2 se estudian las fortalezas que tienen las agencias publicitarias en cuanto a las ventas personales, en este punto se visualiza que el 32% de los gerentes señaló la existencia de un responsable encargado de las estrategias de ventas personales, el 29% indicó contar con un personal altamente capacitado, el 27% acotó que se realizan evaluaciones continuas internas de los resultados, el 9% señaló que el personal recibe entrenamiento prolongado, y el 3% restante destacó que se invierte en desarrollar nuevas estrategias de ventas personales.

Estos resultados revelan que existe una figura de responsabilidad en la cual recaen las acciones en materia de estrategias de ventas, en este caso es el gerente quien dirige las acciones que están enfocadas en las fortalezas del recurso humano y en la gestión de entrenamiento o apoyo dado para desarrollarlos en materia de estrategias de ventas personales.

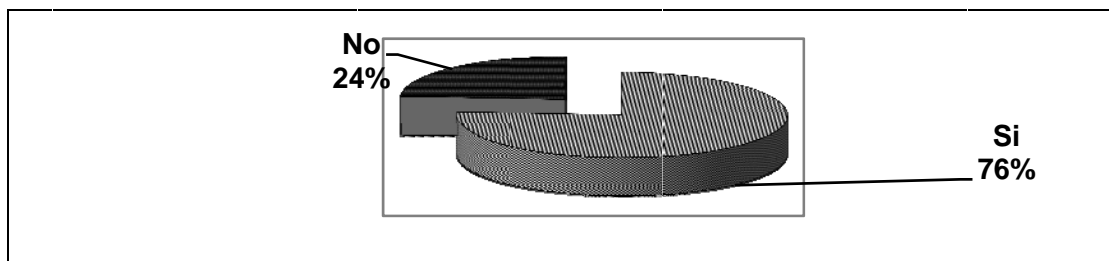
### 3.3.- Conocimiento de Debilidades

Tabla No. 3

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	76%
No	4	24%
Ns/Nr	0	0%

Fuente: Gómez (2008)

Gráfico No. 3



Fuente: Gómez (2008)

En la tabla y gráfico No. 3 al indagar si el personal conoce las debilidades que tienen las ventas personales aplicadas en las agencias publicitarias, se evidencia que el 76% de los gerentes respondió afirmativamente, mientras que el 24% acotó una respuesta negativa.

Los datos indican que las pequeñas empresas publicitarias están haciendo esfuerzos por lograr una mayor integración del personal informando al mismo las debilidades presentes en la organización, lo cual contribuye a su identificación y abordaje.



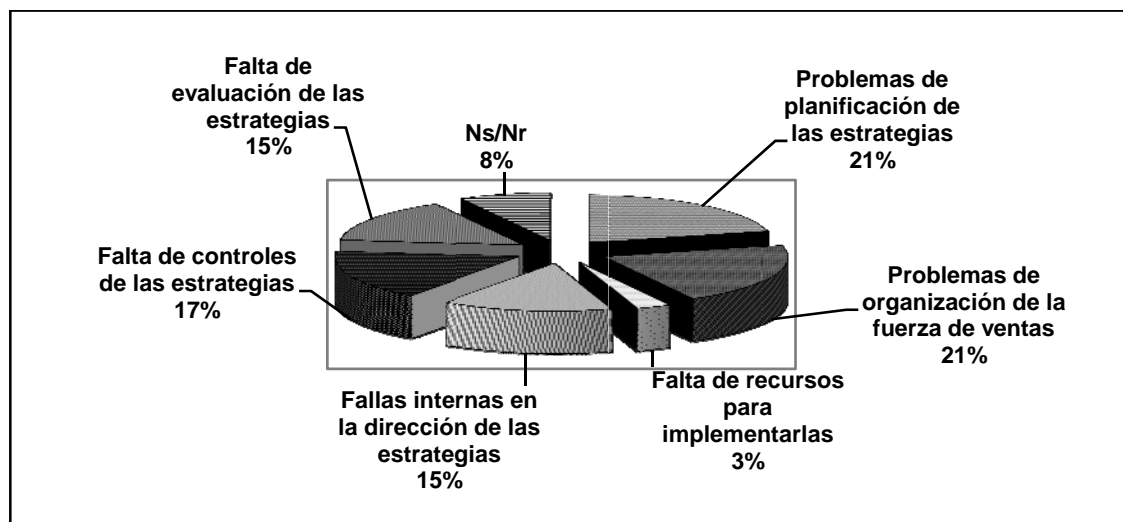
### 3.4.- Señalización de Debilidades

Tabla No. 4

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Problemas de planificación de las estrategias	7	21%
Problemas de organización de la fuerza de ventas	7	21%
Falta de recursos para implementarlas	1	3%
Fallas internas en la dirección de las estrategias	5	15%
Falta de controles de las estrategias	6	17%
Falta de evaluación de las estrategias	5	15%
Ninguno de los anteriores Otro. Cuál (es)?	0	0
Ns/Nr	3	8%

Fuente: Gómez (2008)

Gráfico No. 4



Fuente: Gómez (2008)

En la tabla y gráfico No. 4 al estudiar los puntos débiles de las ventas personales, se indica que el 21% de los gerentes acotó la existencia de problemas de planificación de las estrategias, el 21% problemas de organización de la fuerza de ventas, el 17% falta de controles de las estrategias, 15% respondió falta de la evaluación de las estrategias, el otro 15% señaló fallas internas en la dirección de las estrategias, un 8% no respondió a la pregunta y el 3% acotó falta de recursos para implementar las estrategias.



Estos datos revelan la existencia de diversidad de debilidades, entre ellas los más destacados problemas de planificación, organización, control, evaluación y dirección en torno a las ventas personales; denotando deficiencias administrativas en el proceso de ventas.

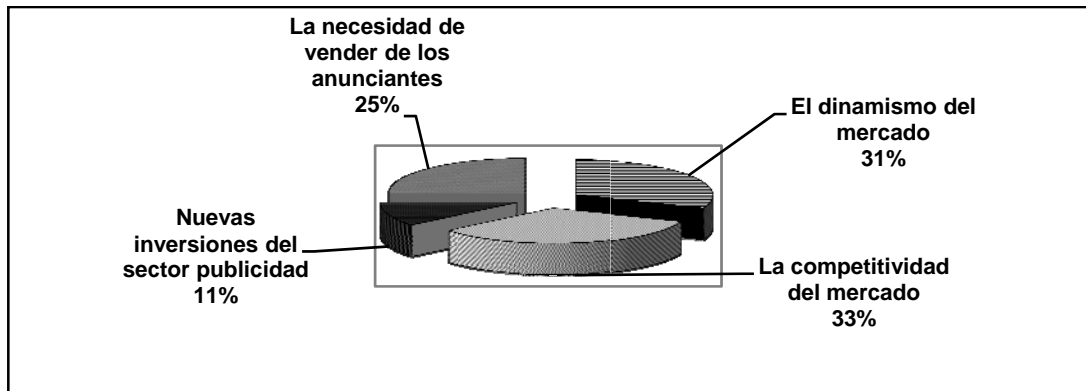
### 3.5 Aspectos Positivos del Entorno

Tabla No. 5

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El dinamismo del mercado	14	31%
La competitividad del mercado	15	33%
Nuevas inversiones del sector publicidad	5	11%
La necesidad de vender de los anunciantes	11	25%
Ninguno de los anteriores Otro. Cuál (es)?	0	0%
Ns/Nr	0	0%

Fuente: Gómez (2008)

Gráfico No. 5



Fuente: Gómez (2008)

En la tabla y gráfico No. 5 al investigar sobre los aspectos positivos del entorno que favorecen la aplicación de las estrategias de ventas personales en las agencias de publicidad, se concluye que el 33% respondió la competitividad del mercado, el 31% señaló el dinamismo del mercado, el 25% determinó la necesidad de vender de los anunciantes, el 11% evidenció nuevas inversiones del sector publicidad. Tal como se observa, son diversos los aspectos positivos del entorno que favorecen la aplicación de la estrategia de ventas personales en las agencias de publicidad, denotando la existencia de oportunidades, las cuales pueden ser aprovechadas por la gerencia en función de obtener una posición de mercado más privilegiada.

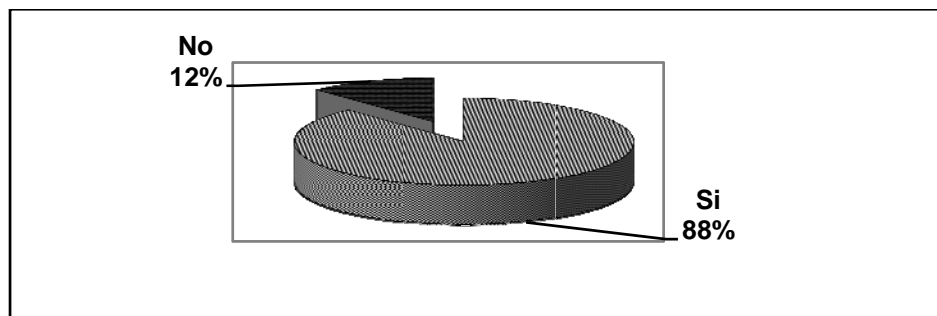
### 3.6 Conocimientos de Oportunidades

**Tabla No. 6**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	88%
No	2	12%
Ns/Nr	0	0%

Fuente: Gómez (2008)

**Gráfico No. 6**



Fuente: Gómez (2008)

En la tabla y gráfico No. 6 al analizar si el personal conoce las oportunidades de mejora en el contexto de mercado que tienen las estrategias de ventas personales aplicadas en las agencias de publicidad, se visualiza que el 88% de los gerentes señaló una respuesta afirmativa, mientras el 12% respondió negativamente. Estos resultados indican que el personal de estas empresas tiene conocimiento de las oportunidades potencialmente aprovechables para lograr una mayor estabilidad y competitividad en el mercado.

### 3.7.- Aspectos Negativos del Entorno

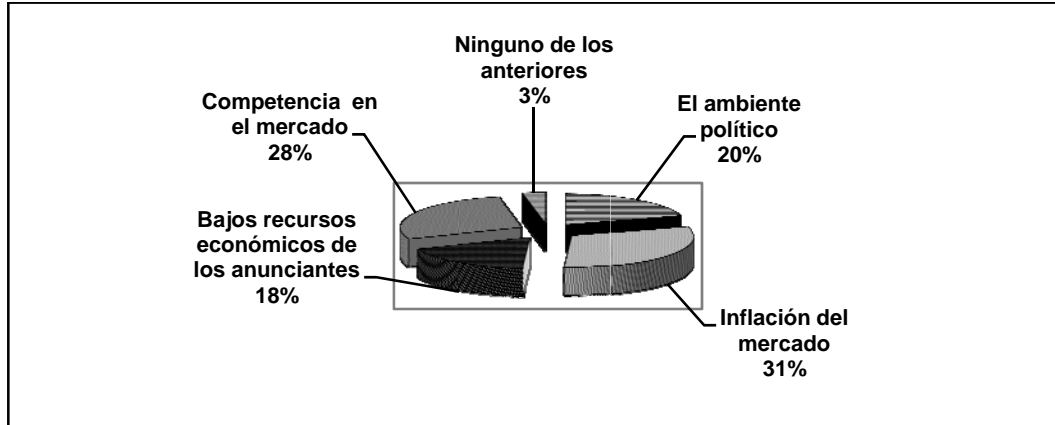
**Tabla No. 7**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El ambiente político	8	20%
Inflación del mercado	12	31%
Bajos recursos económicos de los anunciantes	7	18%
Competencia en el mercado	11	28%
Ninguno de los anteriores Otro. ¿Cuál (es)?	1	3%
Ns/Nr	0	0%

Fuente: Gómez (2008)



**Grafico No. 7**



Fuente: Gómez (2008)

En la tabla y gráfico No. 7 al indagar sobre los aspectos negativos del entorno que limitan la acción de las estrategias de ventas personales en las agencias de publicidad, se muestra que el 31% de los gerentes señaló inflación del mercado, el 28% acotó competencia en el mercado, el 20% acotó el ambiente político, el 18% evidenció bajo recursos, el 3% respondió ninguna de las opciones presentadas.

Los resultados revelan como la inflación del mercado, las relaciones de competencia, él y el ambiente político; son los cuatro aspectos que más atentan contra la estabilidad de mercado de las pequeñas agencias publicitarias, siendo esencial considerarlo a los efectos de contar con estrategias que permitan minimizar sus efectos o prepararse para el futuro.

### 3.8.- Conocimientos de Amenazas

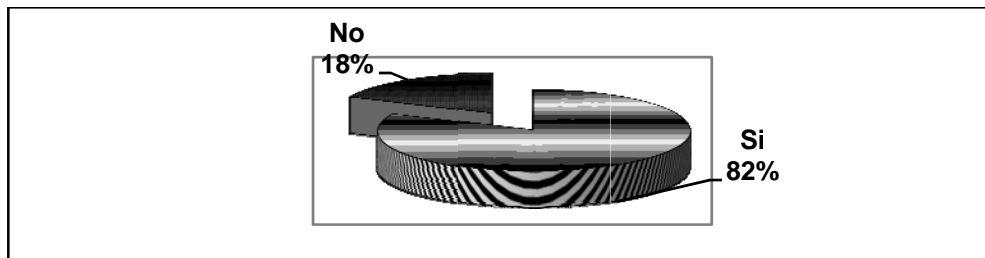
**Tabla No. 8**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	82%
No	3	18%
Ns/Nr	0	0%

Fuente: Gómez (2008)



Grafico No. 8



Fuente: Gómez (2008)

En la tabla y gráfico No. 8 al estudiar si el personal conoce las amenazas presentes en el contexto de mercado que pudieran afectar las estrategias de ventas personales aplicadas en las agencias publicitarias, estas indican que el 82% contestó afirmativamente, y el 18% indicó negativamente.

Estos datos revelan que el personal es informado de las amenazas presentes, lo cual implica que están en condiciones de reconocer la acción de variables que atentan contra la estabilidad de mercadeo, así como la competitividad de la empresa en su entorno mercadológico.

### Conclusiones

Respecto a los factores internos, específicamente en lo referido a las fortalezas, se obtuvo que el personal conoce las fortalezas que tienen las ventas personales en las agencias publicitarias, denotando que la fuerza de ventas de la empresa cuenta con conocimientos específicos sobre los puntos fuertes que constituyen elementos para aprovechar en la dinámica interna de estas organizaciones.

Dicho conocimiento de las fortalezas les permite aprovecharlas en beneficio de la gestión estratégica de mercadeo, tal como lo afirma David (1999:16) quien plantea la necesidad de un conocimiento amplio de los puntos fuertes de la empresa para utilizar los mismos en beneficio de la gestión.

En cuanto a las fortalezas específicas, se obtuvo que existe una figura de responsabilidad en la cual recaen las acciones en materia de estrategias de ventas, estando representada por el gerente, así como acciones dirigidas a enfocar sus fortalezas en el recurso humano y en la gestión de entrenamiento o apoyo dado para desarrollarlos en materia de estrategias de ventas personales.

Dichas fortalezas son indispensables para la mejora interna de la empresa, lo cual redundará en procesos organizativos y administrativos sólidos para apoyar las estrategias de ventas personales. En relación a ello, David (1999:16) afirma que las fortalezas pueden ser aprovechadas para combinarse con los ambientes externos y aumentar la competitividad de la empresa frente al entorno de mercadeo.



Siguiendo con el análisis interno, se procedió a valorar las debilidades o factores internos desfavorables. En cuanto a las debilidades, se pudo encontrar que el personal conoce las debilidades que tienen las ventas personales aplicadas en la agencia publicitaria, revelando que las pequeñas empresas publicitarias están haciendo esfuerzos por lograr una mayor integración del personal informando al mismo sobre los puntos débiles presentes en la organización, lo cual contribuye a su identificación y abordaje.

Estos resultados son relevantes pues el conocimiento amplio de las debilidades contribuye en su solución oportuna, tal como lo expresa David (1999:16) quien sostiene la importancia de conocer las debilidades e implementar acciones sobre las cuales se contribuya a mejorar los puntos débiles de la empresa, pues ello afecta su valor en el mercado y su competitividad general.

En torno a los puntos débiles de las ventas personales en las agencias publicitarias, las más destacadas fueron los problemas de planificación, organización, control, evaluación y dirección, denotando deficiencias administrativas en el proceso de ventas de las pequeñas agencias publicitarias. Dichos problemas afectan la gestión interna de la empresa, la cual es fundamental para apoyar las acciones de mercadeo. En tal sentido, David (1999:16) afirma que la existencia de debilidades en los procesos internos de las empresas, puede intervenir de manera desfavorable en su desarrollo estratégico, incluyendo el área de mercadeo.

En cuanto a los factores externos, se investigaron las oportunidades, observándose entre los aspectos positivos del entorno que favorecen la aplicación de las estrategias de ventas personales en estas agencias de publicidad, destacan la competitividad del mercado, el dinamismo del mercado, la necesidad de vender de los anunciantes, nuevas inversiones, entre otras. Tal como se observa, son diversos los aspectos positivos del entorno que favorecen la aplicación de las estrategias de ventas personales en las agencias de publicidad, denotando la existencia de oportunidades, las cuales pueden ser aprovechadas por la gerencia en función de obtener una posición de mercado más privilegiada. Estas afirmaciones se vinculan a los planteamientos de Thompson (1998:82) quien afirma que dentro del proceso de formulación de las estrategias de ventas personales, es esencial desarrollar la situación de una empresa dentro del mercado.

Así, se pudo observar que el personal conoce las oportunidades de mejora en el contexto de mercado que tienen las estrategias de ventas personales aplicadas en las agencias publicitarias, indicando que el personal de estas empresas tiene conocimiento de las oportunidades potencialmente aprovechables para lograr una mayor estabilidad y competitividad en el mercado. Dicho conocimiento de acuerdo con David (1999:16) es fundamental pues las oportunidades son los elementos que pueden aprovechar las empresas para maximizar su competitividad en el mercado, e introducir oportunamente las estrategias para conquistar el éxito.

Respecto a las amenazas, se obtuvo que al indagar sobre los aspectos negativos del entorno que limitan la acción de las estrategias de ventas personales en las agencias publicitarias, los resultados revelan como la inflación del mercado y





las relaciones de competencia, y el ambiente político; son los tres aspectos que más atentan contra la estabilidad de mercado de las pequeñas agencias publicitarias, siendo esencial considerarlo a los efectos de contar con estrategias que permitan minimizar sus efectos o prepararse para el futuro. Dichas amenazas son relevantes pues de acuerdo con David (1999:16) éstas pueden entorpecer el logro de los objetivos estratégicos de las empresas, por lo cual su consideración es un elemento indispensable para sortear los obstáculos potenciales.

En este orden de ideas, el personal conoce las amenazas presentes en el contexto de mercado que pudieran afectar las estrategias de ventas personales aplicadas en las agencias publicitarias, de tal manera el personal es informado de las amenazas presentes, lo cual implica que están en condiciones de reconocer la acción de variables que atentan contra la estabilidad de mercadeo, así como la competitividad de la empresa en su entorno mercadológico. Dicho conocimiento es fundamental para estar en condiciones de prevenir las acciones a seguir debido al efecto potencial de las amenazas, pues como lo indica David (1999:17) aún cuando no sea posible controlar las amenazas por tratarse de elementos que se encuentran fuera del alcance de la empresa, conocerlas permite asumir acciones anticipatorias o de planeación para minimizar sus futuros efectos en las empresas.

Las conclusiones de este estudio se resumen en los hallazgos obtenidos al analizar los factores internos y externos vinculados a las estrategias de ventas personales de las pequeñas agencias publicitarias, encontrándose conocimiento de las fortalezas, incluyendo la existencia de una figura de responsabilidad, desarrollo del recurso humano y la gestión de entrenamiento. Del mismo modo, conocen las debilidades incluyendo los problemas de planificación, organización, control, evaluación y dirección en torno a las ventas personales; denotando deficiencias administrativas en el proceso de ventas personales. En cuanto a los factores externos, incluyen en las oportunidades, la competitividad, la necesidad de vender de los anunciantes y nuevas inversiones. Mientras que las amenazas, incluyen la inflación del mercado, las relaciones de competencia, y el ambiente político.

### Referencias Bibliográficas

- ANSOFF, I. (1997). **La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial**. Tercera Edición. México. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana..
- COBRA, F. Y ZWARG, E. (1998). **Marketing de Servicios**. México. Editorial Prentice Hall.
- CHAVEZ, N. (1994). **Introducción a la Investigación Educativa**. Maracaibo. S/Editorial.
- DAVID, Fred. (1999). **Administración Estratégica**. México. Editorial Prentice Hall.
- GULTINAN, J. (1998). **Gerencia de Marketing**. México. Editorial McGraw Hill.



- HERNANDEZ, C. y DEL OLMO, R. (2003). **El Plan de Marketing Estratégico**. Colombia. Editorial Gestión 2000,
- HECHMAN. (2002). **Desarrollo y Ejecución de las Estrategias de Mercadeo**. Colombia. Editorial Norma.
- HERNÁNDEZ, C.; FERNÁNDEZ, R. Y BAPTISTA, P. (1996). **Metodología de la Investigación**. México. Editorial McGraw Hill.
- HOFFER, J. y SHENDEL, D. (2000). **Ventas y Mercadeo**. México. Editorial Prentice Hall.
- HUGHES, G. (2002). **Mercadotecnia. Planeación Estratégica**. México. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- KOTLER, P. (2000). **Marketing**. México. Editorial Prentice Hall.
- LAMBIN, J. (1998) **Marketing Estratégico**. México. Editorial McGraw Hill.
- LUTHER, W. (2002). **El plan de Mercadeo**. Colombia. Editorial Norma.
- MANNING, G. y REECE, B. (2000). **Las ventas en el mundo actual**. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- MINTZBERG, H. (2000). **La caída y ascenso de la Planeación Estratégica**. Canada. Harvard Bussiness Review.
- MORRISEY, G. (2001). **El pensamiento estratégico**. Construya los cimientos de su planeación. Madrid España. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- NAIM, M. (2002). **Venezuela Competitiva**. Caracas. Editado por IESA.
- PRIDE, W Y FERRELL, O. 2001. **Marketing, Concepto y Estrategias**. México. Editorial Mc Graw Hill.
- SABINO, C. (1995). **Metodología de la Investigación**. Buenos Aires. Editorial El Cid.
- SCHOELL, W. y GUILTINAN, J. (2002). **Mercadotecnia. Conceptos y prácticas**. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- STANTON, W., BUSKIRK, R., SPIRO, R. (2002). **Ventas: conceptos, planificación y estrategias**. Santafé de Bogota, Colombia. Editorial McGraw Hill.
- STONER, J. (1993). **Administración**. México. Editorial Prentice Hall.
- SIERRA, R. (1994). **Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales**. Caracas. Editorial Panapo.



- STANTON, W. (1999). **Fundamentos de Marketing**. México. Editorial McGraw-Hill.
- TABATORNY, D. y JARNIU, C. (2000). El Concepto de Estrategia. México. Editorial Continental.
- TAMAYO Y TAMAYO, M. (2000). **El Proceso de Investigación Científica**. Editorial Limusa. México.
- ANDERSON, R.E.; HAIR, J.F. y BUSH, A.J. (1995). **Administración de Ventas**. México. McGraw-Hill,
- JOHNSON, M. y MARSHALL, G. (2003). **Administración de Ventas**. México. McGraw-Hill.
- OCTAVIO MELENDEZ, (2000). **El Liderente** Publicitario, Maracaibo-Vzla.