

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN



LAS VENTAS Y SU ADMINISTRACION A TRAVES
DE LAS FUNCIONES DEL GERENTE

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

ROLANDO AUGUSTO RUIZ HERNANDEZ

DIRECTOR DE TESIS: L. A. MANUEL CARRILLO T.
CUAUTITLAN, MEX. 1982



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E.

	Pág.
CAPITULO I. LA ADMINISTRACION DE VENTAS A TRAVES DEL GERENTE.	
1. Que es la administración de ventas.	3
2. Quienes participan en la administración de ventas	8
3. De donde parte la administración de ventas.....	12
4. Ubicación del area administrativa - de ventas en la empresa	13
5. Objetivo de la administración de -- ventas en la empresa	17
6. Actividades que se realizan, contro les y reportes	17
7. Su importancia en la toma de deci-- siones de estrategia comercial	19
8. El gerente de administración de ven tas.....	21
9. El que, como, cuando y cuanto en ad ministración de ventas.....	23
10. El control.	32
 CAPITULO II. ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE LA GERENCIA DE VENTAS.	
1. Cualidades para el puesto de geren te de ventas	37
2. Planeamiento, organización, direc ción y control.....	38

	Pág.
3. Proceso de dirección.....	52
4. Cuatro funciones de dirección ...	56
5. Relaciones públicas	56
6. Liderazgo	61
7. Contratación de vendedores profesionales	62
8. Entrenamiento, motivación y comunicación	65
9. Informes y resultados	73
10. Despido del representante de ventas.....	78
 CAPITULO III. LAS VENTAS.	
 CAPITULO IV. ENTRENAMIENTO TECNICO DE VENDEDORES.	
1. Objetivo.....	91
2. Oportunidad, reglas, herramientas	
3. Sistemas de ventas	114
 CAPITULO V. ENTRENAMIENTO PRACTICO DE VENDEDORES	
1. Objetivo.....	120
2. Visita a mayoristas y detallistas	122
3. Informes del entrenador	130
4. Evaluación y calificación	130
 CAPITULO VI. COMUNICACION EN DOS SENTIDOS, EL TRABAJO EN EQUIPO Y UN PROGRAMA DE AUTO DESARROLLO	147
1. Comunicación en dos sentidos	147

	Pág.
2. El individuo dentro del equipo....	149
3. Conducción	151
4. Ventajas del programa de auto desa rrollo.....	154
CONCLUSIONES	162
BIBLIOGRAFIA	167

OBJETIVO DE LA TESIS.

OBJETIVO DE LA TESIS.

Considero que mi tesis me permitirá plasmar una serie de conocimientos relacionados con la disciplina administrativa, adquiridos durante los años de estudio académico; así como su aplicación práctica en el campo concerniente al aspecto de actividad comercial de las empresas.

Mi desarrollo profesional laboral ha sido dentro del marco del área comercial de las empresas. En su mayoría pertenecientes a la iniciativa privada, y en algún momento en el sector público Paraestatal.

De lo anterior se desprende mi interés en desarrollar un tema importante y de actualidad; LAS VENTAS Y SU ADMINISTRACION A TRAVES DE LAS FUNCIONES DEL GERENTE. Con esto pretendo crear un manual teórico práctico para el ejecutivo de ventas que sirva de guía en el desempeño de sus actividades.

Como puede verse, este objetivo concreto y específico implica una serie de pequeños objetivos mismos que lo integran. Además un segundo objetivo; el de poder mediante

el desarrollo y exposición del tema contribuir de algún modo a propiciar el deseo de estudio y la mejor preparación de todos aquellos que militan en el area comercial de las empresas, así como aportar cuando menos un punto de vista más en este renglón.

Mediante todo esto deseo ver culminado el esfuerzo de muchos años de estudio con la obtención de mi Título Profesional en la disciplina de la Administración, mismo que -- permitirá realizarme como individuo dentro de la sociedad; -- tanto en el aspecto profesional como en el humano.

I N T R O D U C C I O N

I N T R O D U C C I O N

Durante mis años de experiencia laboral me he podido percatar de un sinnúmero de necesidades en el área comercial de las empresas. También he notado el grado de importancia que está teniendo la posición ejecutiva de Gerente de Ventas, Director Comercial, Director de Ventas, etc. el nombramiento será de acuerdo a la estructura de la empresa.

Tenemos que en la época moderna, el Gerente se ha convertido en una figura harto popular; el ser Gerente es un sinónimo de posición sólida, tanto en el aspecto económico como social.

De aquí que todo profesional tenga en mente el deseo de ocupar una posición a nivel Gerencial. También me he dado cuenta que a medida que la actividad comercial se incrementa, es menester el contar con gente capaz y preparada para sostener este acelerado ritmo de crecimiento de las empresas.

Antiguamente se tenía como Gerente casi siempre al dueño, al hijo del dueño, ó a algún pariente de estos. Por -

lo general se trataba de personas que aprovecharon sin lugar a dudas los momentos propicios para iniciar un negocio, mismo que creció en un corto lapso de tiempo. Aquí encontramos que la persona que lo dirige, ya esta fuera del mismo por la carencia de preparación adecuada; es decir, técnica, tanto en aspectos administrativos como de mercadeo. Entonces surge -- la necesidad de colocar a un hombre con capacidad, conoci -- mientos, habilidad y experiencia que pueda dirigir en forma -- adecuada la negociación.

En la mayor parte de casos se recurría a la entonces tal vez única fuente de reclutamiento. Se tenía que hacer mano del vendedor más experimentado y de mayor éxito. -- Esto es, se le convertía en Gerente; éste a su vez se encon traba postrado detrás del escritorio y manejando vendedores, todos ellos muy experimentados; al tratarse de un hombre audáz, conseguirá llegar a los resultados, y en mayor o menor grado se mantenía en la posición de Gerente.

Actualmente la actividad comercial, ya no solo es un negocio, ha crecido y sigue creciendo, de tal manera que los empíricos se están quedando atrás, pues no basta la expe riencia ni la audacia; es necesario contar además con las ba ses sólidas que permitan al ejecutivo ó al que como profesional está próximo a serlo, a mantener el ritmo creciente y -- acelerado de la actividad mercantil. Ya no se trata de "ven-

der únicamente"; se tiene que pelear cada vez más con los competidores que luchan por ganar un mercado, ofreciendo más calidad, mejor precio; con el uso de los medios masivos de comunicación, etc. Se requiere de personas capaces de dirigir y entrenar a otros; de gente que pueda integrar una serie de actividades con un enfoque encaminado a la consecución de máximos resultados y al menor costo.

En todo este maremagnum de actividades operacionales tenemos tal vez la tarea más importante que tendrán que realizar los ejecutivos; es sin duda la toma de decisiones. Es por lo que repito, se requiere hoy día de personas altamente calificadas para el puesto de gerente. En base a todo esto surge la idea de administrar las ventas, es decir; la actividad comercial organizada.

En el desarrollo del tema, veremos un panorama general de las actividades del Gerente, y del como a través de ella se logra una buena administración comercial.

Se tratará en el lenguaje más práctico, evitando-- toda clase de tecnicismos, ya que lo que se pretende es que se pueda tener una guía de la labor del Gerente que permita una alta y mejor comprensión.

Espero este estudio sirva como fuente de consulta-

de los ejecutivos de ventas ó los que están próximos a serlo así como también a aquellos que desean prepararse para ello; y que contribuya a que dominen su trabajo, que les permita - adquirir una visualización de lo que es e implica el cargo, - y a adquirir más experiencia.

La forma en que trataré el tema en cuestión, permi tirá que aún las personas que disponen de poco tiempo, pue- dan usarlo como fuente de consulta y les ayude a esclarecer- y resolver algunos de los problemas prácticos que todo Geren te debe encarar y solucionar acertadamente.

Este estudio no pretende dar respuestas concretas, más sí se quiere orientar un modo de pensar, considerando -- que todo ejecutivo deberá adaptar los conocimientos adquiri- dos aquí, a la situación que se le presente.

No pretendo ser original en los conceptos, pero sí trataré de serlo en la forma de tratarlos y presentarlos.

Rolando Augusto Ruíz Hernández.

C A P I T U L O I .

LA ADMINISTRACION DE VENTAS A TRAVES DEL GERENTE.

C A P I T U L O I.

LA ADMINISTRACION DE VENTAS A TRAVES DEL GERENTE.

Como se hizo mención en la introducción, la actividad comercial de las empresas, día con día se hace más difícil y sofisticada debido al crecimiento de la empresa como-- del país.

Con el crecimiento demográfico, tenemos que desa-- rrollar una serie de satisfactores. Pero no es solo esto; requerimos de hacerlos llegar al consumidor, al individuo, a - la sociedad. He aquí la dificultad, ya que existen infinidad de industrias que producen un mismo satisfactor o algún similar que puede ser sustituto uno del otro. Es en este punto - donde se inicia la lucha; lucha por ser el que primero lle - gue al destino final; y una vez logrado esto, viene lo más - difícil; mantenerse en ese sitio.

Esto es la lucha por la supremacia comercial, y me diante el éxito en esta lid, se lograrán para nuestra empre- sa, los resultados planeados y esperados; es decir, las uti- lidades.

Se nota lo complicado de esto verdad? Bueno. Es -- por lo que actualmente se requiere de Gerentes; no empíricos; necesitamos profesionales capaces de administrar la actividad comercial de la empresa en la que presta sus servicios. Administrar las ventas a través de las funciones del gerente se dice fácil, pero no lo és; es más complicado de lo que parece.

Es vital que el gerente sea un polifascético, casi un super hombre; dispuesto a soportar la lápida de la responsabilidad que representa dar resultados a través de otros; será responsable de lo que otros, su equipo logre; de la buena marcha del mismo y de que con ello se obtengan los objetivos de la empresa.

¡La Administración de ventas no solo es elaborar un presupuesto y ya!, es mucho más; es por ello que en los puntos siguientes trataré de mostrar lo más sobresaliente y que sea un marco de referencia del trabajo del Gerente.

1.- QUE ES LA ADMINISTRACION DE VENTAS.

La administración de ventas es a mi parecer el alma de la buena marcha de los negocios, y aquí se involucran las ventas mismas. Administración de ventas es todo un proceso, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control de la actividad comercial de los negocios, representada

por un solo hombre en el vértice de la pirámide, esto es por el gerente.

La administración de ventas va desde el presupuesto de Ventas hasta el lograr colocar el producto al alcance del consumidor.

Todo lo que se hace para llegar al consumidor con nuestro producto, en lo que se refiere al aspecto comercial más directamente requiere de poner a funcionar una serie de mecanismos que lo hagan permisible. A continuación trataré de definir en lo que a mi concierne lo que es la administración de ventas de acuerdo a mi propia experiencia. Intentaré explicar de la forma más simple el tema en el desarrollo del presente capítulo y los que le siguen. Entonces tenemos que Administración de ventas es un proceso de evolución en la -- Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control-- de:

- Recursos humanos, materiales y financieros con enfoque comercial.
- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de Mercadotecnia y Publicidad.
- Fuerza de ventas (Vendedores, Supervisores, regionales, Divisonales , etc.)
- Personal administrativo de oficinas.
- Distribución de productos (tráfico).

- Todo el personal del area comercial.
- Labor de mercadeo, promoción y publicidad.
- Crédito y Cobranzas.
- Vehículos de la fuerza de ventas y de distribución.
- Proceso de pedidos.
- Servicio a clientes.
- Conocimiento de Zonas, Territorios y mercado nacional.
- Conocimiento de los clientes (los más, en su defecto los importantes).
- Requerimientos de productos a logística.
- Control de inventarios en almacen de productos terminados.
- Análisis de operaciones.
- Presentación de informes.
- Obtención de buenos resultados.
- Reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal del area comercial.
- Presupuesto de operación.
- Remuneración del personal.
- Premios e incentivos.
- Políticas de operación comercial.
- Coordinación con producción, etc.

La amalgama de todos estos elementos mediante el -

proceso administrativo nos da como resultado la administración de ventas; en ella intervienen todos estos y algunos más elementos que hacen difícil y laboriosa la tarea del gerente. Mencionados en forma aislada e individual parecerán fáciles y podrá no significar problema alguno; pero si lo que se tiene que lograr es la integración y funcionamiento sincronizado, ya es otra cosa; de la buena conjunción de todos y cada uno de los elementos dependerán los buenos resultados.

La administración de ventas es la forma técnica científica y artística de encausar la comercialización de satisfactores, llamense productos ó servicios a un determinado núcleo de consumidores, con el objetivo de lograr una actividad lucrativa y provechosa, implementada a través de las funciones del gerente.

Según Bertrand R. Canfield, la administración moderna de ventas comprende la Dirección y control de los agentes, el planeamiento, la elaboración del presupuesto y la táctica de ventas; la coordinación de la investigación de mercados, la publicidad y la promoción, el mercadeo y la integración del programa comercial de todas las actividades de negocios que contribuyan al incremento de las ventas y sus beneficios.

La expresión "Administración de Ventas" suele uti-

lizarse como sinónimo de Gerencia de Mercadeo" que algunas veces se llama distribución, que comprende todas las actividades que requieren la transmisión de bienes y servicios de los productores a los consumidores a saber: venta, compra, transportes, almacenamiento, estandarización, gradación, financiamiento y toma de riesgos.

Para Ronald Brown la actividad que el gerente debe desarrollar es una buena administración consistente en:

- La capacidad de lograr que las personas con habilidad normal actuen de manera extraordinaria.
- Un buen administrador es aquel que puede lograr que sus subalternos trabajen más y con mayor rendimiento y que lo hagan con agrado.
- Un administrador es aquel que logra que se hagan las cosas a través de otros ó con su ayuda.

Como puede observarse en las definiciones mencionadas, se involucran todas las fases del proceso administrativo y el hecho del buen manejo de recursos humanos en una forma primordial.

Concretando todo lo anterior tenemos que administración de ventas es la adecuación óptima de recursos (humanos, materiales, financieros), así como de las operaciones y actividades derivadas de esta, al iniciar la mecánica comercial

de una empresa, empleando las fases del proceso administrativo.

Administración de Ventas es la aplicación del proceso administrativo (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control) a la actividad comercial de las empresas.

2.- QUIENES PARTICIPAN EN ADMINISTRACION DE VENTAS.

Del primer punto de este capítulo se deduce quienes son los que participan en la administración de ventas. Esto va desde el vendedor hasta el gerente mismo, así como todos y cada uno de los departamentos que integran el área comercial, y algunos otros departamentos que aunque no pertenecen directamente al área comercial, también tienen un buen grado de participación, ya sea por sus actividades o por la información que generan.

La participación de cada parte es importante, debido a que se trata de una sincronía de actividades con un fin común. Entrando un poco al detalle mencionaré los más que participan y como, de una manera general:

- El Gerente de Ventas.- Este como responsable de toda la operación comercial, conjuntando, integrando, planeando, supervisando, dirigiendo y controlando; además la toma de decisiones del área a su cargo. También capacita, motiva, de-

sarrolla, informa de resultados, etc.

- El o los Gerentes Divisionales.- Serán responsa--
bles de la actividad comercial que realicen los Gerentes Re--
gionales ó Distritales ó Supervisores, se encargarán de pla--
near el presupuesto de su división y la derrama de este en --
sus subordinados, además vigilarán que estos objetivos se cum--
plan mediante la supervisión, tomaran decisiones en la divi--
sión a su cargo, recorrerán su territorio, visitarán clientes,
harán labores de mercadeo vigilarán las actividades de la com--
petencia, informarán de sus actividades y resultados al Geren--
te de ventas.

- Gerente Regional, Distrital ó Supervisor.- Estos--
serán responsables ante el Gerente Divisional de las activida--
des desempeñadas por sus vendedores en la zona a su cargo, vi--
gilarán el cumplimiento de la cuota de ventas, y serán los en--
cargados directos de solucionar los problemas de su grupo, ad--
ministrarán el trabajo del mismo.

- Representantes de Ventas.- Ellos son la punta de--
lanza del area comercial y de la empresa, son la imagen de la
empresa ante sus clientes, son responsables de administrar su--
cuota de ventas, sabran como distribuirla ante sus clientes,--
administrarán su tiempo y zona para el mejor aprovechamiento,
controlarán las ventas de sus clientes, asesorarán a los mis--
mos y serán ellos los que en primera instancia resuelvan pro--

blemas de su zona; son los responsables de los buenos resultados ante su supervisor.

- Almacén de producto terminado.- Este en su mayor parte de veces pertenece ó reporta al departamento de producción; actualmente en las modernas empresas reporta al Gerente de Administración de Ventas, es decir se ha adherido al área-comercial, por la necesidad de mayor flexibilidad en la distribución oportuna del producto, y para evitar bloqueos en comunicación y triangulación de instrucciones. Tendrá que vigilar el nivel de stocks acordes con el presupuesto de ventas, e informar cualquier variante.

- Distribución física del producto.- Se encargará de situar la mercancía en el almacén del cliente en forma oportuna y ágil de acuerdo con las políticas de la empresa, solucionará problemas de transportes tanto propios como con terceros, vigilará el buen estado de los vehículos de la empresa, el empaque y manejo de mercancías, servicios al cliente referentes al envío de la mercancía, etc.

- Producción.- En forma indirecta participa, ya que se coordinará con la gerencia Administrativa de ventas para informarle del tiempo de entrega de productos, producción especial, y cualquier problema que pueda interferir con el suministro de productos terminados que pueda afectar el buen desempeño del área comercial en cuanto al cumplimiento del pre-

supuesto de ventas y servicio a clientes.

- Administración de Ventas.- Es la responsable de la conducción y comportamiento de las ventas en cuanto a forma estadística; será el que guíe la actividad comercial, indicando hacia donde deben canalizarse los esfuerzos para los mejores resultados; se encarga de coordinar la función presupuesto con logística, vigilará el cumplimiento de suministros de producto terminado, realizará análisis de las variaciones en el comportamiento de las ventas, controlará el almacén de producto terminado, el área de distribución, procesos de pedidos, servicios diversos a clientes, archivo de clientes; elaboración del presupuesto en conjunción con el Director Comercial y Dirección General, creará manuales del área comercial en cuanto a manejo administrativo, etc.

- Crédito y Cobranzas.- Este departamento reporta generalmente el área de Finanzas; pero interviene en gran parte en la administración de ventas, contribuirá a incrementar la cartera de clientes al abrir nuevos créditos, se encargará de mantener una cartera sana que permita una mayor fluidez en las ventas, etc.

- Mercadotecnia.- Este sector del área comercial es de suma importancia; ya que se encargará de fincar las bases sobre las que se desenvolverá el representante de ventas, mediante los apoyos publicitarios, promocionales, diseños de --

productos, presentación de los mismos, impulsando fuertemente la imagen de la empresa a través de la publicidad institucional, así como de las marcas que se manejen, realizará estudios de mercado, análisis de desplazamiento de productos, - escogerá nuevos canales de distribución y nuevos mercados, - buscará otros usos lícitos de los productos, todo esto con la idea de la satisfacción del consumidor partiendo del gusto y punto de vista del mismo consumidor, etc.

En términos generales estos son quienes intervienen en la administración de ventas, así como una generalidad del como participan en ello.

A mi modo de ver todos los departamentos de la empresa participan en mayor ó menor grado en esta labor; y los clasificó como departamentos de servicio de ventas, ya que - de no realizar su parte cada uno, la labor comercial fallaría irremisiblemente y por ende los beneficios que se esperarían serán igualmente deficientes.

3.- DE DONDE PARTE LA ADMINISTRACION DE VENTAS.

La administración de ventas se inicia desde el momento de elaborar el presupuesto de ventas, es aquí donde se analizan una serie de elementos, datos tales como las ventas del período pasado, situaciones prevalecientes en el merca--

do, tendencias de crecimiento de la empresa, proyecto de penetración de mercado, ayudas para la distribución de productos, apoyos de promoción y publicidad, políticas de precios, productos nuevos, canales de distribución, demanda actual de nuestro producto, oferta del mismo, análisis de la competencia; recursos empleados en el período pasado y factores que influyeron directa ó indirectamente a los resultados logrados, estado de la economía nacional, políticas de sueldos y remuneraciones, etc.

Es evidente que la administración de ventas parte del presupuesto de ventas; pero también se requiere de la creación del presupuesto de ventas "fore cast"; a mi parecer es aquí donde parte la administración de ventas, ya que de él se derivarán toda una serie de derramas del mismo a cada una de las divisiones en forma analítica; lo anterior es en cuanto a la administración global de ventas, puesto que en cada escalón jerárquico, se iniciará una administración de diferente magnitud, acorde a sus objetivos específicos.

Concretando puedo decir que la administración de ventas se inicia en la planeación de los objetivos comerciales de la empresa.

4.- UBICACION DEL AREA ADMINISTRATIVA DE VENTAS EN LA EMPRESA.

Tomando en consideración la importancia que tiene-

el departamento administrativo de ventas, el area deberá estar representada por un Gerente Administrativo de Ventas, -- por lo tanto su ubicación será a nivel ejecutivo. En este ni vel deberá de considerarse dentro del area comercial repor-- tando al Director Comercial. Debido a sus características -- considero que su posición jerárquica será superior a la del Gerente de Ventas, y deberá situarse entre la Dirección Co-- mercial y la Gerencia de ventas; fungiendo a nivel staf, sir-- viendo de esta manera como asesor del Director Comercial; -- contribuirá a que el Gerente de ventas canalice mejor sus es fuerzos, dedicará más tiempo al trabajo de campo, ya que to-- do lo administrativo será manejado por el area en cuestión.

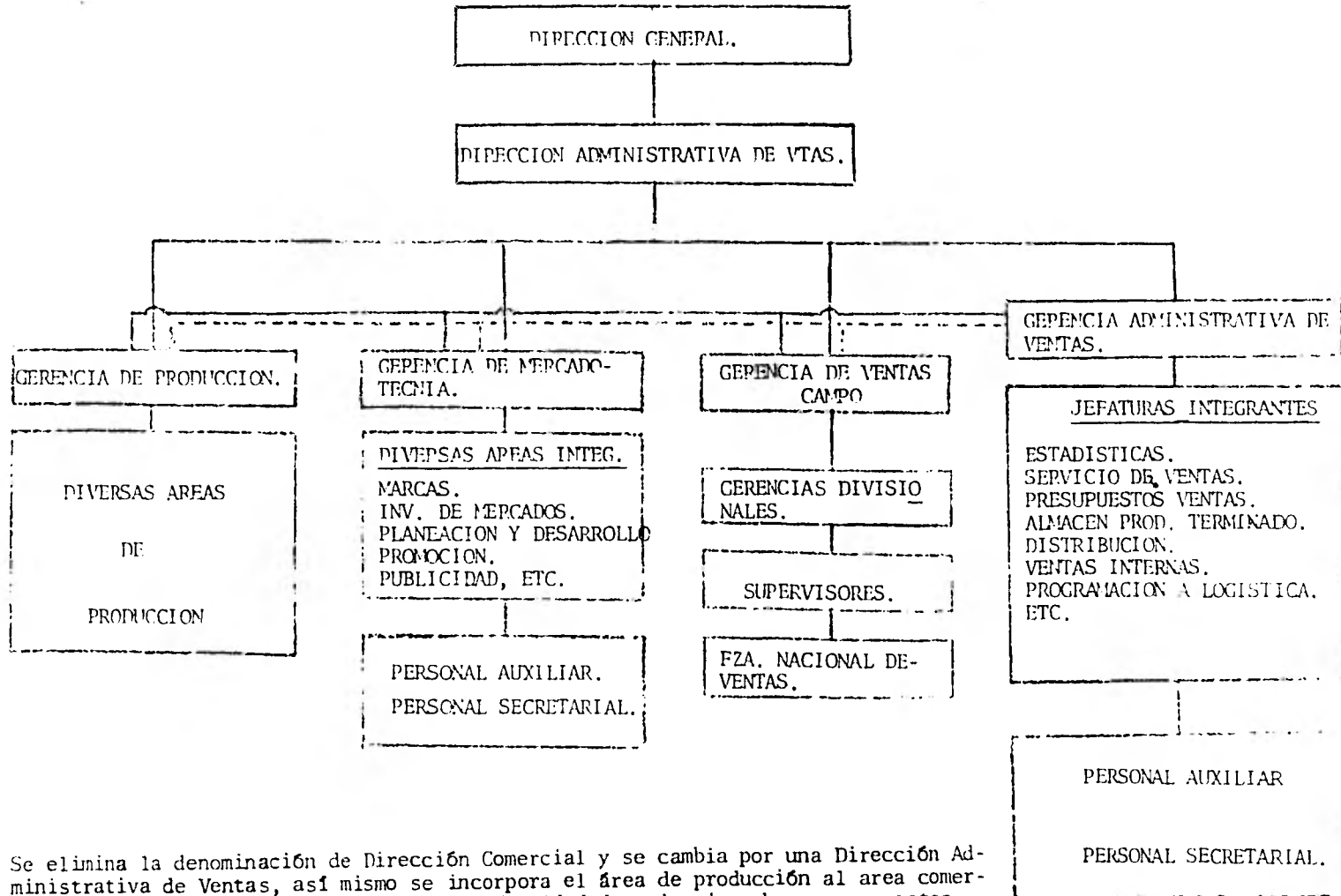
Existen compañías cuya estructura no contempla un-- area administrativa de ventas, casi siempre en este tipo de -- empresas se cuenta con una sección denominada servicio de -- ventas, que dista mucho de lo que es el administrativo de -- ventas, ya que su labor se limita a operaciones mecánicas, -- no puede tomar decisiones, ni dar soluciones de verdadera va lía. Aparte de la característica staff del area administrati-- va, se le debe de dar una responsabilidad lineal sobre la Ge rencia de Ventas, ya que como mencioné esta debe de desempe-- ñar un papel en el campo más dinámico y agresivo que permita lograr los resultados planeados; de manera tal que las fun-- ciones administrativas que desempeñen los hombres de ventas, partiendo del gerente, se lleven a cabo de la forma más fá-- cil mediante el uso, llenado en formatos creados para tal -- fin

in.

Soy de la idea, como ya lo mencioné de la existencia de esta area en la empresa; permite una mayor flexibilidad en la operación, pues es un departamento dedicado a mantener el flujo de la operación comercial; es un lugar donde se puede decidir, ya que conoce a fondo la operación de la compañía; será responsable de los buenos resultados ante la Dirección Comercial y ante la Dirección General, ya que es quien asesora y ayuda al Gerente de Ventas al logro de los objetivos.

En cuanto a organigrama, quedaría integrado de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA QUE PRESENTA LA UBICACION DEL AREA ADMINISTRATIVA DE VENTAS IDEAL.



* Se elimina la denominación de Dirección Comercial y se cambia por una Dirección Administrativa de Ventas, así mismo se incorpora el área de producción al área comercial, lo cual da mayor flexibilidad y uniformidad de criterio, ahorro en puestos -- ejecutivos altos; la autoridad doble de la gerencia administrativa de ventas (línea en ausencia de la Dirección Adva. Vtas, (6 casos especiales y staff normalmente). - Esto se verá más ampliamente en el Cap. I.

5.- OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION DE VENTAS EN LA --
EMPRESA.

El objetivo de esta es sin lugar a dudas el de lo --
grar la adecuación, el manejo de los recursos del area comer--
cial hacia la obtención de beneficios mediante el lograr un--
gran volúmen de ventas, en forma racional y técnica.

Si se tiene administración de ventas, se sabrá en --
donde estamos, a donde vamos y lo más importante, por donde;
es decir dirigir en forma más idónea nuestros esfuerzos.

También se puede decir que el objetivo de esta es la
implementación de las técnicas científicas de administración
a la actividad comercial con el propósito de lograr mejores--
resultados de la manera más eficiente y fácil, evitando con--
ello el despilfarro de los recursos y elementos participan--
tes. Dicho en otra forma es conducir la operación comercial--
por el camino correcto pretendiendo con ello mejores logros.

6.- ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN, CONTROLES Y REPOR--
TES.

Se mencionarán solo en forma de lista, va que por si
solos son entendibles, y no requerirán de mayor explicación,
pués toda persona que labore en el area comercial estará fa--
miliarizado con ello; lo que se pretende es que sirvan de --
guía práctica en la labor del Gerente. Para el control de --

las mismas se tienen formatos que permiten su manejo, y registro, casi todos ellos deberán presentar un estado evolutivo de cada una de las actividades por ciclo y de manera comparativa contra el estandar o lo planeado. En algunas compañías se emiten una serie de reportes a través del departamento de informática, que sirven de control de las operaciones, ya que mediante su estudio y análisis, se podrán tomar las medidas pertinentes a las situaciones que se presenten:

Las actividades son las siguientes:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de ventas y mercadotecnia.
- Diversos presupuestos de gastos en el area.
- Planeación de estrategia comercial.
- Programas de mercadotecnia, promoción y publicidad.
- Obtención de pedidos, registro, manejo, etc.
- Toma de decisiones.
- Creación de sistemas.
- Selección contratación, motivación y desarrollo de personal.

Estas son solo algunas, veremos varias más en el capítulo segundo que se refiere a las actividades y funciones del gerente; por lo pronto tenemos estas que son bastante ilustrativas y dan una clara idea de todo cuanto se realiza en el accionar del gerente.

7.- SU IMPORTANCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE ESTRATEGIA COMERCIAL.

Durante el transcurso de este capítulo, he venido exponiendo la vital importancia de la administración de ventas, y en este punto trataré de ampliar más ésto debido a la relevancia que tiene en la toma de decisiones de estrategia comercial.

Se ha dicho que si una empresa realiza sus operaciones sin un plan definido, ó que no se apega a él; se encontrará dando tumbos, canalizando mal sus esfuerzos, y todo ello la llevará al desastre, pues es patente que no se tomarán las medidas adecuadas y oportunas a una situación dada, si no es que ni se intentarán tomar. Solo se dirá vamos mal; pero será tal el desorden y la falta de control que no se sabrá ni por donde empezar.

Existiendo en cambio la administración de ventas en cada nivel, podremos detectar el problema de inmediato y podremos darle solución oportuna, acertada y definitiva.

Al referirme a estrategia comercial, estoy enfocando precisamente las soluciones a diversas situaciones de ventas, por ejemplo; dígase que el vendedor de la zona no está vendiendo un determinado producto que manufacturamos. Si tenemos que este señor no lleva un control de lo que vende, y-

solo se limita a ver cuanto lleva vendido en pesos, podrá decir que va bien, pero esto generará un desajuste tremendo en la programación de la producción que esta basada en un presupuesto de ventas. Si el vendedor no se da cuenta, es un tanto entendible aunque no justificable, ya que significará que su supervisor tampoco se ha percatado de ello y esto es un asunto serio y delicado. Hasta aquí no todo está perdido, ya que si contamos con un departamento administrativo de ventas, éste, por fuerza, tendrá que darse cuenta del asunto, y de inmediato procederá a tratarlo con el Gerente de Ventas, este a su vez con el Divisional y el supervisor; supongamos que el problema es que la competencia esta haciendo una fuerte promoción en la zona X, precisamente del producto que no esta vendiendo nuestro vendedor. Aquí es donde se decidirá que estrategia seguir para corregir ó en su defecto manejar la situación.

La capacidad de reacción como se ve es de inmediato, y si bién la estrategia es aguantar por ejemplo, por lo menos se sabrá la causa de la baja de venta en esa zona en particular; podría seguir mencionando ejemplos de casos en los que se requiere de tomar decisiones importantes al respecto, pero creo que nunca terminaria. En cambio con este pequeño y sencillo ejemplo queda ilustrado el mehojo del asunto, ya que sin duda se refiere esencialmente a la capacidad de respuesta a diversas situaciones derivadas de la actividad comercial; es manifiesto que la organización que nos da la ad-

ministración de ventas nos permite tener un control absoluto de los casos que se nos presenten.

8.- EL GERENTE DE ADMINISTRACION DE VENTAS.

En el punto cuatro de este capítulo ya se habló acerca del Gerente de Administración de Ventas; en el presente punto trataré de ampliar lo más posible al respecto. Para cubrir parte del aspecto en cuestión, cabe mencionar la explicación que nos brinda Bertrand R. Canfield en su Administración de Ventas, principios y problemas por considerarla amplia y acertada.

El Gerente Administrativo de Ventas presta sus servicios a las grandes y complejas organizaciones mercantiles -- que venden una línea múltiple de productos en los mercados -- mayores. Le compete principalmente la coordinación e integración de todas las actividades de la empresa que tengan una relación con el mercadeo. Debe estar capacitado para poder -- decir a los jefes de los departamentos que es lo que deben -- hacer para aumentar sus ventas y los beneficios. Además en -- la práctica participa conjuntamente con otros Gerentes como -- manufactura y diseño, ingeniería, para determinar que debe -- hacerse. Esto en términos generales es lo que nos dice este -- autor, y hay que destacar que el tipo de autoridad que se ma -- nifiesta al interpretar su concepto, es la ambivalencia de -- staff y línea, lo que coincide con mi propio concepto.

Más en forma personal defino al Gerente Administrativo de Ventas como el profesional con la formación académica, técnica; con amplia experiencia y carácter; personalidad definida y estabilidad emocional así como de madurez; que mediante todos estos atributos será el indicado para ocupar un cargo ejecutivo de relevante importancia dentro de una organización.

Debe de ser como mínimo, la persona ideal entre la dirección Comercial y el puesto de Gerencia de Ventas; pero para redondear más mi idea, yo colocaría al Gerente Administrativo de Ventas en lugar del Director Comercial, situándolo con ello entre la Dirección General y un Director Administrativo de Ventas, debido a las ventajas que representa este profesional, ya que cuenta con una preparación más amplia -- que un Director Comercial tradicional. El Gerente Administrativo de ventas es el ejecutivo formado a partir del área de ventas, más la preparación académica mínimo de licenciatura en administración, o cursos equivalentes. Posteriormente al ejercicio de sus funciones como Gerente Administrativo de -- Ventas, tendrá la experiencia y visión necesarias para ocupar el cargo de Director Administrativo de Ventas, cuya proyección es a un paso de la Dirección General. Además en esta estructura se eliminan puestos a nivel Dirección que son solo duplicidad y mayor erogación para cualquier empresa.

Por ejemplo, tenemos que en las compañías existen --

puestos tales como: Gerente de Ventas y Director de Ventas 6 Comercial; Gerente de Marca, Gerentes de Mercadotecnia, Director de Mercadotecnia; etc.

También incorporaría al área comercial, el área de Producción, con una Gerencia de Producción que reportaría al Director Administrativo de Ventas; y como puede apreciarse se eliminarían los puestos de Dirección Comercial, Dirección de Producción, Dirección de Mercadotecnia, con lo cual el ahorro es evidente; así mismo el criterio de operación es homogéneo, hay mayor flexibilidad en todo el ciclo de trabajo; pues el objetivo se hace uno solo; y los departamentos se convierten en áreas simbióticas, adquiriendo adicionalmente una mayor jerarquía a nivel gerencial; ya que actualmente una gerencia, por mencionar alguna, de mercadotecnia, tiene como superior un Director de Mercadotecnia; cae de nivel convirtiéndose sólo en un mando intermedio ó Gerencia "B" o "C" según la clasificación de acuerdo a la empresa; es decir se toman como jefaturas, perdiendo su posición ejecutiva de relieve.

9.- EL QUE, COMO, CUANDO Y CUANTO EN ADMINISTRACION-
DE VENTAS.

Estas son las clásicas preguntas que tanto en administración de ventas como en cualquier disciplina deberán formularse para el inicio de una planeación. Un sistema de administración acentúa primordialmente las funciones de pla-

neamiento y control, para lo cual se ha diseñado una secuencia lógica de puntos que ponen de manifiesto en forma panorámica lo que significa administrar y son:

- a) Que debe hacerse?.
- b) Como debe hacerse?.
- c) Cuando debe hacerse?.
- d) Cuanto costará?.
- e) Que progreso se ha logrado?.
- f) Que denota ejecución satisfactoria?.
- g) Cuando y como actuar correctivamente?.

Un gerente es un hombre que de una forma ú otra ha--
logrado mediante su capacidad, experiencia y audacia, situar
se en un puesto a nivel Dirección, en este caso es alguien -
que dirige; y esto significa:

HACER QUE OTROS REALICEN EL TRABAJO.

Sin embargo no resulta tan simple llevar a cabo esta
tarea. Se encuentra frente a un ilimitado y variado campo de
actividades, todas conducentes al logro de los buenos resulta
dos, basados principalmente en la toma de decisiones.

He aquí la respuesta a las cuestiones planteadas, y-
cuyo objetivo es que usted desempeñe mejor sus funciones co-
mo ejecutivo.

a) Que debe hacerse?.

Uno de los momentos más tristes que sufre un Gerente es aquel cuando sus jefes estan haciendo una evaluación de su trabajo, este espera recibir palmadas de felicitación por sus aciertos; se le hacen ver sus errores, es aquí cuando es te protesta y dice; Yo no sabía que usted quería que se hiciera esto.

Esto es un ejemplo al planteamiento de que debe hacerse y aquí tiene algo con lo que usted puede contar:

- 1.- Definir los empleos y las responsabilidades inherentes a quienes los desempeñan, determinando la naturaleza y alcance del trabajo que ha de hacerse.
 - a) Identificar las funciones y el grado de subordinación de los empleos en la organización, - pudiendo ver mediante su análisis propio o lo que comprende a los estatutos.
 - b) Identificar los empleos y el grado de dependencia de las principales unidades funcionales de que usted forma parte, inclusive las de sus jefes.

- c) Preparar un informe de su empleo así como responsabilidades, inclusive compromisos econó--micos, funcionales que impliquen todo lo que usted haga para su organización.

Desde esta primer cuestión salta a la vista algo --- que a última instancia resultará ser el trabajo de un Gerente - y es la toma de decisiones en el momento que existe una pregunta, corresponde a ella una elección, misma que no debe ser tomada a la ligera, así como así; se tienen que tomar en cuenta -- cuando menos dos aspectos, el primero las posibilidades de al--ternativas, y segundo las influencias o el medio para lograr --- cualquiera de estas; y otra muy, pero muy importante que resulta ser el criterio de usted como ejecutivo de una empresa.

Existen métodos cuantitativos y cualitativos de to--mar una decisión, dependiendo de las exigencias de esta. Pero - cualquiera que sea es menester fabricar una mezcla de datos pa--ra llegar a ella.

Hay ocasiones que la decisión resulta fácil, por el grado de certeza que tenga, pero cuando se tiene incertidumbre, requiere de un estudio más detallado. Vgr. Tenemos un cuadro -- matriz de las posibles soluciones de un problema (digase método cuantitativo).

CURSO DE ACCION	ESTADOS DE INFLUENCIA.			
	E1	E2	E3	E4
C1	H11	H12	H13	H14
C2	H21	H22	H23	H24



Todo este problema se concentra en las cuatro fases para llegar a la solución adecuada y son:

- 1.- Detectar el problema.
- 2.- Encontrar las posibles alternativas.
- 3.- Separar las alternativas y compararlas.
- 4.- Elegir la más idónea.

Es indudable que el tema de toma de decisiones es muy amplio, y es motivo de un estudio profundo y por separado, aquí solo se pretende hacer referencia a la importancia del mismo; hay muchísimas técnicas que en un momento dado resultarán aliados de incalculable valor para el Gerente, tales como la programación lineal, criterio de bayes, variables aleatorias, simulación, y el empleo de la probabilidad y estadística, etc. Existen diversos textos al respecto que son fuente de consulta para ampliar el tema.

b) Como debe hacerse?.

El como debe hacerse resulta ser la forma de explicar o elegir un método para llevar a cabo la tarea. En esta fase interviene lo que se denomina pronóstico, que es el cálculo anticipado; cada persona tiene sus propios métodos de hacer las cosas, pero hay lineamientos medulares que serán la esencia del como. Teniendo así las siguientes:

- 1.- Identificar el problema.
- 2.- Elegir lo que se va a hacer.
- 3.- Determinar los factores con que se cuenta, es decir las herramientas, equipo, etc.
- 4.- Establecer en que tiempo va a realizarse.
- 5.- Elección del método (cuantitativo, cualitativo, etc.)
- 6.- Seguir una secuencia ó plan.

- 7.- Elaborario por escrito.
- 8.- Aplicar criterio.
- 9.- Llegar al fin del problema.
- 10.- Resultados óptimos.

En realidad un gerente en este punto se convierte-- en un maestro, que enseña la forma de desempeñarse, para esto se tendrá que basar casi siempre en políticas y los lineamientos trazados por la empresa, por sus conocimientos, experiencias y su criterio aunado al del subordinado, al cambio de impresiones, ya que cualquier sistema es susceptible de ser modificado y mejorado; esto es en esencia el como debe hacerse.

c) Cuando debe hacerse?.

La primera respuesta que surge es: cuando se necesite, en el momento preciso, etc. Todo este renglón siempre estará sujeto a los planes establecidos, y en función del tiempo. Casi siempre debe ser antes de y durante de, ya que si se deja a posteriori, se caerá en el error que enmarca el si -- siguiente refrán: "después de ahogado se tapa el pozo"; es notorio que no existió la oportunidad.

d) Cuanto costará?.

En este aspecto es donde entran otros elementos para unirse a la planeación y a la previsión, para con ello como

plicar la tarea más. Cuando se dice cuanto costará?, no se podrá resolver a la ligera, hablar de una cifra sin bases; es en este momento donde encaja el conocido presupuesto, que es el cálculo anticipado del costo en términos económicos de la acción empresarial; por ejemplo cuanto costará a la empresa el llegar a los objetivos esperados?, y ya con esto se seguirán tomando una serie de decisiones antes de iniciar el ejercicio.

Se podrán emplear métodos de técnica presupuestal, para ser más preciso, una vez más surge lo importante de la amplitud de preparación del gerente.

Primero hay que enmarcar los objetivos del presupuesto, que son la planeación, tabulación, análisis, etc. lo que va enfocado a:

- 1.- Organización funcional.
- 2.- Interrelación departamental.
- 3.- Fijar objetivos del presupuesto.
- 4.- Colaborar con las políticas a seguir.
- 5.- Dirección y supervisión.
- 6.- Apoyo directivo.

e) Que denota ejecución satisfactoria?.

Esta pregunta puede responderse en forma concreta--

así:

LOS BUENOS RESULTADOS.

pero esto no es todo, pueden estarse logrando buenos resultados, pero no por eso se estará actuando en forma adecuada, - lo que podría traernos mejores resultados, es decir, se requiere que se siga con el plan trazado, al mismo tiempo modificando, corrigiendo lo susceptible, pero respetando el lineamiento trazado; puede también realizarse una comparación entre lo trazado y lo realizado para determinar la efectividad real lograda y determinar así si la ejecución es satisfactoria.

f) Que progreso se ha logrado?.

Cuando se trata de medir el progreso de lo logrado, siempre se recomienda los estados comparativos entre lo planeado y lo logrado; y al resultado lo expresaremos en términos de porcentaje, ya que este tipo de información es menos fría; basado en este análisis se determinará las medidas correctivas si es que se necesitan.

g) Cuando y como actuar correctivamente?.

(Mejorar la ejecución encaminada al logro de objetivos).

- a) Determinar cuando la variante en la ejecución - requiere acción correctiva.
- b) Determinar las causas de la variante.
 - 1. Incertidumbres.
 - 2. Inesperados.
 - 3. Fracasos.
 - 4. Error humano.
- c) Determinar el tipo apropiado de acción correctiva.

En concreto, la administración de ventas es otra - fase de las muchas que requieren de administración dentro de una organización, la cual recaé como se ha venido mencionando en las labores del Gerente.

Todo gerente deberá utilizar estas siete clásicas - y sencillas preguntas, que le seran de incalculable ayuda en la creación de lineamientos, ya que estas presentan una se-- cuencia lógica que permite basado en una, continuar con la - que sigue, este es un modo fácil de planear actividades por- difíciles que estas sean.

10.- EL CONTROL.

Este punto es parte integral de todo el proceso admi

ministrativo; tan importante como los demás, y su importancia radica en que es el momento de poder corregir situaciones diversas.

Controlar significa vigilar, supervisar, dirigir -- constantemente el desarrollo de la actividad empresarial, es no perder de vista el accionar del grupo, evitando sesgos vio lentos en el rumbo de los objetivos.

Es sumamente necesario vigilar lo que los demás tie nen que hacer, me refiero al grupo o área a su cargo; recuerde siempre, la gente hará lo que usted vigile que haga, pero no hará lo que Ud. solo espera que haga.

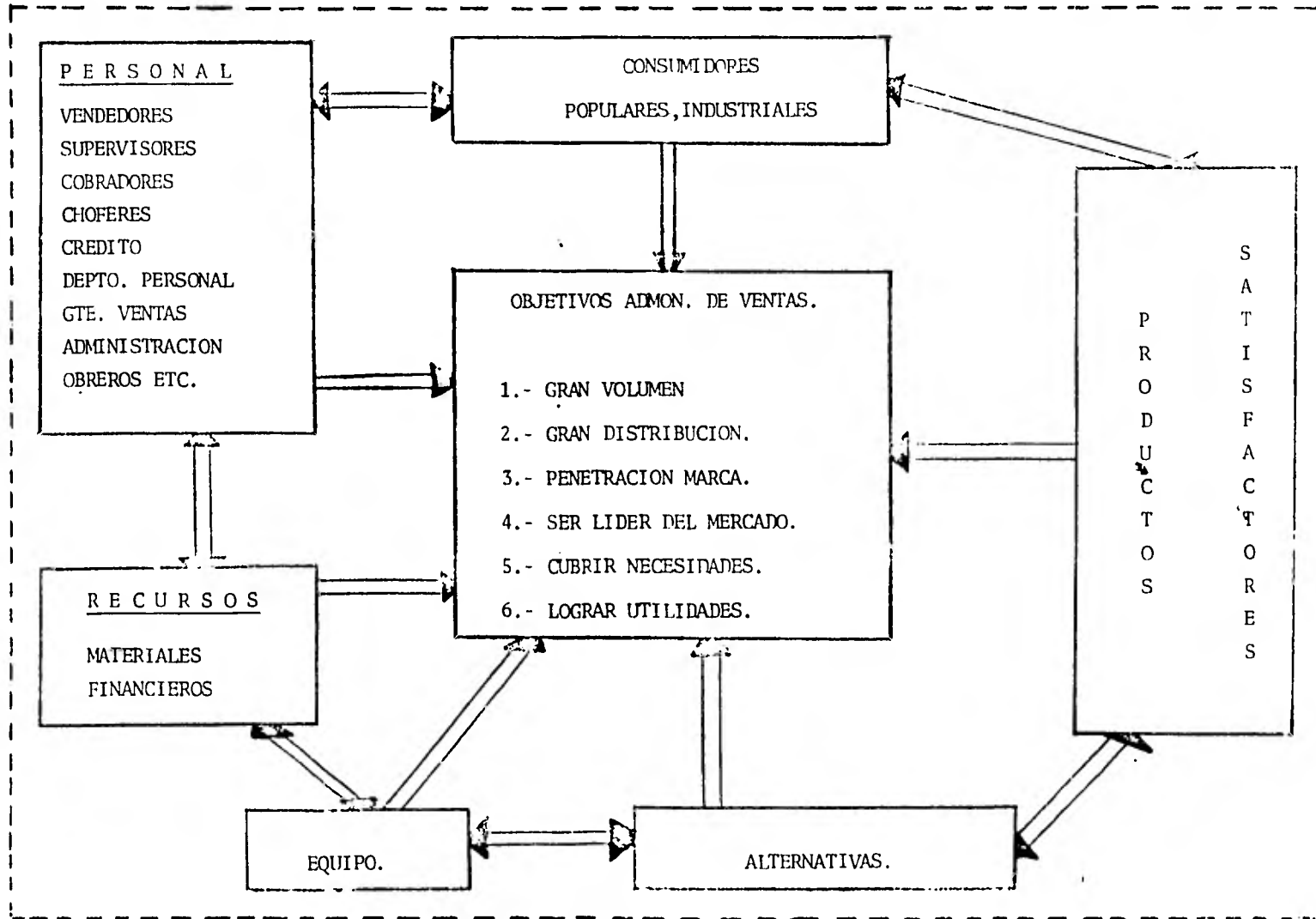
Control quiere decir a mi modo de ver posesión; posesión de información, de datos, de respuestas, de criterio, experiencia, conocimientos, etc. Por que esto?, fácil; quien no tiene lo que mencioné, evidentemente no podrá controlar; - por ejemplo, si usted quiere controlar a un individuo, deberá tener la información de que es lo que hace, por que y para -- qué; de otra manera que es lo que controlará, tal vez solo po dría detenerlo físicamente, inmovilizarlo, etc., pero usted - se preguntará con que objetivo. Dese cuenta que aparte de poseer todo lo señalado, algo tan importante como ello es deberá saber y tener objetivos claro y definidos, ya que el con trol se realizará en función de los objetivos.

Esto es para mi el control, fase importante del --
procedo administrativo.

MEDIO AMBIENTE POLITICO

T E C N O L O G I A

MEDIO AMBIENTE CULTURAL.



ANEXO CAP. I.

MEDIO AMBIENTE SOCIAL

MEDIO AMBIENTE ECONOMICO.

C A P I T U L O I I .

ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE LA GERENCIA DE VENTAS.

C A P I T U L O I I

ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE LA GERENCIA DE VENTAS.

1.- CUALIDADES PARA EL PUESTO DE GERENTE DE VENTAS.

Un gerente de Ventas es también un individuo, que -- aparte de poseer madurez y estabilidad emocional debe de elegirse a través de una técnica de selección de personal, esto reviste una importancia trascendental; ya que una elección de "dedo" como en algunos casos sucede, resulta caro en muchos aspectos; primero, el Gerente puede ni siquiera tener dotes -- para serlo e incurrir en errores de mando, planeación, etc.

Estas son algunas de las cualidades que debe tener -- un Gerente después de haber pasado satisfactoriamente diversas fases de selección de personal.

CUALIDADES:

- 1.- Ser lider.
- 2.- De buena a excelente historia de actuación.
- 3.- Inteligencia, capacidad, criterio para actuar --

por propia iniciativa y llevar encima una gran responsabilidad.

- 4.- Capacidad de mando.
- 5.- Poseer empatía.
- 6.- Personalidad agradable.
- 7.- Saber enseñar.
- 8.- Saber escuchar.
- 9.- Capaz de establecer una disciplina firme pero -- justa.
- 10.- Haber experimentado el éxito.
- 11.- Amplia preparación académica. Preferentemente es tudios superiores y cursos especializados de Dirección de empresas.
- 12.- Relaciones Humanas.
- 13.- Saber motivar.

2.- PLANEAMIENTO, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL.

En la Gerencia de Ventas se encuentra todo el sistema nervioso de la empresa.

En este puesto existen múltiples tareas, no es sólo el trabajo que realiza el individuo que esté ocupando el pues to, es donde se controlan, dirigen, emiten y se observan las reacciones a los estímulos que tanto los superiores inyectan en el gerente y este en su cuerpo de ventas.

Entre las tantas actividades y funciones que se realizan en una administración de ventas están, por mencionar algunas, la organización del departamento de ventas, saber lo que es el agente de ventas y su responsabilidad, la localización de vendedores a través de una selección, acuerdos con los agentes, compensaciones, adiestramiento, comunicación, motivación, supervisión, establecimiento de objetivos, planeamiento, etc.

Todas estas funciones o actividades caen dentro de todo un proceso y es el de la administración por objetivos. En seguida iniciamos el desarrollo de este capítulo, tomando como punto de partida el planeamiento.

El planeamiento no corresponde sólo a la pura palabra; es determinante aplicarla a las ventas. El planeamiento de ventas, donde el gerente tiene que fijar cuotas que serán sus metas a alcanzar, determinando todo lo necesario para que éstas se logren, ya sea la publicidad, promociones o labores de mercadotecnia, el buen administrador no se debe apoyar en bases subjetivas, debe recurrir a la investigación de mercados y todos los controles, como por ejemplo de chequeo de existencia que los vendedores realizan, las ventas del periodo anterior tomando en cuenta la situación económica del país y la posición de su producto o servicio ante la competencia.

No solo debe planear este tipo de actividades, también tiene que dedicar tiempo a la planificación de entrevistas con clientes importantes o prospectos, entrenamientos a sus vendedores, supervisión y por que no, sería ideal reuniones sociales con sus vendedores, cosa que representa la convivencia y la motivación a sus hombres y que a mi juicio son el aparato generador de realización.

El planeamiento debe ser oportuno y sin fin, aunque ciertos autores piensan que no hay tiempo para planear, y -- que las decisiones se toman en el momento, no obstante me inclino por lo primero, por ejemplo en la industria automotriz se da lo que la Mercadotecnia llama obsolescencia planificada de un producto, esto se debe a que sus vehículos sólo conservan un modelo durante uno o dos años, y mientras tanto se -- planea otro con nuevas características y ventajas y como es de esperarse el anterior se hace obsoleto.

Durante la función de planeamiento se está analizando la manera de lograr con los medios que se tienen los mayores beneficios, con el menor esfuerzo, tanto financiero como humano, los planes prácticos deben llenar los siguientes requisitos.

- a) El plan debe ser fácil y accesible.
- b) Que ensamble a las funciones y habilidades de --- quienes lo realizarán.

- c) Marque lo selecto que es.
- d) Poner cuidado y voluntad en su creación.
- e) Ofrecer un beneficio objetivo a quién lo ponga -
en práctica.
- f) Sea flexible.

EL PLANEAMIENTO DEBE:

- 1.- Definir empleos y responsabilidades.
- 2.- Establecer el tipo y amplitud del objetivo a lo-
grar.
- 3.- Pronósticos o sea prevenir el futuro.
- 4.- Fijar objetivos.

La fijación de objetivos requiere de un algo que para cada persona proporcione una satisfacción, o sea tenga un valor y lo principal, que el individuo lo acepte y por lo tan to debe haber un propósito en favor de la sociedad, y en el caso de las ventas es solucionar un problema proporcionando un satisfactor, un objetivo es un punto estético en la distan cia y está sujeto a un campo definido y al esfuerzo de un dirigente sobre su equipo. No queremos de ninguna manera definir que es un objetivo; preferimos que usted gerente de la su ya o si no la tiene, la forme, y para ello llamamos su aten ción en un grupo de conceptos: objetivo ó deseo, el lugar que se tiene para llegar, aclarar la acción y orientarse.

Ya se ha hablado en otras ocasiones y a través de muchos autores en que la importancia de los objetivos se acepta y se define como de vital importancia, lo difícil para el gerente es saber cuales son y como usarlos.

Aprovechando el momento y dado que se trata la cuestión "Objetivos" surge en mi mente la idea de hablar un poco de la administración por objetivos.

Todos aquellos que proponen el uso y aplicación de esta nueva forma de administración, están ciertos que ésta influye por ejemplo en un gerente, al grado de llevarlo a lograr una alta sensibilidad y debido a esto sus capacidades crecen alcanzando altos niveles. En realidad la administración por objetivos se caracteriza por dar a cada quien una cierta autoridad para tomar determinaciones, claro está, en el nivel que se encuentre y por ende todo el trabajo que se le amotinaba al gerente se divide con lo que se da paso a una solución más rápida y eficiente, otra forma de llamar a la administración por objetivos es por excepciones; resumiendo se puede decir que la administración por objetivos es un estimulante, pues logra un rendimiento superior en productividad y eficiencia del elemento humano.

Los objetivos requieren de ciertos puntos para su fijación.

- 1.- Estos deben ser el punto de apoyo de los esfuerzos de la empresa.
- 2.- Deben ser por escrito, en forma clara y amplia.
- 3.- Deben ser posibles de efectuar.
- 4.- Deben tener por delante los factores imprevis--tos.
- 5.- Serán limitados en número.
- 6.- Se clasificarán por importancia.

b) ORGANIZACION:

Si quieres tener éxito en la vida, has de la perse--verancia tu mejor amiga, de la experiencia tu sabio conseje--ro, de la precaución tu hermano mayor, y de la esperanza tu -tenio guardian.

Joseph Addivon.

Dentro del ente llamado empresa, en la vida diaria--y en todas las actividades que se efectúan se requieren un --instrumento que coordine por así decirlo los esfuerzos, men--cionado más concretamente, toda administración para lograr el trabajo en equipo acude a la organización. Uno de los clási--cos de la administración; específicamente Terry, llama a la -teoría de la organización como la teoría de la fusión, y creo es una denominación muy acertada, ya que como se ha explicado con antelación en una buena administración hay la conjunción--de esfuerzos en pro de un logro de objetivos.

Pero, ¿que es la organización de ventas?. ¡Es un gerente en acción!, porque cuando la capacidad de una empresa es lo suficientemente extensa, y la realización de sus productos o servicios se vuelve demasiado complicada por requerir la utilización de más personal y hay que coordinarlos y guiarlos para llegar a obtener utilidades por medio de las ventas, en fin la organización representa:

- 1.- ESTRUCTURAR. Congregar el trabajo para su funcionamiento eficaz.

- 2.- DELEGAR. Da a cada quien un grado de responsabilidad en un momento dado para tomar determinaciones y de esta forma se de la administración por objetivos explicada en párrafos anteriores.

- 3.- INTEGRAR. Reunir todo el material humano, financiero y técnico para lograr una acción conjunta y eficiente en todas las secciones de la empresa.

Para terminar lo referente a organización cabe mencionar los tipos de estructuras en la organización de ventas.

- 1.- De línea.
- 2.- Combinada de línea y técnica.

- 3.- Técnicos funcionales.
- 4.- Comités.
- 5.- Staff.
- 6.- Consejo.

c) DIRECCION:

La función directiva comienza con una buena selección del personal que formará parte de nuestro equipo, recuerde que usted cuando ingresó como miembro de alguna empresa, pasó por una serie de pruebas de selección y aptitud para poder ser aceptado por lo que se obliga tanto moral y profesionalmente a recurrir a toda su argucia y criterio para llegar a la determinación de elegir su personal.

Por consiguiente, se puede llegar a la conclusión de que usted como gerente de ventas se refiere a estas áreas:

- * Selección de personal.
- * Selección de clientes en cuanto a potencial.
- * Entrenamiento y formación de personal.
- * Motivación.

Lo expuesto no es solo lo que abarca la función directiva, esta es mucho más extensa, hé aquí algo más:

- 1.- Tomar decisiones. Seguir un lineamiento en base a información para poder elegir el curso de acción adecuado. En el capítulo anterior se trató una técnica decisional.
- 2.- Comunicar. Lograr un flujo de comunicación dentro de la organización, de preferencia multidimensional para evitar confusiones y se trabaje de manera rítmica hacia un fin común.
- 3.- Motivar. Ejercer cierto dominio sobre la gente para que esta desarrolle su mejor esfuerzo y -- por ello se consumen los objetivos; dentro de -- este aspecto tenemos los incentivos como pre -- mios, promociones a puestos superiores, concursos, compensaciones, reuniones etc.
- 4.- Selección de personal. Tratado al principio del inciso.
- 5.- Capacitación de personal. Elegir el hombre adecuado al puesto, para que de esta forma se obtenga un mayor rendimiento y es la contribución directa con el empleado en forma de asesoría.

"La dirección administrativa es una de las he--

ramientas más efectivas de la ejecución. La dirección pone en movimiento la voluntad de hacer algo y transforma los deseos tibios en ardientes pasiones para lograr el éxito. Los gerentes se enfrentan a muchos problemas parcialmente intangibles y que implican muchas complejidades. La buena dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona un cojín para absorber el impacto de las dificultades que acosan a todas las actividades administrativas".

En realidad, los autores dedicados al estudio e investigación de los impulsos de los individuos y sus reacciones han encontrado que la mayor parte de las personas tienen en su interior el deseo de ser guiados, es algo así como lo que se palpa más claramente en la mujer, el deseo de ser dominada, esto no es por el sólo hecho de sentirse guiado, sino más bien el sentir un punto de apoyo en el cual poder estar seguro. El director es un líder.

Ya dijimos que la dirección es esto, sirve para lo otro, etc., pero aún falta un punto muy importante y es las cualidades para la dirección y no creo de más repetir la clasificación que hizo George R. Terry, un clásico de la adminis-

tración.

" Para tener capacidad de dirección se requiere -- cierto número de atributos adecuadamente aplicados al grupo o tarea en particular que esté a mano, pero la posesión de -- tales atributos no basta para formar un jefe. También deben ser aplicados en el tiempo y lugar correctos, debiendo estar presente en el grupo apropiado de subordinados. Hay muchas -- publicaciones acerca de las cualidades de un jefe y entre -- las más importantes están:

- 1.- ENERGIA. Para ser jefe, se necesita ser capaz - de desempeñar una gran variedad de actividades, para lo cual se requiere energía mental y física. Muchos jefes trabajan mucho y en horarios - irregulares y deben tener la mente alerta y el cuerpo vigoroso para terminar lo que se inicia, para sortear toda clase de obstáculos y para -- persistir indefinidamente, es uno de los requisitos más importantes del jefe".
- 2.- SERENIDAD. Un gerente debe poseer una personalidad bien definida y asentada y con lo que se -- quiere decir que cuente con la madurez necesaria para no dejarse llevar por los impulsos y - y permanezca si no ecuánime a las situaciones, lo suficientemente reposada y a través de la em

patia situarse de acuerdo a la circunstancia.

- 3.- CONOCER LA ACTITUD HUMANA. Es claro que debido al tipo de tareas que tiene que desempeñar un jefe necesita conocer a sus semejantes para así poder motivarlos de acuerdo a cada individuo.
- 4.- EMPATIA. Poseer la habilidad de actuar desde el punto de vista de otra persona.
- 5.- OBJETIVIDAD. Ir al grano o sea no complicar las situaciones con rebuscamientos.
- 6.- MOTIVACION PERSONAL. Ser director nato de preferencia.
- 7.- Facilidad de comunicarse.
- 8.- Saber enseñar.
- 9.- Responsabilidad social.
- 10.- Capacidad técnica.
- 11.- Implantar una buena disciplina.

d) CONTROL.

La actividad de control que todo gerente debe ejercer dentro de su empresa es una de las fases más importantes sin duda, ya que es aquí precisamente donde van a hacerse patentes los esfuerzos realizados, es decir si se están llevando a cabo de acuerdo a lo preestablecido, y si no, tomar la acción correctiva pertinente al caso en cuestión. Dicho de manera más técnica, el control es la medición del desempeño de una o varias tareas a través de los recursos humanos, para lo cual pueden aplicarse una infinidad de procesos efectivos: como ejemplo tenemos el siguiente:

Los pasos a seguir son:

- a) Determinar finalidades y necesidades del control.
- b) Establecer los requerimientos de las medidas de ejecución como: objetividad, validéz, confiabilidad.
- c) Las medidas más empleadas son:

- * La cantidad de producción.
- * Grado de eficiencia.
- * Nivel de responsabilidad.
- * Promedio de estos.
- * Estudios de tiempo y movimiento.

- * Calidad del trabajo efectuado.
- * Porcentaje de productividad.
- * Tiempo de trabajo en la empresa. (años)
- * Calificación y conclusiones (alternativas posibles).

Puede catalogarse a un gerente realizando la función de control como un supervisor de alto nivel, ya que el control requiere de revisar, es decir supervisar que los planes se estén realizando, para lo cual éste debe ubicarse dentro del rol que le sea más propicio para el desempeño de sus tareas las cuales podemos encerrar en dos específicamente; claro está, cuando está ocurriendo el control que es y debe ser constante, y son: auditorías e investigaciones, las cuales pueden llevarse a cabo en diversas áreas de la empresa como:

- * Análisis de puestos.
- * Sistemas de remuneración.
- * Selección y colocación.
- * Capacitación y entrenamiento.
- * Cuantificar el desempeño.
- * Calificar méritos.
- * Rotación de personal.
- * Prestaciones.
- * Ausentismo.

A manera de conclusión, puedo decir que el gerente-
en la función de control debe:

- a) Alentar y dirigir a su personal.
- b) Cerciorarse que su personal esté trabajando adecuadamente.
- c) Enterarse que se logra distribución 100% aproximadamente.
- d) Analizar y comparar cifras de resultados.
- e) Aplicar medidas correctivas según el caso.
- f) Supervisar la selección de clientes nuevos.
- g) Presentar informes mensuales de sus actividades y resultados de éstas.

3) EL PROCESO DIRECCION:

Se da el nombre de proceso de dirección, ya que se trata de una serie de actividades encaminadas a lograr objetivos por medio de otros y para lo cual he formulado un contexto de puntos en diferentes secciones o partes, que enmarcan el proceso de dirección como un sistema de cambio.

1a. PARTE

- 1.- Ideas.
- 2.- Pensamiento conceptual.
- 3.- Formular opiniones.

- 4.- Analizar problemas.
- 5.- Ver causas, computar acciones y resolver.
- 6.- Planear.
- 7.- Preveer cursos de acción.
- 8.- Pronosticar.
- 9.- Elegir las alternativas.
- 10.- Fijar objetivos.
- 11.- Establecer los resultados deseados.
- 12.- Desarrollar estrategias.
- 13.- Determinar recursos.
- 14.- Programar.
- 15.- Tomar en cuenta su urgencia. (mediatos e inmediatos).
- 16.- Costos y presupuestos.
- 17.- Elegir un sistema y fijarlo.
- 18.- Unificar criterios.
- 19.- Políticas.
- 20.- Tomar decisiones.

2a. PARTE.

- 1.- Asuntos.
- 2.- Administración.
- 3.- Asuntos ejecutivos.
- 4.- Conclusiones y juicios.
- 5.- Organizar.
- 6.- Estructura organizacional.

- 7.- Organigrama.
- 8.- Descripción de puestos.
- 9.- Campos de acción.
- 10.- Requisitos idóneos de personal.
- 11.- Ver capacidad del empleado.

3a. PARTE

- 1.- Personal.
- 2.- Dirección.
- 3.- Oficiales.
- 4.- Selección de personal.
- 5.- Desarrollo.
- 6.- Entrenar.
- 7.- Orientar.
- 8.- Escoger.
- 9.- Reclutamiento.

4a. PARTE.

- 1.- Personal.
- 2.- Dirección.
- 3.- Motivación.
- 4.- Comunicación.
- 5.- Dirigir.
- 6.- Actuar apropiadamente.
- 7.- Delegar funciones.

- 8.- Delimitar responsabilidades.
- 9.- Coordinar.
- 10.- Estimular.

5a. PARTE.

- 1.- Control.
- 2.- Comprobar progreso de los planes.
- 3.- Sistemas de informe.
- 4.- Condiciones.
- 5.- Medir resultados.
- 6.- Ver el grado de desviación.
- 7.- Recompensar.
- 8.- Elogiar, remunerar y disciplinar.

6a. PARTE.

- 1.- Elementos.
- 2.- Tareas.
- 3.- Definiciones.
- 4.- Funciones continuas.
- 5.- Definiciones.
- 6.- Funciones secuenciales.
- 7.- Actividades.

CUATRO FUNCIONES DE DIRECCION.

- 1.- Planeamiento.
- 2.- Organización.
- 3.- Dirección.
- 4.- Control.

Este punto no requiere explicación, ya que en el de sarrollo de los temas anteriores se ha hablado de ello.

5.- RELACIONES PUBLICAS.

Las relaciones públicas son una cosa de actualidad hoy en día: su significado todavía no está bien entendido en los diferentes estratos sociales y en muchos casos por la gerencia.

¿Que son las relaciones públicas?. Existen numerosas definiciones al respecto, por ejemplo el Webster's Collegiate Dictionary; las define como "El negocio de inducir al público a formarse una buena imagen general de una persona o institución.

Esta otra: de Public Relations News. Es la función gerencial que evalúa actitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de un individuo ó una organización con

un interés público y lleva a cabo un programa de acción para conseguir la aceptación y entendimientos públicos.

En fin, podía dedicarse un libro entero a lo que -- son las R.P. más mi intención es poder explicar lo que para - mi son las relaciones públicas, donde se desarrollan y por --- quién son utilizadas, así como el para que sirven ó cual es-- su objetivo.

Las relaciones públicas están integradas por una se rie de actividades; tales son: la personalidad, Actuación, -- imagen, propaganda, comunicación, sociedad, etc.

Tenemos que un gerente, es un ser social y político tal y como lo somos todos, por lo tanto vivimos dentro de un mundo social político y dentro de el tenemos que desenvolvernos. El gerente es el ejecutivo que requerirá de todo su es-- fuerzo para transmitir al público las políticas y sistemas de su empresa; la imagen de el y de la compañía a la gente. Pod mos decir que es una filosofía gerencial.

Esta consiste en el poder caminar por cualquier ám- bito, mostrando siempre una imagen de buena voluntad; tanto - de su empresa como del individuo mismo, es decir el gerente - tendrá que ser un verdadero Publiirrelacionista lo que signifi- ca saber actuar aquí, allá, tratando de dar gusto y agradar - a su interlocutor siempre desde el punto de vista decirle a -

la gente lo que quiere.

En el caso más específico del gerente de ventas, se necesita a un hombre cuya habilidad para conducir grupos, permita a la empresa a lograr sus objetivos. Este tendrá que comunicarse con sus jefes y subordinados; él servirá de filtro entre los de arriba y los de abajo, y él será quien transmita a unos y a otros información, pero no cualquier información; esta tendrá que ser motivante, concisa, siempre tratando de que la imagen de jefe ó la empresa, sea correcta a sus subordinados así mismo para los superiores.

Es un hombre ecuánime y bien centrado que sabe tratar cualquier asunto problema por la vía de la cordialidad y buenas razones, esto hará del ejecutivo un hombre equilibrado y de confianza, que al saber convivir con acierto en todos los ámbitos, tendrá el éxito asegurado.

Un gerente es una persona capaz de influir en los demás basado en el conocimiento de necesidades de los demás. Las relaciones públicas son la habilidad de manejar las situaciones con una sutileza tal que todos salen contentos, podemos decir es la capacidad de navegar en todos los mares sin perder la compostura.

Concluyendo puedo decir a este respecto que el gerente de ventas debe ser un Diplomático en mangas de camisa -

publirrelacionista con la gran habilidad de tratar con públicos, conservando el control de la situación así como el de hacer sentir a los demás que han sido ayudados, atendidos, etc. es decir será buen orador, convincente y ecuaníme, que mostrará siempre una cara, la de su empresa enfocada al bienestar común.

Dentro de todo esto, tenemos líderes de opinión, opinión publicar actitudes que se vuelven opiniones, la propaganda y la publicidad.

Concretando las relaciones públicas son la apariencia de los hombres e instituciones, y estas apariencias se logran a través del proceder tanto del individuo como de las empresas; mediante la utilización de medios masivos de comunicación. Es evidente que las relaciones públicas requieren de herramientas para poder funcionar tales como publicidad, campañas, imagen, propaganda, etc.

De acuerdo a Fraizier Moore y B.R. Canfield a su Relaciones Públicas, principios casos y problemas, las relaciones públicas constan de cuatro elementos básicos a saber y -- son:

- a) Que es una filosofía social de la gerencia.
- b) Es una expresión de esta filosofía en decisiones de políticas a seguir.

- c) Es la acción resultante de esas políticas.
- d) Es una comunicación bilateral que contribuye a - la creación de estas políticas y por ello lo explica, revela, difunde ó promueve al público para asegurar mutuo entendimiento y buena voluntad.

Según Paul W. Garrett, Relaciones Públicas es una -- actitud fundamental de mente, una filosofía gerencial, que de liberadamente y con "Resplandeciente egoísmo" situa en primer plano los diversos intereses del público en cada decisión que afecte la operación de un negocio.

Tanto las empresas como sus funcionarios sirven a - muchos intereses sociales y públicos; los empleados se intere san por tener un trabajo seguro y estable, ambiente agradable; que se les reconozcan sus méritos, teniendo posibilidades y - oportunidades de mejorar, respaldos sociales tales como segu ros, un buen salario, etc. es por todo esto que las adminis -- traciones de los negocios estan cada día tomando como base -- las buenas relaciones con los empleados. Ya que lo que se pre tende con las R.P. es entendimiento y buena voluntad, lo cual propiciará un equilibrio.

Puedo decir que es menester que todo ejecutivo debe rá saber aplicar políticas y filosofías de su representada an te clientes, empleados, competencia, etc. aunados a la capaci dad de transigir, transmitir los puntos tratando el beneficio

mutuo.

Como dije antes, las relaciones públicas es a mi -- parecer la imagen de algo y alguien, pudiendo ser buenas ó -- malas; el estudio de la R.P. se avocan a que estas sean excelentes cien por ciento, pues alguien ya sea empresa o persona que no sepa manejar su imagen ¡NO TENDRA EXITO! y esto es evidente.

Anexando esto a las cualidades ya señaladas del gerente, es lo que le proporcionará a este todo el soporte para lograr el éxito de él, de su empresa y el grupo que el maneja; pues hay que recordar que la imagen de un grupo, es el re flejo de quien lo conduce.

6.- QUE ES UN LIDER.

El lider o liderazgo es una fuente de autoridad desde el punto de vista carismático (que significa don divino), - representa el reverso de la moneda entre la autoridad racional, es decir las cualidades personales de un individuo lo co locan siempre por encima de los demás, con lo que se convierte en un líder.

Es necesario establecer que un líder no es aquel -- que se puede fabricar así como así, es un individuo que se da, y nunca son impuestos, más sí aceptados, seguidos Vgr. Hitler.

Es más, ni el mismo líder puede decir a que causas atribuye-- el serlo y ni los que lo siguen saben a ciencia cierta por -- que lo siguen.

El lider cuando marca las metas a seguir, tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez que sabe lo que su grupo puede y debe hacer y da una "atención mayor al comportamiento adaptativo en relación al carácter organizacional de la empresa". Continuaremos con una serie de conceptos que H. Gordon Selfridge establece para definir más enfáticamente lo que es un líder en relación a la empresa.

El jefe sabe como deben hacerse las cosas.

El líder muestra como.

El jefe se apoya en su autoridad.

El líder en la buena voluntad.

El jefe empuja a sus hombres.

El líder los enfrena.

El jefe siempre dice yo.

El líder habla en términos de "nosotros".

El jefe tiende a gritar "vayan"

El líder dice a sus hombres ¡vamos!.

7.- CONTRATACION DE VENEDORES PROFESIONALES.

Esto parte de un buen reclutamiento y una mejor selección, como de todo gerente son conocidos una variedad lo -

bastante amplia para reclutar personal; en este caso vendedores profesionales, este reclutamiento puede ser por medio de los mismos empleados, por prensa, radio, televisión, etc., y será determinante la efectividad del reclutamiento, con cuanta anticipación se planearon las necesidades, lo cual permitirá escoger el mejor candidato.

Una vez localizado el candidato se procederá a contratarlo, se le dará una solicitud de empleo, la cual se procederá a llenar con los datos pertinentes y que por lo general son personales y antecedentes de trabajo, después de esto, el gerente determinará si el candidato reúne los requisitos - previamente fijados por la empresa, y en caso positivo se procede con la entrevista.

PRIMERA ENTREVISTA.

Esta entrevista persigue detectar de manera general y en forma rápida los principales aspectos del candidato y la relación con las necesidades del puesto vacante, Vgr. presentación, sociabilidad, facilidad de expresión, en esta debe el entrevistador proporcionar la información necesaria al entrevistado con vistas a centrar más al individuo.

Si de la primera entrevista se obtuvieron datos de acuerdo a lo que se esperaba, se procederá a una segunda entrevista o entrevista de selección; la tarea del entrevista-

dor es preparar el ambiente de manera que resulte confortable al entrevistado, ya que esta segunda entrevista es más a fondo por lo general, la tensión nerviosa del entrevistado la hace un poco más difícil, es por eso que un gerente debe tener la preparación suficiente para realizarla, el desenvolvimiento de la entrevista de empleo, comprende el averiguar por boca del entrevistado su historia laboral, historia educativa, historia personal, antecedentes familiares y metas a corto y largo plazo y después de esto se llega al cierre de la misma.

Posteriormente se procede a rendir o formular un -- informe de la entrevista, es decir se tratará de cuantificar los resultados, de este punto se prosigue con las pruebas psicológicas de trabajo y exámen médico respectivo, una vez efectuado esto se procede a tomar una decisión final.

A) Se contrata

B) No se contrata

6

A) Sirve

B) No sirve.

Un buen gerente siempre está al acecho de buenos vendedores, y es muy recomendable que cuente con un archivo de posibles candidatos, el gerente como se dijo antes deberá de estar capacitado para realizar entrevistas a diferentes niveles- de esto depende el tener en la organización un cuerpo de vendedores de primera o de seudovendedores.

S.- ENTRENAMIENTO, MOTIVACION Y COMUNICACION:

Entrenamiento.

Como se mencionó en líneas anteriores el gerente es un líder y un líder entrena a sus hombres nos dice H. Gordon-Selfridge y el entrenamiento no es cualquier cosa, ya que representa una necesidad legal, entrenar significa prepararse - y en este caso preparar a individuos para realizar un esfuerzo físico o mental para desempeñar una labor; el entrenamiento requiere un sinnúmero de pasos para llevarse a cabo, uno - de los principales es conocer el comportamiento humano, ya -- que dependen de recursos humanos el destino de una organiza-- ción, es claro y evidente que el gerente deberá distinguir a-- través de la conducta de un individuo su personalidad, sus -- instintos e inquietudes, su adaptabilidad y sus necesidades - tal como las clasifica Abraham Maslow en 1954; fisiológicas o primarias, de seguridad, sociales, de estima de autorealiza-- ción, etc., y la de Heizberg basada en la insatisfacción cons-- tante, ya se señaló dentro de las cualidades del gerente que-- es lo que va a realizar y podemos marcar a la inducción como-- un método de entrenamiento, es obligación de un gerente lle-- gar a la conclusión de un sistema técnico de la selección de-- personal, es necesario establecer un programa de inducción al nuevo trabajador, cosa que puede efectuarse de la siguiente-- manera:

- a) En cuanto al aspecto legal.
- b) Por iniciativa propia.

Puede decirse que la inducción se inicia con el contrato de trabajo, donde éste se dará por una necesidad legal y otra administrativa, para documentarse más ampliamente sobre la cuestión legal puede uno recurrir a todo lo establecido en la Ley Federal del Trabajo; la necesidad de tipo administrativo reviste importancia tanto al trabajador como a la empresa, estas son algunas.

Para el trabajador.

Porque el documento le brinda seguridad de:

- a) Obligaciones y derechos.
- b) Establece las características de su labor y en las condiciones de realización.
- c) El salario, vacaciones, compensaciones, etc.
- d) Tiempo que va a estar en el empleo.

Para la organización.

- a) Marca derechos sobre el trabajador así como sus obligaciones para con él.
- b) Es prueba de lo contratado ya que es lo firmado de común acuerdo.

A manera de conclusión estos cinco puntos:

- 1.- El gerente deberá seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento.
 - a) Preparar al individuo.
 - b) Explicar y demostrar (incluyendo reglas de seguridad)
 - c) Probar el desempeño del entrenado.
 - d) Supervisar continuamente al entrenado.
- 2.- Entrenar teóricamente a los vendedores nuevos y transmitir conocimientos técnicos suficientes para que dichos vendedores cumplan eficientemente sus obligaciones en la praxis y que a la postre se les imparta un curso de ventas más profundo.
- 3.- Entrenar prácticamente a cada nuevo vendedor e introducirlo sobre el sistema de su empresa y adecuarlo a su territorio ó zona en base al puesto a desempeñar.
- 4.- Ser un consejero asesor de la labor del vendedor no sólo cuando este lo necesite, sino manter una estrecha relación para lograr motivar de esta manera al vendedor.

5.- Debe enseñar al vendedor toda la actividad de un profesional de ventas, como preplanear, planear, exhibir, cobrar y mantenerse informado sobre actividades de la competencia en comparación de la empresa, realizando esto en un informe diario de ventas que será un control para el vendedor y un medio de verificar y supervisar el desempeño del trabajador.

MOTIVACION:

Toda acción tiene un motivo de ser, y esto está de acuerdo a cada individuo, Vgr. un hombre compra un auto por necesidad de transporte y otro lo hace por darse el lujo, así pues toda conducta está provocada por algo, ya sea un estímulo o causa, y en realidad la motivación surge de la conducta y es algo así como el generatríz energético que empuja al organismo; aquí cabe la pregunta ¿por que es necesario el estudio de la motivación para un dirigente de empresa o gerente?, la respuesta no se hace esperar ya que en el ente llamado organización, existe el elemento humano y la realización que ésta tenga depende del grado de motivación y la forma en que lo gre influir el gerente en sus subordinados, de manera que estos sientan que son importantes dentro de la empresa y cubran su vanidad y ego sintiéndose satisfechos con lo que están haciendo.

El primer elemento de la motivación es el instinto, que no es otra cosa que la forma de reacción de manera organizada y característico adaptado filogenéticamente al medio ambiente es decir cuando se actúa en pro casi siempre del cuerpo Vgr. al caerse se tiene el movimiento reflejo de meter las manos (instinto de salvación) en realidad el ser humano con todos sus adelantos y sofisticamientos ha atrofiado su instinto de migración por ejemplo, pero siempre quedan muchas otras reacciones debidas al instinto.

Si tomamos como base los estudios Freudianos que -- precisamente analizan la vida instintiva, esta se divide en tres instancias: ello, yo y super yo; el ello permanece inconciente, mientras los otros dos no, se nace con el instinto -- (localizado en el ello) y estos se pueden concentrar en dos: eros (amor, sexo) y tanatos (muerte); conforme el ser se desarrolló, el instinto se ve reprimido una y mil veces, es decir el ello se cubre con una máscara Vgr. por lo general el ser humano tiende a hacer el mal, pero no por ello lo hace, sin embargo lo cubre haciéndose alcoholico hipócrita, etc.), esto es una breve descripción de lo que conforma las motivaciones, téngase como antecedente.

En pocas palabras la motivación es el conjunto de factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta del individuo hacia un objetivo; pero llegamos a lo que es la motivación adquirida, que no es más que la influencia del me-

dio (social, político, económico, cultural) sobre el individuo y que logra moldearlo y crea sus necesidades (publicidad)

Ahora zapatero a tus zapatos, la motivación hacia el trabajo, por lo general desde que se empezó con la administración científica con Taylor, Fayol, Terry, etc., se ha venido haciendo uso común de motive a su personal para lograr más productividad, para lo cual se le otorgaron premios, ascenso, felicitaciones, etc., son los medios para controlar al personal.

En fin, con el logro de una buena motivación se evitarán conflictos de toda índole, frustración y sus respectivas reacciones, ausentismos, desajuste, etc., si se quiere estudiar más a fondo el tema, consultese a las teorías de: --- Abraham Maslow, Heizberg, Mausner y Sny Deman y Weber McClelland.

El gerente debe ser capaz por medios de motivación de lograr en el vendedor el deseo de mejorar mediante nuevas técnicas de venta y cooperación en las actividades de la empresa, además lograr infundir en el vendedor el ánimo necesario para que no solo se concrete a desquitar sino a rendir y para que esto sea efectivo, los incentivos deben ser atractivos para los hombres es decir que cubran parte de su ego y sus necesidades.

COMUNICACION:

Para todo profesional y en el caso específico del gerente, la habilidad de comunicar lo que sabe es sumamente importante, ya que no solo es el hecho de saber y saber, y acumular conocimientos, el hecho es poder hacer a otros partícipes de ellos; el gerente que no sabe transmitir, motivar, dialogar, suscitar dudas, etc., sencillamente está fuera de papel, ésta es la importancia de la comunicación.

La comunicación al igual que la administración es un proceso, que utiliza el muy conocido sistema de retroalimentación, es decir parte de la información que genera el aludido.

Como es sabido, para que exista comunicación es necesario contar con ciertos elementos, y que además estos hablen el mismo idioma, claro está en la comunicación oral, porque existen varios tipos de comunicación (oral, escrita, mímica) y estos son: forma, contenido y requiere de un emisor, transmisor, receptor y procedimientos, lo que al caso se refiere es en concreto la comunicación administrativa, que puede iniciarse con el estudio de dos áreas a saber: comunicaciones externas e internas, las internas son aquellas que en su mensaje causan la estructura de la institución como el motivo del trabajo, etc., y la externa es un doble sentido de salida

y recepción o sea es el contacto del interior de la empresa-- con el exterior, en concreto la comunicación puede ser, en lo que a la empresa se refiere así:

Por el contenido: interna, externa, formal (ordinaria y oficial) informal (extraordinaria o extraoficial) implicita vertical (ascendente y descendentes) horizontal, transversal, circular.

Por la estructura del contenido en:

- * Ordenes.
- * Instrucciones.
- * Informes.
- * Reuniones.
- * Asambleas.
- * Charlas.
- * Entrevistas.
- * Discursos.
- * Disciplinarias.
- * Manuales e instructivos.
- * Derechos y obligaciones.
- * Encuestas.
- * Quejas y sugerencias.
- * Reportes.
- * Consultas.
- * Recomendaciones.

* Acuerdos.

Un gerente tiene la obligación de crear un flujo -- de comunicación lo suficientemente sencillo para evitar rumores y malas interpretaciones, para lo cual existen modelos como el de insumo-producto y se evitarán barreras físicas, fisiológicas, semánticas, etc., también puede utilizar técnicas de dinámica de grupos.

Este análisis servirá para descubrir fallas o causas y posibilidades que tiene nuestro producto en tal zona o territorio y porque se mueve o no y con esto tomar medidas correctivas.

9.- INFORMES Y RESULTADOS.

Los informes constituyen el arma más valiosa de todo gerente, dado que si no tiene forma de enterarse de los -- acontecimientos, no podrá realizar su administración; pero -- no solo eso, sino que el también tendrá que informar a sus jefes y subordinados, ya sea mensual, trimestral, semestral y -- anualmente.

A todos los gerentes se les exige rendir informes regulares en tres formas por lo general:

a) Carta Mensual.

Esta comunicación será enviada al gerente tan cerca del cierre mensual de ventas como sea posible.

Debe de contener una descripción de las actividades en su área, esto de forma genérica y no un informe al detalle de cada día.

En este se informa de:

- Contactos personales con cuentas grandes e importantes.
- Modo en que se cubrió con intervalos regulares -- los territorios vacantes.
- Cualquier actividad nueva ó extraordinaria; ó hazañas de ventas de uno o más vendedores.
- Plan para el mes venidero, así del como se piensa alcanzar el presupuesto de ventas.

b) Programas de ruta.

El gerente debe de enviar a las oficinas generales sus programas de ruta. Este debe presentarse con la debida -- anticipación, cubriendo un período de aproximadamente seis semanas o acorde a las necesidades, cuando sea necesario alte--

rar el programa de ruta, será imperativo notificar el cambio de inmediato, indicando donde puede localizarsele.

c) Programa de trabajo mensual del gerente.

Será una especie de itinerario donde indique el --- tiempo de permanencia en los lugares que recorrerá. Debe contener el nombre del divisional, supervisor o representante con quien esté trabajando y el número de días de que se trata. Se mencionan los propósitos de ventas o logros deseados con esas personas.

Este informe debe mostrar los días en que el entrenador de ventas, estará trabajando con el RPV. Se indican así mismo el tiempo que se dedicará a este período especial de en trenamiento. (RPV. representante profesional de ventas).

En la oficina, la planeación apropiada del trabajo directo, puede lograrse empleando estos informes, y para ello sería necesario se envíen regularmente.

Existen muchos y variados tipos de informes que el Gerente maneja; los más son los del tipo informal sea a través de memorandum o comunicados breves.

A los que he hecho referencia es a los que se re -- quieren más frecuentemente; es decir los que tengan como obje

tivo comunicar los resultados obtenidos por el gerente; que a mi modo de ver son los más importantes.

Estos deberán ser precisos; es decir ir al punto, de fácil entendimiento y que muestren y contengan la información esencial que requiera la Dirección General por ejemplo.

- * Informe de Ventas.
- * Informe de mercadotecnia.
- * Informe de competencia.
- * Informe de actividades realizadas, como promociones, estrategias comerciales, etc.
- * Informe de situación de economía nacional.
- * Informe de actividades del grupo a su cargo.

Los más de estos, tendrán que ser de modo comparativo y además con su proyección ya que así reflejarán los resultados obtenidos, por ejemplo.

Si se informa:

En el mes de febrero se alcanzaron ventas por:

\$50,000.000.00

La información es clara, entendible y precisa; pero los directivos solo podrán interpretar:

* Es una cifra impactante.

* Muy bueno, etc.

Pero esto no da la información que se requiere, en cambio tenemos.

INFORME DEL MES DE FEBRERO DE 1981.

Ventas obtenidas mes.	\$ 50,000.000.00
Presupuesto del mes.	48,000.000.00
% de cobertura.	104 %
Ventas acumuladas.	97,838,000.00
Presup. Acum.	95,000.000.00
% de cobertura acum.	103%
Proyección anual	600,000.000.00
Presup. Anual.	540,000.000.00
% cob. pro. V.S. presup.	111%

Este es un pequeño ejemplo, pero ilustra la idea de elaborar un informe de lo que se logró, es decir evidenciar los resultados de usted y su equipo. Los informes pueden ser más profundos; pero lo más importante es marcar el logro de resultados positivos en forma clara.

Recuerde no deben contener demasiados adornos que distorcionen el mensaje que se pretende en el informe; estos deben ir al grano. Deberían tener siempre conclusiones que

plicativas del porque de los resultados ó de lo que se este--
informando, sea positivo o negativo, así como de las medidas-
que se tomarán para continuar por los buenos logros ó de co--
rregir los no tan buenos.

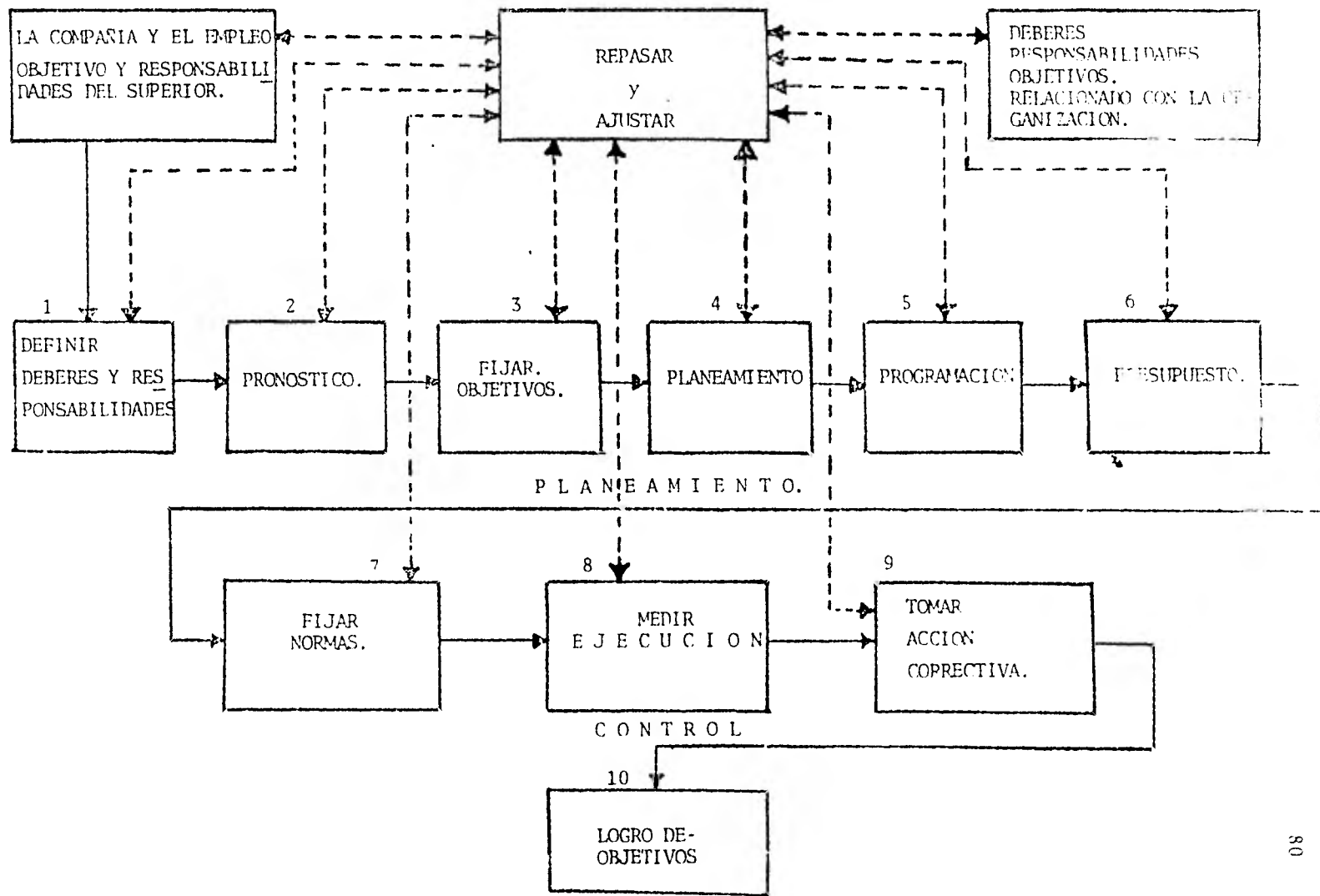
10.- DESPIDO DEL REPRESENTANTE DE VENTAS.

Cuando se llega a la resolución de despedir a un --
vendedor es porque ya se han agotado los recursos para no ha-
cerlo ó que el motivo sea lo que obligue a tal determinación-
y pueden ser robo, fraude, calumnias, etc. la manera en que -
se procederá es:

- a) Comunicar al susodicho la determinación con tac-
to.
- b) Haber reunido las razones para despedirlo.
- c) Proceda a recibir el material propiedad de la em-
presa.
- d) De a este el cheque que ampara la cantidad ade--
cuada según marca la ley.
- e) Pedir al despedido previo a la entrega del fini-
quito firme su renuncia voluntaria.
- f) No prometa nada que no cumplirá.
- g) Levantar el acta respectiva, si el caso lo ameri-
ta en la junta de Conciliación y arbitraje que --
proceden, del motivo o causa del despido o reci-
sión de contrato.

- h) Tener pláticas y elegir un acuerdo con el finiquito del despedido.
- i) Siempre que se pueda, es recomendable evitar una posible demanda por parte del despedido, esto -- nos eleva el costo y además pérdida de tiempo y lo más peligroso es crear una reacción emocional Bélica en el individuo.

¡ HAY QUE EVITAR FRICCIONES ¡



SISTEMA ADMINISTRATIVO POR OBJETIVOS.

C A P I T U L O I I I .

L A S V E N T A S

C A P I T U L O I I I .

LAS VENTAS.

Constantemente oímos hablar de una actividad que realizan y en donde se desarrollan una gran cantidad de personas. Años atrás se tenía que era una actividad para el sexo masculino; pero hoy día vemos como un sinnúmero de damas se dedican y viven de practicar este trabajo.

También se ha sabido que por muchos años se conocía a las ventas como el refugio de fracasados; de medicina, ingeniería, leyes, etc. ó de cualquier disciplina profesional, era el paliativo, el clavo del que cualquiera podría tomarse. Se decía, es algo tan fácil que todo mundo puede dedicarse a las ventas.

Amen de lo anterior tenemos que resultaba una profesión ó trabajo que permitía, y lo sigue permitiendo, que un individuo y su familia, vivan de manera decorosa y honorable; permite a este hombre ó mujer tener un automóvil, casa, y otras comodidades, mismas que un profesionista no siempre puede tener; ó como mínimo logran el mismo nivel de vida. De

aquí que se dice; para que estudiar, si de vendedor puedo ganar más que ejerciendo mi profesión.

Bién, ya vimos que primero que nada, las ventas son una actividad; y además una actividad lucrativa. Es la actividad que permite el sostenimiento, crecimiento y desarrollo de una negociación; es más, es la actividad que justifica la creación de una empresa.

No importa si va a brindar como satisfactor un producto ó servicio, el hecho es que tendrá que venderse para -- cumplir los objetivos lucrativos de la empresa.

No hay que confundir el comercio con las ventas, como tampoco comercializar con comerciar; aunque la resultante puede ser lo mismo, es decir llevar al consumidor ó usuario una mercadería.

Las diferencias entre unas y otras radican principalmente en el modo, método de realizarse, así como del objetivo que se persigue. Vender ó Comercializar significa utilizar una gran cantidad de esfuerzos y recursos materiales, humanos y técnicos para hacer llegar el satisfactor al usuario, con el objetivo de cubrir una necesidad y al mismo tiempo a cambio de esto, obtener un beneficio, mejor conocido como -- utilidades.

Comerciar significa a mi modo de ver, expender la mercadería, es decir, se espera al consumidor; y el objetivo en este caso no es satisfacer una necesidad; más bien lo que se espera es ganar dinero con el comerciar cualquier mercancía.

Concretamente las ventas son la actividad que se realiza al ir en busca del cliente, donde se le orienta y convence de que es lo que necesita, para que así logre la venta.

Por ejemplo; el dueño de un puesto en el mercado, expende, despacha; pero lo hace esperando al cliente; este no vende, más sí le compran, esto es comerciar. El comerciante no es vendedor; es evidente que las ventas son una actividad dinámica en comparación con el comercio. Puede parecer lo mismo; se puede decir que acaso si una persona se pone con su camión lleno de naranjas a la orilla del camino, no está vendiendo?. En mi opinión no. Ya que el señor espera a que a alguien se le ocurra pararse y compre; y esto no es siempre basado a una necesidad. Además no es lo mismo que a uno le compren a que uno venda; el vendedor conoce a su cliente, sus necesidades y su producto. El comerciante solo sabe que este producto deja dinero porque se lo compran mucho.

Las ventas son una actividad comercial lucrativa; que realizan los productores a través de un grupo de personas llamadas vendedores; que se encargan de dar a conocer el

bien y sus bondades.

Las ventas son la parte más importante de la empresa y del mundo mismo, así como de su economía; el intercambio de bienes y servicios por dinero son las ventas.

Todo lo que se haga en una empresa es con el fin de lograr ventas y con ello utilidades que permitan pagar sueldos de toda la institución, recuperar su inversión; cubrir los gastos que represente la labor de comercialización, y -- una vez logrado esto, también cubren la utilidad sobre la inversión.

También se puede decir que el comercio es ventas en su forma más primitiva por su grado de sencillez; pero lo -- que en realidad son ventas, es la complicada estructura que permite concurrir a un mercado; ventas puede traducirse en oferta; vender es entonces ofrecer.

Después de lo enunciado en párrafos anteriores se -- puede deducir que las ventas son una actividad y de esta se desprende una actividad que propicia en la actualidad una -- profesión; tal como lo es la administración, leyes, etc.

En el presente no cualquiera puede ser vendedor, aun que muchos ingenuos se lanzan a la aventura de tratar de ser lo. Las ventas, sin embargo son una profesión tan noble que-

permite que una serie de seudovendedores, desacreditadores - de la profesión, ó usurpadores de una profesión; profesionistas mediocres, personas que truncaron sus estudios por uno u otro motivo, se vuelvan hacia ella y logren vivir decorosamente.

El vender en nuestros tiempos, no es tan fácil como - puede creerse; se necesitan muchos y grandes elementos y técnicas para lograrlo; ya no basta gritar como merolico. El -- consumidor es cada vez más difícil, procura informarse, preguntar y analizar antes de comprar.

Por eso se requiere de personas con bastantes conocimientos y cualidades para ser vendedor. Hace un momento se -- mencionó a profesionistas fracasados; no es el hecho de que -- si un ingeniero es vendedor, es un fracasado; es más bien -- que un ingeniero ó cualquier profesionista se meta de vendedor porque no encontró otra cosa mejor, o dentro de su disciplina no logró realizarse; esto es en sí el enfoque.

Se dijo de los conocimientos y cualidades que se requieren para ser vendedor; esto será en función del producto, por ejemplo si se trata de productos químicos, se podrá contratar a un químico, a un ingeniero químico, y así por lo general siempre y cuando que el profesional elegido tenga como objetivo el desarrollarse dentro del area comercial; también que sepa que significa vender, es decir que tenga bien defi-

nidos y claros sus objetivos profesionales. Sin embargo hay quienes acuden porque saben que se gana buen dinero, dan coche y es muy fácil y de poca responsabilidad, a estos hay -- que rechazarlos.

Se pensará; para ser vendedor se necesita ser un superdotado, y en cierta medida sí; pues como ya dije las ventas requieren de toda una técnica para lograrse, y aparte de técnica requieren de arte y destreza, ciencia y habilidad para relacionarse y tratar con los demás. Recuerde que para -- poder vender cualquier cosa.

PRIMERO NECESITA VENDERSE USTED MISMO.

Quien no lo sabe o puede, difícilmente podrá aspirar a ser un vendedor profesional de éxito. Esto son las ventas, el maremagnum de métodos, técnicas, ciencia, arte, etc., con conjugados al objetivo de lograr utilidades.

Existen muchos tipos de ventas, estas serán tantas -- como empresas existan, ya que cada una intentará colocar su producto en el mercado. Las ventas son una actividad derivada de la oferta y demanda de satisfactores en el mercado. -- Las ventas podrán ser industriales como por ejemplo automotriz, química, siderúrgica, alimentaria, etc. Comerciales -- las que se refieren a los altos mercados de consumo masivo, -- pudiendo ser perfumes, desodorantes, hojas de afeitar, zapa-

tos, etc. Es evidente que todas ellas parten de una industria que las manufactura. Así mismo tendremos las ventas de mayoreo, menudeo, al detalle, a la industria, a usuarios, a distribuidores, casa por casa ó cambaceo, por medio de barrilleros, grandes tiendas de auto servicio, a través de demostraciones, ferias, concursos, de bienes o servicios; de tangibles o intangibles, de inversiones, etc., es manifiesta la íntima relación que existe entre las ventas y la técnica o sistemas de ventas; ya que estos se derivarán de los primeros, por lo que respecta a sistemas de ventas lo veremos en el siguiente capítulo.

Dependiendo de la complejidad, magnitud, situación de la empresa y el producto, serán las ventas.

Vender ó Ventas en muchos casos es sinónimo de distribución, con lo cual estoy de acuerdo, ya que no se podría distribuir un satisfactor si no se ha vendido, la venta es la que dice a donde debemos mandar el producto ó servicio, por lo tanto es distribución.

En fin, las ventas son una actividad sumamente compleja, pues existen cientos de empresas que fabrican el mismo producto ó un similar; todo esto representa alta competencia, todos queremos un pedazo grande del pastel que resulta ser el mercado de consumo. Es por ello que se requiere de --

personal más calificado, más experimentado, más tenáz y profesional, que con el apoyo de la mercadotecnia y publicidad, pueda llegar con más seguridad a ofrecer un satisfactor. En estas épocas se vigila mucho el aspecto del consumidor; quiere, como, cuando, a que precio, de que calidad, y sobre todo el servicio. Las ventas también son negociar, mostrar las ventajas y beneficios que brindará el satisfactor; considero que las ventas es lograr el intercambio de bienes por dinero con un beneficio bilateral.

C A P I T U L O I V .

ENTRENAMIENTO TECNICO DE VENEDORES.

C A P I T U L O I V

ENTRENAMIENTO TECNICO DE VENDEDORES.

1.- OBJETIVO DE ENTRENAMIENTO TECNICO DE VENDEDORES.

Durante los últimos treinta años se ha visto crecer en forma imponderable todo tipo de industrias, la de transformación, alimenticia, materia prima, artículos de lujo, automotriz, etc. esto como consecuencia ha traído muchos vendedores.

Dentro de los hombres y mujeres dedicados a las ventas, se encuentran los preparados universitarios, los de educación media superior y los que solo tienen primaria ó parte de esta. Como en todas las disciplinas hay gente buena y mala; pero los que aquí destacan suelen ser aquellos que están acostumbrados a buenos ingresos y a vivir bien, aquellos que tienen sus objetivos plenamente identificados y que además tienen necesidades de grandes ingresos por su ritmo de vida.

En algunas compañías se a visto que los que destacan son hombres liricos sin estudios, pero con mucha experiencia

dentro del ramo. Hay gente que dice que el vendedor nace no se hace; esto hasta cierto punto puede resultar cierto, pero si una empresa, ó mejor dicho el mercado en general solo utilizara ó buscara vendedores natos, el comercio, la industria se quedarían esperando.

Aún contando con vendedores natos, hay que pulirlos, hacerlos más profesionales y dotarlos de técnicas, mostrarles sistemas, convertirlos en hombres más productivos para con ellos y sus empresas. Ya se mencionó la imperiosa necesidad que se tiene de contar con gente más capacitada; es por lo que el objetivo de entrenar a los vendedores, es de contar con mejores y más capacitados hombres que proporcionen mejores resultados, es por eso que la capacitación de un vendedor es una de las más importantes fases de la carrera del mismo, ya que se irá preparando para ocupar puestos más altos de mayor responsabilidad; pues se supone que la carrera de ventas se inicia como vendedor, pero no siempre permanecerá en este sitio.

Veremos a continuación una de las muchas maneras que existen técnica y profesionalmente de inducir y capacitar a un vendedor mediante:

1.- Teoría introductiva.

- a) La venta y su psicología.
- b) Una entrevista equilibrada.

- 2.- Como vender las bondades y beneficios.
- 3.- El cierre de la venta.
- 4.- Alertas de compra.
- 5.- Obstáculos.

Más adelante, después del punto dos de este capítulo se desarrollara este sistema.

2.- OPORTUNIDAD, REGLAS, HERRAMIENTAS.

a). Oportunidad.

De acuerdo a lo expuesto con anterioridad se sabe -- que dadas las diferencias de los individuos, unos asimilan -- más rápidamente que otros. Cuando ese factor se adhiere a -- las bases educativas, marca que no pueden existir cánones fi -- jos para todos, un entrenador debe situarse a la capacidad -- del individuo, haciendo patente la paciencia y tolerancia -- así como el entusiasmo por parte del entrenador, lo cual re- -- dundará en pro del resultado buscado, deberán dar al benja- -- mín, los conocimientos suficientes al comprobar que los está -- asimilando, he aquí algo que el entrenador debe recordar --- siempre; quienes son entrenados recordarán:

El 20% de lo que oyen.

El 30% ó menos de lo que ven.

El 50% de lo que ven y oyen.

El 70% de lo que dicen.

y El 80% de lo que dicen y hacen.

De al vendedor su entrenamiento desde el momento de ingresar a la empresa, no lo lance a la calle a visitar --- clientes sin haberlo entrenado, esto propiciaria vicios y defectos en el hombre, que después ni con entrenamiento podrá corregir; de la oportunidad del entrenamiento, dependerán -- los buenos resultados.

b) Reglas.

Durante la praxis se ha encontrado la corroboración a fondo del gran valor de un sencillo juego de reglas inapreciables que el entrenador debe seguir:

- 1.- El entrenamiento debe proporcionarse en un salón de hotel, no en casa del entrenador o del aprendiz; puede darse también en la Sala de Capacitación de la empresa.
- 2.- Se procurará que el entrenamiento se realice en forma de concentración para evitar distracciones.
- 3.- El entrenamiento debe planearse perfectamente, -- es bueno recordar que durante la explicación puede comprender la presentación, pero quizá no lo-

gre digerir todo lo deseado, como para poder él-
a su vez realizar la presentación.

Por lo anterior se sugiere que se haga una explica--
ción oral con el apoyo de objetos visuales, filminas, frane-
lógrafos, pizarrón, rotafolios, películas documentales, etc.

c) Herramientas.

Se ha establecido que el entrenamiento forma parte -
muy importante de la vida de todo vendedor, lo cual obliga -
al entrenador a brindar su mayor esfuerzo para su buen lo --
gro, utilizando todo tipo de herramientas como las ya menciou-
nadas, más material didáctico, manuales de entrenamiento, y-
algunos métodos de realizar el entrenamiento como los si --
guientes:

- 1.- Conferencias.
- 2.- Ensayo.
- 3.- Estudio individual.
- 4.- Juntas.
- 5.- Repaso.
- 6.- Casos hipotéticos.
- 7.- Panel.- Los miembros del panel discuten y resuelu-
ven el problema ante un grupo de vendedores que-
solo escuchan.
- 8.- Investigación.

- 9.- Exposición por parte del aprendiz.
- 10.- Corrección de puntos dudosos.

Además hay que tomar en cuenta en que porcentaje debe emplear cada uno y que tamaño de grupos, para lo cual se aconseja recurrir a la técnica de dinámica y de grupos, dado que no es el motivo de estudio de este Tema.

TEORIA INTRODUCTIVA.

Es un hecho que todo representante de ventas tiene por necesidad que conjuntar un sinnúmero de cualidades personales, como la empatía, agresividad, fuerza de voluntad y -- elasticidad; son algunas de las cualidades del buen vendedor; pese a que algunos hombres las poseen, no logran sacar de -- ellas todo el provecho que se debiera; el vendedor como todo buen profesional siempre procurará desarrollar nuevas habilidades y prepararse día a día concienzudamente.

Esto no significa que el vendedor tendrá que aplicar al pié de la letra lo que se le enseña en el entrenamiento, -- los adaptará a su personalidad y a su manera de ser, lo que -- quiere decir que se está realizando.

a) La venta y su psicología.

Por lo general un comprador, cliente ó prospecto tie-

ne al vendedor como oferente que se aferra a ciertos argumentos practicados de antemano, con el único fin de lograr el pedido.

Bueno, esto es lo que algunos clientes piensan, pero ¿que pensamos nosotros vendedores del cliente?, la respuesta es: se trata de un tipo bocarriba o detrás de una trinchera tratando de evitar que el vendedor lo tome por asalto y lo obligue prácticamente a decir que si sin darse cuenta.

Esto se comprueba cuando llegamos y nos encontramos ciertos obstáculos como ahora no, regrese, no quiero saber nada, no tengo tiempo, etc.

El objetivo del vendedor, no solo es lograr que el cliente diga que sí; hay que lograr que esté convencido, para lo cual es menester que nos escuche; lógicamente primero tendremos que lograr que nos escuche; logrado esto, le demostraremos que es nuestro amigo y que solo queremos ayudarlo.

Seguramente se preguntarán como un cliente sabelotodo nos escuche?, no es nada sencillo, pero hay que intentarlo todo y aquí esta la punta del hilo.

Tenemos que acudir a artimañas de ataque a sentimientos, impulsos, necesidades, gustos, y momentos.

Todo esto influye en nosotros como individuos ¿que - tenemos que hacer?, cubrir esas necesidades, controlar esos - impulsos y llegar a los sentimientos ¿cómo?; proporcionemos - ayuda, servicio, seguridad, preocupémonos por lo que quieren los demás, no critiquemos a nadie, y tratemos de entender su punto de vista; y en un momento dado lo más importante es -- mostrar los BENEFICIOS ECONOMICOS.

De acuerdo con esto, cada uno tendrá en distinto con cepto cada punto citado, lo que quiere decir que como vende - dores deberemos estar alerta analizando constantemente al -- cliente y su actitud, y al menor indicio de espacio, colar-- nos por él. Esto se puede hacer por medio de sondeo ó dejar - que el cliente hable y hable.

Por lo tanto aprenda a escuchar, no interfiera mien - tras su cliente habla, apoye su conversación en puntos cla-- ves que logren motivarlo; por ejemplo si su cliente le está - hablando apasionadamente del foot ball, incítelo por ese la - do; lo más seguro es que cuando él termine, Ud. logre el pe - dido.

b) Una entrevista equilibrada.

Durante una entrevista, es obligación de todo vende - dor mantener un clima adecuado y lograr este equilibrio es - de importancia vital, de no seguirse esto, nuestras posibili

dades de cierre se verán muy limitadas.

- Primera impresión.

No solo el cliente nos juzga en cuanto nos ve; como es de esperar, queremos que esto sea positivo, pero ¿que tenemos que hacer?.

Primero ponernos en el lugar del cliente: ¿que analizaríamos primero?; la manera de vestir, de caminar, de expresarnos, aspecto, cordialidad, soltura, etc. esta es la forma de juzgarnos del cliente, desde el punto de vista psicológico, ya que el reúne en la mente el conjunto y emite una opinión de nosotros como vendedores.

De lo anterior depende que el cliente nos identifique como: viene el amigo que ayuda, ó viene el latoso a obligar que compre y a cobrar.

Esta es la diferencia de lograr una imagen positiva y otra negativa; además hace que el cliente tenga de su empresa la misma imagen que logró despertar usted, recuerde hay que cuidar esa primera impresión.

- Una interesante introducción.

Si se ha logrado una buena impresión tanto de nues-

tra persona como de nuestra empresa, tendremos la base para hacer lo que queramos.

A continuación debemos por medio de una técnica introductiva e interesante y más que nada convincente, despertar el interés en el cliente, lo cual permitirá al vendedor guiar al mismo por el camino deseado.

Se le puede mostrar al cliente un catálogo, hojas -- promocionales, organizadores y todo el apoyo didáctico que -- logre motivar al cliente en pro de la compra y algo muy importante es negociar la oferta; no hay que llegar y soltarla así como así, ya que perderá impacto e interés.

Cuando se tiene confianza con el cliente, se podrá -- ir directamente al grano, pero esto significa que detrás de -- esto existió una gran labor que permitió ganar la confianza -- del cliente.

El interés que usted demuestre por el cliente y sus -- asuntos, deberá ser sincero, nunca superficial; nunca olvide -- que el aprecio sincero dará una amistad, y todo lo contrario -- si es un superficial interés. Ayude a su cliente en todo --- -- cuanto esté a su alcance, nunca le ofrezca hacer algo que no -- podrá cumplir, pues será de malas consecuencias.

- La entrevista bien planeada.

Cuando ya logramos que el cliente nos comunique más de su negocio, escuchelo en forma activa, no se pierda, mantenga interés.

Quien no sabe escuchar corre el riesgo de perder valiosa información, lo que al mismo tiempo desequilibra la entrevista y por consiguiente la posibilidad de cierre.

Piense que si usted no se interesa por su cliente, él porque tendrá que interesarse en usted, recuerde, demuestrele interés por él y él se interesará en usted.

Es muy importante que el cliente esté totalmente convencido de los beneficios que le proporcionan nuestros productos y servicios; aprenda a improvisar pero no abuse, lo cual redundaría en su perjuicio, planee su entrevista.

Que quiere vender, cuales preguntas le pueden hacer y como contestarlas, si le ponen este o aquel tipo de objeciones como las tratará, lleve consigo siempre la mayor información, recuerde que el que manda es el que tiene la información.

- No discuta nunca.

Cuando nos encontremos dentro de una discusión con el cliente, cortemosla de inmediato ya que puede ganar la discusión, pero perderá la venta y tal vez al cliente. La mejor forma de ganar una discusión, es evitándola; el cliente siempre tiene la razón, aunque esto no sea del todo cierto. Nada le cuesta ceder un poco, por ejemplo si esta empezando la discusión, diga; permitame un momento, dejeme aclarar mis ideas, puede que tenga razón, visto de esa manera, ya lo creo, explíqueme Ud. su punto de otra manera, etc.

A nadie nos gusta que nos lleven la contraria, ni mucho menos que nos digan que estamos equivocados; piense que si usted sede, lo más posible, es que el que esta discutiendo se calme y pueda reflexionar; lo más probable es que al final usted salga con el pedido.

Preocupese por ganar la confianza del cliente, y también de no perderla; es más difícil recuperarla que ganarla.

- Cierre eficaz.

Si se ha logrado positivamente todo lo mencionado en los párrafos anteriores, se ha puesto el cimiento apropiado para el cierre o sea la obtención del pedido.

COMO VENDER LAS BONDADES Y BENEFICIOS.

Comúnmente se piensa que si nuestro producto goza de una calidad a toda prueba, lo tenemos en el mercado a un precio competitivo, y además nos representa muy buena utilidad-- lo tenemos todo, pero en realidad, no solo esto se vende, se necesita un apoyo publicitario, y lo más importante el toque maestro del representante profesional de ventas. El debe ser el primer convencido de lo que vende, pues solo así podrá -- venderlo.

Aquí es precisamente donde la labor que realiza nuestro vendedor tendrá que brindar los frutos esperados; tendrá que mostrar al cliente el producto y sus bondades, haciéndolas resaltar todas y cada una.

Todo plan de venta, tal como ofertas, concursos, premios, etc., deben ser presentados con la idea de que nues--tros productos proporcionarán un beneficio al cliente.

Un cliente que está cierto que tiene por amigo un -- vendedor, y no sólo al hombre que quiere engatusarlo para -- venderle, sino al que cuida su negocio y vigila que gane, -- siempre tendrá confianza y siempre será su cliente.

EL CIERRE DE LA VENTA.

Muchos vendedores experimentados, llegan a conocer - tan bien a sus clientes que pueden dominar la situación siempre y como quién dice tienen la venta hecha.

Cual es el momento preciso de cerrar la venta?, ni - demasiado pronto ni demasiado tarde.

El representante que, a cualquier precio, se esfuerza en llevar a cabo una venta mal preparada, y por lo tanto - inmerecida, aparecerá a los ojos del eventual comprador como un mendigo que intentará colocar una mercancía cuya necesi--dad no ha sabido demostrar.

Si por el contrario, el cliente ha quedado sugestio--nado, convencido, siguiendo los principios expuestos, no tendrá necesidad de forzar la marcha para salvar el último obs--táculo que lo separa del pedido. El fruto está maduro y solo falta cogerlo.

A veces ciertos representantes frustran la venta en - el último momento, ya que, pese a haberla concluído bien, -- fracasan lamentablemente en la técnica de la conclusión.

El impulso final dado a la venta requiere intuición,

tacto y resolución.

El arte de concluir es, ante todo, el arte de saber-remachar el clavo en el momento adecuado. En seguida pondremos las seis técnicas más importantes de concluir.

1.- Técnica de la acción física.

Este procedimiento consiste en hacer algo que el --- cliente deseará interrumpir para eludir su aceptación fácil de compra. Lo mejor del sistema consiste en la manera de introducir convenientemente la nota del pedido, en un momento dado de la entrevista, y rellenarla sin herir al cliente.

La mejor manera para anular con seguridad toda ac -- ción contraria del cliente es colocar la libreta de pedidos-bajo su mirada lo más pronto posible, permitiendo que se familiarice con ella, de modo que cuando se llene no pondrá ob jeción alguna.

a) El truco del bolígrafo.

Este es otro ejemplo de la acción física es el de po ner de una manera sutil el bolígrafo en la mano del-cliente y este en forma instintiva firma el pedido.

2.- Técnica de la alternativa.

El sistema es muy simple. El vendedor, para concluir procura situar al cliente ante la alternativa de responder-- por una ú otra propuesta, por ejemplo; le mando 2000 ó 6000- cajas de jabón; ó con 1700 barriles son suficientes?. De esta forma el cierre es seguro.

3.- Técnica del consentimiento limitado.

Este sistema requiere de fijar habilmente la atención del cliente sobre una acción de elección limitada y secundaria. El vendedor por ejemplo, inicia la plática alrededor de las condiciones de pago. Obtiene el consentimiento del cliente sobre algo reglamentario y aprovecha la circunstancia para decir; perfectamente, tomo nota del pedido y le hago unas- condiciones de pago escalonadas para seis meses.

El vendedor siempre que procure con cuidado no apartarse de la venta, podrá entretenerse en dar por menores de- mercancía objeto del trato; en que tonalidades lo prefiere?.

4.- Técnica del éxito presumido (método hipotético).

Esta técnica se deriva de la certeza de que el cliente va a comprar. El vendedor, como ya hemos dicho experimentará esta seguridad a base de una confianza en sus razones --

mientos que se reflejará en su voz.

El vendedor con dominio de la situación, toma la iniciativa de concluir como si fuera la cosa más natural del -- mundo, como si se tratara de la consecuencia más lógica del deseo que ha originado en el ánimo del cliente.

5.- Técnica del estimulante ó última carta.

Es el recurso supremo para barrer las postreras du-- das del cliente, resuelto en un 95%, pero a interna susurra-- aún, se prudente, no te apresures.

El estimulante, invitación final para comprar, puede basarse en diferentes móviles.

Por ejemplo, si lo lleva ahora, le otorgaremos un -- descuento, regalo, boleto, etc. ó este precio y condiciones-- son hasta el día de hoy, por lo tanto le sugiero aproveche -- la oportunidad.

6.- Pedir al cliente que compre.

Todas las anteriores resultan teóricas; pero el ven-- dedor recurrirá a las propias que son ilimitadas, nunca aca-- baría nadie de escribir formas y más formas para concluir -- la venta.

En lo personal considero más lógico pedirle al cliente que firme el pedido proporcionándole el bolígrafo. De --- cualquier forma tengalas en cuenta ya que adaptándolas a la situación pueden serle de utilidad.

OTROS TOPICOS DEL ENTRENAMIENTO TECNICO.

Es muy importante considerar que el vendedor que se va a entrenar no solo necesita conocer una serie de formas de cerrar la venta; se requiere de un programa de entrenamiento que contenga los aspectos de tipo inductivo, que es el conocimiento de su empresa y sus políticas, sus departamentos y su relación directa ó indirecta con ventas; también se debe incluir los aspectos de técnica administrativa, donde se le deberá proporcionar al entrenado un manual que contenga todo el tipo de papelería y formas que se utilizan en el desempeño de sus actividades tales como: pedidos, reportes, recibos de cobranza, reportes de competencia, formatos para devoluciones, formato para transferencia de mercancía, libros de registro de ventas por cliente, formas de prepedido y chequeo de existencias, facturas para cobro, etc., así como útiles necesarios para una labor profesional de ventas como lo son cartulinas o material punto de venta, publicidad, bastón para cartulinas aéreas, engrapadora de mano y pared, tachuelas, hilo, cinta adhesiva listas de precios y de condiciones de venta para los diversos clasificados de clientes, autorizaciones para cambios físicos (muestras de productos),-

maletín de trabajo.

Se le enseñará el uso de esto tanto en teoría como-- en la práctica, así como la manera de planear sus ventas mediante el análisis de los desplazamientos de sus clientes, - usando los libros de registro para tal efecto; se les capacitará para vender a cada cliente lo adecuado de acuerdo a su tamaño, desplazamiento y cuota prevista.

Como he mencionado, solo pretendo dar una gúfa de lo que se tiene que hacer y dependerá de cada empresa y sus políticas del método de capacitación técnica.

A continuación describiré algunos puntos que pueden resultar de utilidad para el vendedor, como lo son las señales de compra, los obstáculos.

ALERTAS DE COMPRA.

Comunmente ningún cliente, dado que es un ser humano poco condicionado, sabe conservar su rostro impávido como jugador de poker, para disimular una reacción producto de un impulso, esto es su deseo de compra una vez que hemos realizado nuestra técnica de ventas.

El vendedor debe estar alerta para captar este detalle, y en este momento el cliente solo necesita el empujón -

final para comprar.

Una alerta de compraes frecuentemente una reivindi--
cación que el cliente externa con poca seguridad, el vende--
dor con toda su pericia debe aprovechar para concluir la venta. A continuación una lista de algunas frases que pueden --
en un momento dado ser una alerta de compra;

Que descuento me ofrecen en este producto?.

Que stock me recomienda?.

Cual es el precio de mayorista?.

Que descuento dan por línea?.

Como se usa su producto?.

Cual es el precio al detalle?.

Que oferta tiene?.

Que descuento adicional me dán?.

Cual es el plazo de pago?.

Cual es el tiempo de entrega?.

Estas son solo algunas de las preguntas que pueden--
significar como ya se dijo señales ó alertas de compra y el
vendedor deberá tenerlas muy en cuenta para poder aprovechar
el momento y cerrar la venta.

OBSTACULOS.

Cuando encontramos que un cliente se encierra en un-

círculo a base de no, no, no,; tenemos ante nosotros un obstáculo, pero no un obstáculo muy firme. Pero este mismo obstáculo ante un vendedor novel, resultará más que infranqueable, y lo contrario para un vendedor experto, para el segundo será un reto.

Como para toda labor, las objeciones pueden ser procesadas por una técnica, la que llamaremos E.A.P.R. que quiere decir escuche, analice, piense su respuesta, y responda de manera convincente y segura. Es importante que nunca se precipite para responder; camine no corra. En seguida transcribiré algunos puntos que serán de utilidad al vendedor al desempeñar su trabajo, según Wheeler son;

Punto 1.- No venda el filete, venda la gracia.

Es la "gracia" lo que hace vender el filete y no la vaca, aunque esta pueda ser muy importante.

Una ternera no puede entendernos cuando pedimos sus costillas, pero cuando un camarero pasa cerca de nosotros -- con un filete succulento, entrán en acción nuestros sentidos y en muchas ocasiones ordenamos lo mismo. Encuentre la gracia, (lo succulento) de los productos que vende y habrá encontrado el camino del éxito.

Punto 2.- No escriba, telegraffe.

Acostumbre a expresarse en forma telegráfica, y a --
concentrar sus rayos de sol" para que la venta no se queme --
antes. El mejor filete del mundo pierde su gracia si el ca
ma
re
ro tarda demasiado en traerlo. Aprenda a usar una taquigra
fía verbal.

Punto 3.- "Dígalo con flores".

"Te deseo felicidades" es una frase que significa m
u
ch
o más si va acompañada de un ramo de flores. Es tan impor-
tante lo que se hace como lo que se dice. Refuerze sus pala-
bras con géstos, sustente sus argumentos con gracia, sincro-
nicelos con demostraciones. Diga y actúe al mismo tiempo.

Punto 4.- No pregunte si, pregunte cual.

De siempre a la otra persona la oportunidad de ele -
gir entre algo y algo, no entre algo y nada; sea como los --
buenos fiscales, no deje de estar haciendo prefuntas. De a -
los otros a elegir entre dos cosas que le convengan a usted.

Punto 5.- Cuide su expresión.

El perro tiene solo un ladrido y un meneo de cola pa
ra expresarse, pero con ellos se da a entender. Cuide su "la

drido". El mejor argumento con gracia puede echarse a perder si el tono de su voz es monótona. Recuerde que su voz es el mensajero de sus ideas. El como lo diga es tan importante -- como lo que diga. Anexo una lista de posibles objeciones más comunes.

Se me va a quedar.

Sale poco.

Es más caro que otra marca.

Cuando lo pidan lo compro.

Mandeme poco.

Recójame el producto, se mueve poco.

No es mi fuerte.

Son muy informales.

No me surten.

Han bajado las ventas.

Le pago a la otra vez.

Necesita más publicidad.

El producto sale malo.

El servicio es pésimo.

No necesito por lo pronto.

No tengo espacio.

Regrese después.

No me interesan sus ofertas.

No esta el que compra.

NO, NO, NO ...

3.- SISTEMAS DE VENTAS.

Un sistema es la forma de llevar a cabo una tarea ó trabajo, y paralas ventas también existen innumerables sistemas, es decir muchas formas de realizar la labor de ventas.

Tenemos una gran diversidad de sistemas de ventas; - todos ellos estarán en relación con la empresa, el lugar, el tiempo, el tipo(s) de producto, así como el mercado al que - se quiere llegar, y el tipo de consumidores. A todo esto se - añadirán las políticas de la empresa, y el personal con el - que cuenta para hacer el trabajo.

Todo sistema debe de contemplar una serie de facto-- res externos que influirán en funcionamiento operativo del - mismo; no se puede tener un sistema que solo contemple a la - empresa por si sola; ya que esta forma parte de un grupo de - empresas que existen en el mercado y que fabrican un produc- to similar, y ellas como nosotros nos esforzamos para dar ca- lidad, servicio, precio, etc.

Por lo que se puede ir viendo, un sistema es algo -- complejo, pero que al mismo tiempo resulta fácil y posible - de realizar.

El sistema de ventas es todo el mecanismo de la em--

presa, ya que para ello fué creada; quiere decir que desde-- la compra del terreno donde se edificará la compañía hasta - el cobro, el ingreso del dinero a los bancos después de ha-- ber dado un satisfactor a cambio, puedo decir que esto es en realidad el sistema de ventas.

Más enfáticamente el sistema de ventas, propiamente- el del area comercial, se puede identificar como tal; irá -- desde la creación, organización del área hasta el logro de - los objetivos comerciales.

Trataré de enlistar todos los factores a considerar- para la creación de un sistema de ventas. Una vez creado, di- señado, así como las políticas que lo regirán, será la base- del entrenamiento técnico de ventas.

FACTORES A CONSIDERAR EN DISEÑO DE UN SISTEMA DE VEN

TAS.

- 1.- Definir políticas del área.
- 2.- Integrar las políticas del área a las de la em - presa.
- 3.- Fijar las condiciones de venta (crédito, contado, plazos, descuentos, intereses, etc.)
- 4.- Integración de cartera de clientes.
- 5.- Clasificación de clientes (por su potencial de - compra, por su tipo, etc.).

- 6.- Integración de zonas, distritos, divisiones.
- 7.- Tipo de venta (mercado nacional, local, regional al extranjero).
- 8.- Presupuesto de ventas.
- 9.- Tamaño de almacén para producto terminado. (capacidad suficiente para contar con inventario suficiente.)
- 10.- Equipo de transporte para entrega y distribución (propio, terceros, mixto).
- 11.- Tamaño de zonas, geográficamente y por número de clientes.
- 12.- Características de la zona por tipo de clientes y geografía.
- 13.- Formación e integración de la fuerza de ventas.- (Número de vendedores, supervisores, divisionales, etc.).
- 14.- Remuneración de la fuerza de ventas (Sueldo, --- sueldo y comisión, comisión, premios, incentivos, concursos, etc.).
- 15.- Contratación de fuerza de ventas (Perfil, con auto, auto de la compañía (en políticas).
- 16.- Personal administrativo en oficinas.
- 17.- Personal de almacen de producto terminado y de tráfico.
- 18.- Remuneración del personal citado en (16 y 17).
- 19.- Instalaciones (oficinas ejecutivas, oficinas administrativas, sala de juntas, sala para vendedo

- res, etc.).
- 20.- Diseño de formatos de papelería (Pedidos, Facturas, Devoluciones, Transferencias, recibos de cobro, hoja de chequeo de existencias, libros de clientes, reportes, hojas de supervisión, reporte de actividades de la competencia, cuentas de gastos, hojas de itinerario de viaje, listas de precios, escalas de descuentos, condiciones de venta, políticas de venta, requisitos para ser cliente, hoja de control mantenimiento de la unidad de transporte, hojas de auditoría, etc.
 - 21.- Envío de mercancías a sucursales.
 - 22.- Diseño y elaboración de material punto de venta.
 - 23.- Diversos utensilios (lápices, portafolios con logo de la empresa, etc.).
 - 24.- Establecer tiempos de entrega (en plaza, al interior, al extranjero).
 - 25.- Establecimiento de cuotas de venta (por división distrito, zona).
 - 26.- Productos (cuantos, cuales, nuevos, por salir).
 - 27.- Estudio de la competencia en cuanto a sistemas.

Estos son todos los factores que intervienen en el diseño de un sistema de ventas, pero ahora para que se convierta en un sistema, es necesario ponerlo a funcionar, es decir implementarlo. Habrá que elaborar un diagrama de flujo donde se señale la secuencia de operaciones; en lo personal-

considero que todo el sistema arranca cuando el vendedor sale a la calle a visitar a sus clientes; aquí se inicia todo el mecanismo; se toman pedidos, se reciben en la empresa, se procesan, se surte la mercancía, se cobra, se produce, se -- tienen faltantes, no se mueve alguna mercancía; en fin usted tiene idea clara de lo que es la actividad comercial en las empresas.

También se tiene que diseñar la secuencia de actividades que tienen que hacerse en cada sección; como debe trabajar el vendedor, cuales serán sus recorridos, en que tiempo; como debe proceder en cada visita, cuales son los pasos a seguir, como debe entregar ó enviar sus documentos (pedidos, reportes, cobranza, etc.); lo mismo para el supervisor ó distrital, el divisional, y hasta el director. La forma en que se van a recibir los pedidos, reportes, etc. su manejo, distribución, registros, etc.

Concluyendo puedo decir que un sistema es un conjunto de actividades integradas mediante métodos y formas de -- realizar una labor; es la fase dinámica del motor que hace -- mover el engranaje empresarial; y el sistema de ventas no -- puede ser la excepción.

Lo anterior puede darle una clara idea de lo que es y la forma de diseñar un sistema de ventas; lógicamente tendrá que adaptar las condiciones de su empresa.

C A P I T U L O V.

ENTRENAMIENTO PRACTICO DE VENEDORES.

C A P I T U L O V.

ENTRENAMIENTO PRACTICO DE VENDEDORES.
-----1.- OBJETIVO DEL ENTRENAMIENTO PRACTICO DE VENDEDORES.

Cuando se entrena a un elemento nuevo como primer objetivo debe tenerse:

CONOCER AL HOMBRE.

En base a esto podremos adaptar mejor el sistema teórico al individuo, tomando en cuenta su personalidad, asimilación, adaptación, etc. Además podremos recabar una información muy valiosa sobre esta persona, sus gustos, vicios, su --- vida hogareña, sus metas, su carácter, y muchas otras que -- le permitirán al entrenador capacitar mejor al hombre.

Como segundo objetivo se tiene que al poner en práctica los conocimientos que adquirió en la teoría, se podrán-- corregir fallas, se reforzarán los mismos, así como el que-- adquiriera seguridad y confianza en él, el trabajo que esta haciendo y su empresa; se persigue con ello una mejor adapta -

ción del individuo, mayor dominio del sistema y por ende los mejores resultados.

Dentro del entrenamiento práctico, el entrenador le explicará las políticas de la empresa para situar al entrenado en donde queremos colocarlo, centrarlo en nuestra empresa, y con ello hacerle ver que si se apega a ellas, le será fructífero para él y para la compañía.

Se le mostrarán nuevamente sus herramientas de trabajo, al mismo tiempo de hacerle entrega de las mismas (su ma-letín con toda la documentación y formas); se le explicará la forma de moverse en la zona, se le dirá la historia de cada cliente.

Se le indicará la mecánica que seguirá en cada visita y el desempeño de su trabajo; esto es, verá sobre la práctica lo tratado en teoría.

Como objetivo concluyente se tiene que al entrenar-- en la práctica al vendedor, se logrará poner a funcionar los conocimientos adquiridos e inducir al individuo a su zona de trabajo.

2.- VISITA A MAYORISTAS Y DETALLISTAS.

a) Visita a mayoristas.

Este tipo de visita puede hacerse con el representante de ventas en frío, y por eso es menester repazar la forma y características de un cliente mayorista; como se le va a tratar, esto es como una persona muy importante.

Con el vendedor podemos visitar a tres o cuatro personas diferentes dentro del mayorista;

- 1.- Dueño.
- 2.- Gerente general.
- 3.- Jefe de compras.
- 4.- Gerente de ventas.

Lo indicado es presentar al vendedor con todos si los hay, ó con quién corresponda, después pase con el vendedor a checar existencias, revise si hay devoluciones, verifique si lleva toda la información y pase a ver nuevamente a la persona que es la que usualmente nos atiende. Muestrele a este sus existencias, hablele de sus desplazamientos en cada producto, sugiera las cantidades del pedido, sometalas a su consideración; luego, negocíe las ofertas ó promociones si las hay, -- presente su última factura al cobro, cierre la venta.

Enseñele a vender volúmen en forma racional y no solo por vender; explíquelo el por que de cada movimiento, de las cantidades, el tiempo de cada visita, etc.

Al mismo tiempo debe enseñarle a utilizar sus herramientas, remachando el por que siempre, constantemente, piense que la práctica hace al maestro.

Explíquelo la forma de tratar con distintos niveles; no es lo mismo tratar con el dueño que además es el gerente y el todo, que tratar con el gerente de compras, el gerente general ó el gerente de ventas.

b) Visitas a detallistas.

Los clientes detallistas no son menos importantes que el mayorista, tan cliente es uno como el otro; dependerá del vendedor desarrollar a estos para ser mayoristas.

Antes de entrar al establecimiento, observelo junto con el nuevo vendedor, indíquele de que tipo de comercio se trata, analise y hagale ver el tamaño, características del mismo, y será buena idea decirle que puede esperar de él; revise el registro de las compras del cliente; piense que le va a vender, cuanto y porque. Revise su maletín, que contenga todo lo necesario (pedidos, hojas de chequeo de existencia, reportes, cartulinas (M.P.V.), factura anterior, recibos, libro

de registro, etc.)

Entre con el al establecimiento; pida ver a la persona que se encarga de firmar el pedido, pudiendo ser Doña Chona ó Don Romualdo, que casi siempre serán los dueños ó encargados del negocio; presente al nuevo vendedor y proceda a verificar existencias, colocar cartulinas, cambiar algunos artículos deteriorados, formule el pedido y antes de presentarlo a su cliente explíquelo el trabajo, el servicio que le -- dió, es muy importante que logre Ud. una atmósfera de buena- voluntad; después proceda al cierrē de la venta no sin antes haber efectuado el cobro de la factura anterior; es obliga - ción del vendedor el estar pendiente de los saldos del cliente en caso de que la estructura de la compañía cuente con cobradores por separado. Despidase y salga del establecimiento.

En el automóvil, preguntele al entrenado sus dudas, - explíquelo su actuación.

Es importante realizar dos fases en el entrenamiento; la primera, actúe usted y que el vendedor observe; luego haga que el entrenado realice la visita; puede hacerse en forma alternada, una y una, o dos y una. Poco a poco suelte al vendedor hasta que después de pulir sus fallas considere que está listo para realizar su trabajo en forma profesional.

Será lo más aconsejable entrenar al vendedor en el -

campo, en su zona, en la que se le asignó. Es evidente que el entrenamiento práctico tendrá que impartirlo una persona muy experimentada no solo en el trabajo, sino que también lo será impartiendo el entrenamiento. Explíquele previamente al hombre que no siempre se puede salir ganando; que no es usted mago, y que lo que se persigue es de proporcionarle la experiencia adquirida en años, y hagale ver que él tendrá que ser mejor que usted.

Felicítelo por sus aciertos, enseñelo y ayudele a corregir sus errores.

Lo anterior es la forma práctica de efectuar las visitas, tanto a mayoristas como a detallistas; más es también muy importante que el entrenador este familiarizado con ciertas técnicas de instrucción, son seis pasos a seguir en la técnica de la instrucción;

PASO I.

El gerente decide que necesita cambiar la manera de actuar de un vendedor en una particular area de su puesto, -- que debe aprender algo nuevo o modificar su costumbre. (Esto se desprende del inventario de actuación de ventas). Si el elemento es nuevo y no ha realizado antes ninguna actividad específica, se debe seguir con el paso II.

Por el contrario, si ya ha realizado, pero deficientemente, corrección, continúe con el paso III y salte al paso II.

PASO II.

El gerente o entrenador explica el proceso que entraña la actividad nueva (fijar itinerario, planear la entrevista, etc.)

En la explicación se puede incluir:

Uso de ejemplos para provocar o extraer asociaciones de las actividades con las que el vendedor ya está familiarizado.

Uso de demostraciones, situaciones hipotéticas y casos para ilustrar por medio de la acción, la vista y el oído.

Descripción de la tarea que hay que aprender, dividir en pasos fáciles con el fin de que el individuo pueda digerirlos y seguirlos metódicamente.

PASO III.

El gerente puede asignar a un vendedor una tarea específica. Es muy necesario que este sepa que es lo que se es

pera de él y del modo en que realice la tarea en particular; esto es muy motivante, y el hombre tratará de hacerlo bien.

La otra parte de este paso es dejar al individuo pensar como va a lograr hacer la tarea. Si al explicarlo el vendedor omite algo importante, el gerente deberá hacer con tacto las preguntas relacionadas al punto, para que el vendedor se percate de la omisión.

No espere que el entrenado realice la tarea tal como usted lo haría; lo importante es que se cubran todos los puntos.

PASO IV.

El gerente se concretará a observar lo que esta haciendo bien ó mal el vendedor, pero lo dejará continuar sin interrupciones. Posteriormente analizará la actuación.

PASO V.

El gerente se reúne con el vendedor para hacer un análisis detenido de su actuación.

En este punto se provoca que el vendedor haga lo siguiente:

- Revise que se logró.
- Cheque todos los pasos del procedimiento.
- Se hará una reseña de lo hecho, lo sucedido, logrado y como fué la comisión.
- Se repetirá el proceso involucrado.

PASO VI.

El gerente pide al vendedor exprese lo que piensa -- que aprendió como resultado de ese trabajo.

Se debe hacerlo pensar en esa experiencia en términos de reglas ó principios que pueda aplicar a cualquier tipo de situación.

Todos los pasos se repetirán hasta que el vendedor -- actúe perfectamente.

REGLAS PARA EL ENTRENAMIENTO PRACTICO.

Todo entrenador, ya sea el gerente ó un hombre dedicado a ello, deberá tener presente las siguientes reglas, ésto facilitará su labor, y los conocimientos que imparta serán mejor comprendidos.

a. Planes anticipados.

- b. Sea metódico y mantengase avanzado.
- c. Use los procedimientos de su empresa.
- d. Realice juntas callejeras después de cada visita.
- e. Recalque la importancia del aspecto personal, la puntualidad y la buena conducta.
- f. Revise el trabajo del día y haga un resúmen.
- g. Enseñelo a sonreir todo el día. Pero que lo haga con todo el semblante.
- h. Motívelo, hagalo sentir que él puede.

COMO CORREGIR A UN VENDEDOR.

- a. Conferencia callejera (junta para aclarar ó corregir).
- b. Se hace una véz terminada la visita al cliente.
- c. El mejor lugar es su oficina, el automóvil o cualquier lugar tranquilo
- d. Sea firme en su trato, pero al mismo tiempo muestrese comprensivo y amigable.
- e. Sea conciso y no abarque varios puntos, una vez entendido uno pase a otro.
- f. Verifique que el R.P.V. entiende, haga críticas--constructivas.
- g. Motívelo para que use su iniciativa adaptándola--al sistema de la empresa.

COMO EFECTUAR UNA JUNTA CALLEJERA.

- a. De un cumplido-felicítelo por lo que hizo bien.
- b. Pregunte-hagale preguntas para que se percate de la necesidad de corregir.
- c. Corrija-Sugiera, pregunte o dialogue para sacar-- a flote el método correcto.
- d. Como y porque? - Preguntéle que hará la próxima - vez y porque.
- e. Repetir - Vea que lo repita, oral ó físicamente.
- f. Alientelo-Dele confianza en sí mismo para que esté deseoso de ser mejor cada vez.

3.- INFORMES DEL ENTRENADOR.

El entrenador presentará un amplio informe al gerente del resultado obtenido en el tiempo del entrenamiento, describiendo los puntos débiles y fuertes del vendedor, así como su recomendación de en que tiempo necesitará un repaso del entrenamiento.

4.- EVALUACION Y CALIFICACION.

Es necesario evaluar el rendimiento del vendedor, para lo cual se ha diseñado una serie de cuestionarios, que el entrenador debe llenar y pasar junto con su informe.

Entre la evaluación y la calificación hay una diferencia; ya que una se basa en datos estimados, ó fuerza ó intensidad de algo, y la otra es la comparación de los resultados con los estandares, es decir lo que se debe lograr en igualdad de circunstancias.

Esta es una de las tareas más importantes del gerente, calificar a su gente; de esta forma él podrá por lo general dos veces al año, determinar aumentos de sueldo ó la eliminación de alguno de estos elementos, así como ascensos ó promociones.

Esto permitirá determinar el lugar que ocupa cada elemento, del mejor al menos eficaz, pero no por esto mal elemento.

Después de hacer al vendedor las sugerencias pertinentes, se procederá a comentar la calificación en forma privada. Se le mostrarán los cuestionarios, lo que explicará al vendedor el porque de la evaluación y calificación.

GUIA PARA EVALUAR LA LABOR DE VENTAS.

Vendedor: _____ Fecha: _____

Tarea por realizar (si es específica) _____

Marque con una señal () el cuadro que corresponda:

	Si	No
1.-Convenció de la necesidad de su visita?	_____	_____
a) Logró Atención?.	_____	_____
b) Fue entusiasta?.	_____	_____
c) Despertó interés?.	_____	_____
d) Mantuvo el contacto visual?.	_____	_____
2.-Había preparado su presentación?.	_____	_____
a) Es organizado?.	_____	_____
b) Expreso con claridad sus ideas?.	_____	_____
c) Siguió una secuencia lógica?.	_____	_____
d) Demostró conocer el producto?.	_____	_____
e) Tenía conocimientos de la competencia?	_____	_____
3.-Habló sobre las ventajas?.	_____	_____
a) Convirtió los datos del producto en <u>be</u> necicio para el cliente?.	_____	_____
l) Su enfática fué buena?.	_____	_____

- 4.- Hizo una buena demostración?.
- a) Creo deseo de compra? _____
- b) Dramatizó la presentación? _____
- c) Usó ayudas de venta? _____
- d) Fué completa la entrevista? _____
- 5.-Preguntó apropiadamente?.
- a) Para exponer problemas? _____
- b) Logró acuerdo y comprensión del -- cliente?.
- 6.-Trató eficazmente las objeciones?.
- a) Sabe escuchar? _____
- b) Probó si era válida la objeción? _____
- c) Fué hábil al responder? _____
- d) Venció la objeción? _____
- 7.-Fué convincente?
- a) Utilizó catálogos de venta? _____
- b) Usó folletos? _____
- c) Estaba convencido de lo que decía? _____
- 8.-Cerró la venta?.
- Sugirió varias veces el uso del producto?.
- a) Fué Tenáz?.
- b) Colocó M.P.V. y ayudó a la reventa-del producto?.

- 9.-Se condujo bien el mismo? _____
- a) Fué correcta su expresión? _____
- b) Tiene buen léxico? _____
- c) Fueron buenos su porte y modales? _____
- d) Logró persuadir? _____
- e) Denotó sinceridad? _____

10. Controló la entrevista? _____
- a) Estuvo sereno? _____
- b) Mostró empatía? _____
- c) Es ágil para responder? _____

Cuantos puntos favorables tiene _____.

Cuantos puntos malos tiene _____.

COMENTARIOS. _____

Cual será su calificación? _____.

Necesita más entrenamiento? _____.

Se superará? _____.

FORMA DE EVALUACION.

R.P.V.

Nombre _____

División _____

Zona _____

Desempeño de su labor, explique en cada caso.

1.- La distribución es adecuada?.

a) Con que efectividad controla y motiva a los distribuidores?.

b) Es tan bueno con los detallistas como con los mayoristas?

c) Que también trabaja prospecteando y haciendo clientes nuevos?.

d) Que tanta dependencia tiene para lograr los objetivos de distribución e introducción de nuevos productos?

e) Cuenta con una buena combinación de clientes mayoristas y detallistas?

2.- Capacidad para administrar el trabajo?.

a) Que tan realista ha sido para evaluar problemas y tendencias de su territorio?.

b) Opera siempre organizado o en ocasiones opera erráticamente?.

c) Es capaz de equilibrar tiempo y esfuerzo?.

d) Es organizado en cuanto a su trabajo de escritorio, maneja bien su territorio, atiende a nuestras políticas, que grado se necesita de supervisión con él?.

3.- Capacidad como vendedor?

a) Su entrevista es organizada, dirigida a necesidades del -- cliente, hasta que grado es entusiasta en la presentación, objetividad para vencer objeciones, es creativo, promueve, da - ideas?.

b) Puede ser expositor en las juntas de su división, emplea - bién las muestras y folletos?

4.- Cualidades personales.

a) Tiene capacidad para actuar en forma ecuánime, se desanima fácilmente, tiene confianza en sí mismo, es cooperador, puede realizar tareas rutinarias y especiales?.

5.- Relaciones con otras personas?

a) Que actitud tiene para sus compañeros y jefes; puede tra-- tar con todo tipo de personas y cuantas, como acepta al cliente como individuo, es tranquila su vida hogareña, como es su actitud hacia la compañía y sus relaciones con ella?.

6.- Capacidad para ser líder.

a) Tiene iniciativa, necesita que se le vigile, en una situación crítica permanece calmado, se deja dominar por el pánico, es impulsivo, es conservador, innovador, toma decisiones ó pregunta, puede lograr que se haga el trabajo a través de otros, control de sí mismo?.

RESUMEN DE LA EVALUACION

Enumere las cualidades y habilidades sobresalientes del vendedor.

Areas que requieren mejorar ó que obstaculizan su desarrollo

FECHA _____.

Firma del entrenador _____

Firma del vendedor _____

Calificación _____

C A P I T U L O VI.

COMUNICACION EN DOS SENTIDO, EL TRABAJO
EN EQUIPO Y UN PROGRAMA DE AUTODESARRO
LLO.

C A P I T U L O VI

COMUNICACION EN DOS SENTIDOS, EL TRABAJO EN
EQUIPO Y UN PROGRAMA DE AUTODESARROLLO.

En toda actividad de la vida, se necesita; mejor dicho, se hace inevitable el tener que comunicarse. Sin embargo el comunicarse no es tan facil; no es lo mismo hablar y decir algo, que comunicarse. El comunicar esto ó aquello significa- que al hacer uso del habla diremos algo que lleva en si mismo un mensaje; y depende del como se digan las cosas para que el mensaje llegue en la forma idónea al receptor de el.

Para lograr comunicación, se requiere también de -- dos partes; la primera un emisor, y la segunda un receptor.-- Además es importante destacar que las comunicaciones tienen - como objetivo causar una respuesta ó retroalimentación; esto- será sin duda el indicador de si en verdad logramos comunicar nos. Comunicarnos quiere decir que nos entienden y que nos -- dimos a entender.

De nada sirve hablar horas y horas si no logramos - que se nos comprenda, es decir no logramos comunicarnos; y si no o logramos, será sumamente difícil el conseguir lo que de seamos.

Existen muchas formas de comunicación; oral, escrita, impresa, gráfica, a señas, por medio de medios masivos (cine, T.V., radio, prensa, etc.); mixta, facial, expresiva, etc.

En todas y cada una de ellas debemos aplicar todo nuestro esfuerzo por hacernos entender; unos lo hacemos mejor de un modo y otros de otro; esto no importa; lo verdaderamente importante es prepararse para poder comunicarse. Es obvio que un gerente tenga una mayor necesidad de comunicarse; tiene a su cargo un sinnúmero de funciones y otro tanto el tratar con personas, empresas; todas ellas diferentes y por lo tanto el Gerente está obligado a saber comunicarse.

Las ideas que usted tenga, pudiendo ser geniales, dependerán de que usted logre comunicarse; transmitir el mensaje, el contenido, la esencia; que sean comprendidas; si usted lo logra, podrá persuadir al grupo que maneja.

He aquí los "diez mandamientos" de las buenas comunicaciones según la American Management Association.

1.- Procure aclarar sus ideas antes de comunicarlas.

Analícemos el problema o idea que deseamos comunicar, más claro quedará y así la comunicación será más eficaz. Muchos fracasan por una planeación inadecuada.

La buena planeación de las comunicaciones debe considerar las metas y actitudes de quienes las reciban o se verán afectados por ellas.

2.- Analice el verdadero propósito de cada comunicación.

Antes de comunicarse, pregunte que quiere lograr -- realmente con su mensaje:

Obtener información?, dar comienzo a una acción, -- cambiar la actitud de alguna persona?.

Identifique su meta más importante y luego adapte -- el tono de su lenguaje y el enfoque total de modo que sean -- a ese fin específico. No trate de lograr demasiado con una co municación. Cuanta más precisión tenga para enfocar su mensaje, más grandes serán las oportunidades de alcanzar el éxito.

3.- Considere el ambiente, físico y humano siempre -- que desee comunicarse.

El significado y la intención se transmiten por algo más que palabras, muchos otros factores influyen en la impresión general que causa una comunicación; razón por la que el gerente debe ser sensible al ambiente total en que trata de -- comunicarse.

Por ejemplo, considere la oportunidad, es decir, -- las circunstancias en que usted hace un anuncio ó da una deci sión; el ambiente físico si se comunica en privado ó en alguna otra forma, siempre esté alerta del ambiente total en que se comunica, como en todos los casos vivientes la comunica -- ción tiene que adaptarse al medio.

4.- Consulte con otras personas cuando sea apropiado, al planear las comunicaciones.

Con frecuencia es deseable o necesario buscar la -- participación de otras personas al planear la comunicación o -- paradesarrollar los hechos en que se debe basar.

Tales consultas pueden ayudar a prestar apoyo a la -- objetividad y comprensión de su mensaje. Además quienes le -- han ayudado a planear la comunicación se sentirán inclinados -- a respaldarla.

5.- Al comunicar, tome en cuenta el acompañamiento, así como el contenido básico de su mensaje.

El tono de su voz, su expresión, su aparente recep -- tibilidad a las respuestas de otro, contribuye a impresionar -- a quienes usted quiere llegar. Aunque a menudo se pasan por -- alto, estas sutilezas de la comunicación, afectan a menudo la -- forma en que el oyente reacciona al mensaje, a veces más que --

su contenido básico. De manera semejante los vocablos que escoja al darse cuenta de los finos matices de significado y -- emoción y las palabras que usted usa predeterminarán en gran parte la reacción de quienes las oyen.

6.- Aproveche la oportunidad, si se presenta, de --
aportar algo de ayuda o valor para el oyente.

La consideración de los intereses y necesidades de la otra persona, el hábito de tratar de ver las cosas desde su punto de vista, señalarán frecuentemente las oportunidades de aportar algo de beneficio inmediato ó de volar a largo plazo para ella. En el trabajo, las personas responden al gerente cuyos mensajes toman en cuenta sus intereses.

7.- Esté pendiente de los resultados de su comunicación.

Nuestros mejores esfuerzos pueden desperdiciarse y nunca sabremos si hemos tenido éxito al expresar lo que verdaderamente queríamos y de demostrar nuestra intención, si no estamos pendientes de observar que tan bien hemos entregado nuestro mensaje.

Esto puede lograrse preguntando, alentando al oyente a expresar sus reacciones, por contactos periódicos y por la subsecuente revisión del desempeño de su labor.

Cerci6rese de que toda comunicaci6n importante tenga retroalimentaci6n con el fin de poder producir comprensi6n y acci6n apropiada.

8.- Comuniquese para el futuro asf como para el presente.

En tanto que las comunicaciones pueden ser dirigidas principalmente para satisfacer las exigencias de una situaci6n inmediata, deben ser planeadas teniendo en cuenta el pasado y asf mantener su consistencia a vistas del oyente, pero m6s importante que nada, deber concordar con intereses y metas a largo plazo. Por ejemplo, no es nada f6cil comunicarse francamente sobre asuntos tales como el desempe6o o los defectos de un subordinado leal, pero la posposici6n de las comunicaciones desagradables la hace a la larga m6s diffcil y esto en realidad es injusto para sus subordinados y Cfa.

9.- Cerci6rese de que sus actos respalden sus palabras.

En 6ltima instancia, el tipo de comunicaci6n m6s posesivo es lo que usted hace y no lo que dice; cuando los actos 6 actitudes de una persona contradicen sus palabras, tendremos que tomar en cuenta lo que ha dicho. Para todo gerente, ello significa que las buenas pr6cticas de supervisi6n tales como la clara asignaci6n de responsabilidad y autoridad, re-

compensan justamente el esfuerzo y hace cumplir las buenas -- políticas, sirven más para comunicar que todos los datos del -- orador.

10.- Por último, pero no menos importante: Trate --
no solo de ser comprendido, sino de comprender

Cuando empezamos a hablar, con frecuencia dejamos - de escuchar, en ese sentido más amplio de estar a tono con -- las reacciones y actitudes no expresadas por la otra persona. Más grave aún es el hecho de que en ciertas ocasiones somos -- culpables de no poner atención cuando otros intentan comuni-- carse con nosotros. De las habilidades necesarias para la co-- municación, escuchar es una de las más importantes, difíciles y descuidadas. Para ello se requiere que nos concentremos no-- solamente en los signos explícitos, sino en las palabras no - expresadas, en los matices que pueden ser mucho más significa-- tivos. Así, debemos aprender a escuchar con el oído interno - si hemos de conocer lo más profundo del hombre.

1.- COMUNICACION EN DOS SENTIDOS.

En algunas organizaciones de ventas, el representan-- te que trata de persona a persona a los clientes no tiene mane-- ra de comunicar sus pensamientos y sentimientos al "Director-- de Orquesta".

En las compañías este problema debe existir, y actualmente en las grandes empresas no se dá. En cualquier momento cualquier vendedor puede escribir directamente al Director, quién a su vez discutirá los problemas con el presidente de la compañía.

El método más ortodoxo de comunicación, y el más usado, es que el vendedor siga las líneas jerárquicas y así hasta llegar a la cima.

Cuando usted diga a sus representantes "denos ideas sobre como"; usted demuestra que respeta su capacidad de pensar, cosa que les gusta y les proporciona la oportunidad de expresarse.

Esto tiene un gran valor de motivación, como lo tiene la oportunidad de recibir premios y reconocimientos de los altos ejecutivos.

Por lo tanto, las comunicaciones dentro de una organización deberán ser hacia arriba y hacia abajo, sin romper la estructura; ya que si existe una organización es por la diversidad de funciones; y esto hace imposible y antifuncional que todo el tiempo todos los vendedores y demás mandos se dirijan al gerente. Sin embargo, es excelente el que se utilice la política de puertas abiertas para tratar asuntos de importancia, también lo será que el gerente se comunique con los--

vendedores y propicie que ellos lo hagan con el; con esto se logrará establecer el flujo de comunicación en dos sentidos - y por ende la retroalimentación constante.

2.- EL INDIVIDUO DENTRO DEL EQUIPO.

El gerente que encabeza un equipo de gentes, ya --- sean subordinados ó al mismo nivel, tiene una retadora tarea. Tiene la tarea de lograr que este grupo se convierta en equipo. Debe ayudar a este equipo a dirigirse a un objetivo común, - es decir tendrá que ser la punta de flecha y el grupo o equipo el resto de la flecha que se dirigirá a un mismo blanco, - pero tendrá que lograrlo aprovechando de cada uno, sus virtudes, capacidad y conocimientos.

Pensar que para lograr esto se necesita ahogar la - individualidad de los integrantes es un grave error y esta -- disciplina férrea y autoritaria guiada desde la cúspide, no -- es un verdadero equipo, es un regimiento, ya que la cabeza no está integrada al cuerpo y no funcionará como parte integral. El verdadero trabajo de equipo es eficaz porque implica el talento individual en lugar de reprimirlo; es cooperación que - se inspira desde dentro, y no que se dicta desde fuera. Un -- equipo de trabajo no es solo la suma de individuos; es la suma de sus capacidades, talentos, experiencias, etc. cosa que no se hubiera logrado si se trabaja en forma aislada; de este modo el conjunto y su engranaje generan la fuerza necesaria -

que por separado no tendrían; tal como un motor.

Lo que sucede comúnmente cuando un equipo está debidamente integrado es que cada individuo vacía su todo en un afán de conjunto y hasta de competencia entre sí; lo cual resulta ser muy estimulante y proporciona una fuerza más agresiva y cada vez mejor amalgamada.

Cada elemento requiere la acción correctiva ó pulidora de ideas diferentes y en algunas ocasiones antagónicas.- Esa es la función del equipo: modificar, suplementar, seleccionar, el proceso de determinar la mejor forma de lograr un objetivo.

Evitar que se ponga en práctica ideas débiles y desarrollar las mejores es una función muy importante del equipo.

Para lograrlo se deben equilibrar dos fuerzas opuestas del grupo: respecto para todos los miembros del equipo y respecto para las propias ideas, incluyendo la energía necesaria para presentarlas y defenderlas.

Cada miembro actúa bajo la estricta vigilancia de sus compañeros, y por ende él quiere dar lo mejor que tiene dentro de sí, y el espíritu de sobresalir de entre sus iguales. En lugar de reprimirlo, el equipo lo estimula, la persona pa-

ra obtener logros más grandes que los que podría obtener individualmente, es decir lo invita a aliarse al grupo.

3.- CONDUCCION.

Gran parte del éxito del equipo se basa en la clase de dirección que tenga.

Una dirección equivocada puede generar un sinnúmero de respuestas y así será el equipo, pudiendo ser conformista, mediocre, medroso e incapaces de generar una idea propia y -- original. Si el líder solo utiliza al equipo para "X" fines -- y como artefacto, el producto tendrá que ser mediocre.

El líder inteligente piensa en la gente, no con el fin de manipularla, pero si para sacar de ella lo mejor que -- tiene y hacia un fin común y no será autoritario ó dictatorial por lo contrario, alienta al individuo creando un clima que -- le permita crecer, desarrollarse y contribuir con lo que tiene y puede dar.

En su libro "Motivación and Productivity", Saul Gellerman señala que todo mundo siente la urgencia de ser una -- cierta clase de persona, de representar en la vida real un pa -- pel que corresponda a las ideas favoritas sobre si mismo.

De modo bastante natural, cada miembro del equipo---

tenderá a emplear su trabajo como una especie de escenario -- donde puede representar su papel predilecto. El ególatra buscará un público a quién impresionar, el que se preocupa, siempre estará corrigiendo lo presente para un mejor resultado, - el inovador experimentará maneras diferentes de realizar su - tarea, y así sucesivamente. El lider del equipo no tiene que motivarlos a representar papeles, solo tiene que dejar que lo hagan. El lider deja que sus hombres realicen su trabajo de - acuerdo a su propio estilo; no los obliga a operar como meros imitadores de los hábitos de trabajo que el tiene.

Hay otras maneras de como el director de un equipo puede obtener de cada uno de los integrantes del equipo, la - clase de cooperación que crea el genuino equipo de trabajo.

Esta son algunas:

- 1.- Busque los puntos buenos de toda idea. Las --- ideas, como las personas son todas distintas y es muy difícil que sean totalmente malas ó totalmente buenas. Por ejemplo la idea de Charles Iletetering sobre el auto automático tuvo sus - contras, pero actualmente es un éxito después de haber desarrollado sus aspectos positivos. Busque el potencial de una proposición de trabajo.
- 2.- Trate de preparar las enmiendas o adaptaciones,

no reducciones ó rebajas, Es fácil decir "eso--no dará resultado", sin embargo, es más razonable decir, como podemos hacer que funcione? ó -cuales serán los resultados? CORRA EL RIESGO, -tenemos el ejemplo de Howard Hews, algunas veces fracasó, pero cuantas otras triunfó?.

- 3.- Investigue todas las proposiciones, considerando los aspectos positivos y deseche los negativos, pero no sin antes analizarlos. Lo que se pretende es lograr un equilibrio para llegar a tomar las decisiones más propias y lograr la --cooperación que se requiere.

- 4.- Espere, no se adelante a los hechos. Supongase que un miembro del grupo propone una acción que usted piensa es errónea; si usted lo manifiesta de inmediato, el emisor de la acción se pondrá a la defensiva y cuando usted proponga ó emita la justificación de su pensamiento, lo más lógico es que el antagonista se oponga al igual que lo hizo usted. En véz de hacer esto, pongase de acuerdo sobre cualquier cosa positiva de su proposición que pueda dar resultados; deténgase en el punto débil, luego pregunte: como debemos hacerlo de aquí en adelante?.

- 5.- Mire al futuro y no se detenga en errores pasados, pero sí tómelos como experiencia. Después señale los medios de mejorarla. Veá el lado positivo, reconozca el error, no lo justifique y así podrá conseguir la cooperación que busca.

- 6.- Reconozca los éxitos de otros. Busque y de publicidad a los logros. Muy pronto otros estarán buscando y notando los de usted y así habrá establecido un buen clima para la cooperación. Corrija con tacto, deje la alta presión para usos más positivos.

La buena dirección de un equipo no depende de conocimientos especializados en el campo en el que trabaja el equipo. El líder debe saber gran cantidad de cosas diversas, pero no necesariamente para que él mismo las haga. Su papel debe ser en la mayor parte de casos, el de catalizador ó de caja de resonancia; pero debe estar preparado para actuar con autoridad cuando sea necesario. La tarea de conductor es hacer lo que no puede delegarse. Planear, comunicar, motivar, evaluar, organizar, controlar; estas son las funciones del líder, del líder, del director conductor de un equipo de éxito.

4.- VENTAJAS DEL PROGRAMA DE AUTODESARROLLO

Todo gerente debe ver por estar siempre al día; al-
tono con los conocimientos modernos para poder desempeñar su-
trabajo y no quedarse resagado con ideas y conocimientos que-
si hoy son vigentes, mañana pueden resultar obsoletos y poco -
prácticos. Todas las empresas deben propiciar que sus ejecuti-
vos se preparen a diario; toman cursos, comprarán bibliogra-
fía especializada y afín se suscribieran a revistas y asocia-
ciones de ejecutivos del ramo, etc. Las ventajas que represen-
ta esto serán tanto para la empresa como para el ejecutivo. -
Tenemos aquí una guía, un programa de autodesarrollo; esto es
los que el gerente deberá tomar en cuenta para superarse cons-
tantemente y no deberá descuidar por ningún motivo. Un geren-
te debe entrenarse constantemente en:

- 1.- Arte de las comunicaciones.
- 2.- Relaciones Humanas.
- 3.- Delegar autoridad y Administración por objeti-
vos.
- 4.- Analizar y planear.
- 5.- Dirigir-
- 6.- Controlar.
- 7.- Aceptar retos y responsabilidades.
- 8.- Tomar decisiones.
- 9.- Desarrollar la capacidad para establecer normas
de responsabilidad y calificar metas.

- 10.- Desarrollar la capacidad de entrenar.
- 11.- Desarrollar la capacidad para seleccionar y emplear diversas técnicas y Herramientas del entrenamiento.

También vigilará autodesarrollarse en fases administrativas específicas como:

I.- ADMINISTRACION.

- a) Formular pronósticos.
- b) Hacer presupuestos.
- c) Comunicaciones: En la oficina principal y --
con los vendedores.
- d) Controlar gastos.
- e) Hacer innovaciones.

II.- ADMINISTRACION DE LAS FUNCIONES DE VENTAS.

- a) Planeación.
Investigación de mercados.
Metas - Utilidades.
Objetivos - Volúmen, Participación del mercado.
Programas, estrategias para cubrir territo--
rios.

- b) Organización:
 - Políticas.
 - Procedimientos.
- c) Control Organizativo:
 - Estándares de operación.
 - Medición.
 - Evaluación.
 - Acción Correctiva.
- d) Integración y Combinación con otras funciones de distribución:
 - Poner en marcha los planes de la compañía.
 - Promover las ventas.
 - Dar servicio a los clientes.
 - Estar en contacto con los clientes.

III. ADMINISTRACION DE VENDEDORES, SUPERVISORES, DIVISIONALES.

- a) Reclutamiento.
- b) Selección.
- c) Entrenamiento y desarrollo de su área.
- d) Motivación.
- e) Remuneración y Compensación.
- f) Asesoramiento.
- g) Supervisión.

IV. ADMINISTRACION DE SI MISMO.

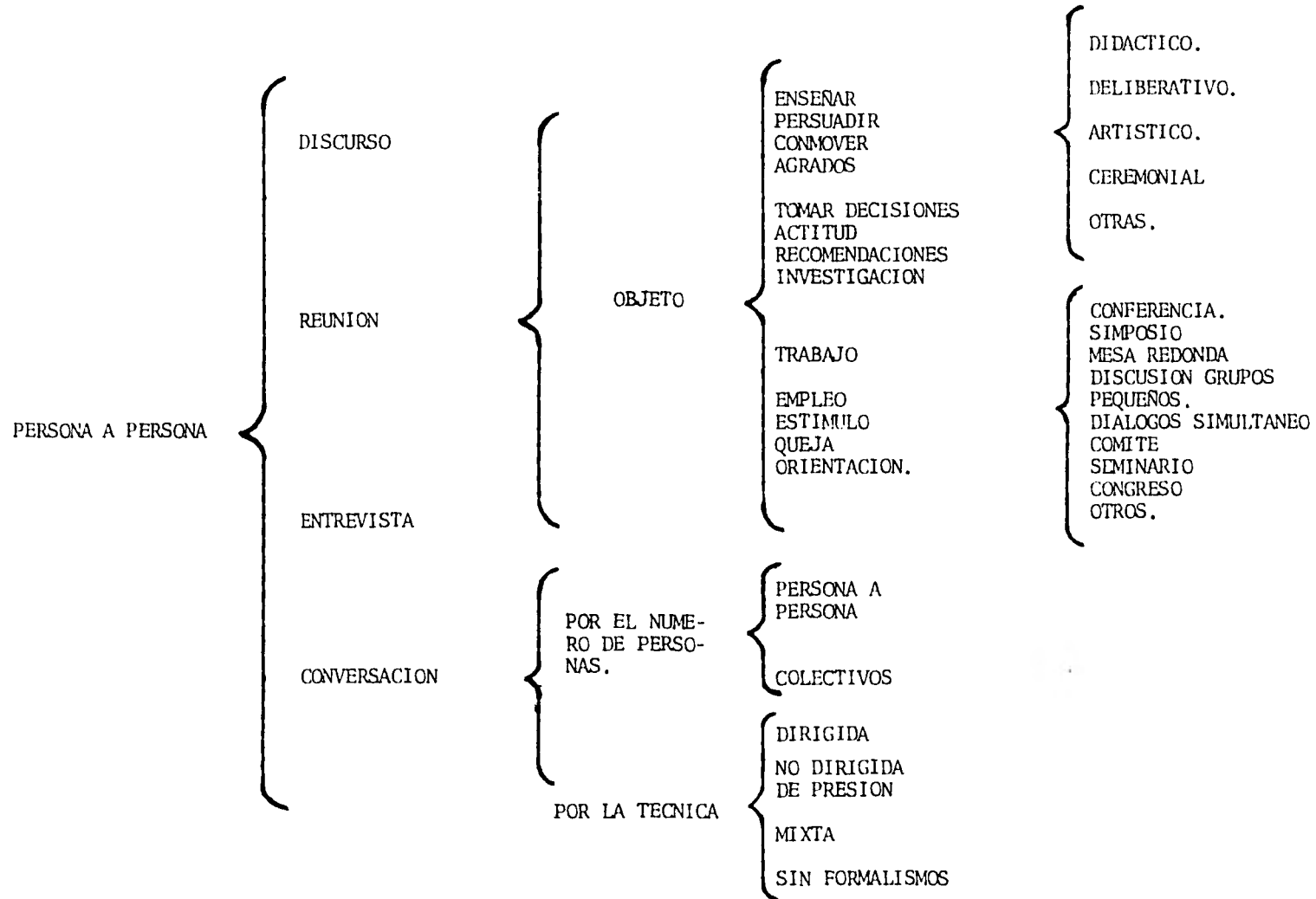
- a) Administración de tiempo.
- b) Poner en práctica las habilidades de las ventas.
- c) Adquirir conocimientos de producto.
- d) Adquirir conocimientos de su compañía.
- e) Adquirir conocimientos de mercado.
- f) Adquirir conocimientos de la competencia y - mantener buenas relaciones con ella.
- g) Planear su autodesarrollo.
- h) Convivencia con su familia.

Las ventajas que se obtienen de entrenar y desarrollar al gerente son:

- 1.- Reducción de rotación de gerentes así como del personal bajo su mando.
- 2.- Reducción en gastos de ventas ya que al estar éste bien entrenado, este entrenamiento se filtra hacia otros niveles.
- 3.- Aumento de productividad en toda el área.
- 4.- Aumento de ganancias y mejor control de gastos.
- 5.- Mejoramiento del "Espirit de Corps" entre los empleados. El empleado productivo que sabe lo que se espera de él y en que lugar se encuentra, puede comportarse mejor.

- 6.- Los gerentes bien entrenados forman una reserva de candidatos para puestos de más nivel, lo que es vital para el crecimiento de la organización.
- 7.- Mejoramiento de Relaciones con los clientes como resultado de la buena atención por parte del grupo de ventas.

CLASIFICACION DE LAS PRINCIPALES COMUNICACIONES ADMINISTRATIVAS INTERNAS PERSONA A PERSONA



C O N C L U S I O N E S

C O N C L U S I O N E S,

- 1.- Las ventas son el campo donde se genera la operación comercial; son el switch que enciende a toda la empresa ya que por ella se generan todas las actividades, partiendo de la creación de la compañía; se puede decir son el objeto de la existencia de esta.
- 2.- Las ventas requieren de una administración para poder funcionar correctamente.
- 3.- El gerente administrativo de ventas es el ejecutivo-responsable del area comercial y su buen funcionamiento, a través de sus funciones dentro de la organización.
- 4.- Las ventas son un proceso que requiere del proceso administrativo.
- 5.- La administración de ventas es una función dinámica.
- 6.- La administración de ventas resulta ser una área muy extensa y por ello requiere de personal altamente calificado.

- 7.- La buena administración de ventas depende de la preparación de los elementos que la ejerzan, y de la -- completa integración estructural de los mismos.
- 8.- Que el area comercial ó de ventas es el más importante dentro de la empresa como un todo y no en forma-- aislada.
- 9.- La administración de ventas debe ser lógica, accesible y flexible.
- 10.- Que el sistema de comunicación es vital para el buen funcionamiento integral del area comercial como tal y hacia las demás areas.
- 11.- La administración de ventas es de vital importancia en la toma de decisiones en la organización.
- 12.- Que el Director Administrativo de Ventas es el ejecutivo idóneo para ocupar la Dirección General de la - empresa por sus amplios conocimientos y lo extenso - de su panorama.
- 13.- Que la administración de Ventas se da en todos los - niveles del área comercial, dependiendo el nivel, será el grado de administración que se lleve.

- 14.- Que las actividades y funciones del gerente van desde el detalle hasta lo general.
- 15.- Que la buena administración de ventas a través de -- las funciones del gerente se pueden centrar en cinco principios:
- 1.- Seleccionar a los hombres apropiados.
 - 2.- Entrenar a los hombres para que sean eficientes.
 - 3.- Organizar un equipo de acuerdo a la mejor estructura.
 - 4.- Mantener informado al equipo y superiores.
 - 5.- Compenzar apropiadamente a su personal valioso - y merecedor y cambiar a los que no funcionen adecuadamente.
- 16.- Considero que lo tratado y expuesto en el presente - trabajo permitirá a cualquier ejecutivo de ventas a mejorarse a si mismo; así como tendrá a la mano una - guía de lo que debe de hacer básicamente.
- 17.- Que los términos usados por ser sencillos y lo menos técnicos permitirán que el personal de ventas entienda perfectamente lo que es y significa la administración de ventas; y del mismo modo podrá adaptarlas a - su empresa; ya que este estudio está pensado como un manual de ventas y su administración a través del --

funcionamiento del gerente y el area comercial.

- 18.- Que para que la administración de ventas se de, es ne
cesario amalgamar:
- a) Recursos humanos.
 - b) Recursos materiales.
 - c) Recursos financieros.
 - d) Ciencia y técnica.
 - e) Medio Ambiente (social, político, económico, ecoló
gico, etc).
 - f) Comunicación.
 - g) Objetivos.
- 19.- Que en la administración de ventas debe efectuarse --
a través de objetivos concretos y específicos en cada
sección, así como la delimitación de autoridad.
- 20.- Que la administración de ventas es una disciplina di-
fícil e importante y que por lo tanto debe de consi--
derarse como una carrera dentro de cualquier organizaa
ción.

B I B L I O G R A F I A

B I B L I O G R A F I A

Dirección de Mercadotecnia.

Philip Kotler.

Editorial Diana.

De Ejecutivo de ventas a Gerente.

Ronald Brown.

Editorial Limusa Wiley.

Hacia una Comunicación Administrativa Integral.

Sergio Flores de Gortari.

Editorial Trillas.

El Análisis cuantitativo en las Decisiones Administra
tivas.

Lemard. W. Hein.

Editorial Diana.

Técnica Profesional de Venta

Kenneth B. Haas.

Editorial Diana.

Principios de Administración.

George R. Terry.

Editorial C.E.C.S.A.

Administración de Ventas (Principios y Problemas).

Bertrand. R. Cantfield.

Editorial Diana.

Promoción de Ventas.

Harry Simons.

Editorial Diana.

Mercadotecnia. Un Enfoque Integrador.

Weldan J. Taylor.

Editorial Trillas.

Técnicas Básicas de Ventas.

Ernest

Mc.Graw Hill

El Vendedor Creativo

Ernest

Mc.Graw Hill

Como Llegar a Ser un Buen Jefe de Ventas.

Andre Dauger.

Ibérico Europea de Ediciones S.A.

Relaciones Públicas.

Principios, Casos y Problemas.

H. Frazier Moore y Bertrand, R. Canfield.

Editorial C.E.C.S.A.

Relaciones Públicas

Jorge Rios Szalay

Editorial Trillas

Administración de Empresas

Agustín Reyes Ponce.

Limusa Wiley.

Administración por Objetivos.

Agustín Reyes Ponce.

Limusa Wiley

Pronósticos de Ventas

Murdick y Schaefer

Editorial Técnica S.A.

Administración de Ventas.

Fred. M. Guss

Editorial Técnica S.A.

Administración de Recursos Humanos

Fernando Arias Galicia

Editorial Trillas.

Nuevo Libro de Tests

Jack Shafer

Editorial V. Siglos.