



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**

**LA ADMINISTRACION DE VENTAS  
Y SU PROCESO ADMINISTRATIVO**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N:  
**FRANCISCO GUTIERREZ HERNANDEZ  
EDUARDO A. AYAQUICA COCOLETZI**

**DIRECTOR DE TESIS  
L.A.E. RAFAEL VILLAGOMEZ AGUILAR**



## **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 está 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

	Pag.
INTRODUCCION	1
PRIMERA PARTE	4
CAPITULO I	
ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA VENTA	5
La venta en la Epoca Cuaternaria . . . . .	6
Los Fenicios y su actividad comercial . . . . .	7
La Cultura Griega y su actividad comercial . . . . .	9
La Cultura Romana y su actividad comercial . . . . .	11
La venta en la Edad Media . . . . .	13
Las Cruzadas y su actividad comercial . . . . .	15
La Cultura Azteca Precortesiana y su actividad comercial . . . . .	17
La Venta en los siglos XVI a XIX . . . . .	21
La Venta en el siglo XX . . . . .	24
CAPITULO II	
LA ADMINISTRACION DE VENTAS	25
Definición . . . . .	26
Marco de referencia Organizacional . . . . .	28
Organigrama de Ventas como parte integral de Mercadotécnica.. . . .	29
Significado de la Fuerza de Ventas . . . . .	30
La Esencia de la Administración de Ventas y sus alcances . . . . .	31
Las Réglas para alcanzar el éxito en este campo . . . . .	35
El Proceso, la tendencia y transición de la Venta . . . . .	39
El Departamento de Ventas y sus relaciones . . . . .	47

## CAPITULO III

LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS VENTAS	56
A) LA PLANEACION DE LA FUERZA DE VENTAS	57
La Naturaleza de la planeación de ventas . . . . .	57
Análisis del mercado y pronóstico de ventas . . . . .	64
El presupuesto de ventas . . . . .	74
B) LA ORGANIZACION E INTEGRACION DEL PERSONAL	78
La Organización de la Fuerza de Ventas . . . . .	78
La Integración del Personal . . . . .	89
La Selección de la Fuerza de Ventas . . . . .	92
Los Territorios de Venta . . . . .	94
C) LA DIRECCION DE LA FUERZA DE VENTA	100
El Entrenamiento de la Fuerza de Venta . . . . .	105
La Motivación como influencia en la Fuerza de Ventas . . . . .	113
La Supervisión de la Fuerza de Ventas . . . . .	117
D) EL CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS	119
La razón del control . . . . .	119
Herramientas del desempeño general de las ventas . . . . .	121
El Control mediante el análisis de Mercadotecnia . . . . .	124
El Control mediante la evaluación del desempeño individual . . . . .	126
SEGUNDA PARTE	130
CASO PRACTICO	130
LA ADMINISTRACION DE VENTAS ENFOCADA AL AREA DE SERVICIOS TELEFONICOS	
ANTECEDENTES HISTORICOS	131

	Pag.
Observación y Planteamiento del problema . . . . .	134
Objetivo Genral . . . . .	136
Desarrollo . . . . .	136
Planeación de las Ventas. . . . .	137
Procedimiento . . . . .	140
Formato No. 1 "Gufa de Prospectos" . . . . .	141
Formato No. 2 "Control del Prospecto" . . . . .	143
Formato No. 3 "Programa de Renovaciones" . . . . .	145
Formato No. 4 "Plan de Trabajo Diario" . . . . .	147
Formato No. 5 "Presupuesto de Venta" . . . . .	149
Organización del Personal . . . . .	151
Organigrama . . . . .	152
Integración del Personal . . . . .	154
Anexo No. 1 "Proceso General de Selección" . . . . .	155
Anexo No. 2 "Plan de Selección" . . . . .	157
Anexo No. 3 "La Forma de Selección" . . . . .	163
Anexo No. 4 "El Examen Psicotécnico" . . . . .	169
Las Entrevistas . . . . .	170
Anexo No. 5 "Calificación de Entrevista" . . . . .	172
Las Referencias . . . . .	175
Territorios de Ventas . . . . .	176
La Dirección de los Vendedores . . . . .	179
Plan de Compensación. . . . .	181
Formato No. 6 "Relación de Gastos de Venta" . . . . .	182
Formato No. 7 "Control de las Ventas" . . . . .	184
Formato No. 8 "Desempeño de las Ventas por tipo de Servicio" . . . . .	186
Tablas No. 1 y 2 "Participación del Mercado" . . . . .	188
Formato No. 9 "Datos Estadísticos del Vendedor" . . . . .	189
Formato No. 10 "Control de Actividades" . . . . .	191

	Pag.
Conclusiones . . . . .	193
Recomendaciones . . . . .	195
Bibliografía . . . . .	197

## INTRODUCCION

Desarrollaremos en nuestra Tesis la historia de la venta desde la época cuaternaria hasta el siglo XX.

La función de ventas es de singular importancia para cualquier empresa. Sin los ingresos generados por las ventas no hay necesidad de otras actividades y de otros empleados, no puede existir una empresa, por tanto, es razonable que el aspecto más vital de un negocio atraiga la mayor parte de atención que proporcione las más grandes oportunidades y pague las recompensas más adecuadas.

Más adelante nos basaremos en las fases del Proceso Administrativo de Ventas.

Iniciando con la fase de Planeación donde es decidir lo que se va a hacer con el futuro, esto es el curso de acción a tomar. Mediante la Planeación los esfuerzos y recursos de una empresa son dirigidos hacia objetivos comunes.

En nuestra sociedad ninguna actividad se puede llevar a cabo sin una preparación previa, desde las actividades manuales más simples, y menos remuneradas hasta las que implican una sofisticada tecnología, requieren de una planeación sin la cual se entraría en áreas de conflicto, se consumiría un tiempo desproporcionado y desigual, se ignorarían los resultados a conseguir y se disminuiría la eficiencia y productividad.

Gran parte de la planeación depende del mercado y pronóstico de ventas.

En el análisis del mercado que se ocupa de la identificación de éste para los productos de una empresa y en determinar su potencial.

En el pronóstico de ventas se pueden formular los presupuestos de publicidad, compras, y gastos de la fuerza de ventas.

La segunda fase corresponde a la Organización e Integración del Personal.

La Organización es el siguiente después de la formulación de los planes y los objetivos, por el término Organización queremos decir el establecimiento de relaciones entre los individuos y la asignación de actividades para cumplir los planes y objetivos de la empresa.

La Integración del Personal comprende tanto el reclutamiento, como la selección. La importancia de elegir buenos candidatos para los puestos de ventas debe ser obvia.

La Tercera fase corresponde a la Dirección se refiere a la orientación y supervisión de los subordinados. La vieja premisa de que "los vendedores nacen, no se hacen" ha quedado totalmente desacreditada. Ahora en la mayoría de las empresas en México es necesario que reconozcan los beneficios del entrenamiento en ventas e incluso la necesidad de él, en el mundo comercial de hoy, intensamente competitivo.

Es de importancia en las ventas la cualidad de la motivación para lograr que el individuo realice bien su trabajo.

La supervisión se refiere a las relaciones entre los ejecutivos y sus subordinados inmediatos, para fomentar un alto nivel de logros dirigidos a un objetivo.



La última fase corresponde al control, lo cual implica la evaluación del desempeño.

El medir el desempeño en las ventas, nos permite observar cual es nuestra penetración en el mercado si es baja o alta, y tomar las decisiones adecuadas para mejorar la situación del mismo.

Con el presente trabajo pretendemos que sirva para cualquier persona ya sea estudiante, agente de ventas, supervisor de ventas, ejecutivo de ventas, etc., una herramienta para tomar decisiones en el área de ventas.

**PRIMERA PARTE**

CAPITULO I

" ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA VENTA "

## LA VENTA EN LA EPOCA CUATERNARIA

Durante el período pleistoceno superior (hace 40,000 años) se ve al hombre primitivo que carecía de conocimiento del fuego y de la cerámica. La carencia del fuego hacía que la caza se realizara en forma diaria porque era perecedero el alimento. Sin importar su fatiga, salud o el estado del tiempo.

Debido a la caza diaria hizo, que adquiriera destreza y especialización. Hasta el punto de lograr cazar más de lo necesario; lo que ocasionaba dejar abandonada la carne, quedándole demasiadas pieles de las que podía requerir para su vestimenta.

Del conjunto humano, algunos resultaron menos aptos y hábiles que otros para la caza, estos fueron destinados a efectuar el trueque de las pieles sobrantes por la sal que faltaba para curtir las pieles y la sazón de la carne. Así para proveerse de las espinas de pescado con las que cosían las pieles. Con el constante traslado a lo largo de los ríos para encontrar el mar o grandes lagos tuvo lugar el inicio de la actividad de la venta, bajo la forma llamada trueque.

Posteriormente se empieza a desarrollar la actividad comercial en forma sencilla, cuando algunas comunidades se especializaron en la confección de vestimenta, caza, y otros en la actividad agrícola.

En el Neolítico se descubre la cerámica y más tarde se inicia la Edad de Bronce donde aparecen ciertas actividades comerciales mejor configuradas.

## LOS FENICIOS Y SU ACTIVIDAD COMERCIAL

Los fenicios estaban ubicados en una tierra costera de lo que hoy en día es Siria. Espléndidamente situados para comerciar con Europa, Asia y Africa, teniendo un litoral muy extenso en puertos naturales. En Líbano les ofrecía madera abundante - para la construcción de sus naves.

Iniciaron su comercio alrededor del año 2000 A. de C. y llegaron a su apogeo en el Mediterráneo Oriental en el siglo XII A. de C.

Fueron grandes navegantes de la época que se dedicaron al comercio intermediario múltiple a partir de ciudades fortifica-  
das como Tiro, Biblos, Sidon, etc., aunque separadas entre -  
sí estaban unidas por fuertes lazos económicos y constituían una federación.

Los FENICIOS no tuvieron un gobierno único, sino que cada ciudad tenía su propio gobierno.

Biblos se desarrolló en el siglo III A. de C. esta ciudad se enriqueció con el comercio con Chipre, Egipto y Creta.

En el año de 1500 A. de C., empezó a decaer ante el poderío de una nueva ciudad, Sidón.

El predominio de Sidón va de 1500 a 1200 A. de C. se extendió por todo el Mediterráneo y el mar negro y fueron sus marinos los más notables de su tiempo.

En el año de 1200 las invasiones de los pueblos del mar hicieron decaer la ciudad.

Sus habitantes se refugiaron en una floreciente ciudad: Tiro.

Tiro predominó desde el siglo XII al V A. de C. fueron los primeros en navegar por el Mediterráneo Occidental llegaron a España, al sur de Italia y en la primera fundaron Gades, - la actual Cádiz. En el norte de Africa fundaron Cartago. - Que llegaría a ser la más famosa.

Las ciudades anteriormente mencionadas constituyeron la fuente de aprovisionamiento de productos para su comercio, siendo Tiro la distribución comercial de la púrpura, como Sidón lo fue para el vidrio.

Del Medio Oriente, obtenían para sus transacciones oro, plata, marfil, y piedras preciosas. De Arabia, cargaban canela e incienso.

De la India y Ceilán llevaban cinamomo y canela.

Con Egipto traficaban tejidos, algodón, grano y vino. Palestina les proporcionaba Aceite, Trigo y Lanolina del desierto.

Explotaron la plata de España y el estaño de la Gran Bretaña. La necesidad de controlar sus operaciones comerciales en tan extenso espacio de actividad, contribuyó a que crearan el alfabeto y difundieran el uso de la moneda.

## LA CULTURA GRIEGA Y SU ACTIVIDAD COMERCIAL

La península helénica se encuentra situada al sur de los Balcanes. Ahí se desarrolló una de las más altas civilizaciones: La Civilización Griega.

Grecia limitaba al norte con Macedonia y el Epiro; al sur, - el Mar de Grecia; al este, el Mar Egeo; y al oeste, el Mar Jónico.

La península Balcánica y las Islas adyacentes poseen una estructura muy accidentada y en sus montañas existen gran número de Valles aislados que facilitaron la constitución de pequeñas Repúblicas o Estados. Las costas muy recortadas y - con innumerables islas ofrecen abrigo propicio a los navegantes, cosa que facilitó las comunicaciones y convirtió a los griegos en un pueblo de marinos.

El comercio en Grecia, presenta esencialmente dos períodos:

1. Del año 800 al 500 A. de C., durante el cual la actividad comercial se llevó a cabo a través de las ciudades-estados característicos de esta civilización. La ciudad de Mileto controlaba las actividades en el Mar Negro, en tanto - que Esparta y Atenas dominan el Mediterráneo.

En esta Epoca aparece el primer sistema monetario y crédito, y surge toda una organización tributaria organizada.

Los griegos establecieron colonias de gran importancia - por su economía; las principales estaban localizadas en - Francia (Marsella), España (Empurion) y Africa (Cirene).

2. Del año 500 al 200 A. de C., período en que, a consecuencia de la extensión hacia Oriente, el Tráfico Mercantil -

Griego se desplaza hacia Alejandría, Antioquía y Bizancio.

Grecia manejó con éxito el comercio de la alfarería, los cobres y los mármoles. De entre los productos naturales de su región, fueron objeto de comercio preferencial el - aceite de oliva y el vino. Como en su territorio no tenían muchos productos para el comercio, servían de intermediarios a los países, manejando el oro y la plata de Es paña, los perfumes y metales de otras procedencias.



## LA CULTURA ROMANA Y SU ACTIVIDAD COMERCIAL

Roma se encuentra en Italia. Italia es una península que asemeja la forma de una bota. Al norte, la Cordillera de los Alpes, que la separa de los actuales países de Francia, Suiza, Austria y Yugoslavia; al este limita con el Mar Adriático, al oeste con el Mar Tirreno, al Sur con la Isla de Sicilia.

Roma fue la heredera de las culturas helénica y helenística.

La Historia Romana comprende tres períodos: La Monarquía, La República y el Imperio.

Roma no fue un pueblo esencialmente comercial utilizó las vías de comunicación que construyó con fines de conquista. Por estos caminos existía un continuo tráfico mercantil que procedía del Botín, los Tributos o la Explotación de los Pueblos.

El Pueblo Romano alterna la agricultura y el comercio. Pero la posterior anexión de colonias Griegas y Cartagineses, que se encontraban en un período floreciente, origina la creación de una verdadera flota mercante, iniciándose el auge de su actividad comercial.

Roma instituye las primeras normas legales que regulan y controlan las actividades comerciales. Nacen así las codificaciones sobre el préstamo, y normas sobre la cuantía y el pago de intereses.

Se regularon los contratos de compra y venta y se dieron los primeros pasos para institucionalizar las asociaciones mercan

tiles.

Las mercancías que se transportaban por las calzadas romanas, el Estado les cobraba por el uso lo que representó una fuente importante de ingresos.

Roma comerció con Ganado, Seda, Miel, Lana, Pieles y Cueros. Así mismo, fueron objeto de su comercio la Cebada, el Papiro, Lino, Algodón, el Aceite y Vinos. Entre otros productos: el Plomo, Hierro, Oro y Plata, así como: Alfombras y esencias - que procedían de Oriente.

## LA VENTA EN LA EDAD MEDIA

La Edad Media se conoce todo el período histórico, que va desde la Caída del Imperio Romano de Occidente hasta el ocaso -- del Imperio de Oriente.

El Imperio Romano va a desaparecer por la crisis económica, - la crisis moral y política, porque el ejército dejó de ser - formado por soldados romanos y por las invasiones bárbaras. Aún cuando todas las actividades sufrieron un retroceso duran- te el Medievo, puede decirse que la religión y el comercio - no sólo no se estancaron, sino que presentan notables avances durante este período.

Durante la Edad Media se fue generalizando el sistema moneta- rio metálico, Los Reyes tenían el derecho de emitir (acuñar) la moneda, al extenderse el feudalismo, los señores feudales se adjudicaron el derecho de acuñación.

No sólo durante este período se extiende las instituciones de crédito y préstamo, con intereses, sino que aparecen nuevos - elementos comerciales, tales como los comisionistas, cambis-- tas y asociaciones mercantiles. Así como las rudimentarias - instituciones bancarias, primero como instituciones de custo- dia y más tarde como organizaciones de crédito.

En esta época se perfeccionan los sistemas para cortar y medir facilitándose así las transacciones comerciales. Sin embargo el comercio fue frenado por la dificultad de los medios de -- transporte y la inseguridad de las vías de comunicación. De- bido a la inseguridad y el transporte crecían los gastos oca- sionando que los Vendedores tuvieran que aumentar el precio - hasta cien veces su valor original. Esto ocasionó que el co-

mercio se fuera reduciendo paulatinamente a los productos de poco valor y de fácil transporte.

La iglesia fomentó el comercio, debido a las festividades religiosas que celebraba, en las que se reunían un gran número de personas. Esto permitía la realización de ferías que produjeron un renacimiento de la actividad comercial.

Nacen los Gremios, en un principio, éstos tienen una finalidad de defensa mutua pero poco a poco se van a organizar con figurando las relaciones entre sus miembros. El Gremio se esfuerza en que sus componentes obtengan la máxima ganancia, regularizada la actividad comercial.

Los Gremios llegan a adquirir tanto poder, que obtienen el monopolio de la venta de ciertos productos, y prohíben su venta a quien no perteneciera al Gremio correspondiente.

La inseguridad de los caminos (tanto para los vendedores como para los compradores) obligó a realizar los traslados en grupos numerosos, para evitar a los asaltantes. Con el interés de integrar los grupos interesados en la compra y venta, se señalaba un día específico para celebrar la reunión, por lo regular en una plaza, al amparo de una iglesia o monasterio. Con ello se dió origen a los mercados que hasta nuestros días perduran.

## LAS CRUZADAS Y SU ACTIVIDAD COMERCIAL

Las Cruzadas se inician en Europa en el Siglo XI. Con este nombre se designa a empresas religiosomilitares, que tenían por objeto el rescate del santo sepulcro en Jerusalén, que había caído en manos de los infieles. Se les da el nombre de cruzadas porque sus componentes utilizaban como símbolo una cruz roja en el vestido.

La causa fundamental de las cruzadas fue el predominio, de los turcos seldyúcidas que destruyeron el Imperio Arabe en Bagdad, se apoderaron del Asia Menor y de las ciudades de Nicea y Jerusalén.

Otra causa fue también el interés que tenían los señores feudales en esta empresa que les daba tierras y fama, y les permitía defender el comercio europeo.

El desarrollo que tuvo el comercio al final del medievo, se debió a las cruzadas (siglos XV y XVI) que llevaron a los santos lugares de Oriente a gran parte de los grandes y pequeños terratenientes.

La prolongada estancia en Oriente creó hábitos nuevos de vida en los caballeros cruzados. Pronto se habituaron a las sedas, perfumes, y sobretodo a condimentar sus comidas con especias. A su regreso a Occidente, estos excruzados constituían un codiciado mercado para el consumo de los objetos mencionados. Ello incitó a los vendedores a organizar caravanas, que a lomo de animal transportaban tan preciadas mercancías.

Lo limitado de las posibilidades de transporte y las depredaciones del bandidaje y a lo largo de la ruta, hacían que los

productos que finalmente llegaban al mercado, tuvieron precios exorbitantes y por lo tanto, los compradores potenciales fueron escasos.

Esto constituyó la principal motivación de los intentos de armar expediciones marítimas, para hallar una ruta mejor hasta la India.

Las cruzadas tuvieron trascendentales consecuencias. Mantuvieron y exaltaron la fé cristiana, se establecieron relaciones comerciales entre Oriente y Occidente y se debilitó el poder de los señores feudales, se enriqueció la cultura Europea.

## LA CULTURA AZTECA. PRECORTESIANA Y SU ACTIVIDAD COMERCIAL

En la cultura Nahoas antecedentes de la Azteca, el comercio se realizaba en forma de trueque. Se desconocían las bestias para la carga y la existencia de la rueda. El transporte humano de las mercancías era el único medio. Las Tribus Nahoas de la costa navegaban mediante canoas y comerciaban con las tribus del interior. La pesca obtenida, así como los panes de sal, los cambiaban por pieles, mantas, etc.

La ciudad de Tenochtitlan se fundó en 1313, más adelante en 1318 se construyen casas con material sólido y se levantan los Teocallis.

En las isletas de Tenochtitlan y Tlatelolco, debido a la insuficiencia de alimento para sus pobladores, surgió la necesidad de buscarlo, primero en las riberas del lago y después mediante viajes más largos, con caravanas. Así apareció la actividad comercial y especializada.

En la cultura Azteca la actividad de vendedor se dividió en dos grandes grupos:

Tlanamac, vendedor no especializado, que ejercía la actividad con los productos que él mismo obtenía, cosechaba o manufacturaba, actuando sólo en los mercados.

Pochtecatl, vendedor especializado cuya actividad única era la venta y preferentemente el comercio exterior.

Los Pochtecas estaban libres de todo servicio profesional, no podía exigirse un concurso para obras colectivas, ni para el cultivo de las milpas comunales.

Los Pochtecas se dividían en tres grupos:

- Pochteca Teuenehenque: Viajaban solos para llevar a cabo su actividad.
- Pochteca Nahualozotomeca: Viajaban en grupos, en organizadas expediciones comerciales.
- Pochteca Tlatoque: Mercaderes viejos considerados eminencias del gremio que ya no viajaban, daban mercancías en comisión a los Nahualoztomecas. Entre ellos había mujeres.

Sobre la mercancía vendida existía un impuesto (Pochtecatequitl) y funcionarios que lo cobraban (Pochtecatequitini). Dentro de la organización gremial, los hijos de los Pochtecas recibían enseñanzas y orientación profesional antes de entrar a la actividad laboral, Pochtecayotl ("Arte de vender").

Se agrupaban en barrios, cada barrio tenía dos jefes o Axotecatl que en épocas de guerra se agrupaban bajo un mando único, el Quaupoyoaultzin. Los Axotecatl tenían su lugar, desde administrar justicia y dirigir al gremio y al mercado: su Tecpan en Tlatelolco.

Los Pochtecas usaban vestiduras especiales así como divisas y distintivos por méritos. Sus jefes los recompensaban generosamente al volver de empresas arriesgadas y les concedían usar distintivos especiales.

Podían tener tierras propias y heredadas de las que no pagaban tributo. El Pochteca ocupaba el tercer lugar en la organización social azteca, después de los sacerdotes y guerreros.

Tenían rango de embajadores y tenían idénticas insignias.

Los Pochtecas no sólo se dedicaban a comerciar y eventualmente a guerrear, sino que también fundaban ciudades por ejem--



plo: Querétaro, Tecpatepec.

En las fiestas que los Pochtecas celebraban junto con los -- guerreros, éstos danzaban. Los Pochtecas sólo se dedicaban a comer, beber, las comidas duraban hasta media noche y se - intercalaban algunas ceremonias religiosas, que con frecuencia duraban hasta tres días. En la solemne festividad anual Panquetzaliztli, hacían penitencia y ayuno con sacrificios - de sangre, y procesiones y ceremonias religiosas.

La necesidad de establecer un intercambio comercial con otros pueblos, hizo que los Pochtecas organizaran sistemática y pe - riódicamente las expediciones comerciales. Inicialmente, - los viajes lejanos estaban organizados por los Pochtecas Te - nochca, porque los Pochtecas Tlatelolca comerciaban sólo en las cercanías de la laguna.

Más tarde los Pochtecas se unieron en expediciones comercia - les conjuntas para llegar a las culturas Maya-Quiché, Mixte - ca, Zapoteca y Totonaca.

Antes de preparar una expedición, los sacerdotes señalaban - la fecha más propicia para iniciarla.

Los Pochtecas salían en largas hileras, llevando a cuestas las mercancías por itinerarios previamente marcados sobre ca - minos fijos y bien trazados. A distancias regulares de una jornada, se levantaban cobertizos o grandes jacales prepara - dos para pasar la noche con reservas de leña y maíz almacena - dos.

El regreso se hacía de la misma forma, y traían a los jefes guerreros noticias sobre los pueblos y territorios que habían atravesado. Su regreso se celebraba con grandes fiestas, -

pero primero tenia lugar la ceremonia pública del lavatorio y después el banquete del gremio y entrega de premios.

No existía una moneda única, en las transacciones se hacía - mediante diferentes objetos que la reemplazaban.

Al no existir moneda única, se dificultó la acumulación de - riqueza y ello tuvo repercusiones sociales. Plumas raras, - cacao, tachuelas, cobre, etc., servían como moneda circulan- te en las transacciones.

Al llegar los Españoles, este comercio organizado y esta for- ma de vida desapareció por completo, y transcurrieron varios años antes de que el caos de la guerra surgiera una organiza- ción para distribuir los productos dentro del país.

## LA VENTA EN LOS SIGLOS XVI a XIX

En cuanto al comercio se refiere todo el continente Americano y las islas descubiertas y sometidas a España quedaron sujetas a legislaciones especiales como "Leyes de Indias" de las cuales un instrumento básico fue la Casa de Contratación en 1503.

La casa de Contratación funcionaba en Sevilla y regulaba el comercio y tránsito de toda mercancía que se enviase o procediera de América.

La fuente principal de ingreso de la hacienda española eran los impuestos que gravaban las mercancías que llegaban o salfan por el puerto Sevillano.

Además, la obligación de llevar a cabo las operaciones comerciales, a través de la Casa de Contratación atrajo a comerciantes de Europa, que traficaban con toda clase de productos.

Surgieron los Consulados o Juzgados de Comercio que intervenían en ventas, cambios, seguros, quiebras y fletes.

El comercio inicia la actividad del mayoreo con vendedores - que compran y acaparan los productos mediante transacciones por documentos, sin ver el producto.

Se instituyen los corredores comerciales y las bolsas en donde la compra y venta se realiza con alimentos y bebidas de España.

Los vendedores intermediarios empleados por los grandes mayoristas, se inician en esta actividad, obteniendo comisiones

de un 5%.

Se centraliza el correo, se regulan y reglamentan las empresas (S. de R. L. y S. A.) y la bolsa compra, vende y tramita documentos.

En la Edad Contemporánea (1798 a 1900) se imprimen nuevas características a la actividad comercial.

La aparición de la máquina de vapor transforma la economía.

La Revolución Industrial del siglo XVIII, produce tales transformaciones que algunos ejemplos dramatizarán, haciéndolo más evidente. Según Homero (Odisea, 900 A. de C.) se requería - el trabajo de 12 operarios para producir la harina consumida por 300 personas. En tanto y a mediados del siglo pasado, - según Bocardo, 20 operarios producían en París, harina suficiente para el consumo de 72.000 personas.

Con el Telar (inventado por Wyatt y perfeccionado por Hargreaves) en 1770 se realiza el trabajo que antes hubiera requerido el concurso de 10 operarios.

La respuesta de la distribución y las metas de productividad de la Revolución Industrial, aparece con la creación de almacénistas, mayoristas y detallistas que organizan y encauzan los productos hacia el consumidor final.

Aparece el vendedor viajero, que lleva consigo la mercancía para su venta, a través de rutas prefijadas (a lomo de mula).

Existía el peligro de asaltos y depredaciones en el camino - por lo que sólo es portador de muestras con las cuales hace sus pedidos. El mismo investiga el crédito y hace los cobros.

Otro tipo de vendedor, vende de puerta en puerta, y aun de pueblo en pueblo, un extenso surtido de las mercancías disímiles, con una relativa y dudosa ética, es el llamado buhonero.

Un vendedor especial de esa época es el moscardón, que esperaba a los posibles prospectos a la entrada de la ciudad, o en las hosterías o mesones para llevarlos a los almacenes en los que prestaba sus servicios.

Los sistemas de transporte y las comunicaciones influenciaron la actividad de la venta, como todos los aspectos de la vida humana. En 1812, una diligencia tardaba 6 días en recorrer la distancia que en 1834 el ferrocarril hacía en 4. Veinte años más tarde el mismo ferrocarril hacía el trayecto en un sólo día y en 1920 se reducía a 4 horas el tiempo para la misma distancia.

## LA VENTA EN EL SIGLO XX

Ya en el siglo XX, se estructura la actividad del vendedor -comisionista. Durante el período 1914 a 1920 correspondiente a la 1ª. Guerra Mundial, se carece de casi todo y se consume todo lo que se produce.

En 1929 época de la depresión económica de la post guerra, - ante la dificultad de realizar ventas y la urgencia de llevarlas a cabo, se estudia y depuran los métodos de promoción y venta y surge esta última como una nueva ciencia.

De 1939 a 1945, el mundo se halla en un nuevo colapso a causa de la segunda Guerra Mundial, después de la cual se extiende y difunde el concepto de Marketing que, aunque iniciado - en 1902 no logra hasta esos momentos su difusión general.

La actual tendencia a la profesionalización de la actividad de ventas y el estímulo comercial, a través de la difusión - de las tarjetas de crédito marcan la tónica de la última época.

**CAPITULO II**

**"LA ADMINISTRACION DE VENTAS"**

---

La administración es de carácter universal en el mundo industrial moderno.

Cualquier organización industrial requiere tomar decisiones, coordinar actividades, manejar personal, así como evaluar la ejecución dirigida hacia objetivos de grupo. Numerosas actividades de gerencia tienen su particular, forma de abordar tipos específicos de problemas, y se discuten bajo nombre, tales como: administración gubernamental, gerencia de ventas, administración agrícola, etc., todas ellas tienen elementos en común.

Cada organización proporciona un servicio o producto a la sociedad.

En nuestro estudio nos enfocamos a la administración de ventas, como rama de la administración general, que nos proporciona las herramientas básicas del proceso administrativo en la función de ventas.

Algunos autores definen a la administración de ventas de la siguiente forma:

Bertrand R. Canfield

"La administración moderna de ventas comprende la dirección y el control de los agentes, el planteamiento, la elaboración del presupuesto y táctica de las ventas; - la coordinación de la investigación del mercado, la publicidad, la promoción de ventas y el mercadeo y la integración en el programa comercial de todas las actividades de negocios que contribuyen al incremento de las ventas y sus beneficios". (1)

(1) Bertrand R. Canfield, Administración de Ventas, Editorial Diana, Segunda Edición, México 1973, página 19.



Dr. y C.P. Salvador Mercado R.

"Administración de ventas se define como el sistema de administración que mediante el uso de la Planeación, la Organización, la Dirección, el Control y la Coordinación contribuyen al incremento de las ventas y sus beneficios". (1)

Herbert F. Holtje

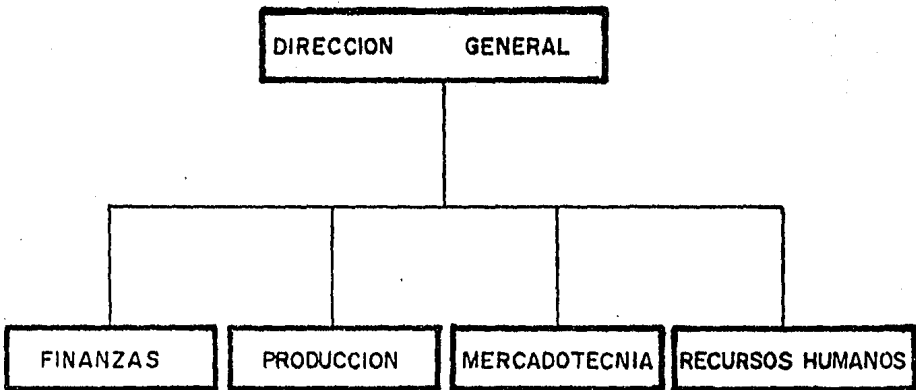
"Administración de ventas son las actividades del gerente de ventas y su personal fijo encaminadas a encontrar, conservar, motivar, dirigir, evaluar y regular los esfuerzos del personal de ventas". (2)

De acuerdo a nuestro criterio La Administración de Ventas es:

"La Técnica indispensable que estudia el proceso administrativo de la función de ventas, partiendo de la Planeación de la fuerza de Ventas, la Organización e Integración del personal, la Dirección y el Control de la fuerza de ventas, para contribuir al propósito de alcanzar los objetivos de la Venta".

- (1) Dr. y C.P. Salvador Mercado H., Mercadotecnia Programada, Editorial Centro de Investigaciones para el Desarrollo de México, página 225.
- (2) Herbert F. Holtje, Serie Schaum, Mercadotecnia, Editorial McGraw Hill, página 146.

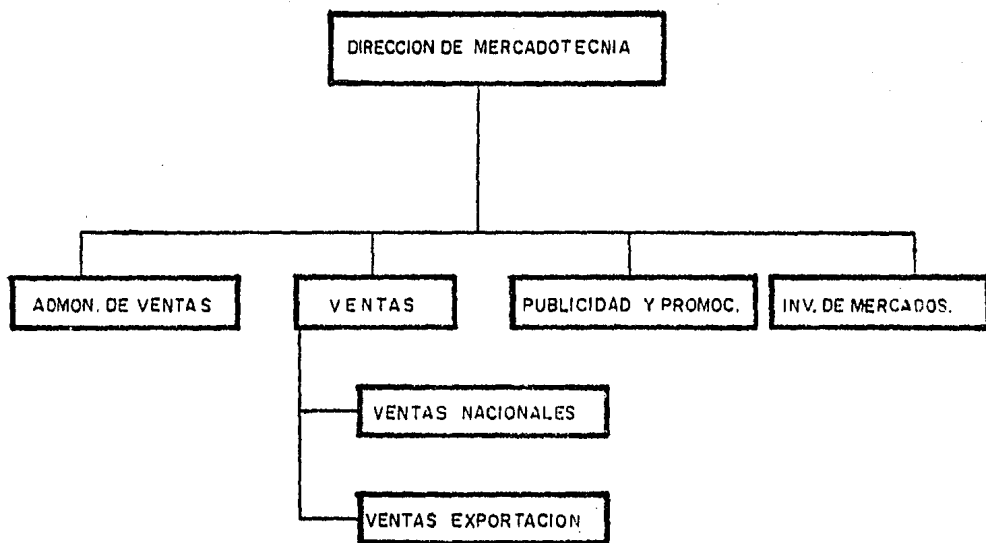
## MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL



En este organigrama cada unidad corresponde a una Dirección, la cual es responsable ante la Dirección General.

La Dirección de cada unidad, se encuentra al mismo nivel jerárquico de las demás, así como también en la función de responsabilidad y autoridad.

## ORGANIGRAMA DE VENTAS COMO PARTE INTEGRAL DE MERCADOTECNIA



Este organigrama muestra la dirección de mercadotecnia como la responsable del mercadeo, planeando, desarrollando y coordinando a las cuatro gerencias que tiene bajo su responsabilidad. Las cuales le reportan los resultados propios de su función.

Cada gerencia mantiene su organización intena, siendo responsable de lograr los objetivos que se han fijado..

## LA FUERZA DE VENTAS

Se entiende como fuerza de ventas a los representantes, agentes, vendedores, ejecutivos de cuenta, etc., que venden la compañía, sus políticas, sus bienes o servicios de que se trata. Apoyándose en técnicas diversas y en la distribución de materiales promocionales; además promueven mediante sus actividades profesionales y comportamiento la imagen ética de la compañía.

Cada compañía tiene que determinar exactamente que es lo que se propone realizar por medio de las ventas. Los objetivos formulados para los vendedores influyen en los tipos de estrategia y en las decisiones tácticas que hay que tomar en una operación eficaz de ventas.

En el nivel estratégico, la compañía debe determinar la magnitud de su fuerza vendedora y la forma en que conviene organizarla. En teoría, la fuerza vendedora debe aumentarse hasta llegar a un punto en que un vendedor más representaría un costo mayor que las utilidades brutas de las ventas que produjese. En la práctica, las decisiones relativas a la magnitud de la fuerza de ventas se toma a base de cálculos sobre la productividad del vendedor en los diversos territorios, o de las cargas de trabajo posibles en cada territorio. La eficiencia de los vendedores depende de si esta organizada por territorios, productos o clientes, y de la demarcación cuidadosa de los territorios de ventas en cuanto a tamaño y forma.

Cada vendedor asiste a reuniones periódicas con sus superiores a efecto de intercambio, información sobre aspectos de trabajo, situación del mercado y resultados propios de su desempeño proporciona información importante al área administrativa sobre altas, cancelaciones, cambios de razón social, direcciones, clasificaciones e información personal sobre los clientes.

## LA ESENCIA DE LA ADMINISTRACION DE VENTAS Y SUS ALCANCES

La administración de ventas se muestra muy interesada en la dirección del personal de ventas. Porque es el eje motriz para la existencia de toda empresa.

En el aspecto de relaciones con el personal, esta responsabilidad se inicia desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación del desempeño del mismo y la determinación de las medidas correctivas necesarias.

Las características generalmente únicas de la administración de ventas son:

- A) Generación de ventas
- B) Imagen pública de la compañía
- C) Independencia de los puestos en ventas
- D) Costo de las ventas.

### A) Generación de Ventas.

Ninguna otra actividad o función de una empresa comercial es tan importante para su subsistencia que la función de ventas. Sin los ingresos producidos por la fuerza de ventas de una compañía, no habría dinero para apoyar al personal de producción, contadores, ejecutivos y en total del personal etc.. Todas las demás actividades de una compañía están subordinadas a la función de generación de ventas.

### B) Imagen Pública de la Compañía.

El Departamento de Ventas, sirve como punto de apoyo y exposición de una compañía ante sus clientes actuales, potenciales y el público en general. Los miembros de la fuerza de ventas son los representantes, nuestra tarjeta de presentación y aceptación o rechazo en un momento dado.

Su honradez, conocimientos y personalidad, así como su eficiencia en el trabajo, pueden transmitir una buena imagen, una imagen mediocre, o una imagen negativa.

C) Independencia de los Puestos en Ventas.

El vendedor opera con mucha independencia en comparación con sus compañeros de fábrica u oficina. Por lo general se requiere viajar mucho. Hay la libertad de disipar fondos de la compañía para agasajar a los clientes así como sus gastos de viaje. Sin embargo, el trabajo de ventas también puede ser solitario y descorazonador. Con frecuencia el vendedor entrevista a personas que no están interesadas en el producto o servicio debiendo soportar el fracaso cuando el cliente en potencia dice "no" a la solicitud de un pedido.

Estos factores hacen que el trabajo de administrar una fuerza de ventas sea sumamente retador. El Administrador de Ventas debe buscar la combinación adecuada de supervisión y control sin lastimar la motivación, su creatividad e iniciativa. Debe buscarse formas de estimular al personal de ventas para que rindan sus mejores esfuerzos, alentarlos si se desaniman, fortalecer a los que son débiles y utilizar medidas disciplinarias para los que aprovechan de la independencia y libertad de una estrecha supervisión inherentes en la mayoría de los trabajos de ventas.

D) Costos de Ventas.

Debe cuidarse bastante este renglón en lo que respecta a publicidad, investigación y desarrollo del producto, investigación de mercados, gasto de oficina, etc.

## ALCANCES DE LA ADMINISTRACION DE VENTAS

La Felicidad en la vida depende en gran parte de que el trabajo satisfaga las necesidades: de dinero, ambiente, tareas realizadas, gente que se frecuenta y logros. La carrera de Ventas tiene mucho que ofrecer, aunque existe una gran ignorancia y falsa información respecto a ella.

La elección de una carrera es sólo el paso inicial hacia el éxito y la satisfacción en el trabajo. Después viene el dominio y la orientación de esa carrera, y ésto incluye toda su vida dentro y fuera de las horas de trabajo.

El individuo debe ser previsor ya que debe planear con anticipación y realizar sus objetivos.

Cuando se hace una elección inteligente se trata de hacer coincidir, en lo posible, las aptitudes y preferencias personales, con la demanda del puesto que se considere, si concuerdan ambas se tendrá la posibilidad de tener éxito y ser feliz; la persona de éxito generalmente es feliz en su trabajo. Pero sobre todas las cosas se encuentra la satisfacción que se logra cuando se hace lo que a uno le gusta.

Los mejores vendedores sienten satisfacción en su trabajo ya que disfrutan de él.

Como lo cita el autor Bertrand R. Canfield:

Las satisfacciones que buscan los agentes de ventas en su trabajo son:

"Servir a los demás, encontrar esta actividad interesante y estimulante, oportunidad para progresar, reconocimiento de su realización, trabajo sano, oportunidad pa-

ra expresarse así mismo, buena compensación económica, ocasión para adiestrarse y ayudar" (1) .

Hoy el éxito en las ventas está basado en establecer y conservar relaciones duraderas con los clientes, y esté el resultado del completo entendimiento de las necesidades de los clientes y de una reputación de un trato comercial, honrado y confiable.

Así en la actualidad los vendedores pueden encontrar puestos - interesantes, bien pagados, así como también autos de la compañía, asignaciones para agasajos, viajes a lugares atractivos - para convenciones y reuniones de ventas o como recompensa por - un desempeño excelente.

(1) Bertrand R. Canfield, Administración de Ventas, Editorial Diana, segunda Edición, México 1973, página 95



## LAS REGLAS PARA ALCANZAR EL EXITO EN ESTE CAMPO

El éxito de un gerente está directamente relacionado con lo - mucho que puedan lograr que se haga mediante la gente; el éxito del gerente de ventas se mide por el éxito de la fuerza de ventas.

El ser gerente de ventas da la oportunidad para practicar el - Liderato, esto es, hacer que la gente haga lo que uno desea - que haga. La responsabilidad de manejar un grupo de vendedo-- res implica su selección, entrenamiento, supervisión, evalua-- ción y disciplina. En un puesto así se obtiene una excelente experiencia sobre la forma de responder al cambio, como buscar alternativas, y sobre la forma de manejar un problema.

Los Gerentes de Ventas exitosos tienden a lograrlo por tres -- factores:

Primero, un Gerente de Ventas está en un puesto de línea. . Estos es, tiene la responsabilidad directa de lograr los objeti-- vos de la compañía. En contraste, la única razón para estar - en puestos de staff en contabilidad, compras, investigación, - procesamiento de datos e ingeniería, es ayudar al trabajo de - línea a trabajar en forma más eficaz hacia el logro de los ob-- jetivos. Los ejecutivos de línea tienden a progresar más rápi-- damente porque sus puestos son más cruciales para el éxito de una empresa.

Segundo, el desempeño y la eficacia de los Gerente de Ventas, se miden en forma fácil y directa: El desempeño de las Ventas y las utilidades del territorio.

El vendedor también es medido por dos de los mismos criterios con los que se mide a la alta Gerencia - el comportamiento de

las ventas y las utilidades.

Tercero, la personalidad de ventas está más en demanda para - altos puestos ejecutivos. El principal ejecutivo de un negocio es llamado con frecuencia para que "venda" la compañía y sus políticas a los principales clientes, proveedores, funcionarios de gobierno, accionistas y acreedores, así como el público en general. El principal ejecutivo también puede desempeñar un papel clave en estimular a toda la organización para que alcance nuevos y más ambiciosos objetivos. Muchas empresas consideran la personalidad de su alto personal de ventas como la que mejor satisface. Los requisitos de personalidad y liderazgo para sus puestos ejecutivos más elevados pasando - sobre producción, finanzas y los ejecutivos de staff al ocupar estos puestos.

Por la misma naturaleza de su trabajo los Gerentes de Ventas, (y los Vendedores a ser Gerentes de Ventas) se enfrentan a la oportunidad más grande de su carrera. Esto puede producir mayores esfuerzos de un individuo. Sin embargo, también puede ser una fuente de constante preocupación, presión y frustración para los menos capaces.

El desempeño y los logros se miden con facilidad, por la combinación del volumen de ventas y los gastos de venta que determina el reflejo de las utilidades, hace que una persona pruebe su valía. Y si se hace una comparación directa con el desempeño de las ventas y las utilidades de otros territorios, los de mejores logros son rápidamente identificados, así también los más malos. Las promociones suelen seguir pronto a tal desempeño probado.

Una carrera de Administración de Ventas no es adecuada para todos aunque se considere un paso importante hacia puestos -

ejecutivos más elevados. Algunas personas no se sienten a gusto con las características y demandas de los trabajos de ventas; se sienten más a gusto en puestos menos ajetreados, con menos presión.

El primer requisito que se debe reunir para el éxito en la administración de ventas es iniciarse en la fuerza de ventas y abrirse paso hacia la administración. El Gerente necesita entender los problemas y oportunidades de los vendedores para comprenderlos, guiarlos, entrenarlos y motivarlos. Esto se logra experimentando la situación en carne propia.

El vendedor que se convertirá en Gerente, no necesita pasarse muchos años en ventas antes de cambiarse a la administración - puede bastar uno o dos años fructíferos, un tiempo en el cual puedan desarrollarse en puestos de más responsabilidad, persuasión, entusiasmo, percepción de las necesidades de los clientes, talento para hablar en público y hacer demostraciones ante grupos. No necesariamente el mejor vendedor suele ser el mejor Gerente de Ventas.

El vendedor estrella suele aborrecer el papeleo, lo considera como un impedimento para la venta en vez de un instrumento de comunicación y control necesario para el mejor funcionamiento de la organización de ventas. Por lo general, la persona que se hace Gerente de Ventas suele ser un vendedor efectivo, pero no necesariamente el mejor.

Para la mayoría de los trabajos de ventas de alto nivel se requiere un grado universitario, porque la persona que completa el rigor de un programa universitario, por lo general ha mostrado cierta habilidad para organizar el tiempo, planear y alcanzar objetivos, ha obtenido una amplia perspectiva y ha logrado una facilidad razonable de palabras, tanto escritas como

habladas. Tal persona es mucho más probable que represente -  
mejor a la compañía ante clientes de importancia. Un vende-  
dor debe estar preparado para hablar con personas de distinto  
nivel académico. Además para ser considerado para promoción  
a Gerente de Ventas el grado universitario es imprescindible.  
Los días del antiguo representante de ventas y del gerente de  
ventas que lograban su éxito por su personalidad y el don de  
la palabra, han terminado.

Ultimamente las mujeres han incursionado en el campo de la -  
Administración de Ventas; desde ser agente de ventas hasta -  
Gerente de Ventas.

## EL PROCESO, LA TENDENCIA Y LA TRANSICION DE LA VENTA

### EL PROCESO DE LA VENTA

La mente humana no puede trabajar en forma improvisada ni desordenada, desde la aparición del hombre hasta nuestros días ha tenido que seguir un orden. En una forma prevista y sistemática.

Por tal motivo, es indispensable seguir en orden lógico los pasos de la Venta:

- A) El Contacto Previo
- B) Contacto y Principio de la Venta
- C) La Presentación
- D) Manejo de las Objeciones
- E) El Cierre de la Venta

#### A) El Contacto Previo.

Se refiere a la búsqueda de prospectos, el vendedor busca identificar al futuro cliente, procurando conocer los antecedentes del cliente. Es necesario planear la Venta para saber qué se debe hacer y qué no se debe hacer.

El objetivo primordial consiste en que el vendedor pueda planear la venta con inteligencia, de tal manera que la entrevista que se lleve a cabo sea de la mejor manera posible.

Los clientes potenciales pueden provenir de clientes anteriores, amigos, de lista de afiliados a organizaciones, por encuestas de mercado potencial, que llevan a cabo empresas comerciales e industriales y similares.

Una vez que se ha identificado a los clientes potenciales, es necesario calificarlos, para determinar su autoridad de compra y su capacidad financiera. Es inútil perder el tiempo en clientes potenciales que no reúnan estos requisitos.

## B) Contacto y Principio de la Venta.

Después de saber cuándo se va a entrevistar al prospecto, dónde se le va a ver, quién es la persona, y qué se le va a ofrecer, llega el momento de establecer el contacto con él. Es el principio del primer intercambio de ideas y palabras.

Es necesario no cometer errores ya que el contacto es muy importante. Estudios realizados nos demuestran que el éxito o el fracaso en la venta se logra en los primeros minutos de la entrevista.

Los objetivos del contacto son:

La Atención.- Es crear un estado receptivo tal en el prospecto, que le permita escuchar, atender y asimilar la exposición de la oferta.

Es recomendable si el prospecto se encuentra pensando en otras cosas o distraído, lo conveniente es no proseguir con la venta sino hasta el momento de lograr su completa atención.

El Interés.- Es aquel que se desarrolla siempre que la idea ayude a resolver una necesidad, satisfacción de un deseo o eliminar un temor. Es decir, que ayude a la solución de problemas o deseos.

En la expresión común "me interesa" equivale casi siempre a decir "me conviene", "me sirve", "es ventajoso para mí", etc.

La Transición.- Es el contacto el que debe conducir fácil y suavemente hacia la presentación de la Venta. A menudo, es la parte más débil del contacto, especialmente cuando se ve forzada, tensa e insustituible.

C) La Presentación.

La presentación es la venta, más que una presentación personal en su concepto social, tiene implicaciones psicológicas y objetivos diferentes.

El vendedor, puede tener sentimientos como el temor o puede estar desprovisto de otros, como la actitud de triunfo y - los deseos de éxito.

Los objetivos que se persiguen son los de hacer sugerencias a un prospecto acerca de una determinada oferta con la finalidad de despertar su curiosidad. La atención y el interés del prospecto deben incitarse de inmediato y mantenerse en forma continua.

La presentación es el núcleo del proceso de ventas, que requiere de un buen manejo por parte del vendedor. Es el intento actual de persuasión.

La presentación puede variar desde una forma sencilla hasta una complicada, dependiendo del producto, es decir, puede tomar dos direcciones:

- La primera, tiende a demostrar los beneficios del producto o servicio. O puede ser para la determinación de la necesidad del cliente por parte del vendedor, y sólo entonces presentar los beneficios de la venta adecuada a esas - necesidades.

- La segunda, el énfasis en las características del producto en vez de las necesidades del cliente, se emplea en la

venta de automóviles, ropa y enciclopedias, o en cualquier situación en la que el objetivo sea la venta inmediata.

#### D) Manejo de las Objeciones.

Las objeciones se presentan en cualquier momento durante la presentación. Muchos vendedores afirman que la venta inicia, cuando hay objeciones, cuando el prospecto dice "¡NO!", es ahí donde da principio el arte de vender.

Desafortunadamente la mayoría de los vendedores no saben manejar las objeciones más fáciles.

Un vendedor profesional eficiente se considera como tal, cuando sabe manejar todo tipo de objeciones.

Las objeciones son normales dentro del proceso de ventas. Todo vendedor que acepte la idea de las objeciones, adoptará una actitud más firme para hacer frente a ellas, dándoles la bienvenida.

Las objeciones más comunes se refieren al precio, al prestigio de la marca, a la satisfacción con el proveedor actual, renuncia a tomar la decisión por el momento no hay necesidad inmediata para el producto o servicio, sentimientos negativos hacia el vendedor. El vendedor, debe anticipar tales objeciones y hacer planes sobre la forma de refutarlos.

#### E) El Cierre de la Venta.

La culminación del proceso de venta es el cierre. Cerrar significa obtener la aceptación final para la compra.

Lograr pedidos es la función básica de todo vendedor, ya que la habilidad para realizar el cierre, constituye una



parte importante de su profesión. El éxito de un vendedor se mide proporcionalmente a su capacidad de dominar una situación del cierre y constituyen el objetivo de sus actividades.

Para quién se inicia en ventas el cierre es el momento terrible en que hay que arriesgarlo todo; para el vendedor -rutinario el cierre constituye "un mal menor inevitable". Para el profesional de la venta es el momento glorioso, que le llena de satisfacción, en el que su habilidad profesional, su preparación y experiencia son adecuados instru-mentos para desvanecer la resistencia natural que el pros-pecto opone al salir de sus normas y sus hábitos.

Como lo cita el Autor Allan Reid L. :

"El éxito no proviene de presionar al cliente para que compre sino de guiarlo y ayudarlo, suave, pero firmemente, a una decisión satisfactoria de compra, basada en sus mejores necesidades". (1)

Un buen vendedor siempre cierra sus ventas, un mal vendedor siempre tiene dificultades para cerrar, ésto quiere decir, que el vendedor capaz, no necesita dedicar un estudio espe-cial a ésta fase de la venta.

Las personas que no están seguras de sus habilidades para cerrar una venta tendrán dificultades durante la presenta-ción, ya que no pueden evitar con lo que suponen que ten-drán problemas.

Las ganancias por venta disminuyen conforme la cantidad de tiempo necesaria para cerrar aumenta. Además el riesgo de perder la venta. No es una venta hasta que no se cierra.

(1) Allan Reid L., Las Técnicas Modernas de Venta, Editorial Diana, México 1973, página 396.

## LA TENDENCIA DE LA VENTA

Los procesos de compras difieren de una empresa a otra, dependiendo de su magnitud, de la operación y administración.

Con gran frecuencia existen muchos niveles para tomar la decisión de compra, en vez de un comprador, incluso para compras menores. Varios gerentes pueden estar involucrados, que pueden ir desde altos ejecutivos, hasta personal de producción e ingenieros consultores, además del departamento de compras. Ya que cada nivel lleva un conjunto diferente de preocupaciones e intereses que el vendedor debe tratar en todo el proceso de venta.

Otra tendencia es la venta en grupo, en la cual los representantes de ventas, pueden recurrir a los servicios de personal y a expertos de su propia compañía.

Los vendedores exitosos de hoy, se están dando cuenta de que pueden ser solucionadores de problemas para sus clientes en el proceso de crear relaciones a largo plazo. Por tal motivo, muchas compañías están cambiando sus planes de compensación a base de comisión (que fomenta las ventas).

Consideramos que para las compañías es más importante la productividad en las ventas que el volumen de las mismas.

La empresa típica tiene una proliferación de productos, que tienen distintas utilidades; los gerentes de ventas se dan cuenta de que la persona que empuja esos artículos que llevan la utilidad más alta, está haciendo una mayor aportación a la compañía, que otro que enfatiza la venta de los artículos de más fácil salida y bajo margen de utilidad.

## LA TRANSICION DE LA VENTA

El representante de ventas exitoso necesita ejercer mucha habilidad administrativa al desempeñar su papel tan eficientemente como le sea posible. El tiempo debe ser literalmente presupuestado para producir, el máximo de ventas posible.

El tiempo perdido en salas de espera es costoso, el tiempo debe distribuirse en la forma efectiva posible y se averigua las necesidades del cliente de manera que pueda hacerse una presentación de venta, se necesita hacer mucha planeación.

Por supuesto las visitas a clientes deben programarse en forma eficiente.

Un buen gerente de ventas, debe crear en los vendedores el sentido de administrar un territorio para fortalecer su eficiencia en ventas.

El gerente debe entender cabalmente a sus clientes claves, si es que llega a integrar un plan de trabajo inteligente. Es necesario buscar cuidadosamente a sus compradores, valorar sus fuerzas y debilidades y desarrollar un programa para mayores utilidades y ventas.

No todos los clientes son igualmente valiosos y el potencial para mejorar varía tremendamente.

Otro requisito de la transición de ventas a administración es la toma de mayores y diversas responsabilidades.

Estas incluyen enfrentarse a un cúmulo de asuntos y problemas del personal, dirigir una oficina o sucursal, tratar con ciertas cuentas clave, desarrollar y analizar reportes, manejar correspondencia, y trabajar con otros departamentos.

A pesar de las diferencias, la transición de las ventas a la -  
administración es relativamente fácil.

El vendedor de éxito debe ser capaz de abordar el trabajo y -  
administrar con confianza, reconociéndolo como un reto.

## EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SUS RELACIONES

El departamento de ventas ocupa hoy en día un lugar estratégico en los negocios, debido al resultado de los cambios ocurridos en la economía de su conglomerado social.

Por tal motivo, es de vital importancia, coordinar las ventas con el resto de la organización, así como reconocer y adaptarse a los factores externos, que afectan la estrategia de la mercadotecnia.

El departamento de ventas es el responsable del programa de ventas de la empresa. El programa de ventas es un plan para guiar las actividades hacia objetivos específicos. Los objetivos del programa de ventas es establecido por la alta dirección; por lo regular el plan tiene una duración de un año.

Las políticas de ventas son la parte vital del programa, proporcionando una estructura para las decisiones de los responsables del departamento.

La coordinación de ventas penetra en todos los esfuerzos de planeación, organización e integración, dirección y control.

La generación de ventas no debe considerarse como una actividad aislada; sus objetivos deben ir acordes a los objetivos generales de la empresa.

Es por consiguiente, que el departamento de ventas debe manejar, eficientemente los siguientes deberes para que tenga éxito toda la operación de ventas:

- Incrementar los negocios actuales
- Definir la estructura del territorio de ventas
- Aumentar la eficiencia
- Elevar la productividad

## RELACIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CON LA MERCADOTECNIA

### - La Promoción de Ventas.

La promoción de ventas, es de gran importancia, ya que se desarrolla a todos los niveles es decir, a los vendedores, detallistas, mayoristas y consumidores.

La promoción debe ser utilizada por toda empresa que venda productos o servicios. La promoción cubre una amplia gama de técnicas promocionales: demostraciones y exhibiciones, premios, cupones y descuentos, juegos y concursos, estampillas comerciales, desplegados en tienda, paquetes e inserciones en paquetes.

Las actividades de promoción principalmente se basan para apoyar a la publicidad y a la venta personal.

La publicidad y la venta personal son medios diferentes, pero siempre van de la mano hacia un mismo objetivo que es lo grar aumentar las ventas.

La publicidad es de gran ayuda para el vendedor, ya que al prospecto le proporciona la información del producto.

La publicidad está enfocada hacia las masas; mientras que la venta personal está dirigida al individuo.

Por tal motivo, consideramos que las ventas deben ser reforzadas para una mejor productividad, con la promoción y la publicidad.

- La Investigación de Mercados.

Es un recurso de que debe disponer un departamento de ventas para ayudarlos a localizar a sus clientes, estimar sus potenciales de mercado y fijar las cuotas de venta.

La investigación de mercados, está orientada hacia la toma de decisiones, actua como un elemento de planeación, permitiendonos determinar como reforzar la venta de un producto.

El departamento de investigación de mercados es dirigido por un director que se coordina con el ejecutivo de ventas, normalmente, dicho personal es a nivel de especialidad.

Si una empresa no puede sostener un departamento de esta magnitud, es necesario que el ejecutivo de ventas se encargue de utilizar una agencia.

Existen distintos tipos de agencias:

- Universidades que tienen departamentos de investigación de negocios
- Bufetes de consultores
- Agencias de publicidad
- Organizaciones de servicios especializados
- Organismos Gubernamentales

Los estudios que se pueden efectuar son los siguientes:

- Estudio del producto
- Estudio de publicidad
- Análisis de costos de distribución
- Estudio del consumidor
- Análisis de mercado
- Análisis de ventas

El ejecutivo de ventas debe conocer bastante de las técnicas de investigación para poder interpretar y evaluar los reportes.

La investigación de mercados, además de ayudar al ejecutivo a la toma de decisiones, ayuda al programa global de mercado.

La computadora es una herramienta importante, ya que desempeña un papel vital al proporcionar reportes más completos y oportunos del comportamiento de las ventas.

La investigación no sólo puede aumentar las ventas, sino que también puede localizar desperdicios que en un momento dado se puedan eliminar.

- Relaciones con otros Departamentos.

Frecuentemente existe una incompatibilidad entre los intentos del departamento de ventas para agilizar los recursos de la compañía, para maximizar la satisfacción del cliente y los intentos de otros departamentos para mantener un desempeño eficiente de sus tareas propias.

Por ejemplo dos diferentes departamentos, ventas y producción indican las preferencias que siguen:

<u>VENTAS</u>	<u>PRODUCCION</u>
- Tiempo corto de margen de producción	- Más margen de tiempo de producción
- Pedidos a la orden	- Pedidos estándar
- Apariencia estética	- Facilidad de fabricación
- Cambios frecuentes en el modelo	- Ningún cambio en el modelo
- Control de calidad rígido	- Control de calidad promedio.



Existen similares diferencias de perspectiva entre ventas y departamentos como: Compras, Finanzas, Contabilidad, Control de Inventarios, Crédito y Cobranzas e Ingeniería.

Por ejemplo existe un conflicto básico entre el deseo del departamento de ventas para condiciones fáciles de crédito para extender la gama de cliente; y el interés del departamento de crédito en tener una línea dura de crédito y sólo aceptar buenos riesgos de crédito para minimizar las cuentas incobrables.

El departamento de ventas es de fundamental importancia, puesto que desarrolla los ingresos que son el jugo vital del negocio. Sin embargo, pueden necesitarse que sea frenado. Los precios reducidos, las modificaciones especiales a los productos, velocidad de entrega, exceso de inventario, condiciones fáciles de crédito, ésto conduciría a ventas pico.

Los departamentos que no son de Mercadotecnia necesitan pon derar cualquier costo adicional razonable, contra una mayor satisfacción del cliente y la generación de ventas resultan tes.

- Relaciones con el Gobierno.

En el actual ambiente comercial, el departamento de ventas no se puede escapar de la influencia y de los efectos legales con el Gobierno Federal, Estatal y Local. En la última década se han aprobado decretos de protección al consumidor, la mayoría restringen prácticas de venta consideradas como falsas y engañosas al público en general.

Ejemplo de Leyes y Códigos de protección al consumidor son las siguientes:

- Ley Federal de Protección al Consumidor.

Estipula la reglamentación de la publicidad y garantía, de las operaciones a crédito, de los servicios, de las ventas a domicilio, y de la promoción de ofertas.

- Código de Comercio.

Reglamenta todo acto de comercio, contratos mercantiles en general, comerciantes, anuncio y calidad mercantil.

- Código Sanitario.

Prohíbe la adulteración de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, del tabaco, productos de perfumería, belleza y aseo.

- Código Civil.

Reglamenta la compra-venta, de las disposiciones generales, de la materia de la compra-venta de las obligaciones del vendedor, de la entrega de la cosa vendida, de las obligaciones del comprador, de las modalidades del contrato.

En la mayoría de los países del mundo están regidos por Leyes que regulan la venta y la producción de mercancías.

Para que los negocios funcionen correctamente deberán acatar todos los permisos y autorizaciones del gobierno. La exhibición del producto, el horario y los días laborables, la calidad del producto, están sujetos al control del gobierno.

Las ventas se ven afectadas en el rendimiento, regularmente con los impuestos especiales, las restricciones a la importación, los requisitos de declaraciones y pagos. Estas restricciones impuestas constituyen un elemento de los costos, como las materias primas y la mano de obra o el equipo.

Hacer caso omiso a estas restricciones los llevaría al desastre.

El gobierno tiene la tendencia a ser más estricto para una mejor protección al consumidor.

- Relaciones con los clientes.

Las buenas relaciones con el cliente se traducen en clientes satisfechos y leales.

Sin esto, la rotación de clientes sería elevada y los costos de buscar siempre nuevos clientes para reemplazar a los perdidos se convierte en una carga.

Uno de los papeles más importantes del vendedor es que se convierta en el representante del cliente, es decir, asegurar que la compañía cumpla con los requisitos del comprador. Por ejemplo, el representante de ventas, es el responsable de las devoluciones, cambios de mercancía y reparaciones, así como, acelerar los envíos. Lógicamente cuando más efectivo sea el representante en tratar con su compañía, más efectiva será la ayuda a sus clientes.

La mayoría de los fabricantes no venden al consumidor final; venden a intermediarios, a un distribuidor o a un mayorista.

Esto trae como consecuencia que los fabricantes dependan de los esfuerzos de estas terceras personas, para el éxito de sus productos.

Como lo cita el autor Bertrand R. Canfield:

"Las relaciones de las casas productoras con sus distribuidores y minoristas que venden a través de mayoristas y comerciantes de menudeo son de gran importancia, porque las

ventas y ganancias de estas compañías están totalmente a -  
expensas de la disposición y capacidad de sus distribuido-  
res y minoristas para comprar, promover eficazmente y re-  
vender los productos a los consumidores, a la industria y  
a los usuarios en general". (1)

Pero los distribuidores llevan los productos de varios fa-  
bricantes.

Todo departamento de ventas de un fabricante debe rivalizar  
con competidores al inducir a los distribuidores a que ejer-  
zan más presión sobre sus productos en particular, que los  
exhiba más adecuadamente, que cuente con un mejor surtido -  
en su inventario.

Para inducir a los distribuidores a que apliquen más empuje  
y den más énfasis a sus productos, resulta otorgándole al -  
distribuidor un margen mejor y más utilidades de las que -  
ofrecen los competidores sobre la mercancía en particular,  
pueden ser el resultado de mejores exhibiciones en el punto  
de compra, o de mejores márgenes de publicidad o arreglos -  
publicitarios en cooperación.

La fuerza de ventas tiene mano libre para vender a todo po-  
sible candidato.

En seguros y ventas de puerta en puerta, hay poca necesidad  
de seleccionar a los clientes sistemáticamente.

Para la venta a intermediarios tales como: detallistas y ma-  
yoristas, puede haber necesidad de seleccionar y limitar a  
los clientes en alguna forma, para aumentar la calidad de -  
los que finalmente son aceptados.

(1) Bertrand R. Canfield, Administración de Ventas, Editorial  
Diana, segunda Edición, México 1973, páginas 633 y 634.

Los términos distribución intensiva, selectiva y exclusiva se refieren a la exposición del mercado que puede lograr un fabricante de bienes para el consumidor con un producto.

En la distribución intensiva, el producto o servicio se pone a disposición de tantos distribuidores como sea posible.

En la distribución selectiva, el fabricante limita a sus distribuidores a los que considera mejores. Estos pueden ser los más grandes o los que tengan estándares de servicio más elevado, la organización de venta más efectiva y con la mejor reputación.

La distribución exclusiva del producto o marca, está severamente limitada, se le proporciona al distribuidor el apoyo y la protección más completa con la competencia y tiene derechos exclusivos en un territorio determinado para manejar el producto.

## **CAPITULO III**

### **LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS**

#### **VENTAS**

## A) LA PLANEACION DE LA FUERZA DE VENTAS

### La Naturaleza de la Planeación de Ventas.

La planeación es un instrumento importante en los negocios, - para decidir lo que se va a hacer en el futuro, es decir el - curso de acción a tomar. Se debe anticipar las consecuencias de las decisiones y a cualquier factor externo que puedan afectar los resultados. Mediante la planeación, los esfuerzos y recursos de una empresa son dirigidos hacia objetivos comunes, de modo que los departamentos y empleados no trabajen - con propósitos cruzados.

En la mayoría de las empresas en México no ponen atención a la planeación más allá de los necesarios presupuestos financieros y contables otorgando poca importancia a otra cosa que no sean los problemas de día a día.

### Principales tipos de Planeación.

La Planeación puede clasificarse en:

- A) Planeación Anual
- B) Planeación a Largo Plazo
- C) Planeación del Producto
- D) Planeación Aventurada
- E) Planeación de Actividades

A) Planeación Anual.- Su principal objeto es establecer - metas y planes específicos para el año.

B) Planeación a Largo Plazo.- Sirve para fijar la direc-- ción principal de los esfuerzos y operaciones futuras - de la empresa.

C) Planeación del Producto.- Su principal objeto es establecer un plan a corto y largo plazo de un producto en particular.

D) Planeación Aventurada.- Se realiza en operaciones concretas como las adquisiciones y la introducción de nuevos productos.

E) Planeación de Actividades.- Tiene como finalidad establecer la distribución de actividades interrelacionadas para realizar un proyecto.

Estos tipos de planeación requiere de establecer un conjunto de acciones planeadas y medidas de actuación. Al desarrollarse las acciones planeadas, los resultados se comprueban con las medidas de actuación observando las desviaciones y tomar las acciones correctivas.

La precisión de los planes y de los pronósticos pueden fallar en especial con los planes a largo plazo y los formulados en períodos de gran incertidumbre económica, tecnológica y social.

Es fácil evitar las crisis y minimizar los errores mediante una planeación cuidadosa. Probablemente el más grande beneficio de la planeación sea que proporciona la base para el control. Lo hace proporcionando normas por las cuales pueda medirse el desempeño, siendo evidentes cualesquiera desviaciones del plan.

El Proceso de Planeación.

Los pasos a seguir en la planeación son los siguientes:

Determinación de los objetivos

Evaluación del potencial del mercado



Pronóstico de ventas  
Presupuestos  
Desarrollo del plan de acción  
Implementación del plan  
Control del plan

**Determinación de los Objetivos:**

La planeación fija el establecimiento de objetivos o metas fijando el curso de acción que satisfaga los sucesos futuros.

Las empresas dependiendo de su tamaño pueden tener varios - objetivos, estar implícitos o mal definidos y pueden estar expresados en forma muy vaga.

Los objetivos y metas deben estar expresados en un lenguaje explícito y en orden de prioridad, y evitar estar en conflicto. Inclusive, las metas deben estar bien comunicadas y entendidas para todos los departamentos de la organización. Esto nos proporcionará los criterios para tomar las decisiones sobre políticas e introducir congruencia en la toma de decisiones.

**Ejemplos de objetivos típicos:**

Servicio a clientes  
Maximizar las utilidades a corto y largo plazo  
Aumentar el tamaño del mercado  
Incrementar la participación en el mercado  
Expansión de la empresa

Los objetivos de la empresa proporcionan la dirección general de la firma, debiendo ser traducidos en objetivos más específicos para mercadotecnia y ventas.

### Evaluación del Potencial del Mercado:

La evaluación sigue a la determinación de los objetivos y metas de la empresa que se manifiesta en forma general, fijándose los límites para la evaluación o medición, para determinar el potencial del mercado es necesario la identificación de los clientes actuales y sus características en forma sistemática, tamaño, ubicación y grupo industrial.

La finalización del análisis del potencial del mercado es el desarrollo del pronóstico de ventas para la organización en general. Por lo regular las ventas pronosticadas son menores que la estimación del potencial del mercado.

El pronóstico de ventas es una estimación de las ventas esperadas de acuerdo con determinado plan de mercadotecnia en determinado mercado y tiempo.

### Pronóstico de Ventas:

La planeación está basada en un conjunto de suposiciones sobre las condicionantes a futuro. Donde existen varios factores que repercutirán en las ventas y los resultados de las operaciones en el futuro. Dichos factores son: Los esfuerzos de la competencia, los efectos en los cambios de precio, los cambios radicales en el consumidor, las campañas promocionales, la situación de la economía, y la efectividad de la fuerza de ventas. Lógicamente si los pronósticos de ventas son erróneos, la planeación será de poca utilidad e inclusive puede ir en detrimento de la empresa.

Es de vital importancia la precisión en el pronóstico de ventas para el proceso de la planeación, ya que la mayoría de las operaciones están basados en su relación con las ventas. Un pronóstico de ventas inexacto afectará aspectos de la operación como el desempeño y efectividad de la fuerza

de ventas. Por ejemplo: los niveles de inventario, las -  
compras de materia prima y la planeación de la producción,  
todo está engranado al nivel de ventas esperado.

Cuando una empresa pronostica una cifra de ventas mucho más  
alta que la en realidad se alcanzó, los inventarios pueden  
estar fuera de línea y los costos de publicidad y ventas -  
ser demasiado elevados. Por el contrario si el pronóstico  
de ventas es bajo puede dar como consecuencia una producción  
e inventario insuficiente para cubrir la demanda de los - -  
clientes, así como gasto insuficiente para la publicidad y  
un personal de ventas inadecuado para capitalizar la deman-  
da potencial.

En la actualidad algunas empresas se están volviendo sofis-  
ticadas al reunir y analizar los datos económicos y del mer-  
cado. Los métodos que pueden utilizar son modelos matemáti-  
cos y computadoras. A pesar de ésto el pronóstico de ventas  
para el futuro es incierto.

El pronóstico de ventas debe ser flexible de tal manera que  
se fijan cifras alternativas para ventas y presupuestos de  
modo que el pronóstico pueda estar al día en tanto ocurran  
los sucesos. También se pueden fijar procedimientos que -  
permitan revisar los presupuestos, de manera que si se ven  
afectadas las cifras de ventas ya sean altas o bajas puedan  
revisarse con rapidez para el resto del período, y hacer -  
los ajustes necesarios al presupuesto de gastos.

#### Presupuestos:

Determinado el pronóstico de ventas y aplicado en los dis-  
tintos departamentos de una empresa, se especifica el pre-  
supuesto de gastos de la fuerza de ventas, de compras, pu-  
blicidad y otros gastos.

El cálculo del presupuesto y de los procedimientos de control son relevantes para dirigir a la fuerza de ventas.

Cuanto más específicos sean los presupuestos es más probable que se tenga éxito.

Los presupuestos no tendrán sentido a no ser que se comparen con los resultados reales.

#### Desarrollo del Plan de Acción:

Aplicadas las cifras específicas de ventas y utilidades a las divisiones y territorios de venta se deberá hacer planes concretos para realizar estos objetivos.

En esta etapa del proceso de planeación se deberá formular los puntos específicos para alcanzar los objetivos territoriales o divisionales. Esto significa trabajar con la fuerza de ventas de manera que los esfuerzos individuales planeados sean compatibles con los del departamento o división y contribuyan al objetivo total.

#### Implementación del Plan:

Aprobado el plan de acción debe ser bien comunicado. La dirección general se mostrará interesada en saber que los planes departamentales y divisionales ligen con los objetivos y los presupuestos generales de la empresa. La fuerza de ventas que estará actuando de acuerdo con los planes, tendrá que evaluarlos. Para que se tengan buenos resultados se deberá involucrar a la fuerza de ventas en el proceso de planeación y formulación de presupuestos de modo que sientan que han contribuido en los resultados.

Como se observa anteriormente el plan o presupuesto no debe ser tan rígido que no se pueda cambiar o modificarse. Los

planes están basados en predicciones que son afectadas por distintas variables externas, tales como la competencia, la economía, y el tiempo; como tales, no serán exactos. Además, pueden resultar evidentes las sugerencias para mejorar los planes posteriormente de ser implementados.

#### Control del Plan:

La finalización del proceso de planeación es la continuación para determinar si el desempeño real iguala a los planes. Invariablemente se presentarán desviaciones, con algunos aspectos del desempeño, resultando mejor de los planeado y otros no. Un buen control está engranado al rápido descubrimiento de las desviaciones de los planes en ciertos puntos de la operación y luego aplicando medidas correctivas.

## ANALISIS DEL MERCADO Y PRONOSTICO DE VENTAS

El Análisis del Mercado.- Nos sirve para identificar el mercado para los productos de una compañía y en la determinación de su potencial.

Entendiendo el potencial del mercado como la suma de oportunidades existentes en el mercado. Constituyendo el máximo nivel de ventas que puede alcanzar una empresa.

Conociendo las dimensiones de un mercado, la empresa puede planear su estrategia de mercadotecnia. El tamaño de un mercado es posible que crezca en el curso normal de los negocios o sólo con ayuda adicional de mercadotecnia.

En una sociedad altamente tecnificada existe una cadena de consecuencias de causa-efecto, si la producción es masiva; la colocación de los satisfactores tendrá que ser en forma masiva en el mercado, y por consiguiente la distribución de los satisfactores se ira alargando, por lo que traerá un crecimiento constante de la distancia entre consumidor y fabricante; en la producción y distribución masiva el costo de producción disminuye en proporción al volumen de lo fabricado, mientras los costos de distribución aumentan constantemente en función de la distancia de distribución.

Todo ésto hace que para desenvolverse un vendedor en el mercado sea día a día más complicado por lo que es necesario un conocimiento previo del mercado.

Consideramos que para el conocimiento del mercado en donde va actuar el vendedor debe analizar en forma cualitativa y cuantitativa.

## Análisis Cualitativo.

El conocimiento cualitativo del mercado implica los siguientes puntos:

- A) Identificación del consumidor
- B) Identificación de los métodos
- C) Identificación de variaciones
- D) Identificación de la posición relativa de la empresa en el mercado.

### A) Identificación del Consumidor.

El consumidor es el juez inapelable de la actuación del - productor. Por esta razón la alta dirección debe estudiar los gustos, poder adquisitivo, necesidades y hábitos del - consumidor. Con dichos estudios del consumidor la informa ción que se obtiene servirá para saber la cantidad de mer - cancia a producir, en el tiempo oportuno, en cantidades - apropiadas y a un precio aceptable.

De lo anteriormente dicho se desprende las siguientes in - terrogantes:

- ¿Quién compra?
- ¿Dónde compra?
- ¿Cómo se compra?
- ¿A quién se compra?
- ¿ Por qué se compra?

### B) Identificación de los Métodos.

En el mercado es necesario identificar cual es la forma - de pago del bien adquirido, ya sea a riguroso contado ó a crédito en donde se utiliza que tipo de crédito, a que pla zo, que tipo de documentos y garantía.

C) Identificación de las Variaciones.

El vendedor profesional debe conocer las variaciones que se presentan en el mercado. Esto quiere decir la forma en que se compra ciertos artículos basándose en las unidades del Sistema Métrico Decimal, así como también la influencia de los cambios de hábitos y costumbres a lo que conocemos como moda.

D) Identificación de la Posición Relativa de la Empresa en el Mercado.

La empresa tiene que conocer todo cuanto sea posible respecto a su competidor. La alta dirección debe plantearse una serie de interrogantes como son:

- 1.- ¿Cómo califican los comerciantes y los compradores - - nuestro producto con respecto a los de la competencia?
- 2.- ¿Qué parte del Mercado acude a la competencia?
- 3.- ¿Qué porcentaje tienen nuestras ventas respecto al mercado total?
- 4.- ¿Cómo les va a la competencia en los negocios?
- 5.- ¿De qué tamaño es el mercado?

Análisis Cuantitativo.

El conocimiento cuantitativo del mercado implica los siguientes puntos:

- A) Las posibilidades
- B) El mercado y la producción

A) Las Posibilidades.

Se refiere a detectar el mercado potencial en cuanto a - - plaza.

Y a la posibilidad de los canales de distribución en cuanto a la demanda real o potencial, estudiando los canales -



si se cuentan con ellos o no para hacer llegar los satisfactores.

Esto nos dará a conocer de que si la venta o su pronóstico son satisfactorias, o si bien aunque se venda y se gane, se están perdiendo oportunidades y posición en el mercado.

#### B) El Mercado y la Producción.

Las ventas y la producción van íntimamente ligadas ya que la meta es la satisfacción del consumidor. Por lo que el pronóstico de ventas hace que el productor pueda hacer planes para su producción.

Así mismo es necesario detectar:

- Cuánto se vende
- Cuánto se puede vender
- Cuánto se produce
- Cuanto se puede producir

En base a estos puntos es necesario que las ventas y producción estén en armonía de acuerdo a la capacidad de la empresa.

#### Recopilación de Datos.

Como en todo estudio de investigación, hay dos fuentes de datos:

#### Primarios y Secundarios

##### Datos Primarios.

Existen tres formas de obtener datos primarios para la estimación de los potenciales del mercado y de ventas: Las encuestas, Los mercados de prueba, y Las estimaciones de la fuerza de ventas.

Las Encuestas.- Se utilizan para sondear el mercado, realizándose por medio de cuestionarios que pueden ser abiertos o cerrados obteniendo la información requerida. Como por ejemplo saber que cantidad de producto comprará el cliente, para determinar el tamaño del mercado.

El Mercado de prueba.- Nos proporciona una evaluación más realista de la demanda para un nuevo producto. Utilizada por lo común con productos empaquetados para el consumidor, comprendiendo la introducción del nuevo producto en una o más áreas de prueba, las que deben ser tan comparables y representativas como sea posible.

El mercado de prueba tiene limitaciones. Es costoso porque se emplea un tiempo considerable para la introducción del producto. Esto puede ser tolerable si los resultados de prueba garantizarán el éxito, pero también hay fracasos, incluso cuando la mercadotecnia sugirió suficiente potencial. La mercadotecnia de prueba puede demorar la introducción del producto o la innovación del mercado por lo que se puede adelantar la competencia.

La Fuerza de Ventas.- En virtud de que los vendedores están en estrecho contacto con los clientes y con el mercado se puede obtener estimaciones de parte de los agentes de compras, y de otros ejecutivos; pueden observar los cambios en las instalaciones y los puntos débiles y fuertes de la competencia; y pueden mantenerse al día de la información sobre nuevas compañías que llegan a sus territorios y en general proporcionar buenos sensores de las condiciones del mercado; cómo está cambiando y cómo sería mejor surtirlo

#### Datos Secundarios.

Las fuentes de los datos secundarios pertinentes para de--

terminar los potenciales de ventas y mercado son muchas y variadas: En el sistema informativo de la compañía, o en el de los distribuidores, agencias de publicidad, asociaciones industriales y comerciales, publicaciones gubernamentales, universidades, empresas privadas y medios publicitarios.

Si se encuentran los datos en las fuentes existentes es necesario poner mucho cuidado en la precisión de los datos secundarios ya que se recopilan para distintos fines y en condiciones muy diversas, que podrían limitar su utilidad.

Por lo que es necesario comprobar la imparcialidad, validez, y credibilidad de esos datos.

## Definición de los Territorios de Ventas

La determinación de los Territorios de Ventas es responsabilidad del Gerente de Ventas. Como es de suponerse, no se tiene experiencia de ventas y no existe un historial del volumen de ventas con el cual ha de trabajarse. Sin embargo, se puede obtener la suficiente información para iniciar el despliegue territorial.

Los factores para considerar un territorio de ventas son los siguientes:

1. Cualquier territorio, debe contar con un sistema de transporte óptimo.
2. El número de clientes no excederá al número al que el vendedor pueda dar servicio en forma eficiente.
3. Que el área territorial se encuentre dentro de los límites geográficos razonables.
4. Deberá determinarse el potencial de ventas aproximadamente para el primer año.
5. Cuidar que los gastos de venta no se eleven, procurando - afectar lo menos posible las utilidades.

El Departamento de Ventas debe resistir la tentación de aumentar su poder de venta en forma anticipada y sin previo análisis. Cuando se elevan los costos de ventas, las utilidades disminuyen.

Los vendedores nunca deberán tener un mayor número de cuentas de las que pueda atenderse en forma correcta. Cuando son demasiados clientes, la visita se hace en forma apresurada perdiendo más ventas, de las que se consigue, por lo que se acabará visitando a los clientes de mayor importancia.

El resultado es un considerable deterioro en las relaciones con los clientes y la pérdida de volumen.

Así mismo tampoco es recomendable definir territorios de venta con pocos clientes. Por lo cual es importante definirlos de que las ventas puedan aumentarse en forma costeable.

### Evaluación de los Territorios de Venta

La alta dirección muy a menudo evalúan sus territorios de ventas en forma global y sobre la base del volumen. El departamento de ventas revisa el volumen de ventas del año inmediato anterior para saber si ha habido aumento o disminución. Sin embargo, el volumen de ventas por sí solo no nos asegura una utilidad, así como tampoco revela de forma apropiada lo que sucede en un territorio. Es muy posible aumentar el volumen de ventas, pero por el otro lado no se puede estar cubriendo todo el mercado, sino con una parte del mismo.

Los factores que se deben considerar para una evaluación son los siguientes:

- A) La Situación en el Territorio
- B) El Vendedor y su Trabajo
- C) Prácticas de Competencia
- D) El Volumen de Ventas
- E) Relaciones con los Clientes
- F) Situación de los Clientes
- G) Devoluciones y Descuentos

A) La Situación en el Territorio.

Pueden existir diferencias en los territorios urbanos, -

suburbano y rural. El volumen de ventas difiere enormemente entre los territorios de acuerdo a las siguientes circunstancias: Índice del poder de compra, fuentes de ingreso, población, ubicación.

B) El Vendedor y su Trabajo.

El vendedor, es un recurso humano primordial para el funcionamiento del territorio. De particular importancia son su edad, capacitación, experiencia, y el tiempo que ha venido trabajando el territorio.

C) Prácticas de Competencia.

Es necesario saber como está actuando la competencia en los siguientes aspectos: Ofrecimiento de descuentos excesivos, existencia de rebajas de precios en el menudeo.

D) El Volumen de Ventas.

Es la comparación de las ventas del año en curso con el año anterior.

E) Relaciones con los Clientes.

Se refiere a la imagen que tiene la empresa ante sus clientes, si es buena o mala.

F) Situación de los Clientes.

Se refiere a la situación crediticia de la clientela.

G) Devoluciones y Descuentos.

Los vendedores experimentados mantienen un porcentaje reducido de devoluciones o descuentos causados por problemas, como mercancía dañada, faltantes etc. Sin embargo, los vendedores inexpertos muestran en su contra un alto porcentaje. Por lo que no debe pasarse por alto este factor.

## El Pronóstico de Ventas

Los pronósticos guían las operaciones de la empresa, debido a que la estimación de las ventas determinan los compromisos con los departamentos de planeación de la producción, compras de materias primas, de equipo y maquinaria, publicidad y control de inventarios. De todos los puntos anteriores se generan las utilidades. Por lo que un pronóstico de ventas preciso lleve al mejoramiento de las utilidades.

El pronóstico de ventas es un elemento básico de la planeación que nos sirve para hacer predicciones de las ventas para un período dado. Como lo enuncia el autor: Dr. y C.P. - Salvador Mercado H.

"Al pronóstico de Ventas se le define como un cálculo estimado de ventas para un período determinado de tiempo con el fin de preparar un plan de comercialización". (1)

Los objetivos del pronóstico de ventas que cita el autor indicado anteriormente son:

1. Fijar metas de ventas.
2. Ayudar a la preparación del presupuesto de ventas.
3. Ayudar a la preparación de los presupuestos de los demás departamentos de la empresa.
4. Administrar adecuadamente el departamento de ventas.

Actualmente las computadoras son de gran ayuda en los pronósticos de los potenciales de ventas y del mercado. De hecho acelerará el proceso que se viene siguiendo para el pronóstico, ofreciéndonos información más oportuna, para obtener resultados más exactos.

(1) Dr. y C.P. Salvador Mercado H., Mercadotecnia Programada, Centro de Investigaciones para el desarrollo de México, - Sexta Edición México, 1982 páginas 235 y 236.

Por lo tanto la clasificación más común en los pronósticos de ventas son:

- A) A Corto Plazo (Generalmente es a un mes)
- B) A Mediano Plazo (Generalmente a un año)
- C) A Largo Plazo (Generalmente a más de un año)

Los pronósticos a corto plazo son útiles para hacer una evaluación del esfuerzo de ventas por vendedor y por zona territorial.

Los pronósticos a mediano plazo son útiles para el reclutamiento y el desplazamiento.

Los pronósticos a largo plazo son útiles para determinar el tamaño más adecuado de la fuerza de ventas y sus funciones de apoyo, tales como entrenamiento, administración y análisis de ventas.

Los pronósticos de ventas a largo plazo en su mayoría son -- desarrollados por la gerencia de mercadotecnia para las actividades estratégicas, tales como la planeación de capacidad de fabricación, desarrollo de la estructura del capital, etc.

Para la obtención de los datos que servirán para la formulación de los pronósticos se utilizan de dos fuentes: Agentes de Ventas, y Estadísticas de ventas de la empresa de ejercicios anteriores. En resumen el pronóstico de ventas es difícil dentro de las mejores circunstancias el resultado siempre será una conjetura-estimación y nada raro sería que estuviese apartado de la exactitud.

### El Presupuesto de Ventas

El presupuesto expresa los objetivos y las estrategias opera



cionales de la empresa en términos numéricos.

El presupuesto de ventas considera los ingresos anticipados y los gastos para el período futuro. Consecuentemente se -- puede hacer una estimación de las utilidades, ya que es el objetivo básico de la empresa.

El presupuesto mejora la calidad de la planeación traducien do cursos de acción borrosos a términos concretos.

El presupuesto comprende a toda la organización y no sólo al departamento de ventas ayudando a que todos los departamentos independientes se coordinen adecuadamente.

Mediante el presupuesto se puede captar cualquier desequilibrio entre los departamentos o dentro de los departamentos a partir del proceso de su formulación.

Con los planes de cada departamento, en términos específicos y su interacción no es difícil alcanzar una coordinación razonable.

El presupuesto de ventas es el punto de partida para los demás presupuestos de operaciones. Además de planear las ventas y los gastos de mercadotecnia, determina el presupuesto de producción y el financiero. Sólo después de estimadas - las ventas de los productos, el departamento de producción puede engranar sus necesidades de planeación y compras para satisfacer las ventas esperadas. El departamento de finanzas depende del presupuesto de ventas para calcular los ingresos estimados.

El presupuesto establece límites específicos o cifras presupuestadas para los gastos como son:

- Sueldos y Comisiones de los vendedores.
- Viáticos y gastos para agasajos de la fuerza de ventas.
- Gastos administrativos de ventas.
- Convenciones y Exhibiciones.
- Catálogos, Folletos, Listas de precios.
- Publicidad y Promoción de ventas.
- Entrenamiento.
- Teléfono y Corréos.
- Renta o Depreciación de la oficina de ventas y bodega.
- Gastos de traslado de vendedores.

Las cifras de años anteriores sirven de guía para la preparación de los estimados de gastos de ventas para el período siguiente. Pero las condiciones cambian: los salarios, viáticos y gasto por agasajo, etc., debido a la inflación tienden a elevarse los gastos.

El presupuesto se elabora por lo general en forma anual, mismo que se puede subdividir en forma trimestral y así posteriormente en mensual, entonces se habrá convertido en una herramienta de mayor utilidad, un presupuesto que queda ligado en forma decisiva a las ventas. Cuando las ventas no se cumplan con lo que se espera en un mes o trimestre de ellas, el presupuesto puede ajustarse por lo que resta del año fiscal.

Las cifras del presupuesto deben ser razonables y alcanzables, de acuerdo con planes cuidadosamente formulados. De lo contrario, es posible que haya resistencia al presupuesto y críticas generales a las cifras.

Las estimaciones del presupuesto afectan a varios departamentos, por lo que se debe unir, coordinar y ajustarse. Puesto que existen una interdependencia en las operaciones, los actos de un departamento afectarán a los otros; las esti-

maciones necesitan ser bien comunicadas.

Uno de los requisitos más importantes para los presupuestos es la flexibilidad. Rara vez las condiciones y los resultados serán los mismos que los supuestos en la preparación del presupuesto. Las ventas pueden ser mayores o menores de lo planeado, ciertos costos pueden variar de acuerdo a la inflación que se presente, los precios pueden cambiar durante el período del presupuesto. Considerar al presupuesto como una cadena que no puede romperse, indica rigidez peligrosa en la estructura del presupuesto.

## B) LA ORGANIZACION E INTEGRACION DEL PERSONAL

### La Organización de la fuerza de Ventas

Por el término organización se entiende como el establecimiento de relaciones entre los individuos y la asignación de actividades para cumplir los planes y objetivos de la empresa.

La empresa, debe identificar las actividades semejantes y separarlas de las actividades no relacionadas. Posteriormente deberá asignarse o delegarse la autoridad y responsabilidad de actividades a personas específicas. Cabe hacer mención que la responsabilidad no se puede transferir o delegarse por un alto ejecutivo que todavía sea responsable de los actos de sus subordinados. Generalmente, la responsabilidad y la autoridad, deberán ser iguales en cualquier puesto.

En una estructura organizacional se deben asignar varias líneas de autoridad para que los empleados conozcan las relaciones superior-subordinado; quién es responsable ante quien, qué es cada puesto, y quién supervisa a quien. Para esto es necesario llevar un control sobre el desempeño de las actividades. Dicho control nos permitirá medir los resultados de las operaciones y tomar las medidas correctivas pertinentes.

Las organizaciones deben ser flexibles y sensibles a las condiciones cambiantes. Conforme la empresa crece, por lo general se presentarán cambios, mismos a los cuales se deberá adaptar la empresa.

El tamaño de la empresa y su situación financiera, las habilidades de los ejecutivos, los hábitos de los compradores y otros énfasis operacionales conducen a estructuras diferentes, Pero de todo esto existen ciertas características comunes en todas las organizaciones.

La definición de Organización que cita el autor Dr. y C.P. - Salvador Mercado H. es:

"Organización es la reunión de diferentes habilidades, esfuerzos y materiales para lograr el objetivo de la empresa." (1)

En las empresas pequeñas es típico de que la responsabilidad recae en una sola persona (Dueño del negocio); pero a medida que ésta va creciendo se hace necesario contratar nuevos empleados para delegarles ciertas obligaciones como por ejemplo: contabilidad, ventas, compras, y así sucesivamente, conforme se vaya desarrollando requerirá de personal más especializado. (staff).

El ejecutivo que delega autoridad a sus subordinados y hacerlos responsables de su actuación, no puede escapar a la responsabilidad final.

Con un tamaño creciente, la empresa sufrirá un ajuste organizacional que es la agrupación de varias actividades para los objetivos de una administración eficiente.

La división por departamentos nos proporciona dos ventajas: especialización y control. En los departamentos de la empresa los empleados que se dedican a una actividad en especial llegarán a convertirse en especialistas, y consecuentemente dará como resultado un trabajo mejor. El control es necesario si las operaciones se apegan a los planes lo más cercanamente posible. Es más sencillo controlar las operaciones si los registros y el desempeño pueden medirse por agrupamientos, por ejemplo: (departamentos, secciones, divisiones, etc.). Es indispensable establecer controles para vigilar el desempeño y aplicar una acción correctiva antes de que -

(1) Dr. y C.P. Salvador Mercado H., Mercadotecnia Programada, Centro de Investigaciones para el desarrollo de México, - Sexta Edición, México 1982, páginas 294.

los problemas lleguen a ser graves.

### Objetivos de Organización en la Fuerza de Ventas

Como anteriormente mencionamos lo referente a Organización, observamos que el principal objetivo es saber delegar adecuadamente la autoridad y señalar la responsabilidad para la toma de decisiones.

Por otro lado se deben establecer objetivos específicos a la estructura organizacional de ventas. Ya que los objetivos, son la directriz de la organización.

La organización tendrá que diseñarse para que las actividades estén debidamente coordinadas, la autoridad delegada correctamente incluyendo la responsabilidad y la información fluya de manera oportuna a los distintos departamentos.

Ahora bien, consideramos otros objetivos de la organización y son:

- Establecer las líneas de autoridad y responsabilidad
- Establecer las limitaciones de los distintos grados de autoridad y responsabilidad
- Definir adecuadamente los canales de comunicación
- Definir la posición de los distintos niveles ejecutivos e informar a los empleados
- Canalizar adecuadamente los problemas para brindar la solución adecuada
- Asegurar una adecuada coordinación para la toma de decisiones
- Eliminar toda función innecesaria y evitar duplicidad de tareas
- Aprovechar óptimamente los recursos y talento

- Brindar facilidades para el adiestramiento y capacitación de personal

Los requerimientos que se deseen imponer a la organización - variarán de acuerdo al tamaño, sus políticas y su aspecto -- económico.

La organización deberá contar con los siguientes elementos:

- A) Objetivos
- B) Políticas
- C) Formación Orgánica de la empresa
- D) Reclutamiento y Selección de personal

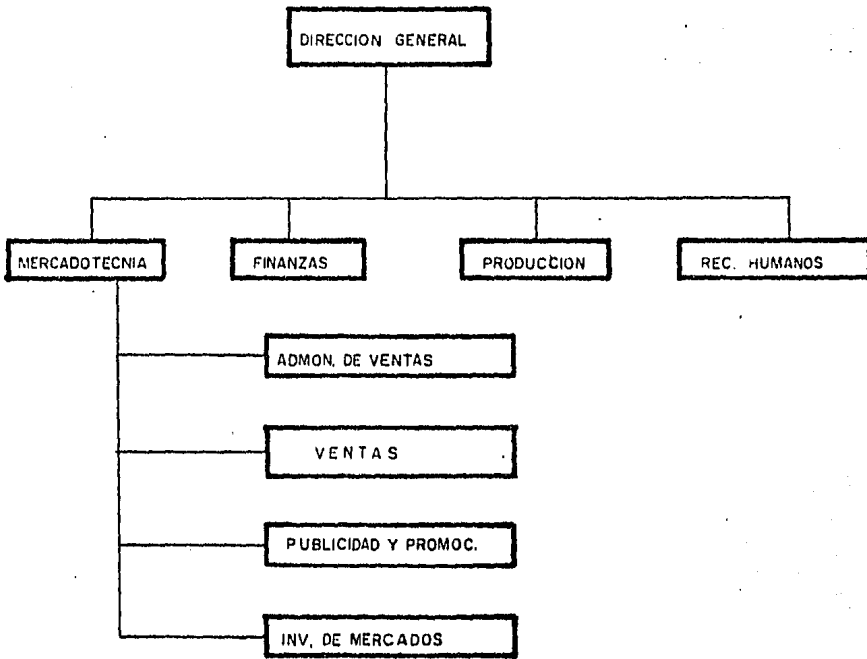
Los tipos de organización que se conocen son:

- A) Empresa Industrial
- B) Empresa Comercial
- C) Empresa de Servicios

Los organigramas estarán en función al giro de la empresa de que se trate.

Debido a lo anterior los tipos de organización de ventas que aquí se expondrán serán modelos de cada uno de los señalados.

# EMPRESA INDUSTRIAL

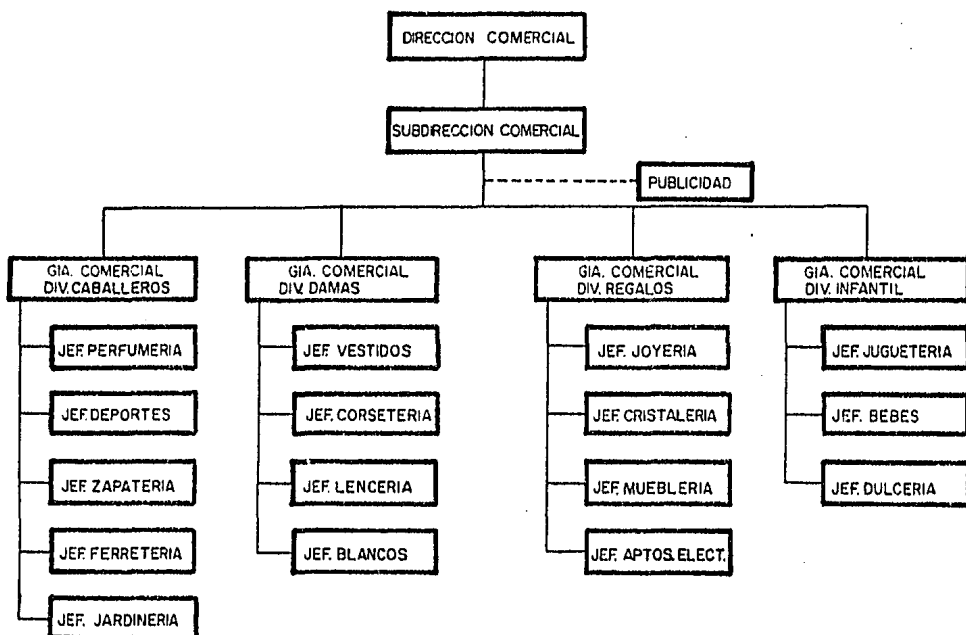


Este organigrama, muestra a la dirección general como la responsable de la operación total de la empresa. Teniendo bajo su mando - cuatro direcciones que le reportan los resultados propios de su - función.

La dirección de mercadotecnia sera la responsable del mercadeo, - planeando, desarrollando y coordinando a las gerencias que tiene bajo su responsabilidad; de tal modo que se alcance el objetivo primordial de la empresa. Este tipo de organización se puede considerar como fundamental, de la cual existen variantes que algunas empresas han adoptado por así convenir a su propia operación.



# EMPRESA COMERCIAL



Para las empresas de tipo comercial tomaremos el ejemplo de una tienda comercial en la cual la función de ventas se ade cua a la comercialización de los artículos que ahí se venden.

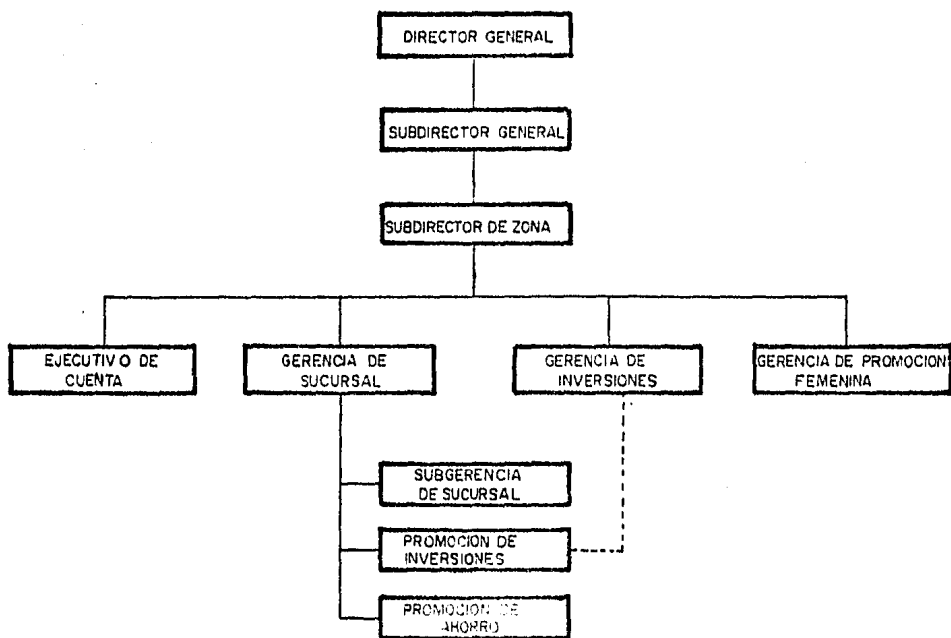
Esta comercialización se refiere a los siguientes puntos:

- A) Compra de los artículos
- B) La fijación de sus precios
- C) La exposición de los artículos
- D) Su publicidad y promoción
- E) Su venta

Las empresas más modernas, han actuado de acuerdo al principio de la especialización. Para ello cuenta con gerentes comerciales los cuales agruparán una serie de departamentos -- homogéneos y se encargarán en coordinar las funciones de -- comercialización contando con un jefe para cada departamento.

En el aspecto publicidad y promoción de la tienda es necesario se centralice en cuanto a la administración en una sola persona que será el contacto con los gerentes comerciales y las agencias respectivas, coordinando la uniformidad y secuencia de las campañas publicitarias y promocionales.

# EMPRESA DE SERVICIOS



Para la empresa de servicios el ejemplo que consideramos es del organismo bancario, porque es el concesionario para la prestación de servicios como son:

1. Depósito
2. Crédito
3. Ahorro
4. Fideicomiso

Por lo general los bancos buscan clientes a través de la promoción, es decir a base de atención en el punto de prestación de servicios, o bien realizando visitas por parte de los promotores, subgerentes, gerentes y ejecutivos.

Es necesario contar con un apoyo constante de publicidad que es la que difunde de manera masiva los servicios que presta la institución, impulsando las necesidades de los usuarios - hacia la misma.

Como hemos observado con anterioridad en los tres tipos de Empresa la autoridad está definida como el derecho y el poder de actuar. En el sentido legal, la autoridad fluye hacia abajo en una organización.

La organización por la naturaleza de la autoridad se clasifica de la siguiente manera:

- A) Lineal
  - B) Consultiva
  - C) Funcional
- A) La Organización Lineal. Es la más sencilla, el tipo más directo, en el cual cada puesto tiene autoridad general sobre los empleados de jerarquía inferior en la consecución de las operaciones de la empresa.
- B) La Organización Consultiva. Es definitivamente de consulta de la estructura lineal, sin autoridad para establecer sistemas para actuar.
- C) La Organización Funcional. Permite a un especialista en un área determinada reforzar a sus directivos dentro de un campo limitado y claramente definido de autoridad.

## El Individuo en la Organización

La filosofía de la administración puede tener un gran impacto en la satisfacción, eficacia y desarrollo personal en el trabajo de un individuo.

La administración de la empresa puede ser autócrata o democrática. La orientación de la alta dirección puede infundir dictados autoritarios, arbitrarios y autócratas sobre políticas y prácticas o puede fomentar un ambiente democrático que es de participación y apoyo.

El individuo que tiene participación en los objetivos, se mostrará satisfecho en su trabajo.

La organización se puede mostrar de dos formas:

1. Centralizada
2. Descentralizada

La Organización Centralizada. Se refiere en donde la autoridad y la toma de decisiones parten de una sola persona.

La Organización Descentralizada. Se refiere al sistema de impulsar la toma de decisiones a niveles inferiores de la organización.

En la organización descentralizada se tiene más libertad de acción y de autoridad. La compensación tiende a ser más alta que en una estructura centralizada, en donde hay poco sitio para la creatividad e iniciativa.

El grado de presión para el desempeño también afecta a la satisfacción y eficacia en el trabajo. En el trabajo de ventas hay presión para producir y el desempeño se puede medir

con facilidad en ventas reales y quizá en la productividad - de esas ventas.

Cuando las empresas utilizan el extremo de "vender a cualquier costo", tal situación genera sentimientos extremos de presión y ansiedad, y también puede conducir a ciertas prácticas antiéticas como por ejemplo: soborno comercial, recompensas y decepciones.

Por otro lado, si la empresa tiene más énfasis en las relaciones humanas, en ayudar a las personas a desarrollar todo su potencial, medir las recompensas y los castigos es menos importante que encontrar las razones de cierto comportamiento que disminuye el desempeño total. La mayoría de los individuos prefieren trabajar en un ambiente de relaciones humanas más comprensivo y menos coercitivo.

## LA INTEGRACION DEL PERSONAL

Los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración. De nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones.

La integración del personal comprende tanto el reclutamiento como la selección. Antes de seleccionar será conveniente contar con una bolsa de trabajo de candidatos calificados de los cuales se puede echar mano. Así el reclutamiento gana importancia.

El reclutamiento y la selección de vendedores puede hacerla el gerente de ventas, que por lo general da la aprobación final de la contratación.

Antes de realizar la integración del personal se deberá establecer varias políticas y tomarse varias decisiones. Sólo con tales orientaciones el personal se podrá reclutar y seleccionarse escogiendo a los que probablemente sean los más compatibles con los requisitos del puesto.

Por lo regular las empresas cometen un error al insistir sólo en los mejores candidatos si las características del puesto no son iguales a los requisitos para ese personal de gran calidad. El resultado es una rotación elevada, debido a que los nuevos vendedores resultan frustrados e inconformes con la falta de retos y rigides en el trabajo y lo abandonan por puestos mejores que ofrecen mejores oportunidades para sus aptitudes.

Cuando el trabajo de ventas requiere la toma de pedidos rutinaria y servicios a los clientes, la calidad de la persona necesaria para el desempeño de esta función no es mucha.

Para muchas empresas la rotación de personal es un problema persistente y se ejercen considerables esfuerzos administrativos para resolverlo. Son muchos los factores que afectan a la rotación como son:

La compensación relativa en empresas similares, los desafíos del trabajo, supervisión empática y calidad del personal.

La empresa puede reducir su índice de rotación elevando la categoría del puesto, realizando la selección con más cuidado y ajustando la supervisión más estrechamente a los requisitos del puesto.

El grado de entrenamiento depende del trabajo de ventas.

Los productos altamente técnicos necesitarán un entrenamiento intensivo; por otro lado existe entrenamiento que no requiere un máximo de conocimientos ya que su venta es sencilla, en este caso nos referimos a la venta de enciclopedias, seguros, y fondos mutualistas.

Las empresas también tienen la opción con respecto al entrenamiento. Pueden tratar de contratar sólo a vendedores experimentados, que hayan sido entrenados en otras empresas. En virtud de tal situación se tendrá que pagar una compensación mayor.

Las grandes empresas prefieren contratar novatos a paga más baja para que posteriormente darles un intenso entrenamiento adaptado a las necesidades del puesto.



La supervisión rígida en la fuerza de ventas de nivel elevado es molesta, pero en los vendedores de nivel bajo la encontrarán necesaria y a favor para su desarrollo.

La integración efectiva del personal depende de tener una - bolsa adecuada de candidatos calificados, de manera que puedan seleccionarse los más capaces.

El reclutamiento es un medio para atraer candidatos que puede estar afectado por la reputación de la empresa, las condiciones de la economía y la demanda existente en el mercado.

Las fuentes de reclutamiento de vendedores son:

1. Los recursos humanos de la empresa
2. Anuncios en los medios masivos
3. Escuelas y Universidades
4. Agencias de empleos
5. Diversos

La integración del personal debe reconocer, que un candidato de alta calidad puede venir de cualquier fuente, pero lo que no debe existir mucha parcialidad contra ciertas fuentes como para pasar por alto a cualesquier candidato que procedan de ellas.

## SELECCION DE LA FUERZA DE VENTAS

El proceso de la selección debe comprender la selección inicial que sirve para ir eliminando a los candidatos inadecuados.

### Procedimientos de la selección:

El proceso de selección de vendedores varía, dependiendo - por lo general del tamaño de la empresa, del número de candidatos que deban procesarse y de la importancia del puesto.

Para que sea una selección efectiva se deben seguir los siguientes pasos:

1. Selección preliminar
2. Formato formal de solicitud
3. Comprobación de las referencias
4. Test
5. Entrevistas de selección por los ejecutivos de línea

### 1. Selección Preliminar.

En este tipo de selección se trata de conocer si el candidato es el idóneo al puesto y buscando reducir el proceso de selección al costo mínimo. Los requisitos más comunes que todas las empresas califican son: Nivel educativo, tipo y años de experiencia en el puesto, aparien-cia satisfactoria, edad, estado civil, etc.

### 2. Formato Formal de Solicitud.

Las empresas por lo general piden que el solicitante - llene un formato de solicitud. En ese formato se encuentra toda la información general respecto al candidato.

3. Comprobación de las Referencias.

Las referencias que hace mención el candidato en la solicitud, las empresas deben verificar tal información para conocer si es falsa o verdadera.

4. Test.

Es una etapa del proceso técnico de selección que nos - - permite valorar al candidato respecto a su inteligencia, aptitud mecánica, interés vocacional, y aptitud para las ventas y personalidad.

5. Entrevistas de Selección por los Ejecutivos de Línea.

En esta fase de la selección los ejecutivos sostienen una entrevista con el candidato altamente calificado, en este momento el ejecutivo toma la decisión final.

## LOS TERRITORIOS DE VENTA

La fuerza de ventas ya reclutada y seleccionada, queda la -  
tarea de desplegarla en la forma mas efectiva. Esto se - -  
cumple asignando áreas geográficas o territorios específicos,  
en los cuales hayan de cumplirse los objetivos de ventas.

Los territorios de ventas deberán ser designados equitativa-  
mente para permitir la más eficiente cobertura general.

Para una mejor distribución de los territorios de ventas se  
pueden seguir las siguientes orientaciones:

1. Suficiente Potencial
2. Tamaño Razonable
3. Cobertura adecuada
4. Mínimo de impedimentos

1. Suficiente Potencial:

El vendedor debe tener un territorio con igual potencial.  
Una solución adecuada es estructurar territorios para -  
que haya suficiente potencial, para que todo vendedor -  
pueda alcanzar sus objetivos y obtenga ingresos razona-  
bles.

2. Tamaño Razonable:

Se debe considerar el tamaño relativo más que el tamaño  
total. Un territorio que requiera visitas esporádicas  
con un mínimo de servicio y que sólo tenga un número li  
mitado de clientes actuales y en perspectiva, ciertamen  
te puede ser mucho mas grande que otro que requiera una  
revisión continua y procesamiento de pedidos pequeños.

3. Cobertura Adecuada:

Los territorios deberán estar diseñados de manera que los clientes actuales y en perspectiva puedan recibir una proporción adecuada del esfuerzo de ventas. Con frecuencia se tendrá que hacer un análisis a los clientes que para saber la forma de servicio y la estrategia de la empresa para la penetración en el mercado, basada en sus actuales recursos.

4. Mínimo de Impedimentos:

Esto se refiere que en la designación de los territorios la carga de trabajo deberá ser equitativa. Sin embargo algunos territorios son más difíciles que otros, como por ejemplo: la zona geográfica, el territorio grande con poca población, los territorios estén lejos de las plantas de la compañía y de los puntos de distribución; lo que ocasiona demora en la entrega del producto. Situación que puede aprovechar la competencia para ofrecer mejor sus servicios.

## Procedimientos para Dividir los Territorios

Por lo general una empresa no empieza con un sistema de territorios cuidadosamente diseñado. Sino hasta que la administración se da cuenta de que necesita hacerse una asignación de responsabilidades más sistemática, más equitativa.

El procedimiento para dividir los territorios consiste en - los siguientes pasos:

- A) Determinación del Número de Territorios
- B) Diseño del Territorio
- C) Asignación de Vendedores

### A) Determinación del Número de Territorios.

Decidir sobre el tamaño de la fuerza de ventas, es el - punto de partida. Se puede tomar en cuenta los siguientes factores.

- Requisitos del servicio a los clientes
- Potencial de Ventas
- Carga de trabajo alcanzado por vendedor
- Recursos de la Empresa

Estos factores afectan a la decisión respecto al grado - de penetración en el mercado. Los cuatro factores para la decisión están interrelacionados.

### B) Diseño del Territorio.

Decidido el número de territorios se da el verdadero - principio de la delineación.

Es conveniente diseñar los territorios de manera que los datos del censo Gubernamental y otra información del mercado estén fácilmente disponibles para cada territorio,

tales estadísticas son esenciales si se quieren determinar los potenciales del mercado y de las ventas sobre una base territorial, los posibles clientes se pueden identificar con facilidad y se puede evaluar el desempeño en ventas.

### C) Asignación de Vendedores.

Los territorios se deben diseñar con el vendedor promedio, con el objetivo de que sean tan equivalentes como sea posible.

La empresa debe optar en diseñar los territorios con - - igual carga de trabajo, de tal manera que el tamaño y la facilidad de servicio sean aproximadamente igual en cada territorio.

En la asignación de vendedores se debe considerar los intereses y preferencias de los vendedores buscando su satisfacción en el territorio que le fue asignado.

### Maximización del tiempo Productivo

La administración del tiempo de una persona es de vital importancia en las ventas. El uso del tiempo es en realidad un problema de distribución: El objetivo es distribuir un recurso limitado, el tiempo, en la forma más eficiente para maximizar la productividad. La distribución del tiempo se enfrenta algunos de los problemas como por ejemplo: cómo balancear el trabajo de oficina con el trabajo de campo; qué tanto tiempo debe concederse a un prospecto o a un cliente demasiado exigente.

Para la mayoría de los vendedores, el esperar a que los clientes los reciban resulta improductivo. En consecuencia hay necesidad de formular rutas y programas en la forma más eficaz.

### Procedimiento para las Rutas y la Programación

Como primer paso en la formulación de una ruta o itinerario, es señalar los clientes futuros y actuales en un mapa del territorio. En algunas ocasiones se utilizan mapas y alfileres de colores para representar a los clientes. Cada color representa la frecuencia deseada para las visitas de ventas. Por lo que se puede trazar la trayectoria de la ruta.

Los patrones de la ruta pueden ser sencillamente una línea recta o más o menos circular. Los más sofisticados son el trébol y el zig zag. La ventaja de ambos es que el vendedor regresa a su base al final del viaje de ventas.

Hoy en día, muchas empresas hacen uso de las computadoras para la programación de las rutas que deben seguir los vendedores para minimizar el tiempo del viaje y costo.

### El uso de las Cuotas

Cuando el vendedor de un territorio que requiere una carga de trabajo más pesada debido a las condiciones geográficas, combinación de clientes o una competición más intensa se le puede dar una cuota más baja que algún otro vendedor en algún territorio más deseable. Por lo que el uso de las cuotas permite un despliegue más equitativo de la fuerza de ventas.



La cuota se fija para un período específico, quizá un año, - un trimestre, ó un mes ó en ocasiones puede ser para una temporada.

Las cuotas se emplean en cuatro formas:

- Para proporcionar un incentivo
- Para medir el desempeño
- Para dirigir las actividades de la fuerza de ventas
- Para que sirva como base para la compensación

Las cuotas se usan mucho como herramienta para evaluar el - desempeño. Si se utiliza la cuota en forma efectiva o equitativa para evaluar el desempeño, ésta debe ser realista y alcanzable.

En ocasiones las cuotas se fijan arriba de un punto que sea razonablemente alcanzable, siendo el propósito inspirar al personal de ventas.

Las cuotas deberán estar ligadas al plan de compensación. Por lo que debe esperarse que todo vendedor exceda la cuota asignada y reciba la paga de incentivo cuando ésto ocurra.

La cuota debe ser justa para los vendedores. Debe reflejar con precisión el potencial y las restricciones del territorio específico, debe ser alcanzable con esfuerzos razona---bles, y deben estar a la par con las cuotas en otros territorios al reflejar los potenciales relativos y las cargas de trabajo.

Una buena administración de la cuota requiere que el proceso para derivarla y las cuotas individuales sean aceptadas por las personas que resulten directamente afectadas. In-clusive si la cuota va a utilizarse en todo su potencial, - debe ser una herramienta para ejercer control y mejorar el desempeño.

### C) LA DIRECCION DE LA FUERZA DE VENTA

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Por el término dirección de ventas se entiende como la función ejecutiva de guiar y supervisar a la fuerza de ventas para lograr los máximos resultados posibles, en interés de la empresa.

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto: si se planea, organiza e integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualesquiera de los cuatro elementos, sino se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente y coincide temporalmente, con una buena dirección. En tanto serán todas las demás técnicas interesantes, en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor.

Los elementos que integran la Dirección son:

- A) Que se delegue autoridad, ya que administrar es hacer a través de otros.
- B) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.
- C) Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y controlen sus resultados.
- D) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

El aplicar los principios de la productividad a las ventas significa algo más que conseguir el volumen inmediato de éstas más grande posible, gracias a los esfuerzos corrientes de ventas. Su objetivo es la continuidad de las ventas desde ahora del presente día.

Cada acto de ventas, y hasta cada contacto con una posible comprador que no llegan a terminar en una venta, se considera que es una oportunidad una manera de abrir la puerta a ventas futuras.

El arte moderno de vender establece metas y calendarios de ventas. Estas metas de las ventas sirven de guía para toda la operación que procede a la entrega al cliente de los productos vendidos.

El calendario de ventas determina el momento en que habrán de combinarse dinero, materiales, personal y energía mecánica en la conducción de la producción, de manera que el producto final llegue al consumidor en la cantidad requerida, en la forma deseada y en el momento adecuado.

El trabajo de la dirección de ventas no se limita a la función responsable de hacer planes de acuerdo con las presunciones acerca de la disposición del mercado para comprar una determinada cantidad del producto. También exige la realización de las ventas por medio de la orientación del personal dedicado a ellas. Para aumentar el rendimiento de los esfuerzos de ventas, la dirección de la misma debe aplicar procedimientos científicos al proceso de vender.

La dirección de ventas tiene que estudiar los hábitos y los rasgos personales de sus vendedores, tiene que poner a prueba distintas formas de proceder en las ventas y comparar sus respectivos efectos, tiene que analizar las diferencias en las formas de proceder de los vendedores que triunfan y de los que no tienen éxito, tiene que estudiar los hábitos de los vendedores y buscar la forma de mejorar sus programas diarios, de manera que cada día puedan establecer el ma-

yor número de contactos, de ventas, sin desperdiciar su talento en actividades que pueden quedar a cargo de personal menos calificado.

## La Función de Dirección en cuanto a la Toma de Decisiones

La Toma de Decisiones es por así decirlo, la llave final de todo proceso administrativo; ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto, mientras no se da una decisión.

Pero la dificultad de tomar decisiones radica en que cada una hay que combinar elementos tangibles, con intangibles, conocidos con desconocidos, emociones lo mismo que razones, realidades con meras posibilidades.

Además, la técnica para llegar a una decisión varía con el tipo de problema, con la persona que la toma, y con las circunstancias que prevalezcan. Probablemente no existe una técnica universalmente válida para lograr decisiones buenas y eficientes.

De suyo, puede decirse que la toma de decisiones está vinculada a la determinación del objetivo, a la investigación de los caminos que nos conducen a él, y a la fijación de alternativas.

Para la toma de decisiones se toman en cuenta el enfoque psicológico, económico, lógico, matemático etc. En realidad, consideramos que los dos primeros son los decisivos, porque el primero, analiza los motivos que nos conducen a la decisión, y el segundo busca la maximización de resultados.

La Dirección de Ventas deberá apoyarse en una serie de condiciones particulares que le sirvan de orientación general y método fundamental para tomar decisiones acertadas:

- A) Debe identificarse ante todo con toda claridad el problema sobre el que debe decidir.
- B) Debe garantizarse de que se tiene la información necesaria para poder decidir.
- C) Se debe plantear con claridad las diversas posibilidades de acción y ponderarlas.

- D) Deben irse eliminando las diversas alternativas, de acuerdo con su valor práctico decreciente.
- E) Deben tomarse todas las decisiones complementarias.
- F) Hay que establecer un sistema de control de resultados - de las principales decisiones, por lo menos, para ver sus efectos y corregir o mejorar lo no previsto.

## El Entrenamiento de la Fuerza de Ventas

Años atrás, el entrenamiento era una de las partes generalmente descuidadas por la administración de la fuerza de ventas. Sin embargo, en la actualidad ha recibido un nuevo enfoque. Por lo que la vieja premisa de que "los vendedores nacen, no se hacen" ha quedado totalmente desacreditada por los profesionales de ventas.

Ahora la mayoría de los empresarios reconocen los beneficios del entrenamiento de ventas e incluso la necesidad de él.

Existen cuatro tipos de entrenamiento en ventas:

1. Entrenamiento Inicial: Para los vendedores nuevos en la organización.
2. Entrenamiento Continuo o de Repaso: Para vendedores actuales o inexpertos.
3. Para el personal de ventas de los distribuidores y comerciantes: El fabricante conocedor de sus productos imparte el conocimiento a los vendedores de los distribuidores y comerciantes y éstos a su vez a los clientes.
4. Para los clientes: El fabricante se encarga de dar a los clientes la información adecuada del modo de usar y conservar el producto.

Algunas empresas en nuestro país sostendrán que el entrenamiento de vendedores no es necesario: Los vendedores pueden aprender por sí mismos por prueba y error en la línea de fuego. Pero otras ven el entrenamiento como una necesidad básica para elevar las ventas.

Por otro lado el entrenamiento ayuda a los vendedores a desarrollarse más rápido y ser más competentes. Originando una moral alta, confianza en si mismo, mejores percepciones y a una mínima rotación de personal de ventas.

### Ambito del Entrenamiento

El ámbito se refiere a la formalidad del programa de entrenamiento y a la duración de este.

### Grado de Formalidad del Programa de Entrenamiento

En un extremo no hay entrenamiento de ninguna especie; se tiene confianza en el asesoramiento de campo por parte de los vendedores experimentados, ó en la observación de las técnicas de venta de los vendedores compañeros. En esta situación el novato puede acompañar a un vendedor experimentado por un período necesario. En el otro extremo se encuentran las sesiones de entrenamiento formal, que pueden tener lugar en las oficinas centrales, ó en algunas de las plantas de fabricación.; en estas sesiones de entrenamiento formal, los vendedores novatos reciben información y práctica de las técnicas de venta antes de salir al campo.

Otro tipo de entrenamiento es aquel en que el programa intercale las sesiones de entrenamiento formal con la experiencia de campo. En esta forma el novato puede practicar alguna de las herramientas y técnicas aprendidas en las sesiones de entrenamiento formal, en tanto que regresaría períodicamente a comparar experiencias con otros de los que se entrenan y para recibir instrucción adicional.



## Duración del Entrenamiento

Los programas de entrenamiento varían desde unas pocas horas hasta más de un año, dependiendo del producto o servicio que se desplaza en el mercado.

## Contenido del programa de Entrenamiento

Un programa de entrenamiento deberá cubrir los siguientes temas:

1. Conocimiento del producto y de la empresa
2. Orientación al cliente
3. Técnicas de venta
4. Administración del territorio
5. Inspiración

### 1. Conocimiento del Producto y de la Empresa.

Para dar a los que entrenan en ventas un conocimiento su suficiente del producto, algunas empresas utilizan sus fábricas para entrenar a los vendedores para que vean como se hacen los diversos productos. Debido a que el vendedor debe de explicar la línea de productos al prospecto o al cliente.

El conocimiento del producto debe contener los siguientes puntos:

- a) Una lista de productos que dispone la empresa para la venta.
- b) Características de producto.
- c) Opciones de que se dispone.
- d) Características de uso.

- e) Disponibilidad y entrega
- f) Condiciones de venta
- g) Servicios adicionales

Un aspecto que va unido al conocimiento del producto es el conocimiento de la empresa. Tal información incluye la política relativa a crédito, garantía del producto, manejo de mercancía defectuosa, garantía de precios, -- descuentos y condiciones de venta.

## 2. Orientación al Cliente.

El vendedor siempre deberá comprender a sus prospectos y clientes, el vendedor debe de comprender el negocio, no sólo de la Industria sino también la del cliente, - deberá estar capacitado para explicar como la publicidad y el apoyo de exhibidores ayudará al comerciante.

## 3. Técnicas de Venta.

Las empresas deberán dar importancia a la enseñanza de las técnicas de venta. Por lo que los aspirantes pueden aprender cómo buscar clientes, cómo captar su atención e interés; deben aplicarse esfuerzos sobre las mejores formas de tratar las objeciones más comunes; y - sin duda, se discutirán y demostrarán las mejores formas de iniciar el cierre de una venta.

## 4. Administración del territorio.

En el entrenamiento debe comprender de ayudar al vendedor individual para que haga un trabajo mejor en la administración de sus propias ventas. Se le puede aconsejar para que haga un mejor uso del tiempo, minimizando las esperas, para ver a los clientes, y trazar su ruta eficazmente para evitar dobles recorridos.

Debe enseñarse la forma de planear sus visitas de venta, los materiales y volantes que debe tener listos para la presentación y la forma de registrar la información de importancia sobre cada cliente.

#### 5. Inspiración.

A los vendedores de bajo nivel las dosis de inspiración son más efectivas porque se les enfatiza la importancia de "conocer el poder personal" y "convencerse así mismo que uno puede", conforme los vendedores se han vuelto más sofisticados, la popularidad de los programas de inspiración ya no dan resultado.

#### Métodos y Procedimientos.

Los métodos de entrenamiento podemos clasificarlos como colectivos o individuales.

Los métodos de grupo o colectivos incluyen los que se encuentran comunmente en la educación de cualquier clase: conferencias, discusiones de casos, y de panel y demostraciones audiovisuales.

Los métodos individuales de entrenamiento incluyen el entrenamiento en el puesto, estudio en el hogar patrocinado por la empresa y programas de autodesarrollo.

## Administración del Programa de Entrenamiento

El entrenamiento puede ser hecho por los ejecutivos de línea, por el personal de staff o por especialistas externos. Resulta beneficioso una combinación de estas fuentes.

En muchas empresas el entrenamiento es continuo, desde un entrenamiento inicial hasta un entrenamiento de actualización.

El objetivo de mantener los cursos de entrenamiento es el de ayudar a progresar y desarrollar a la fuerza de ventas. El entrenamiento de los vendedores va de acuerdo a su capacidad por lo que, si el entrenamiento inicial lo supera - con los resultados en la práctica seguirá adelante con entrenamientos más intensivos.

El lugar para el entrenamiento se puede centralizar o - - - descentralizarse. Tal distinción se refiere a quien se en cargará del entrenamiento un staff central y/o consultores. En la realidad la combinación de ambos quizá sea el mejor para la mayoría de las empresas excepto para las pequeñas en donde deben tener el entrenamiento centralizado.

### Costo del Entrenamiento

En todo programa de entrenamiento, existen costos de importancia, las empresas deben considerar los costos de que si es necesario el entrenamiento o no. Por tal motivo, se - - muestra el cuadro siguiente:

### Costos incurridos por Entrenamiento

- Sueldo de los candidatos en el proceso de entrenamiento
- Materiales de entrenamiento
- Instalaciones para el entrenamiento
- Gastos de viaje
- Sueldos de los entrenadores

### Costos intangibles de no dar Entrenamiento

- Pérdida de ventas
- Pérdida de clientes
- Retroalimentación inadecuada del campo
- Rotación elevada del personal
- Inconformidad de los clientes
- Más tiempo y esfuerzo de la supervisión

Los costos directos se pueden estimar con más precisión que los costos intangibles por lo que toca al empresario razonar qué le conviene más.

### Evaluación del Entrenamiento

Es necesario evaluar el entrenamiento para determinar si se está recibiendo de éste el valor de su inversión o si se puede reducir algo sin ponerlo en peligro.

Idealmente, se pueden utilizar distintos grados de entrenamiento en diferentes territorios, comparando los resultados, como se hace en las pruebas de mercado, esto resulta caro, difícil y rara vez se hace.

Las habilidades para vender pueden evaluarse subjetivamente después de un programa de entrenamiento por el supervisor de ventas. En ocasiones puede utilizarse la representación

### Costos incurridos por Entrenamiento

- Sueldo de los candidatos en el proceso de entrenamiento
- Materiales de entrenamiento
- Instalaciones para el entrenamiento
- Gastos de viaje
- Sueldos de los entrenadores

### Costos intangibles de no dar Entrenamiento

- Pérdida de ventas
- Pérdida de clientes
- Retroalimentación inadecuada del campo
- Rotación elevada del personal
- Inconformidad de los clientes
- Más tiempo y esfuerzo de la supervisión

Los costos directos se pueden estimar con más precisión que los costos intangibles por lo que toca al empresario razonar qué le conviene más.

### Evaluación del Entrenamiento

Es necesario evaluar el entrenamiento para determinar si se esta recibiendo de éste el valor de su inversión o si se puede reducir algo sin ponerlo en peligro.

Idealmente, se pueden utilizar distintos grados de entrenamiento en diferentes territorios, comparando los resultados, como se hace en las pruebas de mercado, esto resulta caro, difícil y rara vez se hace.

Las habilidades para vender pueden evaluarse subjetivamente después de un programa de entrenamiento por el supervisor de ventas. En ocasiones puede utilizarse la representación

de papeles antes y después para detectar, mejoría en ciertas técnicas de venta. Sin embargo, cualquier falta de mejoramiento que se observe puede ser no necesariamente a causa del programa; el que se entrena u otros factores pueden ser los responsables.

Cuando más precisos, claros y específicos sean los objetivos de un programa de entrenamiento, se podrá hacer mejor una evaluación.

Como hace mención Benson P. Shapiro.

Dichos objetivos pueden incluir:

- " Mejora de aspectos particulares del conocimiento del producto.
- Mejora en el conocimiento de clientes.
- Mejora en el conocimiento de las políticas y procedimientos de la Compañía.
- Mejora en las técnicas específicas de venta" (1)

(1) Benson P. Shapiro, Administración del Programa de Ventas, Editorial Diana, Primera Edición, 1981 México página 601.

## La Motivación como influencia en la Fuerza de Ventas

Si bien la habilidad que puede adquirirse con un buen entrenamiento y experiencia es de importancia en las ventas, la cualidad intangible de la motivación o el deseo, pueden ser incluso más importantes.

Frecuentemente existe confusión de los términos moral y motivación. La moral se refiere a la actitud que tiene un empleado hacia el empleador y al medio ambiente de trabajo. La motivación se refiere al intenso de los deseos del individuo por hacer bien su trabajo.

La motivación varía mucho entre los individuos, algunas personas son motivadas por poco o ningún estímulo externo: se mueven por sí solos. Otras personas son motivadas por otros factores relacionados con el trabajo, como dinero, condiciones de trabajo, un supervisor comprensivo, etc. Los vendedores son en especial vulnerables a la depresión y la pérdida de confianza.

Uno de los motivos principales de que la gente cambie de trabajo es ganar más dinero. Sin embargo, existen otros factores que motivan a los empleados y que crean la satisfacción en el trabajo como son:

- ° Trabajo atractivo
- ° Seguridad
- ° Oportunidad para el desarrollo
- ° Condición social y respeto
- ° Tratamiento como individuo
- ° Prestaciones Adicionales

En consecuencia se debe establecer un buen plan de compensación para asegurar que no se convierta en una fuente de in-



conformidad para los empleados y contribuya a la moral, a la motivación y a la dirección de los esfuerzos de venta hacia los objetivos de la empresa.

Características de un buen plan de Compensación:

- ° Equidad
- ° Flexibilidad
- ° Incentivo y Motivación
- ° Seguridad del Ingreso Constante
- ° Facilidad de Administración y Comprensión

Tipos de planes de Compensación.

Existen tres tipos de planes de pagar a los vendedores:

- A) Salario directo
- B) Comisión directa
- C) Combinación de salario-comisión

#### A) Salario Directo

Este plan de pago ofrece máxima seguridad, lo que tiende a disminuir la rotación de empleados, el salario directo capacita a la administración a ejercer mejor dirección y control.

El plan a base de salario directo puede afectar drásticamente las utilidades de una empresa durante los períodos de declinación de ventas. Con salarios fijos y no relacionados con las ventas, estos costos de ventas representarán un porcentaje más grande del costo de hacer negocios e incluso a una pérdida neta.

En caso contrario cuando aumentan las ventas los costos de ventas como porcentaje de las ventas disminuirán, pa-

ra beneficio de las utilidades. Lo que el salario fijo puede conducir a la complacencia de algunos empleados, en tanto para otros puede ser frustrante.

#### B) Comisión Directa

Este método es particularmente útil cuando la venta se hace esporádicamente o con un programa irregular, tal como los que tienen más de un trabajo.

En este método como el vendedor actúa en forma independiente es muy difícil de controlar. Supuestamente la falta de seguridad con el arreglo de la sola comisión atrae sólo a cierta clase de personas y aleja a otras que podrían ser más competentes.

#### C) Combinación de Salario-Comisión

El método combinado está condicionado a un salario base y comisión. La proporción del salario frente a la de incentivo deberá adaptarse a las necesidades específicas del trabajo, así como las preferencias de la administración y hasta las del vendedor involucrado.

En ocasiones se da un premio en combinación con el salario-comisión. Es un pago global como recompensa por cierto desempeño individual y colectivo.

#### Gastos de Venta

Los gastos de venta en que incurran los vendedores deben estar completamente definidos, marcando un máximo a gastar dependiendo del lugar y cliente que se trate.

Idealmente debe dar como resultado que el vendedor no pier-

da ni gane en los gastos, que no se aproveche en la cuenta de gastos.

Las cuentas de gastos deben ser entendidas con facilidad y no debe ser costoso su procesamiento. Los reportes complejos que requieren mucha atención por parte de los vendedores, de la administración y del personal de oficinas crean antieconomías que afectan el desempeño general de las ventas. Sin embargo, las políticas deberán ser específicas - con el fin de evitar desacuerdos debido a instrucciones -- confusas. Por último, el pago debe ser rápido, el vendedor no debe quedar mucho tiempo sin fondos por los gastos incrridos para lograr ventas.

## La Supervisión de la Fuerza de Ventas

La supervisión es una parte vital de la función personas-administración.

La supervisión es la relación entre los ejecutivos y sus subordinados inmediatos. La supervisión efectiva se puede definir como el acto de proporcionar un ambiente de trabajo - que fomente un alto nivel de logros dirigidos a un objetivo.

Para una supervisión efectiva es necesario:

- ° Hacer asignaciones de trabajo
- ° Dar instrucciones
- ° Estimular el buen desempeño
- ° Vigilar que se cumplan las instrucciones y que el desempeño sea satisfactorio.

Cuando la supervisión es estrecha implica un seguimiento -- constante e instrucciones detalladas con poco lugar para la iniciativa individual. Esta supervisión extrema, es necesaria con algunos empleados y en ciertas situaciones. Cuando más alta sea la calidad del vendedor, por lo regular se requiere menos supervisión, pero con los vendedores inexpertos, de rendimiento bajo o mal motivados, por lo general, se requiere más supervisión para que sea efectivo el desempeño en ventas. La supervisión, se debe manejar en términos medios. Cuando existe demasiada supervisión puede resultar en pérdida de tiempo, tanto para el Gerente como el Vendedor, con el tiempo restado a la venta productiva y dedicado a reportes, conferencias, juntas, etc. Además puede ser destructiva - para la moral de los vendedores competentes. Muy poca supervisión implica por lo general carencia de comunicaciones y de retroalimentación; el resultado puede ser que no se des

cubran pronto los problemas en el campo y no se apliquen rápidas medidas correctivas. Incluso el representante de ventas puede sentirse falto de apoyo e ignorado por la administración.

Tipos de Supervisión:

- A) Supervisión Personal
- B) Supervisión Indirecta

A) Supervisión Personal:

Este tipo de supervisión con los subordinados es la más efectiva, ya que, suele implicar que el gerente de ventas acompañe al vendedor en sus visitas a los clientes, observando la efectividad de la visita, sugiriendo formas para mejorar el desempeño y quizá ayudando también al vendedor con un cliente difícil o importante.

B) Supervisión Indirecta.

Este tipo de supervisión se realiza mediante llamadas telefónicas, correspondencia, juntas y conferencias de venta, etc. Esto permite que el personal de ventas sienta que no se les ha olvidado, que se están reconociendo sus problemas y sus logros.

## D) EL CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS

El control es la última fase del proceso administrativo, -  
teniendo como propósito que el desempeño se asegure de - -  
acuerdo a los planes.

El control es la implicación de la evaluación del desempe-  
ño. Proporcionando la retroalimentación, sobre lo bien que  
se está realizando el trabajo. Sin esta retroalimentación,  
será imposible juzgar si el mejoramiento es posible, cuándo  
debe ocurrir, qué tanto es necesario y lo rápido que deba -  
lograrse. Lo importante del control es detectar los problem  
as que surgen antes de que se conviertan en demasiado se-  
rios para realizar una acción correctiva. Las herramientas  
de control que procura la retroalimentación deben proporcio  
nar la información pertinente y rápida, porque de lo contrar  
rio su utilidad estará seriamente amenazada.

### La Razón del Control

El proceso de control implica tres pasos:

1. Fijación de estándares para el desempeño de las ventas.
2. Comparación del desempeño real contra lo planeado.
3. Si se presentan variaciones se revisa el plan y se indica  
una acción correctiva.

Los estándares del control deben estar ligados a la respons  
sabilidad individual, y deben establecerse puntos estraté-  
gicos de control. Se puede averiguar fácilmente la respons  
sabilidad por los territorios de venta prescritos. Los punt  
os estratégicos de control son las áreas de desempeño medio  
bles que son de importancia para la operación en total.

No todos los gerentes ni todos los vendedores abrazan con entusiasmo la idea de los estándares de desempeño y de los puntos de control. Con más frecuencia el control trata con errores, porque la mayoría de las desviaciones ocurren al no alcanzar las expectativas y los planes.

Los controles son mejor aceptados y son menos destructivos para la moral, cuando el objetivo está claro, no fijar la culpa o encontrar críticas, sino más bien encontrar soluciones a los problemas.

## Herramientas del Desempeño General de Las Ventas

Se utilizan dos herramientas para la evaluación del desempeño general de las Ventas:

1. Análisis de las ventas
2. Análisis de la participación en el mercado

Estas herramientas deben proporcionar una advertencia rápida de una situación que se deteriora. Un análisis deberá hacerse con cifras comparativas para determinar si el desempeño es bueno o malo en comparación con ejercicios anteriores. Ya que, de lo contrario los problemas pueden seguir sin descubrirse. Consecuentemente algunas empresas realizan en forma mensual su análisis de las ventas y de participación en el mercado, o por lo menos cada trimestre.

En el medio competitivo de la actualidad, las condiciones pueden cambiar con mucha rapidez tomándonos desprevenidos sino contamos con un buen control de calidad.

### 1. Análisis de las Ventas.

En cualesquier compañía tiende a haber amplias variaciones en el desempeño de las ventas entre territorios de venta, vendedores, productos y clientes. Estas diferencias se equilibran una y otra cuando se analiza el desempeño de las ventas brutas y/o el desempeño de la participación bruta en el mercado.

Cuando sólo se consideran las cifras de las ventas brutas, la mayoría de los problemas fluyen, ya que de esta forma están ocultos a la vista del gerente y pueden no estudiarse con prontitud para que puedan aplicarse o -- por lo menos considerarse cursos de acción más ventajosos.



Dicho estudio deberá tomar en cuenta las siguientes sub divisiones mas comunes para su análisis de ventas:

- a) Regiones geográficas - es decir por territorios de venta.
- b) Vendedores - por correo, por teléfono, o venta directa.
- c) Clientes - por tamaño, por tipo de industria, etc.
- d) Productos - por valor monetario, tamaño, color, estilo, o categorías de los artículos.

## 2. Análisis de la Participación en el Mercado.

Con el solo análisis de las ventas no sabemos como estamos frente a la competencia. El deseo de vencer en la competición es una tendencia humana en los negocios.

La medición del desempeño con relación a los competidores estimula este deseo y puede ser altamente motivados tanto para la administración como para los vendedores. Más que ésto, el desempeño de la participación en el mercado debe ser un indicador clave de lo bien que la empresa se está comportando.

En la participación del mercado existen factores externos que afectan positiva o negativamente el funcionamiento de las ventas sobre los cuales se tiene poco o ningún control.

Los cambios en la participación en el mercado, en espe- cial cuando estos cambios muestran un empeoramiento de la posición competitiva, debe inducir a grandes esfuer- zos para averiguar la causa y aplicar una acción correc

tiva. Hacer caso omiso a tales eventos puede poner en peligro la situación de la compañía. Las diferencias en la participación en el mercado entre distintos territorios de venta, también se requiere de esfuerzos de seguimiento para determinar las causas de la disparidad en el desempeño.

Con la finalidad de hacer un análisis de la participación en el mercado, es indispensable obtener datos externos: ventas de las marcas y empresas competitivas en los distintos mercados. Las asociaciones industriales y las publicaciones industriales proporcionan cifras de ventas razonablemente exactas para muchas industrias.

Por último la información de la participación en el mercado es una valiosa herramienta administrativa, aunque no debe utilizarse como la medida principal del desempeño en el mercado, ya que una dedicación exagerada a aumentar la participación en el mercado puede conducir a una proliferación en las ventas a costa de las utilidades. Dósis grandes de publicidad y ventas a corto plazo a clientes satisfechos aumentarán sin duda alguna la parte del mercado. Pero incluso puede suceder que una empresa esté más interesada en negocios provechosos, con la eliminación de clientes y productos no lucrativos, puede encontrar que declina su participación en el mercado en tanto aumentan sus utilidades.

Lo importante en la participación en el mercado es señalar las áreas que requieren más investigación.

## El Control mediante el Análisis de Mercadotecnia

En los últimos años las empresas se enfrentan a una situación de costos que suben con rapidez, en que la demanda es tá disminuyendo, y se encuentra resistencia e incluso inca pacidad de pagar precios más elevados. En consecuencia se ha sentido la necesidad de llevar un control de costos, se desea obtener más utilidades.

El análisis del costo de la mercadotecnia asigna los diferentes costos a las diferentes categorías de la mercadotecnia como son: cliente, producto, territorio, monto del pedido, tipo de venta al contado o a crédito.

### Tipo de Costos

1. Naturales
2. Funcionales
3. Directos
4. Indirectos

1. Los Costos Naturales son aquellos que se encuentran en los registros contables, y se refieren a la naturaleza del gasto: publicidad, teléfono, gastos de automóvil, salarios y renta.
2. Los Costos Funcionales son aquellos costos que se clasi fican con el propósito detrás de la actividad, por ejemplo: los salarios abarcarían porciones atribuibles a la entrevista de clientes, para terminar las tareas, procesar los pedidos, facturar, surtir y empaquetar los pedidos, etc. En forma similar los costos funcionales por renta, teléfono, y gastos de automóvil, serán repartidos entre los aspectos de venta y no ventas de

la operación.

3. Los Costos Directos son aquellos directamente atribuibles y cargables a un particular territorio o segmento del negocio, por ejemplo: los salarios de ventas, comisiones pagadas, los viáticos y otros gastos, de la fuerza de ventas mismos que pueden ser cargados directamente a los territorios y vendedores involucrados.
4. Los Costos Indirectos son aquellos que están incurridos por más de un territorio como por ejemplo: los gastos de oficina, bodega, facturación, etc.

Al ejecutar un análisis de los costos de mercadotecnia, nos encontraremos con problemas que se relacionan principalmente con la dificultad de aplicar los costos indirectos, y el tiempo y gasto implicado en el desarrollo, y el análisis de distintos registros detallados.

El resultado de hacer un análisis relativamente amplio de los costos de mercadotecnia, viene en la acción correctiva que puede seguir. El decaimiento de segmentos no provechosos, por lo general debe dar como resultado esfuerzos para mejorar los beneficios de esos segmentos o tal vez para eliminarlos por completo. Debido a que el análisis completo cubrirá territorios, clientes, productos y posiblemente -- otras entidades, éstos serán el blanco de cualquier acción correctiva. Sin embargo, el análisis del costo de la mercadotecnia, igual que el análisis de las ventas, rara vez indica la acción correctiva que se necesita, sólo identifica las áreas problema que ameriten mayor atención e investigación.

## El Control mediante la Evaluación del Desempeño Individual

Las medidas del desempeño individual forman parte del proceso de control como el aspecto vital de la supervisión y dirección de los esfuerzos de venta.

Si bien los vendedores pueden preferir la independencia y la libertad relativa a una estrecha supervisión, no pueden escapar a ser medidos por su relativa eficacia. En general, si el proceso de evaluación es sistemático, objetivo y está bien definido, debe ayudar a mejorar el desempeño general de la fuerza de ventas. Un programa de evaluación bien trazado que utilice criterios efectivos, debe hacer que una empresa identifique a quienes se desempeñen mal, así como a las áreas de debilidad. Por lo que el gerente de ventas puede trabajar con ese personal para corregir sus deficiencias y mejorar su desempeño. En caso de persistir las deficiencias o la persona no este dispuesta a llevar a cabo un desempeño de nivel aceptable, puede ser necesario la transferencia o el despido.

La evaluación del desempeño puede descubrir problemas imprevistos para una acción correctiva eficaz.

Algunos de los problemas que se le presentan al vendedor es que ha caído en la rutina o ha creado razgos negativos tales comola falta de entusiasmo, demasiada presión, empuje insuficiente para el cierre, o también que le falte conocimientos necesarios sobre un producto nuevo, así como también problemas familiares o personales que va en detrimento del desempeño en el trabajo.

Algunos de los problemas se pueden solucionar con entrenamiento o asesoramiento adicional otros como es natural requerira una acción drástica.

Un procedimiento sistemático para la evaluación del desempeño, requiere tiempo y esfuerzo, en el cual es indispensable hacerle saber al vendedor sus puntos fuertes y débiles sin atacar con ideas destructivas sino constructivas para que mejore su desempeño.

La evaluación debe ser hecha por el supervisor inmediato, ya que éste debe conocer más respecto al desempeño del empleado que cualquier otro en la organización. En ocasiones se le pide al vendedor se haga una autoevaluación. La autoevaluación es un enfoque interesante para la evaluación del desempeño. Algunas personas tienden a denigrar sus esfuerzos; otros tienden a evaluarlos con demasiado optimismo. Tales divergencias de la realidad es probable que se esperen, ya que ninguno puede verse a si mismo y a sus esfuerzos objetivamente. Esto lo hace mejor una tercera parte imparcial.

Es importante el procedimiento de evaluación se haga sobre una base regular; no debe ser esporádica o al azar si se quiere obtener beneficios. Una regla general es que a todos los empleados sean evaluados por su supervisor por lo menos una vez al año.

La persona que está siendo evaluada, debe ser informada de la calificación, de las razones de ella y de los esfuerzos futuros que deban emprenderse para mejorar cualesquier deficiencia.

#### Bases para la Evaluación

Las formas de evaluar el desempeño del vendedor son: cuantitativas y cualitativas.

Las Bases Cuantitativas son:

- Volumen de ventas o relación a la cuota
- Utilidad bruta sobre la mercancía vendida
- Porcentaje de visitas, número de visitas hechas por día
- Promedio de bateo-relación pedido-visitas
- Promedio de pedidos por jornada de trabajo
- Promedio del monto del pedido
- Nuevas cuentas
- Vicios del vendedor

El volumen de venta o relación a la cuota. No dice nada -- respecto a las contribuciones del vendedor a las utilidades, ya que los esfuerzos pueden estar concentrados en los artículos de rendimientos más bajos, que suelen ser los más fáciles de vender.

La utilidad bruta sobre las ventas efectuadas es una mejor medida de la efectividad, en especial cuando se venden diversos productos con diversas utilidades brutas. Sin embargo, tenemos una limitante ya que el potencial territorial puede diferir y la intensidad de la competición en ciertos territorios.

El porcentaje de visitas, varía de acuerdo con la densidad de los clientes. Cuando se hace una comparación en territorios similares de los vendedores, nos puede dar como resultado situaciones reveladoras.

El promedio de bateo, que denota el número de pedidos recibidos en comparación con el número de visitas hechas, puede ser un importante indicador de la habilidad del vendedor para localizar a buenos prospectos y para cerrar una venta.

El número promedio de pedidos por jornada de trabajo, debe ser cuidadosamente comparado con el monto promedio del pedido.

### Vicios del vendedor:

Es importante conocer a los vendedores en el desempeño de su trabajo, debido a que algunos están tentados a falsificar la información proporcionada en sus reportes, en especial si creen que es remota la posibilidad de que los sorprendan. Los reportes que más probablemente son falsificados, son los de visitas de ventas o de actividades. El reporte de gastos puede inflarse, pero el requisito de los recibos para los gastos mayores detiene los peores abusos. En consecuencia la administración necesita subrayar la importancia de los reportes de ventas y hacer comprobaciones periódicas en el sitio para verificar un muestreo de asientos.

### Las Bases Cualitativas son:

Los factores cualitativos que se usan para que sea calificado el vendedor desde malo hasta notable son:

- Cooperación
- Agresividad
- Criterio
- Relaciones Humanas
- Disposición para asumir responsabilidades
- Habilidad
- Conocimientos del trabajo

Las bases cualitativas se usan como herramienta complementaria para la calificación del desempeño que no puede medirse fácilmente en forma cuantitativa.

Por último para tener un juicio en la evaluación final es necesaria cierta noción de lo que es correcto y razonablemente aceptable.



SEGUNDA PARTE

CASO PRACTICO

---

---

Introducción:

Antecedentes Históricos de la Telefonía

La telefonía tiene por objeto permitir la conversación entre personas situadas a distancias en la misma población (Telefonía urbana) o en poblaciones o países distintos (Telefonía interurbana). Los primeros ensayos que se realizaron en telefonía sólo tienen un interés histórico, como el teléfono acústico o de tubos, el de cordel, consistente en dos membranas unidas por un cordel que transmititía a una de ellas las vibraciones de la otra, frente a la que se hablaba.

En 1854, el francés Bourseul expusó los principios teóricos del teléfono eléctrico. Hacia 1861 el alemán J.P. Reiss construyó un aparato el que denomino teléfono, que sólo transmitía la altura del sonido y no la intensidad ni el timbre, por lo que no podía transmitir la voz humana, cosa que si consiguió A.G. Bell (10 de marzo de 1876). Edison, 1887, construyó un micrófono o transmisor que constaba de una pastilla de carbón que era comprimida por las vibraciones de una lámina intercalada en un circuito eléctrico por una pila y en el que había un receptor del tipo Bell. En 1888, el teléfono era ya una realidad gracias a un micrófono muy sensible de Hughes.

Desde la inauguración de la primera central telefónica del mundo en Nueva York (1878), y la instalación de la primera red telefónica urbana en París (1879), la telefonía ha realizado grandes progresos, el último de los cuales puede considerarse el teléfono-televisión, que permite ver al interlocutor.

La difusión de aparatos telefónicos ha aumentado a un ritmo parecido a las innovaciones técnicas; mientras en 1956 funcionaban en todo el mundo unos cien millones de aparatos en 1968 se habían instalado más del doble.

El servicio telefónico en México se inició en 1882, al fundarse la Compañía Telefónica Mexicana CTM, y por muchos años fue prestado por empresas privadas, especialmente la compañía de Teléfonos Ericson (filial de la Sueca del mismo nombre) y la compañía Teletónica y Telegráfica Mexicana (filial de la International Telephone and Telegraph Corp.).

En 1947 se constituyó Teléfonos de México, S.A. que inmediatamente adquirió las instalaciones de aquella, y en 1951 -- la planta y las líneas de ésta. Operan también la Compañía Telefónica Fronteriza (principalmente en el Estado de Baja California) y la Compañía Telefónica Nacional (en poblaciones del norte de Coahuila). En 1958 un grupo de inversionistas mexicanos adquirió los valores que estaban en poder de la ERICSSON y la ITT, y de 1963 a 1972 el gobierno federal se convirtió en accionista mayoritario de Teléfonos de México, conservándose un 49% del capital en poder de 150 mil particulares.

En los últimos años la Industria de Telecomunicaciones ha evolucionado notablemente. Su estructura se viene modificando constantemente al ritmo que lo requieren las necesidades de los usuarios y la demanda creada por los adelantos tecnológicos que en forma vertiginosa se están originando.

La tecnología electrónica, el control por microprocesadores, los programas almacenados etc., nos da la posibilidad de centralizar el control agilizando las actividades. Todo esto

nos demuestra que hemos entrado en una nueva etapa para los sistemas de conmutación manejados por operadoras, pues los medios de transmisión rudimentarios han sido desplazados por centros de conmutación automáticos capaces de desarrollar altas velocidades de conmutación logrando con ello el establecimiento eficiente en las comunicaciones a cualquier distancia.

Observación:

En los Estados Unidos Mexicanos el número de aparatos telefónicos se ha incrementado en un 11.54% promedio anual desde 1972 hasta 1983 según gráfica No. 1.

Por lo que cabe hacer mención de la opinión del funcionario Sr. José Antonio Padilla Longoria, Director de Concesiones y Permisos de Telecomunicaciones el 18 de mayo de 1983, se refirió a lo siguiente:

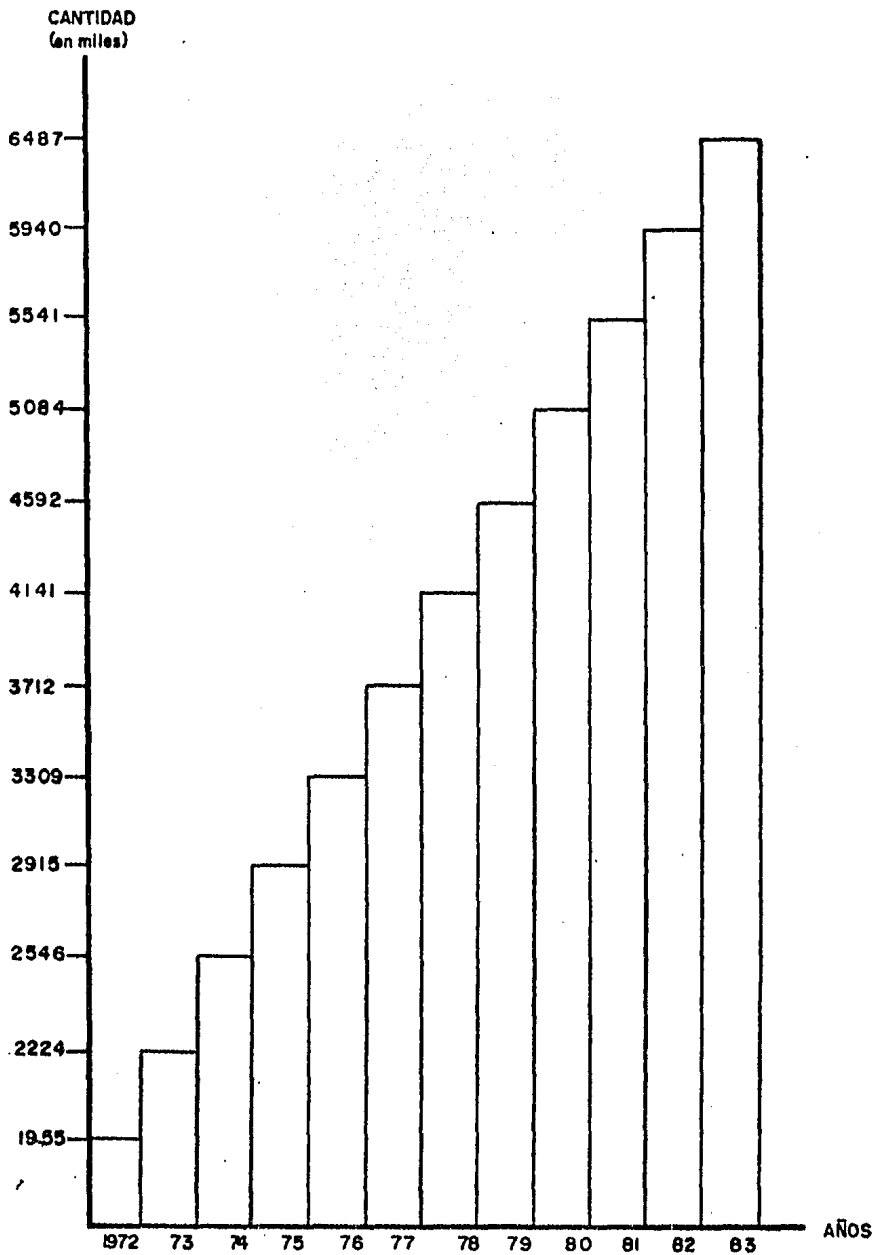
Actualmente se cuenta con 6 millones de aparatos telefónicos en el territorio nacional con una densidad de 8.4 por cada cien habitantes, lo cual coloca a México entre los países con buena comunicación. (1)

Dentro de una sociedad de libre empresa, la prestación de servicios requiere de la creación e integración de una sólida estructura administrativa, que acorde a su expansión y perspectivas del contexto en que se ubica, le permita asumir con plena confianza y eficiencia el desafío que las necesidades actuales y potenciales van implantando como cambio imprescindible.

Fuente de Información:

(1) Periódico Excelsior, Miércoles 18 de Mayo de 1983.

NUMERO DE APARATOS TELEFONICOS EN SERVICIO EN LOS  
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS



GRAFICA No.1

FUENTE: Estadísticas de Telecomunicaciones 1983, Dirección General de Telecomunicaciones S.C.T.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los directivos se preocupan año con año de elaborar planes - para aumentar las ventas y por ende las utilidades. Así como la captación de recursos humanos, materiales y financieros para la introducción de nuevos servicios telefónicos.

Olvidándose de desarrollar un proceso administrativo de ventas que les sirva como herramienta básica para poder plantear sus objetivos con más realismo. Así como la consecución de planes y organizar e integrar a la fuerza de ventas a una dirección y control más efectiva de la administración de ventas.

### OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un proceso de ventas técnico-profesional en el área de servicios telefónicos, que permita una adecuada administración de ventas. Para garantizar un buen servicio a nuestros - clientes.

### DESARROLLO

Presentaremos el proceso de venta más adecuado que se debe de - seguir en el área de servicios telefónicos. El nombre que designamos a la compañía de nuestra práctica se llama AYAGUSA.

## COMPANIA AYAGUSA

### Planeación de las Ventas

#### Objetivos y Políticas Específicas

- 1.- Conservar la imagen que la empresa ha obtenido a base de la alta calidad de sus productos, tratando de aprovechar la mejor, como fuerza valiosísima que es, para su problema fundamental de creación de servicios telefónicos.
- 2.- Tratar de obtener los mercados que no están en manos de la competencia.
- 3.- Organizar las ventas a fijación de base de zonas.
- 4.- Fijar técnicamente cuotas de ventas y estimular a todos a alcanzarlas y superarlas.
- 5.- Seleccionar técnicamente y dar un entrenamiento sistemático a los vendedores.
- 6.- Estudiar los sistemas de remuneración e incentivos más eficaces para estimular a la fuerza de ventas.
- 7.- Supervisar en forma más directa la actividad de estos.
- 8.- Llevar control estadístico de ventas.
- 9.- Evaluar el desempeño de los vendedores en forma justa y equitativa.



Los servicios que se proporcionarán son los siguientes:

- 1.- Venta de Contratos de Mantenimiento
- 2.- Venta de Servicios Correctivos

- 1.- Venta de servicios por contrato de mantenimiento.- Es con la finalidad de evitar costosas reparaciones por sólo una anualidad fija (inalterable aunque aumenten los costos) y con la opción de renovarse al año siguiente.
- 2.- La venta de servicios correctivos.- Es aquel que solicita un cliente cuando no ha estado bajo un contrato de mantenimiento y que ya tienen una antigüedad razonable su conmutador, de tal manera que esta interesado por un contrato de mantenimiento.

La venta de contratos ofrecen las siguientes ventajas:

- Visitas de revisión preventivas
- Engrasado y Ajuste
- Reparaciones
- Mano de obra especializada
- Refacciones genuinas

Los equipos con que cuenta la compañía para el servicio son los siguientes:

- B-2
- B-4
- B-6
- B-8
- B-10
- B-12
- B-14

La letra B significa el nombre Beta y el número denota número de extensiones.

Así también se proporcionará el servicio a otras marcas que compiten en el mercado actual.

## Procedimiento:

La planeación de la proyección personal es importante, el hecho de lograrla depende primordialmente de factores abstractos y su evaluación no es siempre ponderable.

Por el contrario, la organización del trabajo puede visualizarse en forma más concreta. Para obtenerla es importante la planeación del trabajo.

La planeación del trabajo busca obtener el máximo aprovechamiento del tiempo y el máximo ahorro de trabajo.

En esta forma se trata de obtener la máxima eficiencia, es decir, el mayor rendimiento y productividad con el mínimo esfuerzo.

Cuatro son los enfoques que se requieren para la planeación del trabajo.

- Planeación de itinerarios.- Es aquel conocimiento de las condiciones del transporte que existe en la zona urbana y periferia de la ciudad.
- Preparación de los elementos implica la consulta previa al fichero; en esta fase del trabajo, el manejo de la ficha del prospecto es importante.
- Preparación de los materiales.- Se refiere a la revisión cuidadosa de catálogos, blocks de pedidos, lista de precios, lápiz, pluma y portafolios.
- Formulación de hojas de trabajo.- Es un instrumento importante en el trabajo del vendedor, lo cual nos sirve para los siguientes fines: plan de trabajo, reporte de trabajo (realización), estadística del trabajo (control).

Ahora bien, presentamos los formatos que se pueden llevar en un departamento de ventas en el área de servicios telefónicos.

FORMATO No. 1

"Guía de Prospectos"

La información que se requiere en este formato "Guía de Prospectos" se obtiene de dos fuentes principalmente:

- a) Interna: De la venta directa de los conmutadores telefónicos por la propia empresa.
- b) externa: Por los servicios que solicita el cliente para el mantenimiento de su conmutador.

Este formato sirve para tener un panorama completo de nuestro mercado potencial, clasificado adecuadamente por zona de venta de acuerdo al domicilio del prospecto.

AG		GUIA DE PROSPECTOS						SEMANA _____
No	Nombre del Prospecto	Domicilio	Teléfono	Equipo	Marca	Antigüedad Conmutador	Zona	OBSERVACIONES

- 711 -

FORMATO No. 2

"CONTROL DEL PROSPECTO"

En base a la guía de prospectos (formato no. 1) se recurre a vaciar los datos contenidos, en este formato llamado "Control del Prospecto" que informa de la situación individual por prospecto así como su avance en la postventa.

Este reporte le sirve desde el vendedor hasta el gerente para obtener un pronóstico de ventas.

Además nos reporta la ventaja de saber porque no vende un servicio un vendedor, ya sea porque existe demasiada competencia, por precios elevados, por atención inadecuada, etc.

Este formato se puede utilizar para consulta en el expediente del cliente de una manera visible.

AG

ZONA \_\_\_\_\_

CONTROL DEL PROSPECTO

NOMBRE DEL CLIENTE: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL REPRESENTANTE: \_\_\_\_\_

PUESTO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_

DOMICILIO: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_  
calle n. col. c.p.

EQUIPO: \_\_\_\_\_ MARCA: \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD DEL CONMUTADOR: \_\_\_\_\_

1º ENTREVISTA FECHA: \_\_\_\_\_ RESULTADO: \_\_\_\_\_

VOLVER A ENTREVISTAR HORA: \_\_\_\_\_ DIA: \_\_\_\_\_ MES: \_\_\_\_\_ AÑO: \_\_\_\_\_

2º ENTREVISTA FECHA: \_\_\_\_\_ RESULTADO: \_\_\_\_\_

VOLVER A ENTREVISTAR HORA: \_\_\_\_\_ DIA: \_\_\_\_\_ MES: \_\_\_\_\_ AÑO: \_\_\_\_\_

3º ENTREVISTA FECHA: \_\_\_\_\_ RESULTADO: \_\_\_\_\_

VOLVER A ENTREVISTAR HORA: \_\_\_\_\_ DIA: \_\_\_\_\_ MES: \_\_\_\_\_ AÑO: \_\_\_\_\_

4º ENTREVISTA FECHA: \_\_\_\_\_ RESULTADO: \_\_\_\_\_

VOLVER A ENTREVISTAR HORA: \_\_\_\_\_ DIA: \_\_\_\_\_ MES: \_\_\_\_\_ AÑO: \_\_\_\_\_

RESULTADO FINAL: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ IMPORTE DE LA VENTA: \_\_\_\_\_

NO LE VENDI, ¿POR QUE? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FORMATO No. 3

"PROGRAMA DE RENOVACIONES"

Este formato se realiza en base a la venta del contrato por servicio de mantenimiento hecha por el vendedor correspondiente a la zona adscrita, y de acuerdo a la vigencia de dicho contrato. El contrato ya firmado y aceptado por el cliente se vaciará en este formato llamado "Programa de Renovaciones".

Este formato nos reporta las siguientes ventajas:

- Sirve para programar las renovaciones posteriores al vencimiento del contrato, en mes, año, sin que se nos pierda de vista algún cliente de nuestro mercado actual.
- Sirve como herramienta para la elaboración de un pronóstico de ventas por renovaciones.
- Sirve para que el agente de ventas programe su trabajo en forma eficaz.
- Sirve para conocer el porcentaje de clientes que tienen conmutadores de otras marcas en relación con nuestros productos.



AG		PROGRAMA DE RENOVACIONES MES: _____ AÑO: _____															
Nº	NOMBRE DEL CLIENTE	Nº DE CONTRATO	VIGENCIA		TIPO DE EQUIPO										IMPORTE	OBSERVACIONES	
			DE	A	B-2	B-4	B-6	B-8	B-10	B-12	B-14	OTRO	ZONA				

FORMATO No. 4

"PLAN DE TRABAJO DIARIO"

Este formato se realiza en base a los formatos anteriormente explicados. Este formato nos proporciona las siguientes ventajas:

- Sirve para que el vendedor programe sus visitas a clientes por orden de importancia o de acuerdo a la ubicación domiciliaria.
  
- Sirve para llevar un control del trabajo diario del vendedor.
  
- Nos sirve como parametro para conocer el rendimiento del vendedor en forma mensual.



## PRESUPUESTO

Son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

FORMATO No. 5

### "PRESUPUESTO DE VENTA"

El presupuesto se divide en dos rubros importantes que son:

- a) Ingresos
- b) Egresos

Los ingresos están representados por las entradas de dinero a la empresa.

Los egresos están representados por las salidas de dinero de la empresa (gastos de venta y supervisión).

El presupuesto de ventas calculado al detalle, brinda ayuda para ejercer control sobre el gasto y supervisión de ventas, manteniéndolo dentro del límite máximo de las cifras que se hayan fijado. Así mismo es una norma de la cual se puede depender en la persecución del objetivo final de utilidades.



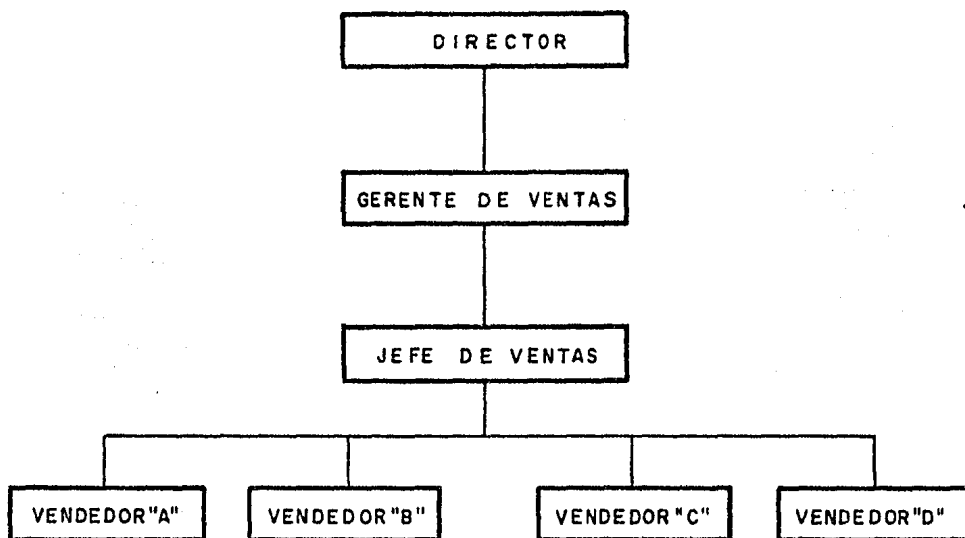
## ORGANIZACION E INTEGRACION DEL PERSONAL

La organización de ventas es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de la empresa, con la finalidad de lograr la máxima eficiencia dentro de los objetivos y planes establecidos.

Nuestro estudio de la organización se prolonga hasta los aspectos que corresponden a la integración: reclutamiento, selección, introducción y a un desarrollo de la fuerza de ventas.

De acuerdo a nuestro criterio, consideramos el siguiente organigrama en el área de servicios telefónicos.

# ORGANIGRAMA: Area Servicios Telefónicos



El Director será responsable por la operación total de mercado: supervisado, planeado, desarrollando y coordinando al Gerente de ventas.

El Gerente de ventas a su vez, tendrá a su cargo la responsabilidad total del departamento estudiando la situación del mercado y su ampliación, elabora y analiza los pronósticos de ventas, coordina al Jefe de ventas.

El Jefe de ventas tendrá las siguientes responsabilidades: - Discute con el Gerente problemas de expansión, mercado, precios y descuentos etc.

Acuerda con vendedores para resolver problemas, resuelve consultas con los mismos.

Visita clientes importantes.



## INTEGRACION DEL PERSONAL

### Reclutamiento y Selección de los vendedores

La mala selección de personal cuesta mucho dinero a una empresa, ya que se traduce en gastos de formación que habrá que repetir nuevamente, un rendimiento bajo del personal contratado y por lo tanto bajas ventas lo cual afecta a otros servicios de la empresa, la experiencia ha demostrado que más vale dejar una zona vacante que asignarlo a un vendedor que no conviene.

Podría parecer confiar esta tarea al departamento de Relaciones Industriales, sin embargo por la naturaleza del trabajo este departamento no podría ser tan eficiente como se requiere, por tal motivo nos parece más adecuado confiar la búsqueda del vendedor a las personas que conocen el trabajo a realizar y el tipo de hombre que se requiere; por lo que el reclutamiento deberá de hacerlo el Gerente de ventas.

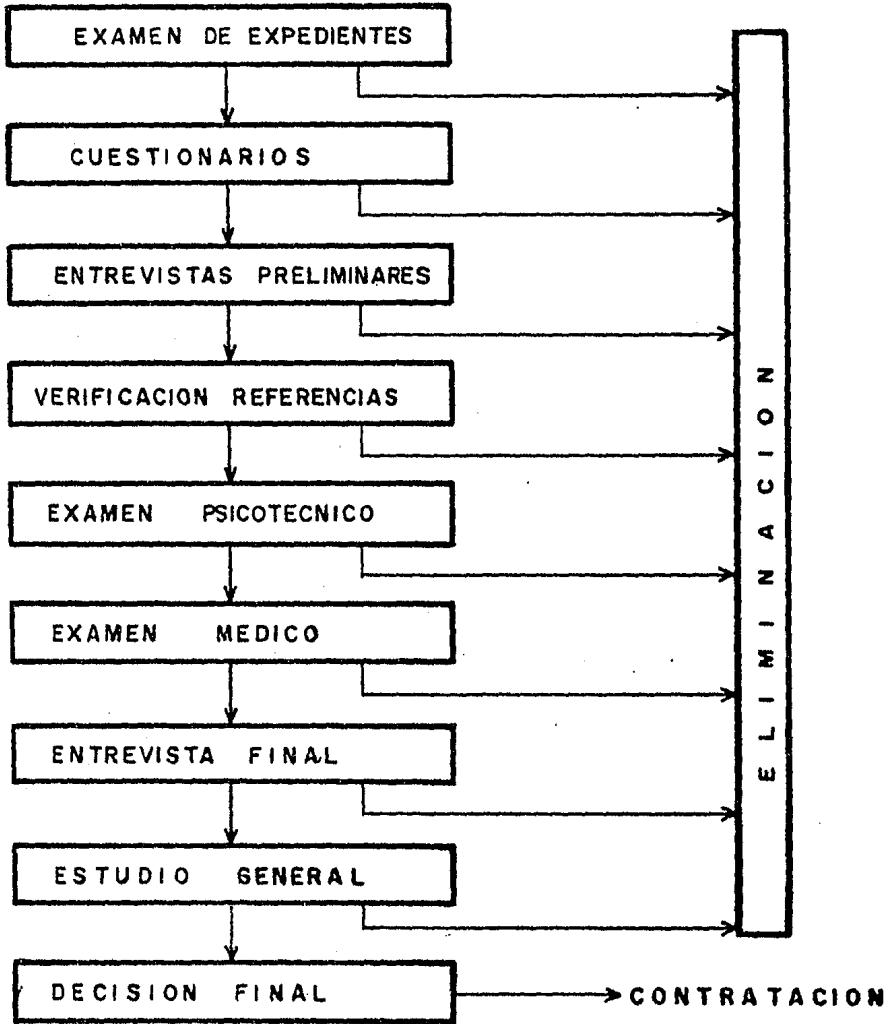
En el anexo no. 1 podemos ver un diagrama del proceso general de selección. Antes de iniciar la búsqueda de los candidatos adecuados se debe hacer una descripción del trabajo ya que los elementos de esta descripción están dispersos en los diferentes servicios y la mente de varias personas en la empresa.

El contenido de la definición del trabajo es el siguiente:

- 1.- El servicio
- 2.- Nombre exacto del empleo
- 3.- La posición jerárquica
- 4.- Las tareas propias del empleo

# ANEXO I

## Proceso General de Selección



- 5.- Relaciones horizontales y verticales
- 6.- Medios y condiciones de trabajo
- 7.- Remuneración
- 8.- Porvenir
- 9.- Formación y experiencia requeridas
- 10.- Disposiciones físicas
- 11.- Disposiciones de carácter

#### Planeacion para Reclutamiento y Selección

Las personas responsables de buscar los candidatos no deben efectuar el trabajo una semana antes de la fecha de ingreso. Eso parece lógico y sin embargo muy frecuentemente el proceso general de selección empieza tarde obligando a tomar decisiones apresuradas. La selección de ventas requiere tiempo y tranquilidad; la decisión final debe ser el resultado de una serie de operaciones bien planeadas y previstas con el tiempo suficiente.

(anexo no. 2).

ANEXO Nº 2  
PLAN DE SELECCION

DIAS CALENDARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
ANUNCIO																																		
EXAMEN DE EXPEDIENTES																																		
EXAMEN DE CUESTIONARIOS																																		
ENTREVISTAS																																		
VERIFICACION REFERENCIAS																																		
EXAMEN PSICOTECNICO																																		
EXAMEN MEDICO																																		
ENTREVISTA																																		
ESTUDIO GENERAL																																		
DECISION FINAL																																		

## DESCRIPCION DEL PUESTO DE AGENTE DE VENTAS

Título del puesto  
Nombre del ocupante del puesto  
Antigüedad en su puesto  
Puesto del jefe inmediato  
Departamento  
Grado de escolaridad  
Estudios especiales

### I DESCRIPCION GENERICA:

Bajo supervisión general de su jefe inmediato promueve el conocimiento de los servicios de la empresa, apoyándose en técnicas diversas, y en la distribución de materiales promocionales.

Y promueve a través de sus actividades profesionales y comportamiento la imagen ética de la empresa. Es responsable del cumplimiento de la cuota de ventas que le fija la empresa.

### II DESCRIPCION DETALLADA DE ACTIVIDADES:

- 1) Participa en colaboración con su jefe inmediato en el establecimiento de programas e itinerarios de visitas.
- 2) Programa sus visitas diarias en base a los horarios de citas que establece previamente con los prospectos.
- 3) Promueve durante sus visitas el conocimiento del servicio que proporciona la empresa apoyándose en el material promocional; literatura, folletos, etc.

- 4) Visita a clientes levantando durante estas visitas los servicios que se requieren.
- 5) Recaba durante las entrevistas que efectúa información diversa, referente a los servicios de la competencia, así como comentarios, opiniones y experiencias sobre los servicios de la empresa que promueve.

### III ACTIVIDADES PERIODICAS:

- 1) Asiste a reuniones semanales con el jefe de ventas y los agentes de ventas adscritos a las diferentes zonas, a efecto de intercambio, información sobre aspectos del trabajo que desempeña, situación del mercado de los servicios en general, así como informar sobre el desarrollo y resultados de las actividades a su cargo.
- 2) Proporciona mensualmente información al área de administración sobre altas, cancelaciones y cambios en la razón social, direcciones, clasificaciones e información personal diversa sobre los clientes que visita con objeto de actualizar el expediente.

### IV ACTIVIDADES EVENTUALES:

- 1) Asiste a seminarios.
- 2) Levanta cotizaciones de servicios, procede a solicitar el servicio al área técnica mediante el recibo de venta de contado y entrega del contrato y cobra al cliente dicho servicio.
- 3) Colabora en auxilio y bajo la dirección de su jefe inmediato en el desarrollo de trabajos especiales (reportes).

CONTACTOS INTERNOS: Ventas, Administración, Contabilidad, Crédito y Cobranzas y Relaciones Industriales.

V FACTORES CONCERNIENTES A LA EJECUCION DE ACTIVIDADES:

- 1) Experiencia: Previa de un año en puesto de ventas y seis meses para adaptarse a las características del puesto.
- 2) Estuerzo: Caminar en su ruta y el 20% de su jornada diaria de trabajo.
- 3) Condiciones El Agente de ventas trabaja con el medio ambiente; sol, lluvia, polvo etc.
- 4) Conocimientos: Mínimo preparatoria o bachillerato equivalente.
- 5) Responsabilidad por administración de políticas, sistemas y procedimientos:  
Observancia de políticas generales y específicas con sujeción a procedimientos establecidos y eventuales, interpretación de ellos, información de políticas.

VI REQUERIMIENTOS GENERALES:

- a) Medios de transportación: Automóvil
- b) Horario normal

## LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

La búsqueda debe de empezar antes de que se necesiten vendedores, de tal manera que podamos constituir una reserva de buenos elementos: esto lo podemos hacer de distintas maneras:

### Fuentes internas:

- Empleado de la empresa que desea ser vendedor.
- Candidatos presentados por otros empleados de la empresa.

### Fuentes externas:

- La competencia
- Los clientes
- Los lectores en periódico
- Los amigos



## LA FORMA DE SELECCION

CUESTIONARIOS: Sugerimos dos y que sean llenados por todos.

Los candidatos que a primera vista parezcan interesados. Esto permitirá una opinión más completa sobre los candidatos a través de un cierto número de preguntas cuyos temas se habrán seleccionado en función del puesto ofrecido, es decir; que el cuestionario no es un documento estandar: Es un medio y no un fin.

Ciertos candidatos se eliminan sólo al no contestar los cuestionarios y de esta manera la selección se hace más sencilla.

Cada pregunta de los cuestionarios deberá ser examinada bajo los tres puntos siguientes:

- ¿Permite identificar al candidato?
- ¿Elimina a los que no valen para el puesto propuesto?
- ¿Es útil saber si el candidato responde a las exigencias del puesto?

(Anexo no. 3)

# COMPANIA AYAGUSA

APARTADO POSTAL II-IIIO

MEXICO, D.F.

## CUESTIONARIO CONFIDENCIAL

### I. IDENTIDAD

FOTO	APELLIDO	_____
		(Paterno)                      (Materno)
	NOMBRE	_____
		(Tel.)
	DIRECCION	_____
	NACIDO EL	_____
	(En)	
NACIONALIDAD	_____	
N° REG. I.M.S.S.	_____	
	_____	

SITUACION FAMILIAR: SOLTERO - CASADO - VIUDO - DIVORCIADO

	NOMBRE	APELLIDO	EDAD	PROFESION	A SU CARGO
PADRE					
MADRE					
CONYUGE					
HIJO					
HIJO					
HIJO					

## II. DATOS FISICOS

ESTADO DE SALUD ACTUAL \_\_\_\_\_

PESO \_\_\_\_\_ ESTATURA \_\_\_\_\_

DEFECTOS FISICOS \_\_\_\_\_

ENFERMEDADES GRAVES \_\_\_\_\_

NUMERO DE DIAS DE ENFERMEDAD DURANTE LOS ULTIMOS 5 AÑOS \_\_\_\_\_

¿PRACTICA USTED DEPORTES? \_\_\_\_\_ ¿CUALES? \_\_\_\_\_

## III. SITUACION MILITAR

¿HIZO EL SERVICIO MILITAR? \_\_\_\_\_ SI ARMA \_\_\_\_\_

NO ¿PORQUE? \_\_\_\_\_

Nº DE CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR \_\_\_\_\_

## IV. PREGUNTAS DIVERSAS

¿EN QUE FECHA ESTARA USTED LIBRE DE TODO COMPROMISO? \_\_\_\_\_

¿CON QUE TIPO DE JEFE LE GUSTA TRABAJAR? \_\_\_\_\_

¿CUANTO QUIERE GANAR MENSUALMENTE? \_\_\_\_\_

¿DISPONE UD. DE OTROS INGRESOS? \_\_\_\_\_

¿CUALES? \_\_\_\_\_

QUE TERRITORIOS HA TRABAJADO \_\_\_\_\_

CONOCE UD. ALGUN VENDEDOR "X" \_\_\_\_\_

¿QUIEN? \_\_\_\_\_ ¿ES SU AMIGO? \_\_\_\_\_

**V. ESTUDIOS EFECTUADOS**

ESTUDIOS	DONDE	INGRESO	EGRESO	DIPLOMAS
PRIMARIOS				
SECUNDARIOS				
SUPERIORES				
OTROS				

IDIOMAS:	ENTENDIDO	ESCRITO	HABLADO	LEIDO
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

¿SABE ESCRIBIR EN MAQUINA? \_\_\_\_\_

**VI AUTOMOVIL**

LICENCIA DE MANEJO Nº \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

¿CUANTOS KILOMETROS HA MANEJADO?(APROX.) \_\_\_\_\_

¿TUVO ACCIDENTES? \_\_\_\_\_

¿POSE AUTOMOVIL? \_\_\_\_\_ MARCA \_\_\_\_\_ MODELO \_\_\_\_\_

¿QUE TIPO DE MANEJO LE GUSTA MAS? TRANQUILO \_\_\_\_\_ NORMAL \_\_\_\_\_ DEPORTIVO \_\_\_\_\_

SU ESTIMACION DEL PRECIO DEL KILOMETRO: M.N. \_\_\_\_\_

## VII. EXPERIENCIA PROFESIONAL

NO NOS PONDREMOS EN RELACION CON SUS EMPLEOS PASADOS O ACTUALES SIN SU AUTORIZACION

1- EMPRESA \_\_\_\_\_

2- DOMICILIO \_\_\_\_\_

3- ACTIVIDAD \_\_\_\_\_

4- CARGO DESEMPEÑADO \_\_\_\_\_

5- PERSONA QUE PUEDE DARNOS INFORMACION SOBRE UD. \_\_\_\_\_

6- FECHA DE INGRESO \_\_\_\_\_

7- FECHA DE EGRESO \_\_\_\_\_

8- SALARIO AL INGRESO \_\_\_\_\_

9- SALARIO AL EGRESO \_\_\_\_\_

10- RAZON DEL EGRESO \_\_\_\_\_

¿CUANTO TIEMPO QUEDO SIN EMPLEO DURANTE LOS ULTIMOS 5 AÑOS? \_\_\_\_\_

## VIII. PREGUNTAS DE ORDEN GENERAL

¿HABLO UD. YA EN PUBLICO? \_\_\_\_\_

¿EN QUE OPORTUNIDAD? \_\_\_\_\_

¿ANTE CUANTAS PERSONAS? \_\_\_\_\_

¿LEYO UD. LIBROS O REVISTAS SOBRE PSICOLOGIA DE LA VENTA? \_\_\_\_\_

¿CUALES? \_\_\_\_\_

¿CUALES SON SUS LECTURAS PREFERIDAS? \_\_\_\_\_

¿COMO OCUPA SU TIEMPO LIBRE? \_\_\_\_\_

¿TIENE UD. UN "HOBBY"? \_\_\_\_\_ ¿CUAL? \_\_\_\_\_

¿ES UD. MAS BIEN OPTIMISTA O PESIMISTA? \_\_\_\_\_

¿ES UD. SOCIABLE? \_\_\_\_\_

¿TIENE MUCHOS AMIGOS? \_\_\_\_\_

¿TIENE DIFICULTADES PARA HACERSE NUEVOS? \_\_\_\_\_

¿ES UD. PROPIETARIO O INQUILINO DE SU CASA? \_\_\_\_\_

¿CUALES SON A SU JUICIO, SUS PRINCIPALES CUALIDADES? \_\_\_\_\_

¿SUS PRINCIPALES DEFECTOS? \_\_\_\_\_

¿INTENTA ELIMINAR ESTOS? \_\_\_\_\_

¿PORQUE? \_\_\_\_\_

¿COMO? \_\_\_\_\_

¿PUEDE DESCRIBIR BREVEMENTE SU CARACTER? \_\_\_\_\_

¿TIENE ALGO QUE ESCRIBIRNOS QUE LO DESCRIBA MEJOR? (20 LINEAS MAXIMO EN HOJA APARTE)

¿CUALES SON, A SU PARECER, LOS PRINCIPALES FACTORES DE EXITO DE UNA EMPRESA COMERCIAL?

\_\_\_\_\_

¿PORQUE CONTESTO NUESTRO AVISO? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma

## EL EXAMEN PSICOTECNICO

Este no es válido más que como ayuda en un proceso de selección; la psicotécnica utilizada no tiene ningún sentido. Aun habiendo escogido a un especialista que conozca bien la empresa, se debe admitir que hay algunas limitaciones en cuanto al conocimiento del tipo de trabajo y técnicas; las pruebas de personalidad actuales tienen una validez muy incierta y no son más que una orientación en la selección del personal.

(Anexo no. 4)

		PERFIL PSICOLOGICO DEL VENDEADOR				
		-10	-5	0	+5	+10
MORAL	DUPLICIDAD					RECTITUD
	MAL CARACTER					SOCIABILIDAD
	ABULIA					VOLUNTAD
	PEREZA					TRABAJO
	IRRITABILIDAD PESIMISMO					DOMINIO OPTIMISMO
PROFESIONAL	IGNORANCIA					CONOCIMIENTOS DE LA CASA DEL MERCADO DEL PRODUCTO DEL EMPLEO TECNICOS CULTURA
MENTAL	SUPERFICIAL NO OBSERVADOR SUBJETIVIDAD AMNESICO DESORDENADO PESADO					PENETRACION OBSERVADOR OBJETIVIDAD MEMORIA ORDEN Y METODO VIVEZA
FISICO	ENFERMIZO CANSADO DESCUIDADO DIFICULTAD DE ELOCUCION FLOJO					SALUD RESISTENCIA PRESENTACION  ELOCUCION ACTIV. FISICA
	INEFICIENTE					PODER DE PERSUACION



## LAS ENTREVISTAS

Si el fin principal de cualquier proceso de selección es descubrir el máximo sobre un candidato para tener de él una idea más o menos completa, la entrevista persigue ciertos fines dentro de este marco. El fin principal es obtener el mayor provecho de una entrevista de selección mediante la utilización de ciertas técnicas racionales, registrar los resultados de la manera más objetiva posible, y disminuir cuanto se pueda la importancia de los sentimientos y las falsas impresiones.

Los objetivos son los siguientes:

- Conocer al candidato en su aspecto humano, de tal manera que el jefe y el futuro visitador evalúen sus posibilidades de colaboración.
- Verificar si posee o puede adquirir los conocimientos mínimos exigidos para un Vendedor.
- Juzgar con suficiente precisión los aspectos externos de su personalidad, tales como: presentación, fisonomía, elocución, vocabulario, mirada, sonrisa, comportamiento, etc.
- Evaluar los factores intelectuales de su personalidad, tales como: dinamismo, capacidad de adaptación, sentido común, razonamiento, imaginación, emotividad, sociabilidad, etc.
- Informar al candidato sobre la empresa, el servicio de la venta, sus funciones, las condiciones de trabajo, su posición jerárquica, sus responsabilidades, las posibilidades de desarrollo, así como todos aquellos aspectos de su futuro trabajo. (Anexo no. 5).

Las entrevistas deben ser hechas por:

- El Jefe de Ventas
- El Gerente de Ventas

#### CALIFICACION

Se busca la palabra que conviene mejor a la impresión experimentada, y se le rodea.

Sí se vacila entre dos calificativos que figuran en columnas diferentes, contar el promedio redondeando a la unidad superior o sea :

entre 9 y 8 : 9  
entre 6 y 5 : 6  
entre 9 y 6 : 9  
entre 9 y 5 : 9  
entre 6 y 3 : 6  
entre 3 y 2 : 3

CALIFICACION DE ENTREVISTA

ANEXO # 5

SR.	CANDIDATO			
	9	6	3	0
FISONOMIA	ABIERTO MUY SIMPATICO	FRANCO	COMUN DESAGRADABLE	HOSCO HIPOCRITA
APRETON DE MANOS	FRANCO AGRADABLE	NATURAL	VULGAR	NERVIOSO FLOJO SUDOROSO EXAGERADO
VOZ	AGRADABLE CALIDA SEGURA	BIEN TIMBRADA NORMAL	MONOTONA DEBIL	AGUDA HOSCA ACENTO GRITONA GANGOSA
ELOCUCION CONVERSACION	BRILLANTE FACIL DESENVUELTA	CLARA NATURAL	TITUBEANTE COMUN	DEMASIADO LENTA DEMASIADO RAPIDA PESADA CONFUSA VAGA PRECIPITADA TARTAMUDEA
VOCABULARIO	ELEGIDO RICO ORIGINAL CONCISO SUGESTIVO	CLARO MATIZADO	SENCILLO COMUN INSUFICIENTE	REBUSCADO IMPRECISO POBRE VULGAR GROSERO
ANDAR	SEGURO	FACIL	VACILANTE	ARRASTRADO
SONRISA	AMABLE ENCANTADORA	NATURAL	SONRIE POCO	COMERCIAL FRIA NO SONRIE
VESTIR	ELEGANTE IMPECABLE	PULCRO CORRECTO DISCRETO	NEUTRO MAL GUSTO DESCUIDADO	DESALIÑADO
LIMPIEZA	IMPECABLE	PULCRO	DESCUIDADO	SUCIO

	9	6	3	0
EDUCACION	REFINADA	DISTINGUIDA	SENCILLA	VULGAR GROSERA
SEGURIDAD EN SI	IMPONENTE	COMODO	INCOMODO	MUY TIMIDO IMPERTINENTE
APARIENCIA	DIRECTO	ESPONTANEO	NEUTRO	INSIGNIFICANTE
ACTITUD		SUELTO	RESERVADO	CRISPADO TORPE AMANERADO SERVIL OBSEQUIOSO
DINAMISMO	VIVAZ EMPUJE	ACTIVO BRIO	FLOJO PASIVO	APATICO
TEMPERAMENTO CARACTER	SOCIABLE OPTIMISTA CONFIANZA EN SI	ALEGRE REFLEXIVO ATENTO	FALTA DE CONFIANZA TRISTE IMPULSIVO	PESIMISTA DISTRUIDO SUCEPTIBLE
DOMINIO	DESENVUELTO	CALMA	IMPACIENTE	EMOTIVO
TENACIDAD	COMBATIVO TENAZ PERSEVERANTE PERTINAZ	BUENA	MEDIOCRE	SE DESANIMA ABANDONA
PERSUACION	MUY PERSUASIVO SE VENDE BIEN	AFIRMA	QUEDA EN LO IMPRECISO	NULA
ACTITUD PROFESIONAL	ENTUSIASTA DIPLOMATICO	PARTICIPA ESCUCHA ENTIENDE	NO SE ABRE O MUY POCO	REIVINDICA SE QUEJA DE SU MALA SUERTE VANIDOSO
CUALIDADES INTELECTUALES	JUICIO ORDEN METODO	IDEAS CLARAS	IDEAS BIEN DEFINIDAS	INEXISTENTES
INTERES PARA LA FUNCION INICIATIVA	SE INFORMA DETALLADAMENTE	SE INFORMA	PREGUNTA POCO	MAS INTERESADO POR EL SALARIO QUE POR LA FUNCION

	9	6	3	0
CONTACTO	INSPIRA CONFIANZA AGRACIADO	ESPONTANEO CORTEZ RESPETUOSO	PRUDENTE	INSIGNIFICANTE ATREVIDO  INSPIRA DESCONFIANZA
IMPRESION GENERAL	MUY SIMPATICO INTERESANTE	SIMPATICO	NEUTRO	ANTIPATICO

---

ENTREVISTADO POR :

---

CALIFICACION	
9x=	_____
6x=	_____
3x=	_____
TOTAL	<input type="text"/>

## LAS REFERENCIAS

Es una costumbre muy difundida pedir a los candidatos citar referencias de personas que lo conozcan. Este tipo de referencias no son de mucho interés y no merecen de ninguna manera ser verificadas. Ningún candidato dará como referencia a alguien que pudiera proporcionar informaciones desfavorables de él.

En cuanto a las referencias profesionales las consideramos como las más importantes. Recomendamos que las referencias sean checadas directamente de Gerente de Ventas a Gerente de Ventas de la otra empresa, más aún: en el caso de que existan un conocimiento personal previo entre ambas personas es mejor. La experiencia ha demostrado que las referencias checadas en los departamentos de personal varían mucho de las que proporcionan los Gerentes de Ventas, motivo por el cual no pueden ser confiables, además de que la mayoría de las empresas exigen que este tipo de referencias sean solicitadas personalmente con todos los trámites burocráticos que ello implica y con siguiente pérdida de tiempo.

Verificaremos las referencias del último empleo después de las entrevistas y una vez decidido el contrato de trabajo a prueba, avisaremos al candidato para checar su conformidad con este trámite.

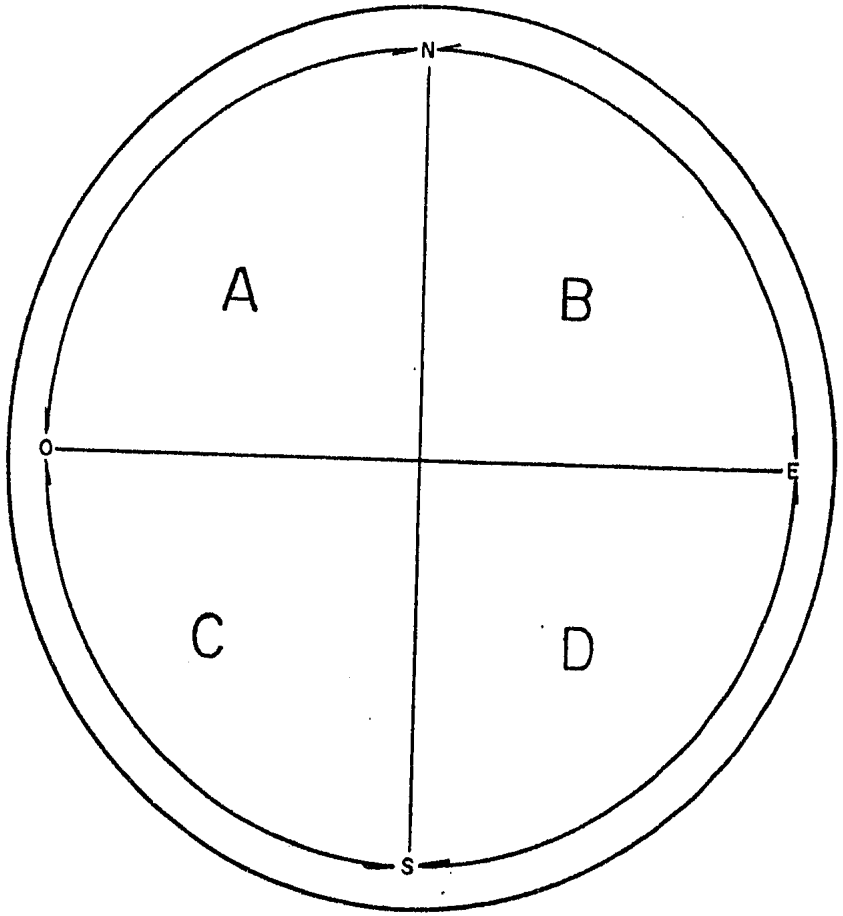
## TERRITORIOS DE VENTAS

Cuando ya se ha reclutado y seleccionado a los vendedores es necesario desplegarlos en la forma más conveniente.

El vendedor sólo debe cubrir determinado territorio claramente definido, por lo que deberá conocer su zona de trabajo - con respecto a las vías de comunicación, nomenclatura de calles, etc., con el objeto de reducir al mínimo el tiempo requerido en los viajes, y visitar a un número determinado de clientes proporcionando el servicio en forma correcta, considerando - el tiempo de que dispone conforme a su programa de visitas.

De ahí que la determinación del número de territorios del departamento de Ventas de Servicios Telefónicos se divide en - cuatro territorios de ventas que se componen de la siguiente manera:

# TERRITORIOS



ZONA:

A: Nroeste

B: Noreste

C: Suroeste

D: Sureste



Las razones que tuvimos para el establecimiento de estos cuatro territorios de ventas son las siguientes:

- Mejor cobertura del Mercado
- Servicio Mejorado al Cliente
- Motivación Incrementada del Personal de Ventas
- Evaluación más precisa de la Fuerza de Ventas.

El diseño que hacemos de la división de territorios esta fundamentalmente basado en la existencia de la "GUIA DE PROSPECTOS", esto significa clientes en potencia de venta.

Cabe mencionar que estos posibles clientes ya han adquirido - conmutadores telefónicos.

Por tal motivo, la asignación que consideramos es por cada territorio un vendedor, es decir se tendrán un total de cuatro vendedores.

La cuota se fijará en forma mensual, teniendo como base el pronóstico de venta y el total de vendedores con que se cuenta - para el cumplimiento de los objetivos marcados en ventas.

## LA DIRECCION DE LOS VENDEDORES

El entrenamiento de los vendedores comprende multitud de facetas que abarcan desde comentarios incidentales por el Gerente de Ventas en su contacto cotidiano con sus hombres, hasta - convenciones de ventas y curso formal de trabajo.

De acuerdo a nuestro criterio el plan de entrenamiento para - vendedores esta enfocado a:

- Vendedores de nuevo ingreso
- Vendedores actuales

El programa de entrenamiento comprende las siguientes fases:

### ENTRENAMIENTO PREVIO

<u>Curso</u>	<u>Duración</u>
A) Conocimiento de la empresa:	8 horas hb.
- Evolución de la empresa	
- Organigrama	
- Conocimiento de los servicios que ofrece la empresa	
- Condiciones de trabajo (Derechos y Obligaciones)	

## ENTRENAMIENTO INTERMEDIO

<u>Curso</u>	<u>Duración</u>
A) Relaciones Humanas	8 Horas Hb.
B) Eficiencia y Efectividad en las Ventas	16 Horas Hb.
C) Documentación Mercantil	8 Horas Hb.
D) Condiciones y Políticas del servicio	8 Horas Hb.
E) Técnicas de Venta	24 Horas Hb.
F) Conocimiento Técnico del Servicio	24 Horas Hb.

## ENTRENAMIENTO INTENSIVO

<u>Curso</u>	<u>Duración</u>
A) Prácticas Simuladas (mesa redonda, circodrama)	16 Horas Hb.
B) Práctica de Campo (acompañado de un vendedor experimentado)	40 Horas Hb.

El entrenamiento se realizará en las oficinas e instalaciones de la empresa.

## PLAN DE COMPENSACION

Con el fin de lograr cierto equilibrio entre el incentivo y la seguridad hemos elegido el plan de compensación de: suel  
do-comisión.

### 1.- Cuota mínima mensual para tener comisiones.

- a) Venta de 6 contratos nuevos, 6 de servicios correctivos o la combinación de ambos si su combinación es 6.

### 2.- Comisiones.

- a) La venta de contratos nuevos y servicios correctivos se pagarán a razón de 1.5% del total de la facturación.
- b) La venta de contratos por renovación se pagará a razón de 0.5% del total de la facturación.

### 3.- Beneficio Adicional.

Semestralmente los vendedores tendrán derecho a viajes de placer si logran ventas nuevas (contratos, servicios correctivos) bajo las siguientes premisas:.

- a)  $\geq$  40 Ventas  $\leq$  45 Ventas      Viaje por una persona.
- b)  $>$  45 Ventas                      Viaje para dos personas.

Los viajes serán exclusivamente al puerto de Acapulco - Guerrero con gastos totalmente incluidos.

FORMATO No. 6

"RELACION DE GASTOS DE VENTA"

Este formato se realiza en base a los gastos incurridos por el vendedor. Los cuales tendrán que comprobar mediante la presentación de notas con sus requisitos fiscales.

Así también la relación de gastos debe ser autorizada por el Gerente de Ventas para su pago correspondiente.

# AYAGUSA

FORMATO # 6

AG

## RELACION DE GASTOS DE VENTA

FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

Nº EMPLEADO \_\_\_\_\_

CONCEPTO DEL GASTO	IMPORTE	I. V. A.	TOTAL
PASAJES MANTENIMIENTO AUTOMOVIL GASOLINA ESTACIONAMIENTO ALIMENTACION OTROS (detallar)			
TOTAL			

AUTORIZADO POR \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

## CONTROL DE LAS VENTAS

FORMATO No. 7

### "DESEMPEÑO DE LAS VENTAS POR ZONA GEOGRAFICA"

Mediante este formato se puede analizar geográficamente el de se pe ño de las ventas.

El análisis se efectuará en forma mensual, el cuál se podrá - realizar posteriormente al establecimiento del pronóstico de Ventas. Mediante un buen análisis de las Ventas se podrán - realizar medidas de acción correctivas en su caso de existir desviaciones en el logro del objetivo de Ventas.

El formato esta dividido por zona geográficas a las cuáles se les asigna cuotas determinadas a cubrir durante todos los meses del año, teniendo como ventaja que permita conocer que zo na es más fuerte y cuál es más débil en Ventas de servicios - telefónicos.

# AYAGUSA

FORMATO # 7

AG	DESEMPEÑO DE LAS VENTAS POR ZONA GEOGRAFICA (mlsa)																																						
ZONA	ENE			FEB			MAR			ABR			MAY			JUN			JUL			AGO			SEP			OCT			NOV			DIC			TOTAL		
	C	R	D	C	R	D	C	R	D	C	R	D	C	R	D	C	R	D	C	R	D	C	R	D	C	R	D	C	R	D	C	R	D	C	R	D	C	R	D
A																																							
B																																							
C																																							
D																																							
TOTAL																																							
ACUM.																																							

- 185 -

C = CUOTA

R = REAL

D = DIFERENCIA



FORMATO No. 8

"DESEMPEÑO DE LAS VENTAS POR TIPO DE SERVICIOS"

Este formato permite analizar las ventas por tipo de Servicio.

El análisis se hará en forma mensual, mediante un análisis de las ventas con subdivisiones más detalladas, se permite detectar problemas graves ocultos o distrazados bajo las cifras globales, permitiendo poder aplicar una acción correctiva antes de que la situación se empeore.

El formato esta dividido por zona de venta, en el cuál se hace la separación por tipo de servicio durante todos los meses del año.

# AYAGUSA

FORMATO# 8

AG DESEMPEÑO DE LAS VENTAS POR TIPO DE SERVICIOS																														
ZONA	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		TOTAL					
	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S		
	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C
A																														
B																														
C																														
D																														
TOTAL.																														

CM= CONTRATOS DE MANTENIMIENTO

SC=SERVICIOS CORRECTIVOS

**AYAGUSA**

VENTAS DE LA INDUSTRIA Y VENTAS DE LA EMPRESA POR ZONA GEOGRAFICA			
ZONA	TOTAL DE VENTAS DE LA INDUSTRIA TELEFONICA	VENTAS DE AYAGUSA	PORCENTAJE DE AYAGUSA EN EL MERCADO
A			
B			
C			
D			
TOTAL			

TABLA N°1. NOS MUESTRA CUAL ES LA PARTICIPACION EN EL MERCADO POR ZONA GEOGRAFICA

**AYAGUSA**

TENDENCIA DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO POR ZONA GEOGRAFICA DE AYAGUSA EN AÑOS ANTERIORES			
SERVICIOS TELEFONICOS			
ZONA	1982	1983	1984
A			
B			
C			
D			
TOTAL			

TABLA N°2. NOS MUESTRA SI LA PARTICIPACION TOTAL EN EL MERCADO POR ZONA GEOGRAFICA HA TENDIDO A AUMENTAR O DISMINUIR EN AÑOS ANTERIORES.

FORMATO No. 9

"DATOS ESTADISTICOS DEL VENDEDOR"

Su forma de llenado es mensual por concepto comparándolo con el año anterior. Determina la línea de servicio más efectiva en cuanto al pedido obtenido en forma mensual.

Este formato refleja también las comisiones que el vendedor va obteniendo mensualmente a través de la cantidad vendida.

Este tipo de formato presenta un método sencillo para controlar el progreso de cada vendedor, así como también es un parámetro para el desempeño individual del vendedor y poder de determinar una evaluación justa y equitativa.

# AYAGUSA

FORMATO #9

<b>AG</b>	DATOS ESTADISTICOS SOBRE EL VENDEDOR
NOMBRE DEL VENDEDOR _____	COSTO DE ENTRENAMIENTO _____
OBJETIVO O CUOTA _____ 19____ \$ _____	
OBJETIVO O CUOTA DEL _____ 19____ \$ _____	
AÑO ANTERIOR _____	

CONCEPTO	AÑO ANT.	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
VOL. ACUM. DE VENTAS													
VOL. MENSUAL DE VTAS.													
% ACUM. DEL OBJETIVO													
Nº DE PEDIDOS													
Nº DE CUENTAS NUEVAS													
Nº DE ENTREVISTAS													
Nº DE DIAS TRABAJADOS													
Nº DE DIAS NO TRABAJADOS													
<b>COMISIONES</b>	LINEA	Nº DE PEDIDOS OBTENIDOS POR TIPO DE SERVICIO											
	Cto. Mantto.												
FECHA	IMPORTE	MES	Serv. Correc.										


FORMATO No. 10

"CONTROL DE ACTIVIDADES"

Este formato es una forma de recordatorio con todos los trabajos que se lleven a cabo a intervalos mayores del mes siguiente marcando con una "X" el mes en que deba efectuarse cada trabajo. Esta hoja sólo necesita prepararse una vez al año.

Realizar periódicamente los trabajos programados de modo que no se olvide los expedientes respectivos.

Dicho control debe regir la distribución de todo el tiempo posible y efectuarla de manera que no se asigne la misma hora a más de una tarea.

# AYAGUSA

FORMATO #10

<b>AG</b>	<b>CONTROL DE ACTIVIDADES</b>											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<i>PRESUPUESTO ANUAL</i>											X	
<i>VALORACION DE CADA VENDEDOR</i>					X							
<i>REVISION TRIMESTRAL DE PROGRESOS</i>	X			X			X			X		
<i>PRONOSTICO DE VENTAS</i>												X
<i>JUNTA CON EL GERENTE DE MANTENIMIENTO</i>		X										
<i>PLAN DE TRABAJO DE ENTRENAMIENTO</i>				X								
<i>PROYECTAR VISITAS A CLIENTES IMPORTANTES</i>			X						X			
<i>JUNTA CON VENEDORES</i>		X			X			X			X	
<i>CONTRATAcion Y ENTREVISTAS</i>	X					X						
<i>REVISAR LAS CUENTAS EN PERSPECTIVA</i>				X			X		X			

## CONCLUSIONES:

A nuestro juicio las empresas en nuestro país, empiezan a tomarle la debida importancia a la MERCADOTECNIA, porque la situación actual obliga al empresario a la búsqueda de nuevas técnicas administrativas para una mayor atracción del mercado potencial, conservación de sus clientes actuales, elevación de eficiencia y productividad, una de ellas es la llamada Administración de Ventas.

Sentimos en realidad que en la mayoría de las empresas medianas y pequeñas la implantación de un departamento de administración de ventas no se establece por el alto costo del mismo. Sin embargo en empresas grandes es posible establecerlo.

La mayoría de los empresarios mexicanos piensan con respecto a la investigación científica técnica y administrativa que no tiene importancia, lo cual origina que su productividad no alcance el nivel deseado. Siendo todo lo contrario con el empresario extranjero.

A nivel de investigación, la información que obtuvimos en este campo la mayoría es de procedencia extranjera obligandonos a copiar y aplicar los conocimientos y técnicas administrativas a nuestras necesidades lo más adecuado posible.

La administración de ventas en gran parte es descuidada por los directivos de la empresa ya que se preocupan más por la planeación financiera que por otro tipo de planes.

La falta de motivación como resultado de la ausencia de una política de personal, en los aspectos de remuneración, promoción, selección etc., provoca bajas en el rendimiento y en general la eficiencia del personal. Por lo que respecta al liderazgo algunos jefes no tienen la experiencia o capacidad necesaria para orientar y entender a su fuerza de ventas, debido a la falta de capacitación o por asumir puestos superiores sin haber pasado por los inferiores, lo que origina un desconocimiento real de su productividad.

El Gobierno mexicano ha expedido decretos y leyes por medio de las cuales obliga a las empresas a impartir cursos de capacitación y entrenamiento a sus obreros y empleados pero realmente en la mayoría no se lleva a cabo, por lo que ocasiona que el



personal aprenda por prueba y error en la línea de fuego debido que deben seguir vendiendo y su presupuesto no se vea afectado en cuanto a su cuota y costo.

En la práctica la supervisión que se ejerce en ventas es la de tipo personal o directa ya que resulta ser más efectiva por la ayuda que da el gerente al vendedor en el cierre de una venta importante, así como sugerirle formas para mejorar su desempeño. Verdaderamente también hace falta llevar a cabo estudios de mercado, los cuales den a conocer la participación del mercado de la empresa y la competencia en el área de servicios telefónicos. En relación a la publicidad también falta dar introducción a alguna estrategia publicitaria que permita el conocimiento del servicio de mantenimiento telefónico.

Por último la evaluación correspondiente al desempeño individual en ventas en muchas empresas de bienes y servicios es mediante métodos tradicionales; es decir se utiliza formas y criterios inadecuados que no permiten dar una calificación acertada.

## RECOMENDACIONES:

Las empresas medianas y pequeñas que no puedan implantar un departamento de administración de ventas, existen agencias especialistas que brindan asesoría administrativa en ventas a las cuáles pueden acudir para recibir orientación profesional.

Es justo e indispensable que los empresarios mexicanos tomen conscientemente una directriz propia para el desarrollo de sus empresas como consecuencia de la problemática nacional.

Es necesario que surja el cambio en la mentalidad de los empresarios mexicanos respecto a la investigación para crear una tecnología propia, con mecanismos y técnicas adecuadas a nuestras necesidades.

Los directivos de las empresas deben establecer planes a corto y largo plazo para cubrir las necesidades de su administración de ventas. Esta planeación debe incluir el análisis de las funciones y los papeles que deberán jugar la selección, capacitación, renumeración y prestaciones manteniendo un nivel de motivación aceptable y por consecuencia la productividad no se vea amenazada.

En relación al liderazgo, el gerente y/o jefe de ventas que pretenda alcanzar una productividad deseable deberá ser un profesional que se capacite para ello, que sepa comprender el cuadro completo de los negocios corporativos, lo mismo que los papeles interdependientes de funciones tales como finanzas, personal, producción y publicidad etc.

Recomendamos que dicho líder debe tener como mínimo un año de experiencia para entender y orientar a su fuerza de ventas.

En la Selección e Integración del personal sugerimos en la medida de lo posible se tomen en cuenta técnicas más sofisticadas, para la obtención de recursos humanos idóneos para elevar la productividad. Es sensato tomar el inventario de recursos humanos de la empresa, pero si en realidad el candidato no reúne los requisitos indispensables es preferible recurrir a nuestras fuentes de reclutamiento externo.

Es de gran vitalidad establecer un programa de capacitación por lo menos una vez al año en forma sistemática, tomando en cuenta que la rotación de personal sea normal. Así como la innovación de productos o creación de servicios adicionales. Recomendamos que el entrenamiento más adecuado es donde se intercalen las sesiones de entrenamiento formal con la experiencia de campo; ya que esto permite practicar algunas técnicas aprendidas y a la vez comparar sus experiencias con los demás vendedores así como recibir su instrucción adicional. Los planes de compensación recomendamos se estudien constantemente para evitar que se origine una fuente de inconformidad, originando una contribución a la moral y por consecuencia a la motivación de los vendedores. Con referencia a los gastos de venta se sugiere sean reembolsados en forma rápida, para que el vendedor no se quede sin fondos monetarios para sus gastos. Finalmente en la evaluación del vendedor se debe crear un procedimiento sistemático, de manera que se de a conocer al vendedor sus puntos fuertes y débiles en forma constructiva para aumentar la productividad del mismo. La forma que sugerimos para un procedimiento eficiente en la evaluación del desempeño es la de realizar una combinación de las bases cuantitativas y cualitativas para una evaluación justa y equitativa.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- ADMINISTRACION DE MERCADOTECNIA  
Jonh A. Howard  
Editorial Diana, México 1979
- 2.- ADMINISTRACION DEL PROGRAMA DE VENTAS  
Benson P. Shapiro  
Editorial Diana, México 1981
- 3.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Fernando Arias Galicia  
Segunda Edición, Editorial Trillas  
México 1976
- 4.- ADMINISTRACION DE UN TERRITORIO DE VENTAS  
Gerard J. Carney  
Editorial Diana, México 1979
- 5.- ADMINISTRACION DE VENTAS  
Fred M. Truett  
Editorial Editora Técnica, México 1972
- 6.- LA ADMINISTRACION DE VENTAS  
Bertrand R. Canfield  
Segunda Edición, Editorial Diana  
México 1973
7. BASES ESENCIALES DE LA ADMINISTRACION  
Joseph L. Massie  
Editorial Diana, México

- 8.- CODIGO CIVIL  
Cuadragésima Novena Edición,  
Editorial Porrúa, México 1981
- 9.- CODIGO DE COMERCIO  
Cuadragésima Segunda Edición,  
Editorial Porrúa, México 1984
- 10.- CODIGO SANITARIO  
Decimoneva Edición,  
Editorial Porrúa, México 1983
- 11.- DIRECCION DE MERCADOTECNIA  
Philip Kotler  
Segunda Edición, Editorial Diana,  
México 1977
- 12.- DISTRIBUCION Y VENTAS  
Karl E. Ettinger  
Segunda Edición, Editorial Herrero Hermanos  
México 1966
- 13.- MI HISTORIA UNIVERSAL  
J. M. Siso Martínez y Humberto Bartoli
- 14.- INTRODUCCION A LA INVESTIGACION DE MERCADOS  
Alfredo López Altamirano y Manuel Osuna Coronado  
Editorial Diana, México 1976

- 15.- LEY FEDERAL DE PROTECCION AL CONSUMIDOR  
Novena Edición, Editorial Porrúa,  
México 1983
- 16.- MERCADOTECNIA  
Herbert F. Holtje  
Editorial McGraw Hill, Serie Schaum
- 17.- MERCADOTECNIA PROGRAMADA  
Salvador Mercado H.  
Sexta Edición, Centro de Investigaciones para  
el Desarrollo de México, México 1982
- 18.- LAS TECNICAS MODERNAS DE VENTA  
Allan Reid L.  
Editorial Diana, México 1973
- 19.- VENTAS MANUAL PRACTICO  
Richard H. Buskirk, Frederick A. Russell,  
Frank H. Beach  
Editorial McGraw Hill, México 1984