

870602

37
rej.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA IMPORTANCIA DEL VENDEDOR
EN LA EMPRESA MODERNA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

JANELINA DEL ROSARIO PINTO VERDUGO

GUADALAJARA, JAL.

DICIEMBRE 1986



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

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

CAPITULO I

GENERALIDADES:

- A) QUE ES UN VENDEDOR.
- B) APTITUDES DEL VENDEDOR.
- C) FUENTES DE RECLUTAMIENTO A UTILIZAR.
- D) LA SELECCION COMO ELEMENTO ESENCIAL.
- E) ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS VENEDORES.
 - 1.- Análisis del trabajo del vendedor.
 - 2.- Necesidad del adiestramiento.
 - 3.- Métodos de adiestramiento.

CAPITULO I I

PLANEACION Y ORGANIZACION DE LA FUNCION DE VENTAS.

- 1.- Análisis de los territorios.
- A) RAZONES DE SU ASIGNACION.
- B) FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA ASIGNACION DE TERRITORIO.
- C) METODOS DE LA FIJACION DE TERRITORIOS.
- D) TAMAÑO DE LOS TERRITORIOS.
- E) REAJUSTE DE LOS TERRITORIOS.
 - 2.- Las rutas.
- A) FACTORES PARA SU FIJACION.
- B) DIFERENTES TIPOS DE RUTAS.

CAPITULO I I I

LA SUPERVISION COMO FACTOR DE MEDICION DEL DESEMPEÑO DEL VENDEDOR.

- A) RESPONSABILIDAD DEL GERENTE.
- B) PUNTOS FUNDAMENTALES PARA LA SUPERVISION ADECUADA.
- C) INFORMES REQUERIDOS PARA UNA SUPERVISION ADECUADA.

- 1.- Puntos importantes.
- 2.- Empleo eficaz del tiempo del vendedor.
- 3.- Método de supervisión de vendedores.

CAPITULO I V

PLAN DE INCENTIVOS COMO FACTOR MOTIVACIONAL PARA EL VENDEADOR.

- 1.- Necesidad.
- 2.- Clasificación.
- 3.- Establecimiento de tareas.
 - A) NECESIDAD DE LA TAREA.
 - B) FIJACION DE VALORES.
- 4.- Algunos ejemplos de incentivos.
 - A) BONIFICACIONES O COMISION SOBRE CUOTA.
 - B) ELABORACION DE MANUALES.
 - C) CONCURSO DE VENTAS.
 - D) CONVENCIONES.
 - E) RECONOCIMIENTO POR ESFUERZOS.
- 5.- Reglas para el plan de incentivos.

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA.

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

La importancia del personal de ventas en la empresa moderna me han motivado a escribir mi seminario de investigación, debido a la poca atención que este recibe y a que debemos tomar en cuenta que una de las partes más esenciales de la función de ventas es el personal - que la lleve a cabo, puesto que cada individuo contamos con una personalidad diferente, mi objetivo principal es el de tratar de orientar a las empresas para la selección del vendedor ideal, aquel que no solo tome el producto y lo vende, sino que logra colocarlo en el de la preferencia del consumidor.

Es de vital importancia la manera en que este vendedor se conserve motivado, y día a día amplie su campo de acción dentro de los territorios y rutas que la empresa le ha asignado, no olvidando que por medio de el análisis de los territorios y rutas que la empresa designe a cada quien, se obtendra una mejor porción dentro del mercado y en un nivel superior a la competencia, lo cual el empresario deberá tomar en cuenta.

CAPITULO I

GENERALIDADES

A) QUE ES UN VENDEDOR?

Es el representante de un negocio o empresa cuya actividad principal consiste en diseminar conocimientos respecto a productos o servicios con el objeto de vender.

Es de vital importancia el que se trate la labor del vendedor, ya que nos permitirá tratar de manera más completa todas las actividades que deba desarrollar el agente en su función de ventas, algunas características necesarias para realizar adecuadamente dicha función.

1).- Incremento de sus dotes personales.

El vendedor profesional, no debe olvidar que continuamente debe de incrementar sus dotes personales, y de igual modo, jamás desvincular el esfuerzo superativo que ésta técnica le establece, levantando en su espíritu la intranquilidad por constituirle como su mejor -- imagen de arma efectiva.

Así pues, se recomienda que este siempre ávido por lograr perfeccionamiento que redunden en el mejoramiento de sus ventas, tanto - en calidad como en cantidad. Así como el estar apto para autoconsiderarse un eterno alumno, aún cuando en realidad sea un maestro, ya que, en tal situación difícilmente podrá escaparse un nuevo conocimiento que venga a robustear su caudal técnico, sintiéndose impulsado a superarse.

2) Mantener Relaciones Públicas.

Es muy importante que el vendedor profesional, mantenga relaciones de amistad con sus clientes aún cuando entienda cuan remoto le será volver a negociar con ellos, ya que el vendedor profesional, nunca rompe sus nexos con quién pese a sus diligencias, no pudo realizarse como cliente al rechazar su negociación.

Por otra parte, el vendedor deberá de tratar en todo momento con técnica y con recursos de exhibir y hacer sentir su deseo amistoso de colaborar sinceramente con los intereses del cliente, mostrándose se como persona apta y leal de cuanto defiende el cliente y abriendo un crédito de confianza a su favor, necesitando para ello seguir el camino de llegar a ser "UN VERDADERO AMIGO" del cliente.

3) Encontrar explicaciones a las negativas.

Para el vendedor, el que es preciso tener como reflexivo, en varias ocasiones conoce o cree conocer los verdaderos motivos que han determinado la negativa del presunto cliente (prospecto) en la operación que le fué presentada, ya que al ocurrir esto, el vendedor adoptará una actitud de aparente tranquilidad, aunque deplorando el no haber cerrado dicha operación; pero, cuando no es así, resulta también frecuente que se pregunte: ¿porqué no aceptaría? y un sin fin de cuestiones más así, al conocer la causa para que el prospecto no adquiere se lo que se le propuso, el vendedor adquiere un excelente medio para procrear en sus actividades cuando por el contrario, no logra encontrar la causa, deberá de actuar con propiedad y olvidarse totalmente de cuanto hasta ese momento fué motivo de honda reflexión.

4) Conocer a fondo lo que se propone.

Nunca debemos de olvidar que si vendemos, se está obligado a conocer perfectamente y a fondo lo que se propone, ya que se deberá de demostrar el prospecto de una manera terminante y clara que existe bondad, utilidad o agradabilidad en el artículo o negociación que se presenta.

Al tratar de efectuar una operación sin las armas adecuadas presenta un gran peligro, ya que si por ejemplo, a una pregunta del entrevistado, el vendedor no puede contestar con precisión y dominio en el ramo, la operación resulta susceptible de "caerse" ya que nadie compra si antes no esta absolutamente convencido de que se beneficia con lo que adquiere, y para convencer es indispensable evidenciar que en realidad existen dichos beneficios con la adquisición del artículo o negocio que se propone, haciéndose imprescindible el conocimiento pleno, de cuanto ocurre en lo que sea motivo de los propósitos de ventas.

5) Dinámica de la venta.

Todas las personas tienen un número de necesidades y deseos casi infinitas todas ellas conscientemente o inconscientemente son dinámicas y constantemente se esfuerzan por ser expresados. En realidad no es tan necesario, el crear necesidades o deseos en los clientes, ya que ellos lo tienen siempre el problema no es el de crear una necesidad para despertar la acción, sino determinar cual de las necesidades existentes es la más poderosa; cual se presta mejor a ser fortalecida mediante la satisfacción de necesidades menores relacionadas con

ella; cual necesitará de la compra de lo que el vendedor ofrece y que tan pronto ésta satisfacción puede ser racionalizada.

B) APTITUDES DEL VENDEADOR.

La habilidad de poder vender el producto del que se trate es sin duda alguna el mayor y el principal requisito. Antiguamente esta era el único que se tomaba en cuenta y por esta razón se descuidaban otros puntos, motivo por el cual el trabajo del personal de ventas -- adolecía de defectos como la deshonestidad, los cuales traían como -- consecuencia el encarecimiento de este labor. Actualmente cuando la planeación representa un gran papel en el buen funcionamiento de una empresa con éxito, se debe pensar en la forma de colocar las ventas -- con un plan de largo alcance y definitivo, haciendo que el vendedor -- coloque las mercaderías con el menor costo para la compañía y la mayor eficiencia y servicio al consumidor.

De ahí que hoy ha resultado la importancia de valorar otras aptitudes para seleccionar un buen vendedor. A continuación enlistaré -- las principales aptitudes que a mi juicio debe tener un buen vendedor:

1.- Honradez y Veracidad instintivas, que van en beneficio -- de la empresa y en favor de la confianza del cliente para con nuestro vendedor y a su vez con la compañía a la cual éste representa.

2.- Instinto de ayuda. Es decir, que sea una persona accesible en cuanto a los problemas de trabajo propios de sus compañeros de labor y de la empresa misma.

3.- Capacidad de guiar. Esta le ayudará indudablemente en el cierre de las operaciones con el cliente y será una aptitud de gran -- consideración cuando se desee cubrir puestos ejecutivos.

4.- Capacidad de vencer obstáculos. Es decir buscar una persona emprendedora, un pesimista jamás hara un buen vendedor.

5.- Personalidad enérgica y agradable, que sea una persona firme en sus convicciones, pero a la vez amable en su trato. La personalidad es de gran importancia en cuanto de esta depende la imagen de nuestra compañía.

6.- Equilibrio físico. O sea, buena salud la que ayudará invariablemente en el optimismo y eficacia del vendedor.

7.- Mente ágil y bien disciplinada, la cual será de gran valía en la realización de una venta, pues una respuesta rápida o una buena dirección de la conversación muchas veces determina el cierre de la operación.

8.- Buena memoria para retener datos, específicamente del producto, precios y nombre del cliente.

9.- Imaginación constructiva. Una persona con esta característica siempre podrá dar nuevas ideas para mejorar nuestros sistemas o medios de ventas.

10.- Buen humor que es esencial en el vendedor debido al constante trato directo con personas de diferentes caracteres.

11.- Inteligencia social. Es decir, habilidad para usar tacto y diplomacia con los demás, así como la facilidad de poder abordar cualquier tema en su conversación.

12.- Respeto de su persona.

13.- Determinación absoluta de vender; dentro de ésta podemos incluir la confianza en si mismo, en su compañía y productos que representa.

Tomando en cuenta los factores mencionados anteriormente, podremos lograr una selección más acertada del personal de ventas. Desde luego tomando también en cuenta el historial de los candidatos, -- así como la edad, personas que dependen del postulante, ocupación anterior, experiencias en ventas, etc., cuya ponderación dependerá de las necesidades y experiencias anteriores de cada compañía en relación directa con el producto o servicio que proporcionan.

La entrevista desde luego será una de las fases más importantes para poder lograr una selección acertada, ya que por medio de la entrevista personal, el entrevistador tendrá oportunidad de conocer o, al menos vislumbrar facetas del postulante de las que no se hubiesen dado cuenta por medio del material escrito que nos presentare el mismo solicitante. Se han adoptado muchos dispositivos para que la entrevista sea justa, tanto para el candidato como para el patrón, controlar impresiones aisladas, compensar los estados mentales del día, etc.

Existen reglas en las cuales el entrevistador debe basarse para lograr los resultados óptimos de la entrevista, entre las cuales enunciaré algunas preguntas, que debe realizarse a sí mismo mientras realiza la entrevista.

- 1.- ¿Hace esfuerzos para venderme a mi sus servicios?
- 2.- ¿Es este el tipo de hombre para la tarea?
- 3.- ¿Puede permanecer indiferente al desaliento?
- 4.- ¿Puede controlar su temperamento?
- 5.- ¿Tiene ambiciones para progresar?

Existen también planillas de clasificación para consignar las

impresiones del entrevistador, las cuales facilitan la ponderación de las apreciaciones del entrevistador ya que estas vienen ponderadas en comparación con el "vendedor ideal" o con otros estándares. Asimismo servirán de apreciación y comparación entre todos los solicitantes al puesto. (ANEXO 1)

Es obvio que los gerentes de ventas que tienen éxito en la selección de su personal elaboran algún método definitivo para hacerlo. Por lo regular en el método utilizado existe un fuerte elemento personal, esto es debido a que la personalidad desempeña una labor de suma importancia en las ventas, y debido a que el vendedor tiene que trabajar en armonía con sus superiores jerárquicos, su elección estará basada en gran parte en la posibilidad de que el vendedor sea compatible con las políticas, normas y organizaciones de la empresa.

Las planillas son medios de ayuda para lograr un fin. Pero, el ser humano por la cantidad de variantes existentes en él no puede ser catalogado y calificado rígidamente, sino que estos deberán emplearse con un criterio personal, que basado en un estudio de la tarea a desempeñar y las aptitudes que requiere la misma lleve a idear un método que sea personal pero a la vez definitivo, para después seguirlo sin interrupción. Desde luego las planillas de calificación objetivo permiten al gerente después de un lapso de tiempo volver a controlar y ver los resultados de criterios anteriores.

C).- FUENTES DE RECLUTAMIENTO A UTILIZAR.

Los métodos para efectuar la selección del personal de ventas ha ido día a día mejorando, actualmente se basan esencialmente en saber lo más posible de cada uno de los candidatos, para después poder

resumir estos datos sistemáticamente y más tarde ponderarlos de acuerdo al tipo de compañía, a la clase de producto, viendo sus necesidades y empleando el mejor criterio.

La fuerza de ventas es cada día más inadecuada de acuerdo al crecimiento y expansión de nuestra población, tanto más cuanto ha ido en aumento nuestra capacidad productiva y nuestro poder nacional de compra. Esto es debido a que existe una incomprensión sobre lo que significan las ventas, y se ignora el importante papel que desempeña el vender en la economía nacional.

Se está tratando de resolver este problema, promoviendo cursos prácticos sobre ventas e interesando a la juventud en las oportunidades que les brinda la carrera de ventas como profesión. Es decir, a través de los medios de difusión, se está vendiendo al público la idea de que el vender es una función de trascendencia vital para nuestra economía. Con esto no se busca otra cosa sino obtener un mayor número de candidatos a través, de las diversas fuentes existentes y así poder llegar a cubrir satisfactoriamente nuestro mercado.

El primer paso a dar para resolver el problema de incorporar elemento humano a la fuerza de ventas, es determinar con el mayor número de información posible acerca de la cantidad de cambios que hay corrientemente en el cuerpo de venta, la eficiencia actual de nuestros vendedores y el número de agentes que requerimos de acuerdo a nuestro mercado potencial y el área que trata de cubrirse. Además deberemos catalogar cuidadosamente la eficiencia de nuestros actuales vendedores, calificando éstos entre:

- 1) Útiles

2) Posibles o discutibles

3) Inútiles

Esto será de acuerdo al volumen de ventas, realizado por cada uno y los gastos directos de venta, sin olvidar otro tipo de valores como tiempo de servicio, potencialidad y su personalidad.

Los agentes vendedores útiles y posibles deberán ser retenidos, y los inútiles despachados lo más pronto posible. A su vez a los posibles deberá fijárseles un período de tiempo razonable para que -- prueben su capacidad de servicio a la empresa; y no es sino hasta -- cuando hayamos eliminado a los inútiles y los discutibles estén haciendo progresos cuando deberemos introducir en la empresa nuevos -- agentes, ya que una organización sana de ventas, crea un ambiente optimista en provecho del porvenir de los nuevos agentes.

Para poder hacer una selección adecuada, lo primero que necesitamos conocer, son indudablemente las fuentes de las cuales podremos obtener los candidatos para ocupar el puesto requerido por la empresa.

Las principales fuentes para la obtención de candidatos para el personal de ventas son:

- 1.- Los propios empleados de la compañía que se encuentren desarrollando otros puestos. Podemos encontrar dentro de nuestra propia compañía personas que por el resultado del desempeño de sus funciones, su facilidad de palabra, el conocimiento que tienen de la empresa y la forma en que se han desarrollado entre sus compañeros de trabajo, reúnan los requisitos esenciales para poder ser buenos agentes de ventas, haciendo también de esta manera más fácil para la empre

sa la promoción, adiestramiento y desarrollo del vendedor en cuestión.

2.- Los recomendados o amistades de empleados, funcionarios y gerentes de ventas. De esta manera obtendremos candidatos de la cua les tendremos un margen de confiabilidad en cuanto a su honradez, integridad y preparación, en un grado variable de acuerdo a la persona que nos lo propone y recomienda. La única objeción que tiene esta fuente es que el actual empleado, influenciado por motivos personales se in-clina a recomendar a un pariente o un amigo, y en este caso no se obtiene una recomendación imparcial y de acuerdo a las reales aptitudes del postulante.

3.- Bolsas de Trabajo. Al recurrir a esta fuente por el tipo de labor que esta desempeñando, suponemos que nos enviará al candidato con sus datos ya investigados, sólo para que efectuemos la confirmación de los mismos, y a su vez el que estos consideren el más apropiado para el puesto a desempeñar.

4.- Colegios y Universidades. Este tipo de fuente se reco - miende sobre todo en el caso de venta de productos, equipos o sistemas especializados que requieran de ciertos conocimientos técnicos.

5.- Postulantes independientes de afuera. Es decir, las personas que de acuerdo a sus trabajos anteriores y a sus experiencias -- llegan a ofrecer a nuestra empresa sus servicios por considerar que conocen el tipo de producto o servicio y el mercado del mismo.

6.- Anuncios en revistas especializadas de ventas o periódicos. En este caso nuestra labor en la selección tendrá que realizarse más a fondo para poder escoger realmente a los candidatos adecuados al puesto, pues por el tipo de fuente da oportunidad a que se presenten -

a hacer su solicitud una variedad de personas con diferentes conocimientos, experiencias. Este tipo de fuente es recomendable para organizaciones donde el agente no requiere un conocimiento profundo del artículo.

En sí la fuente de la cual provenga el postulante no es lo más importante, sin embargo ciertas fuentes sí nos darán más garantías en lo que respecta a la honestidad, integridad y preparación del candidato, como es el caso de empleados de la propia compañía, que es una persona a la cual ya conocemos y que su anterior trabajo nos puede dar cierta confianza en cuanto al desarrollo del nuevo puesto que se le va a confiar.

En cualquier caso lo más importante es determinar técnica y minuciosamente las aptitudes y conveniencias del candidato al puesto.

Obviamente los problemas para la obtención del personal de ventas y la selección de la fuente de mayor conveniencia variará según la compañía y el producto de que se trate. Por ejemplo, para la obtención de un vendedor para la Bull General Electric, la mejor fuente sería el postulante le facilitarían la venta de este equipo, así como también le ayudarían a conocer más rápidamente toda la maquinaria y sus especificaciones. Asimismo el adiestramiento al igual que la misma fuente serán distintos para un vendedor que va a vender caramelos para las fábricas Luxus.

En cada compañía la gerencia de ventas tiene que proyectar de acuerdo a sus necesidades, y luego del "que necesito", elaborar el "cómo" que más se adopte a sus intereses y metas.

Sin embargo cualesquiera que sean las condiciones especiales,

**El solicitante no debe escribir aquí
Análisis del Entrevistador**

ASPECTO PERSONAL

Salud Aparente:

Buena Regular Mala

Color:

<input type="checkbox"/> Ojos	<input type="checkbox"/> Cabello	<input type="checkbox"/> Piel
<input type="checkbox"/> Negro	<input type="checkbox"/> Negro	<input type="checkbox"/> Clara
<input type="checkbox"/> Marrón	<input type="checkbox"/> Marrón	<input type="checkbox"/> Mediana
<input type="checkbox"/> Azul	<input type="checkbox"/> Rubio	<input type="checkbox"/> Pálida
<input type="checkbox"/> Gris	<input type="checkbox"/> Gris	<input type="checkbox"/> Oscura

Voz:

<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Mediana	<input type="checkbox"/> Gruesa
<input type="checkbox"/> ¿Es agradable?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No

Apretón de manos:

Firme Mediano Flojo

Movimientos (gestos y acción)

Rápidos Nerviosos Lerdos

Limpieza:

<input type="checkbox"/> Manos Limpias	<input type="checkbox"/> Uñas Limpias	<input type="checkbox"/> Calzado Lustrado	<input type="checkbox"/> Cabello Peinado
<input type="checkbox"/> Manchadas	<input type="checkbox"/> Manchadas	<input type="checkbox"/> Descuidado	<input type="checkbox"/> Desarreglado
<input type="checkbox"/> Cuello Limpio	<input type="checkbox"/> Corbata Modesta	<input type="checkbox"/> Alhajas Modestas	<input type="checkbox"/> Ropa Planchada
<input type="checkbox"/> Manchado	<input type="checkbox"/> Llamativa	<input type="checkbox"/> Demasiado llamativos	<input type="checkbox"/> Desarreglado

Dentadura:

Limpia Incrustaciones de oro Mala

Magnetismo personal:

Excelente Regular Pobre

Crédito Máximo Puntos Acreditados

Aspecto personal físico del solicitante con respecto a la edad, peso, estatura, ropas y voz.....	20 puntos
Instrucción.....	20 puntos
Personalidad.....	15 puntos
Experiencia vendedora.....	10 puntos
Experiencia de oficina.....	5 puntos
Ambición.....	20 puntos
Opinión.....
Entrevistado por.....	Fecha.....
Entrevistado por.....

Inexo (1) Planilla de clasificación para solicitante, que puede fácilmente convertirse en puntos que permiten fácil comparación de la aptitud del vendedor.

El problema contendrá elementos comunes, los cuales todos - los Gerentes de ventas deben considerar para evitar en los más posi-- bles los costosos errores de la alta rotación: ya que la rotación im-- plica entre otros, gastos de obtención y adiestramiento del vendedor.

D) LA SELECCION COMO ELEMENTO ESENCIAL.

Cabe mencionar que el paso inicial de cualquier programa de integración de agentes vendedores a una empresa, es determinar o espe-- cificar el tipo de individuos que se necesitan en calidad y en canti-- dad para lo cual es necesario formarnos una idea precisa del vendedor ideal que requerimos.

No olvidemos que el acto de contratar a un individuo implica la suposición de que permanecerá a la firma. Tarde o temprano, la habi-- lidad que tenga para desempeñar su trabajo y marchar al paso con el -- grupo que trabaja, llegarán a ser asuntos de primera importancia.

La selección de los mismos agentes constituye el proceso me-- diante el cual los solicitantes son clasificados en varias categorías, de conformidad con su aceptabilidad para el empleo.

Actualmente, gran cantidad de empresas se están dando cuenta del valor de un programa de selección sólido de vendedores y están dis-- puestos a gastar más dinero en esta importante función.

Los solicitantes que han sido seleccionados cuidadosamente, - generalmente aprenden a desempeñar sus puestos más fácilmente, se con-- vierten en mejores productores de ventas y son más felices en sus pue-- tos que los que han sido seleccionados sobre una base casual.

Fundamentos que apoyan un programa de selección.

Cabe afirmar que, son evidentes los problemas beneficios ten

gibles o intangibles, de aplicar un sólido programa de selección de -- agentes de ventas.

Pues, además de producir un aumento en las ventas por vendedor y disminuir los remplazos de dichos vendedores.

Tal programa ayuda a reducir los gastos de formación al mejorar la calidad de los que se entrenan; favorece la contratación atrayendo excelentes candidatos que se muestran impresionados cuando una compañía manifiesta su interés hacia el empleado al utilizar métodos de selección concienzudos; logra un número adecuado de empleados capaces de ascensos; disminuye el costo de la inspección o supervisión y de las hojas de servicio y reduce al mínimo de la pérdida de clientes resultante de los remplazos de vendedores.

En consecuencia, la selección tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.

Responsabilidad en la selección de los vendedores.

Respecto a quien debe encargarse de la selección de los -- agentes de ventas, esto lo determina en gran parte el volumen y el tipo de la empresa, si la organización es pequeña y hace falta un nuevo vendedor en intervalos poco frecuentes, el presidente o el director gerente con la cooperación del gerente de ventas, cuando se tiene contratado al nuevo vendedor en la misma forma que a los demás empleados.

En las organizaciones medianas, el departamento de ventas -- asume la responsabilidad íntegra de la selección los detalles corren a cargo del gerente de ventas, así como la aprobación definitiva. Y en empresas grandes, tienen departamentos de personal que sirven a todas

las divisiones de la compañía, ayudando en la selección y formación de los vendedores, efectuándose esta labor por medio de conferencias entre el Departamento de Personal y el de Ventas.

Para poner por obra un programa acertado de selección de personal se hace preciso estudiar las fichas personales y las de rendimiento de los actuales y anteriores agentes de ventas estudiando los distintos factores personales y las distintas circunstancias, tanto de los buenos como de los malos agentes de ventas, se aprenderá a distinguir entre los que sirven y no sirven para el caso y se formará un criterio para los nuevos candidatos.

La ficha personal o tarjeta de calificación de los vendedores que han triunfado constituye la guía más segura para introducir a nuevos hombres en la empresa.

Así también, el proceso de selección de los agentes consta de dos partes:

- 1) El establecimiento de una norma de cualidades y méritos que deberá reunir todo agente de ventas para ser admitido a la empresa
- 2) La adopción de un sistema para valorar las cualidades de los solicitantes en conformidad con una norma previamente fijada.

El éxito de las ventas depende de la actuación de los agentes vendedores que incorporan a la organización si los agentes seleccionados son eficientes estarán resueltos muchos de los problemas de supervisión de ventas, control, motivación, gustos, volumen y ganancias.

En realidad la selección de vendedores no es más que un refinamiento de lo hecho anteriormente en el reclutamiento, lo único que

se añadirá a través del procesamiento de selección en la recopilación sistemática de información sobre el candidato y el análisis de dicha información. Las principales herramientas utilizadas en el proceso de selección son -la solicitud- la solicitud es un instrumento imprescindible para el proceso de selección. El objeto de este documento es obtener información y datos sobre la persona del solicitante para referirse posteriormente a ellos, proporcionarse los datos que después se compararán con la norma o patrón de requisitos exigidos de los solicitantes y suministrar datos al entrevistador para poder llevar a cabo satisfactoriamente su entrevista con los candidatos.

- Las entrevistas. El objeto de las entrevistas es determinar la impresión del efecto que producirán los candidatos en los clientes en los clientes por su personalidad, a su apariencia y actitud general, con ellas, además, se trata de reunir una información adicional donde se consiguen datos que no pueden ser redactados en la solicitud, además las entrevistas proporcionan a los aspirantes datos sobre su futuro empleo, sobre la compañía, o entidad y la ocasión que le brinda. Y por fin en la entrevista se trata de dar una buena impresión al candidato sea contratado o no para el trabajo.

- Pruebas Psicológicas. Con el objeto de medir el comportamiento de las personas de una manera estandarizada y objetiva; estandarizada ya que se establecen normas sin las cuales los resultados se podrán interpretar erróneamente, ya que las conclusiones de una persona solo pueden ser evaluados mediante la comparación de un individuo con otro, siempre y cuando todos hayan sido examinados en las mismas condiciones tales como límite de tiempo e instrucciones verbales ejem-

etc. la objetividad de las pruebas psicológicas es evidente y los resultados se consideran como independientes del juicio que pueda tener el examinador.

- Investigación de las referencias. Referencias son todas aquellas personas, razones sociales, bancos que pueda proporcionar datos sobre el candidato ya sea por haber prestado un servicio o por tener crédito, y que permitirán a la empresa ir formándose una idea más o menos clara o aproximada del candidato. Y la compañía necesita comprobar que tan ciertas son las referencias dadas.

- Examen Médico. Algunas empresas lo consideran obligatorio y otras no, en mi opinión debe ser obligatorio para la contratación de vendedores, puesto que tienen que tratar directamente con los clientes. Este examen hay que realizarlo periódicamente para poder tener siempre una fuerza de ventas saludable.

E) ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS VENDEDORES.

1) ANALISIS DEL TRABAJO DEL VENDEDOR

La tarea del vendedor es sin duda alguna más compleja y variada que una tarea de fábrica y oficina, razón por la cual no es susceptible de estudios de tiempos y movimientos, según el método Taylor que es utilizado con los obreros. Sin embargo, existe dentro de estas tareas una repetición de operaciones en ciclos más o menos regulares. Razón por la cual puede ser este trabajo sometido a un estudio detallado y subdividido en sus elementos y analizado paso a paso. Lo primero que hay que determinar serán los elementos de que consta para inmediatamente después seleccionar los mejores métodos para realizar cada una de las partes de esta tarea, pudiendo de esta misma manera registrarse

y más tarde convertirse en standards.

Es sin duda alguna el análisis del trabajo el primer paso en el establecimiento de un programa de capacitación, ya que sería ilógico comenzar esta sin haber estudiado previamente las obligaciones de un vendedor.

El primer paso en la preparación de un análisis de trabajo se basa en determinar concretamente los objetivos de una labor de venta.

La fijación de los objetivos es indudablemente labor de la dirección de la empresa, pues sin el previo acuerdo de la misma resultará completamente imposible elaborar una descripción detallada de un trabajo. Esto es debido a que en la mayor de las ocasiones, los directivos tienen diferentes ideas en lo que se refiere a la naturaleza específica del trabajo de los vendedores, y no será sino mediante un intercambio de opiniones entre ellos mismos como se llegará a un acuerdo acerca de los objetivos fundamentales.

La descripción de las obligaciones del vendedor variará indudablemente de acuerdo al índole del producto, el cliente, la organización de ventas y el territorio. Pero en general hay que informar a los agentes de sus deberes como vendedores, de las obligaciones que van a contraer con los ejecutivos de la firma, las obligaciones diarias, las obligaciones de servicio, las obligaciones de relaciones públicas; y las obligaciones profesionales mercantiles. Es claro entonces que antes de iniciar cualquier programa de instrucción de ventas, deberemos describir detalladamente el conjunto de responsabilidades del agente en relación a cada uno de los puntos precedentes.

A continuación haré una reseña del trabajo del vendedor: en -
la que se incluyen los puntos aplicables a la generalidad:

A.- Realización de la venta:

- 1.- Conoce al prospecto y junta datos acerca del mismo.
- 2.- Proyecta la entrevista.
- 3.- Analiza las necesidades del prospecto.
- 4.- Hace demostraciones.
- 5.- Presenta hechos y razones; resuelve objeciones.
- 6.- Se apoya en motivos de compra durante la entrevista.
- 7.- Lucha para vencer a la competencia.
- 8.- Redacta cartas de ventas y cotizaciones escritas para --
ser sometidas a la aprobación del cliente.
- 9.- Crea buena voluntad hacia si mismo conversando sobre te-
mas no relacionados con la venta de su producto.
- 10.- Obtiene pedidos firmados.
- 11.- Hace cobranzas; fija la clasificación del crédito, del -
candidato.
- 12.- Ayuda a otros vendedores.

B.- Deberes Rutinarios:

- 1.- Sigue instrucciones.
- 2.- Hace informes.
- 3.- Lleva registros.
- 4.- Cuida debidamente su equipo y existencia de mercaderías.
- 5.- Se mantiene informado acerca de todas las modificaciones
que sufre el producto, precios, etc.

C.- Servicio:

- 1.- Coloca su producto.
- 2.- Adiestra a los operadores.
- 3.- Enseña a los distribuidores a revender.
- 4.- Ayuda a los distribuidores a revender.

D.- Deberes Ejecutivos:

- 1.- Proyecto su trabajo del día.
- 2.- Hace planes a largo plazo.
- 3.- Supervisa el trabajo de sus ayudantes.
- 4.- Tiene iniciativa propia, estudiando, leyendo literatura adecuada, cuidando su salud.
- 5.- Observa el comportamiento de su territorio y ve la relación de éste con la venta de su producto.
- 6.- Recopila argumentos de ventas locales.
- 7.- Piensa nuevas ideas y realice sugerencias a sus superiores.

E.- Creación de Buena Voluntad hacia él y la Compañía:

- 1.- Presta servicios de buena voluntad no relacionados con la venta.
- 2.- Atiende y soluciona reclamaciones y enojos.
- 3.- Prestigia a su compañía. (1)

Además de los deberes enunciados, existen otros que aunque no van en relación directa con las funciones del vendedor, aquel que -

(1) Kenagy V. Yuakum. Selection And Training of Salesman. Pág.88

desea tener éxito en su profesión, deberá realizarlos según se los exige el tipo de producto, el mercado, la compañía o el tipo de clientela que tienen que atender. Entre estos enumerará algunas como, la distribución del material publicitario, control de la publicidad, investigación del mercado, obtención de datos para listas de direcciones, obtención de informes para créditos, labor diplomática, enseñanza de vendedores nuevos, hacer entregas, etc.

2) NECESIDAD DEL ADIESTRAMIENTO.

El adiestramiento de vendedores ha llegado a ser hoy en día tan importante como la selección. Aunque actualmente todavía se encuentran directores de ventas que creen que la experiencia es el mejor maestro, o que los vendedores nacen, pero no se hacen, su número disminuye a ritmo acelerado ante los inminentes resultados que han surgido de la formación de los vendedores. Los vendedores pueden y deben ser formados para vender y la persona ejecutiva encargada del adiestramiento de éstos debe ser uno de los principales miembros consultivos a los órdenes de la gerencia de ventas.

El desarrollo de vendedores cada día adquiere mayor importancia dentro de la empresa. "Esto es debido a que todas aquellas actividades de la producción, todas las formas de creación de la demanda, tales como el planeamiento del producto y campaña publicitarias pueden ser consideradas como pasos preliminares cuya realización no tiene lugar hasta que el vendedor realiza su labor en el mercado. De aquí la razón por la cual el adiestramiento del vendedor debe formar parte integral de cualquiera de los planes de la dirección encaminada a reali-

zar su pleno potencial de ventas". (2)

Actualmente, a pesar de que se reconoce la necesidad del - - adiestramiento de los vendedores, existe una tendencia para buscar combinaciones de tal manera que la tarea no sea ardua, ni para la empresa ni para el vendedor, no obstante no se ha encontrado nada que sustituya al esfuerzo. Indudablemente ha habido progresos en la formación -- técnica de los vendedores como, los métodos de conferencias, ensayos - con interpretación de papeles, ayudas visuales, etc. Sin embargo el - instructor experimentado conoce que éstos no son más que simples ayu-- das para lograr la función principal de determinar lo que les falta a los vendedores para después encontrar los métodos apropiados para in-- culcarles los conocimientos necesarios.

El costo de mantener a un vendedor, incluyendo sueldo y gase-- tos, se ha convertido en una partida principal del costo preciente de toda distribución, y a fin de reducir este costo, la eficiencia del -- hombre ha alcanzado una importancia vital. De aquí que por medio del adiestramiento se busque hacer aptos a los vendedores en su tarea, una vez que han sido elegidos para ser empleados.

Actualmente ha quedado demostrado fuera de dudas que el adies-- tramiento es practicable para todo tipo de empresas. Ahora ayudando al vendedor que con toda probabilidad hubiese fracasado con los métodos - antiguos, se le enseña a evitar errores y se hace de éste una persona capaz en su tarea. Sin embargo hay que subrayar que ésto se logrará -

(2) cita 1 A Management View of Training prentice hall inc. pág. 53

siempre y cuando se elaboren programas debidamente concebidos y bien administrados, ya que un programa preparado de forma deficiente pues no sólo tener escasos resultados sino redundar en un gasto inútil de dinero, y hasta puede producir resultados negativos en algunos casos. Entre otras ventajas que se obtienen con el adiestramiento se encuentran, la reducción del tiempo que tarda un vendedor típico en alcanzar un nivel de efectividad promedio o normal, la disminución de pedidos, pedidos que implican a la empresa pérdidas de beneficios y que por lo general son consecuencia de vendedores inadecuadamente formados que, además de perder el pedido, crean una opinión negativa de la casa que permite que la represente un hombre así. Esto puede ocasionar pérdidas permanentes de clientes. Otra ventaja es el mejoramiento de las relaciones con los clientes, ya que un vendedor debidamente adiestrado no tendrá nunca necesidad de forzar una venta, además de que nunca vendrán maquinarias o material inadecuado y asimismo podrán aconsejar al cliente en cuanto lo que debe comprar de acuerdo a la situación económica y necesidades de dicho comprador.

Entre otras muchas razones, S. Roland Hall, señala las siguientes como las más significativas:

A) La competencia se ha vuelto muy intensa. El vendedor actualmente debe conocer las más posibles tácticas de ventas y también su producto, pues de lo contrario no podrá enfrentarse a la actitud científica de muchos compradores y a las exigencias de los agentes de compras despiertos y competentes.

B) Las grandes organizaciones tiene que proceder por lo general de acuerdo a un curso predeterminado. Se requiere unidad de es-

fuerzo aunque a cada hombre del personal de ventas se le da libertad para expresar su individualidad. Frecuentemente deben seguirse políticas definitivas.

C) Un sistema centralizado de adiestramiento significa la consolidación de la información más indispensable y la implantación de los métodos más eficaces. Los vendedores nuevos pueden proveerse en esta cuenta. Se hace posible la estandarización de los argumentos de venta.

D) Un período de adiestramiento proporciona a los dirigentes una mejor oportunidad para juzgar a los vendedores que cuando se les emplea y se les pone a trabajar con poca preparación". (3)

"Un estudio realizado por la Asociación Directiva de Agencias de Seguros de Vida, con un grupo de 614 agentes de una compañía de seguros de vida demostró que los que habían completado el programa de adiestramiento fueron decididamente mejores vendedores que aquellos que habían recibido solamente parte de formación. Los resultados de los tests que determinaron las aptitudes para vender en relación con los éxitos en las ventas sobre el terreno fueron los siguientes:

(3) cita 2.

Idem. pág. 68

CLASIFICACION SEGUN VENTAS OBTENIDAS POR LOS VENDEDORES

APTITUDES	COMPLETARON EL ADIESTRAMIENTO	NO LO COMPLETARON
A	243	103
B	189	90
C	143	52
D	136	73

Obviamente existe una relación directa entre el adiestramiento y los resultados de venta. A cada nivel de aptitud los hombres - - adiestrados sobrepasarán ampliamente a aquellos que no habían completado el programa; el vendedor adiestrado con la clasificación más baja - en cuanto a aptitud corresponde, vendió más que el vendedor no formado con la clasificación más alta en aptitud. Otro estudio dió por resultado que un grupo de agentes que recibieron un curso de adiestramiento - en la Universidad de Purdue, lograron conseguir cuarenta mil dólares - anuales más de negocio que compañeros de ellos que no recibieron este - adiestramiento." (41)

Entre los riesgos que se corren al elaborar un programa de - adiestramiento, se encuentra la posibilidad que un agente, después de - haber recibido formación tan costosa para la empresa, decida abandonarlo e irse a trabajar a otro lado. Sin embargo, este riesgo siempre se - corre y la experiencia de las empresas que efectúan los cursos de - -- adiestramiento para sus vendedores, les ha demostrado que solamente en - casos muy especiales llega a ocurrir el siniestro del riesgo mencionado; y así mismo han comprobado que este riesgo, junto con los gastos -

(41) cita 3 Rains Jr. Wallace personnel Psychology Constance. Pág.224

de dinero y tiempo que se efectúan durante el adiestramiento se ven -- compensados con creces, con los beneficios que produce después a la em presa.

De esta manera, podemos ver entre muchas de las ventajas, el hecho de que por medio de esta formación la empresa se evita la costosa rotación en las organizaciones de ventas y también logra lo que puede considerarse el objetivo primordial del adiestramiento que es el in cremento en las ventas.

3) METODOS DE ADIESTRAMIENTO

La adecuada selección de todos los puntos que debe contener un programa de adiestramiento dará la seguridad de que ha sido incluido todo el material requerido por las necesidades de la empresa y del vendedor, pero los resultados efectivos de este programa sólo se lograrán si el experto instructor utiliza los métodos correctos.

Los factores que deben tomarse en cuenta para planear un eficaz método de entrenamiento son:

- a) La dificultad o complejidad del tipo de ventas.
- b) La instrucción requerida por el vendedor de acuerdo con su experiencia.
- c) Un estudio acerca del tipo de clientes con los cuales se va a enfrentar.

A su vez este programa deberá cubrir tres fases para que pueda considerarse como completo:

- a) Un conocimiento exhaustivo acerca de los productos o servicios que manufactura o proporciona la empresa.
- b) Conocimiento de la empresa, principalmente por lo que se-

refiere a objetivos, rol de las utilidades, pagos y forma de operar de las cobranzas. Es decir, dar a conocer al vendedor como las distintas funciones operan en relación con la función de las ventas.

- c) Conocimiento de los clientes mediante fichero y dar una idea y ejemplos de aquellos que sin serlo actualmente son clientes potenciales de la empresa.
- d) Dominio de las técnicas para vender, complementándolo con role playing o dramatización de ventas que permita también ayudar a refutar objeciones.

Es aconsejable que en las primeras semanas el entrenamiento se realice en forma individual para después realizar reuniones o cursos de entrenamiento conjunta o finalmente operará la labor de campo del supervisor durante entrevistas reales de venta.

Mediante el adiestramiento podremos formar y hacer a un vendedor, pero debemos reconocer que esto lo lograremos siempre y cuando éste tenga condiciones naturales, como simpatía y empuje de superación; ya que estas características no se las puede brindar ningún programa de adiestramiento.

Es sabido que entre los vendedores existen personas de mayor y menor capacidad mental, así como también algunos tienen mayor facilidad para memorizar visualmente; otros poseen memoria auditiva, etc. -- Las experiencias escolares de cada uno en particular, tienden a crearles prejuicios contra determinados sistemas de enseñanza. Razones por las cuales debe procurarse: 1) componer las clases de grupos de alumnos de análoga inteligencia, experiencia y educación.- 2) el material di--

dáctico ha de presentarse bajo diversas formas, para asegurar la comprensión del mismo por todos los miembros de la clase.- 3) Deberá facilitarse el máximo de enseñanza individual.

Otro punto importante a considerar durante el desarrollo del adiestramiento, es el buscar el interés de los alumnos por medio de los incentivos adecuados.

Naturalmente el programa deberá relacionarse en cuanto sea posible, con la mejora del nivel de vida, ya que este es uno de los principales incentivos para todos los vendedores. De esto derivará que el material didáctico directamente relacionado con los métodos para aumentar las ventas, sea recibido por los alumnos con mucho mayor interés que las explicaciones relativas a la política comercial de la empresa o la historia de la fundación de la empresa, lo cual podrá parecer algo muy remoto a los vendedores faltos de experiencia en esos aspectos. Por otra parte el interés de los alumnos participantes del adiestramiento, podrá aumentar considerablemente si saben que el final de éste serán examinados acerca de los puntos tratados dentro del mismo.

Los métodos de adiestramiento de la fuerza vendedora podemos clasificarlos en: métodos de enseñanza colectiva o de grupo; métodos de enseñanza individual o una combinación de ambos.

La instrucción por grupos comprende procedimientos como conferencias, demostraciones, enseñanza por actuación, discusión por secciones y foros. Este método de instrucción de grupo son los más usuales actualmente, esto es debido a que son económicos, rápidos y pueden emplearse para enseñar al mismo tiempo a varias personas. Además son

eficaces para exponer claro tipo de información. Sin embargo, no es eficaz para enseñar la técnica de ventas, la eficiencia personal o el uso conveniente que hay que hacer de la teoría aplicada.

La instrucción individual se lleva a cabo por lo general en las grandes organizaciones y en firmas pequeñas, en las cuales su rotación de personal de ventas es casi nula. Este tipo de instrucción es el más adecuado para lograr un buen agente vendedor, ya que toma en cuenta los conocimientos del interesado, sus cualidades, su talento, sus costumbres, etc., y toda la enseñanza va dirigida hacia él y sus necesidades. Sin embargo a este método de instrucción no se le da la importancia que se debiera, debido a que es muy caro y absorbe mucho tiempo.

Los métodos individuales de instrucción más utilizables son: conferencias individuales, adiestramiento práctico sobre el terreno y cursos por correspondencia. Este método se utiliza por lo general como complemento de los procedimientos de las enseñanzas de grupo.

CONFERENCIAS A GRUPOS: Este tipo de conferencias son muy usuales y son pronunciadas generalmente por los gerentes de ventas o de su curso a grupos de diez a veinte futuros vendedores. La eficiencia de este método depende fundamentalmente del ingenio del conferenciante, además desde luego de la utilización de ayudas visuales explicativas y atractivas, así como la organización del material explicado.

Este tipo de conferencias tienen ventajas tales como, poder dirigirse a un tiempo a un grupo numeroso de personas, economía y ahorro de tiempo, pudiendo dar al agente los datos e información del producto; órdenes, políticas, orientaciones y la historia de la compañía.

Sin embargo en la mayoría de los casos, las conferencias resultan mediocres en cuanto a presentación y exposición, razón por la cual el grupo distrae su atención y la vuelve deficiente sin asimilar todo lo que debiera. Además bajo este método el agente no tiene oportunidad de desarrollar su habilidad práctica e individual de venta.

Creo yo que la conferencia debe ocupar un lugar dentro de todo método de adiestramiento, ya que constituye una orientación para -- los principiantes en cuanto a exposición de datos del producto, sobre la compañía, los programas de ventas, etc. Pero siempre en suplemento de otros sistemas de enseñanza.

D E M O S T R A C I O N E S :

Este tipo de instrucción, enseña a los agentes a exponer todo lo referente al producto y a las directrices de la empresa, y asimismo instruirles en la forma en que debe realizarse una venta. Es función del instructor enseñar al vendedor la mejor manera de exposición de un artículo, de contrarrestar la competencia, iniciar la entrevista, contestar objeciones, realizar demostraciones del producto y saber mantener la conversación con el cliente.

El proceso de demostración puede hacerse también por medio -- del empleo de películas didácticas. Estas películas deben ser sumamente reales, para así dar al vendedor una imagen de venta que le sea de provecho y fructuosa en cuanto empieza a realizar su labor.

Cuando este procedimiento es llevado a cabo por medio de un instructor, se recomienda que se haga dentro de las instalaciones de -- la empresa, lo cual facilita el montaje de escenarios de demostración y el tener a la mano el artículo o artículos en cuestión, es más fácil

sacar de dudas y resolver objeciones que puedan tener los cursillistas. Otra cosa importante dentro de este proceso es cerciorarse de que el alumno ha asimilado, facilitando el diálogo y las discusiones en forma de mesa redonda.

ENSEÑANZA POR ACTUACION :

Es un método eficaz de enseñar a un grupo de vendedores, y consiste en formular un simulacro de venta estableciendo un diálogo entre vendedores y compradores, lo cual ayuda a ilustrar la forma defectuosa y correcta de exponer un producto, como refutar las objeciones del cliente y se hace una práctica de como debe realizarse una entrevista de ventas.

Este procedimiento consiste en que el instructor y uno de los agentes, o bien dos agentes, representen el papel del vendedor y el comprador, exponiendo así el método más eficaz de hacer la exposición del producto y cerrar la venta. Generalmente después de la representación teatral suelen seguir una serie de comentarios y críticas por parte del instructor y de los demás del grupo que ayudan a sanar errores.

La persona que desarrolla el papel del comprador deberá hacerlo lo más acertado posible y poner objeciones para lograr la mayor realidad en el simulacro.

Esta teatralización de ventas desarrolle la seguridad del agente y le dé confianza en sí mismo, puesto que se le prepara para la entrevista práctica y real, y de esta manera adquiere rápidamente la habilidad necesaria para vender, además la participación activa de los agentes despierta en ellos un mayor interés en la instrucción que es--

tan recibiendo.

Si se logra que el alumno llegue a olvidar que se trata de una ficción será la mejor prueba que el sistema se está utilizando correctamente, es la razón por la cual debe buscarse el mayor grado de realidad dentro de la sesión.

D I S C U S I O N P O R S E C C I O N E S :

Este procedimiento es adecuado para adiestrar a agentes experimentados y a las personas que ocupan la gerencia media. Se lleva a cabo por medio de pláticas informales en las cuales se discuten situaciones reales, tomadas de las actividades de agentes o supervisores. Este tipo de discusiones se realizan para buscar el intercambio de ideas y buscar soluciones a los problemas comunes.

Este tipo de discusiones deben ser presididas por una persona de experiencia en tales materias, el cual debe guiar las reuniones y resumir los resultados, a su vez que marca el tema con lenguaje claro para evitar confusiones en el problema a tratar e iniciar la discusión con una pregunta de partida que estimule las opiniones de los componentes del grupo.

F O R O S :

Este método abarca las conferencias, las reuniones y las discusiones por sección, siendo utilizado para grupos mayores de agentes. Por lo general en este sistema se presenta el problema o tema por un charliador o es tratado por una serie de expertos. Después los agentes expresan sus puntos de vista y realizan preguntas al conferenciante o a los miembros de la sección. De ésta manera se consigue una más amplia exposición del tema y a su vez se logra la participación del audi

torio.

Después de haber expuesto cada uno de los métodos de adies--
tramiento colectivo, me referiré ahora a los métodos de carácter indi-
vidual, los cuales ya fueron anunciados con anterioridad.

C O N F E R E N C I A S I N D I V I D U A L E S :

Este tipo de conferencias se realizan por lo general entre -
el supervisor o gerente de ventas y el discípulo. Este tipo de ense--
ñanza es muy práctico cuando este se va a impartir a uno o dos vendedo
res principalmente. Por medio de ésta se da el recién llegado toda la
información que necesita y se responde a sus preguntas, además de com-
probar que el alumno ha leído los temas que se le han indicado. Este-
tipo de conferencia por lo general suele ir complementado por lecturas
que se señalan al candidato, por prácticas de adiestramiento en su tra-
bajo y suelen impartirse en las oficinas centrales o en sucursal.

Las conferencias individuales constituyen un método didácti-
co por lo general de carácter complementario que se emplea juntamente-
con los distintos tipos de instrucción de grupo, y suele utilizarse pa-
ra hablar de las fallas y de los puntos fuertes, observados durante el
adiestramiento práctico del agente de ventas, asimismo para mejorar y-
ampliar los conocimientos y las técnicas del mismo. Indudablemente es
este tipo de conferencias deben formar parte de un buen programa de adies-
tramiento.

E N S E Ñ A N Z A S P R A C T I C A S :

La clase de mayor eficiencia para la instrucción de vendedo-
res, tanto principiantes como expertos, es sin duda alguna la que se -
lleva a cabo sobre el terreno, ya que es la única que permite al candi

dato adquirir las cualidades operantes del buen vendedor en la práctica de la entrevista con el cliente, encontrándose frente a sus objeciones y cerrando la venta. La sagacidad para vender no puede adquirirse más que en virtud de la práctica, ya que por medio de ésta aprenderá a utilizar sus conocimientos de manera eficaz y provechosa.

El aprendizaje sobre el terreno y la educación de la sagacidad es lo más difícil, lento y costoso de la instrucción. Mediante este método el instructor puede enseñar claramente, corregir los errores y supervisar arduamente al agente de ventas, acompañándolo en su trabajo. El ingenio para vender sólo se adquiere merced a una laboriosa -- práctica y a base de intentos y errores. Leva tiempo adquirir buenos hábitos en la venta, y corregir los errores que al vender se cometen; estas son razones por las cuales la instrucción individual sobre el terreno es muy costoso, y por eso es que frecuentemente queda excluido totalmente de los programas de adiestramiento.

I N S T R U C C I O N P O R C O R R E S P O N D E N C I A :

Este tipo de instrucción también denominado de estudio en casa, es eficaz para proporcionar a los agentes de ventas la enseñanza en lo relativo al producto, reglas y políticas de la compañía, historia y organización de la empresa, publicidad, promoción y servicio mecánico de la misma. Sin embargo no es buen sistema para enseñar técnicas de venta, ni para desarrollar y estimular la habilidad de vender y a su vez no puede enseñarse al agente cómo usar los datos que conoce en las presentaciones de venta.

Este tipo de enseñanza es por lo general utilizado como suplemento de la enseñanza de grupo o bien para instruir individuos ale-

Jados geográficamente de las oficinas, que no pueden tomar parte en el grupo que recibe la enseñanza por el costo que supondría. Este sistema también se utiliza para adiestrar un número considerable de agentes con un costo relativamente bajo.

En otras ocasiones es utilizado para mantener al corriente a los agentes veteranos por medio de lecciones periódicas relativas a -- precios y aplicaciones de los productos.

Sus ventajas son el costo relativamente bajo, pues la instrucción puede iniciarse en cualquier momento, con cualquier número de estudiantes y puede desarrollarse un plan de enseñanza constante que dure largos períodos.

Sus desventajas son que carecen del estímulo de las discusiones de grupo, no puede demostrar ni enseñar la manera de hacer presentaciones de ventas, no hay contacto personal entre instructor y estudiante y los agentes de ventas se oponen con frecuencia a estudiar en su casa, además de que es difícil mantener vivo el interés del estudiante durante un espacio largo de tiempo.

Este tipo de instrucción es usado generalmente por las industrias cuya distribución la realizan a través de vendedores al por mayor y al por menor, mandando la enseñanza a millares de vendedores, -- distribuidores y proveedores a la vez.

C A P I T U L O I I

PLANEACION Y ORGANIZACION DE LA FUNCION DE VENTAS

1.- ANALISIS DE LOS TERRITORIOS

A) Razones de su asignación.

Sería imposible concebir la República Mexicana como un mercado único. Las condiciones locales son demasiado diversas y su magnitud demasiado grande, razón por la cual, a fin de trazar planes definitivos de compra-venta, se hace necesario subdividir todo el país en partes.- Estas partes son los territorios cuyo propósito fundamental es el aumentar las ventas y reducir los costos eliminando los esfuerzos innecesarios, evitando de esta manera el desperdicio de tiempo y trabajo por parte del vendedor, y a su vez lograr que este mismo sienta la responsabilidad de trabajar a cada uno de los candidatos dentro de la zona y obtener el volumen máximo que pueda hacerse producir.

El vendedor por medio de la asignación de territorios es mantenido constantemente dentro de su trabajo, llegando muchas veces a desarrollar tal sentido de orgullo de su terreno que lo consideran propiedad personal, no tolerando interferencias por parte de la competencia; lo cual siempre es beneficioso para los propósitos de la compañía. Los vendedores, está comprobado que trabajan mejor cuando se les designa un territorio definitivo ya sea este toda la costa del Golfo o un solo edificio en el centro de la ciudad.

A su vez, puesto que al vendedor se le remunera en base a lo que produce su territorio, trabajará afanosamente para acumular comisiones o bonificaciones. Así se logra una explotación exhaustiva de la zona, logrando sacar de esta su máximo provecho lo cual significan

mayores ganancias para el vendedor aunadas con mayores utilidades para la compañía. Los territorios definitivamente limitados evitan que los vendedores se entrecrucen en sus rutas y a su vez aseguran una presión uniforme sobre el mercado, evitando al mismo tiempo que el vendedor -- trabaja en otras zonas distintas que no son mejores que su propio territorio.

Sin embargo estos territorios deben ser cuidadosamente definidos y seleccionados sobre una base científica. Esto es debido a que solamente cuando se lleva a cabo la distribución de esta manera se puede asignar esmeradamente la labor de ventas, aportando listas de compradores efectivos y considerando todos aquellos que sean probables. -- Sobre estas bases el vendedor conoce de antemano el área que debe trabajar para alcanzar su cifra de ventas y será entonces acertado que limite su labor a dicha zona, puesto que la buena práctica será la que -- establezca las cifras de cada ruta solamente después de conocerse el -- volumen de ventas que puede lograr el vendedor.

Una razón más será el beneficio que reporte el trabajo organizado del territorio, puesto que cuando un vendedor sabe que su cifra ha sido preestablecida de manera honrada e inteligente, procura obtener esa cifra planeando su labor de ventas de un modo apropiado. Esto irá aunado con la comunicación que le haga la oficina de control de -- ventas acerca de la importancia de cada cliente, lo cual le permitirá calcular cuantas visitas deberá hacer a los principales clientes y con que frecuencia, y a su vez podrá determinar si los clientes de menos -- importancia debe visitarlos con menor frecuencia, si las visitas deben ser más breves o si es preferible cambiar las visitas por llamadas te-

lefónicas.

Otras razones son:

1) Permite luchar más eficazmente contra la competencia por la manera sistemática y regular de las visitas. Facilita la comparación entre sí de la labor de cada vendedor en una forma honesta y verdadera.

2) El establecimiento de territorios hace posible utilizar los informes de costos para determinar contablemente el beneficio que se puede obtener de cada zona.

3) Facilitan el control de las actividades del vendedor cuando las ventas por territorios se organizan con la forma de trabajarlas.

4) Inducen al vendedor a persistir en su labor con entusiasmo, ayudándolo a conocer su zona más a fondo así como su geografía, hábitos, prejuicios y peculiaridades de sus habitantes y lo que es aún más importante el trato habitual con sus clientes, que le proporciona ventajas real sobre los competidores.

Sin embargo hay ocasiones en las cuales por el giro de la empresa o la actividad de venta que necesite realizar el agente no conviene planear las ventas por territorio. Uno de esos casos es cuando las ventas se realizan con mayor facilidad entre relaciones personales o sociales V.gr. compañías de seguros. El asignar un territorio definido al vendedor de seguros le impediría vender a parientes, compañeros de club, etc.

Otro caso sería de vendedores altamente especialistas los cuales son designados para aquellos clientes que pueden atender mejor de acuerdo con su propia experiencia o formación profesional, sin to-

mar demasiado en cuenta el tiempo requerido en las visitas, ni los --- gastos de desplazamiento en relación al gasto que se realizaría si cada vendedor se le asignase un territorio definido para que visitase to dos los clientes que hay en él.

8) Factores que intervienen en la asignación de territorios.

En los inicios de cada organización, los territorios se asignan arbitrariamente, ya que generalmente es necesario primero experimentar, antes que la dirección descubra el mejor método de limitar los territorios de ventas. Sin embargo existen compañías que tienen sus mercados perfectamente ubicados y entonces pueden definir sus territorios con gran precisión. A medida que la organización crece y acumula datos, los mercados y los territorios se establecen a base de análisis y estudios.

Los principales factores que sirven de base para determinar un territorio son:

- 1) Número de compradores potenciales.
- 2) Frecuencia de las visitas requeridas por cada comprador.
- 3) Número de visitas probables del vendedor por día.
- 4) Facilidades de transporte.

Pero además de estos factores hay que tomar en cuenta otros--- diferentes tipos que indudablemente ayudarán a lograr mejores resultados en la organización, Entre estos se cuentan tales como:

- 1) Características raciales: es decir, en una sección de la ciudad pueden localizarse gente de una determinada nacionalidad con -- quienes puede tratar mejor una persona que hable su idioma y entienda sus peculiaridades.

2) La cantidad de servicios que deben prestarse: esto es de acuerdo al tipo de producto que estemos tratando de vender; los servicios representan tiempo que le quitan al vendedor para realizar ventas, de esto que si el vendedor presta servicios el territorio deberá ser pequeño.

3) Tomar en cuenta si el producto es de compras repetitivas o si se compra una sola vez, ya que si el producto es de repetición el territorio deberá ser pequeño para que el vendedor pueda hacer las visitas de vuelta.

4) La diversidad de aplicaciones del producto, la cual determina la densidad de los candidatos a efectuar la compra.

5) El sueldo, la comisión u otra remuneración que se paga al vendedor. El territorio debe ser tan grande como se requiere para que produzca el volumen que justifique la manutención del vendedor. Si el vendedor trabaja a comisión es necesario darle un territorio que le permita vivir bien, pero tampoco habrá que exagerar dándole territorios que produzcan demasiado dinero y lleguen a engolosinarlo.

Es visto que los límites territoriales no deben fijarse al azar o en base de las preferencias del individuo, sino que el fabricante debe tener los datos necesarios para realizar una asignación científica de territorios basado en sus posibilidades de ventas. Después deberá efectuarse una verificación que revele si el territorio es demasiado grande o demasiado pequeño.

C) METODOS PARA LA FIJACION DE TERRITORIOS

Todo territorio debe ser fijado con referencia a la administración del trabajo. No sólo deben dividirse las ventas entre varios-

vendedoras, sino que sus territorios deben disponerse de tal manera que estén en contacto continuo y accesible con la oficina administrativa - de la cual dependen. Otro punto a tomar en cuenta será el futuro, para que, dado el caso de que sea necesaria una subdivisión del territorio esta pueda realizarse sin necesidad de trazar nuevamente los distritos de todo el país o de la totalidad de la zona de una sucursal. - Cualquier cambio de territorio, no siendo el de subdivisión, destruye el valor de todas las estadísticas y registro y, por lo tanto, anula posibilidades de comprar con resultados anteriores.

Entre los métodos más importantes para la distribución de territorios de venta y a su vez los más usuales encontramos:

- 1.- Los Estados.
- 2.- Los municipios, Comarcas y Distritos.
- 3.- La ciudad.
- 4.- El área comercial.

1.- Los Estados: fue la primera base que se utilizó en la -- distribución de territorios de ventas y todavía persiste como una de -- las bases más comunes. Muchas casas comerciales hoyan sumamente cómodo y conveniente asignar los territorios de venta de acuerdo a los límites de venta de cada Estado. Nada resulta más sencillo que decirle al vendedor que su territorio es el Estado de Coahuila, o de Jalisco, o cualquier otro, y es así que este método sigue siendo la base más -- práctica para la mayoría de las organizaciones de venta que cultivan -- extensamente el mercado de todo el país.

A su vez el cálculo de las probabilidades de ventas, puede -- hacerse fácilmente sobre cada uno de los Estados, obteniéndose virtual

mente una serie de estadísticas para cada uno de ellos independiente-- mente. Sin embargo esta base presenta algunos problemas de considera-- ción.

El primero es el hecho de que se hace una división de terri-- torios desiguales lo cual arroja la dificultad de obtener cifras de -- ventas similares. Esto es debida indudablemente al diferente poder de adquisición y al diferente número de población que existe en cada uno-- de ellos y es así que tenemos que el vendedor al que le fuese asigna-- do por territorio el Distrito Federal tendría más del doble del porcen-- taje de los demás territorios.

En segundo término tenemos otro problema, el cual se presen-- ta en base al canal de distribución utilizado para la venta del produc-- to. Es decir cuando se vende por mediación de distribuidores mayorista-- s o comerciantes detallistas, en estos casos los límites del Estado-- tienen poca importancia, ya que por lo general en los Estados de menor categoría sólo encontramos sucursales de las casas mayoristas las cues-- les no adquirirán ningún producto si no es a través de ésta última, ha-- ciendo la labor del vendedor nula, ya que la labor de ventas que este-- pudiese realizar no le reportaría ningún beneficio debido a que la su-- cursal recurriría a la casa matriz, lo cual ocasiona que la comisión -- sea abonada a otro vendedor en cuyo territorio se encuentre ubicada e-- ta última.

Otro problema al efectuar una distribución arbitraria según-- los límites o líneas fronterizas del Estado es que puede ocasionar gas-- tos de viaje innecesarios y la consiguiente pérdida de tiempo por par-- te del vendedor. Esto es debido a que muchos de ellos pueden visitar--

se mucho más económicamente y con mayor facilidad desde una población-gemela. Esto es consecuencia de las vías de comunicación existentes y de la cercanía que se puede tener de las áreas comerciales a las cuales nos referiremos más adelante. De aquí la simplificación al determinar un territorio posee un alto valor.

2.- Los Municipios, Comarcas o Distritos: Este es una base más práctica y por ende más frecuentemente utilizada en la distribución de territorios. Esto es a causa de que su extensión es relativamente pequeña lo cual hace más fácil la combinación de estos municipios para igualarlos en importancia de cifras, formando los territorios y las rutas mediante la combinación acertada de áreas homogéneas. El municipio es el territorio más pequeño en cuanto se refiere a la fácil disponibilidad de censos y otros datos de control de ventas. Basándose en este método es posible obtener datos de gran utilidad tales como población, ventas al por menor, número de salidas de viaje, ingresos, empleo de vendedores, etc. Sin embargo a pesar de las ventajas que tiene el municipio en comparación con el Estado existen los mismos juicios críticos que generalmente se aplican a este último. Entre estos se encuentra el hecho de que las áreas comerciales, sobre las cuales trataré posteriormente, quedan limitadas dentro de los propios municipios, además el municipio también puede consistir en un territorio demasiado extenso e importante, esto constituye un problema serio si se ha propuesto trabajarlo intensivamente.

Bajo estas condiciones la casa vendedora puede verse obligada a dedicar su atención a zonas tan reducidas como barrios, áreas y secciones de las propias ciudades, etc. Aunque desgraciadamente estas

pequeñas zonas ofrecen muy poco por lo que respecta a datos para controles estadísticos.

3.- La Ciudad: Este tipo de método es usado especialmente en el tipo de mercancías, que son por lo general, vendidas a las empresas de servicios públicos, o bien cuando un fabricante de artículos adecuados para su venta en zonas urbanas decide limitar su mercado a aquellas ciudades que le representan una mayor cifra de negocio.

4.- El área comercial: Este método ha ido adquiriendo rápidamente una gran preferencia. El área comercial lo podemos definir en cierto modo como una ciudad y su área circundante de compradores, este conjunto se basa en hábitos de compra y no en límites políticos.

El área comercial lo podemos subdividir en dos tipos generales:

a) Áreas comerciales mayoristas: que son aquellas que pueden determinarse por el volumen de ventas a los clientes minoristas.

b) Áreas comerciales minoristas: que están basadas en la experiencia con los propios consumidores.

El área comercial presenta una serie de ventajas cuando es utilizada por un fabricante cuyas ventas se efectúan por conducto de mercados mayoristas que han de visitar. A su vez la comisión de los pedidos obtenidos del mayorista puede abonarse directamente al vendedor de fábrica puesto que fue el resultado de su labor ante el mayorista, el vendedor del mayorista y los detallistas que intervienen en las compras. Así habremos eliminado el problema, de cuando el vendedor, que ha realizado un trabajo eficiente de estímulo de compra de los productos de su casa por parte de los detallistas de su zona, se encuen-

tra con que los pedidos han sido hechos por conducto de un mayorista - del territorio, de otro representante de la casa y que su esfuerzo ha conducido a la obtención de compras por parte de los mayoristas de las ciudades principales y a su vez la comisión le ha sido abonada a otro, lo cual impide la evaluación de los esfuerzos realizados por el vendedor.

Incluso con el uso del método de áreas comerciales el problema se ve reducido a un mínimo pero no eliminado, ya que las áreas comerciales se sobrepone.

Otra ventaja del área comercial es la eliminación del trabajo tan detallado y burocrático que se requiere para organizar rutas y territorios, ya que en vez de trabajar con cifras muy grandes como serían las de los distritos o municipios al usar como unidad estadística la zona comercial se reducirá el número.

De la misma manera las áreas comerciales tienden a eliminar muchos desplazamientos y viajes innecesarios que resultan cuando los territorios se establecen sobre las bases de límites geográficos.

Por medio de publicaciones especializadas podremos obtener una serie de datos que nos ayudarán a localizar las áreas comerciales. V. gr. En Estados Unidos la publicación de "Primary Markets for Quality Merchandise" suministra un mapa y datos estadísticos sobre 47 zonas comerciales principales, las cuales representan el 50% de la población, el 71% de las ventas en joyería y el 75% de las ventas de grandes almacenes y vestidos femeninos confeccionados; para otras industrias de tipo específico también existen una gran variedad de datos -- que proporcionan las fuentes estatales y privadas.

Entre otros métodos para la fijación de territorios existe - el basado en las vías de ferrocarril como controles de límites. Este método es conveniente para los vendedores por la simplificación de sus rutas, así como para el manejo eficaz de la correspondencia y la expedición de mercaderías.

Otro puede ser el basado en carreteras, debido a la gran utilización general por automóviles y camiones, los cuales también facilitarían la transportación al vendedor, planeando su ruta para cubrir su territorio de manera eficiente y a su vez permitirán el eficaz manejo de la correspondencia y de la expedición de mercaderías.

Sin embargo el método que se adopte dependerá siempre de la magnitud de la organización de ventas, ya que este factor, como es natural, controla todos los demás factores.

Además, existen métodos como el basado en las condiciones -- del mercado, las cuales varían de acuerdo al tipo de producto a distribuir. Entre los puntos a considerar dentro de éste método se encuentran: la demanda urbana, demanda rural, clima, preponderancia racial, - hábitos de compra, demanda industrial, requerimientos de la zona, etc.

En base a la población también se puede fijar el territorio, en este caso no deberá tomarse como base la población total, sino que habrá de clasificarla en población efectiva como posible compradores de nuestro producto. Otros puntos a considerar en la fijación de territorios son: riqueza y poder adquisitivo del mercado y carácter de la competencia, así mismo el tipo de producto a distribuir.

Por regla general la compañía deseará todos los métodos de población igual, superficie igual, hasta igual consumo del producto o

el deseo de dar a cada vendedor un posible volumen de ventas igual. La base lógica es cuando intensivamente es lucrativo trabajar un territorio, buscando a su vez el propósito básico de toda moderna dirección de ventas o sea obtener ganancias para la compañía.

Después de resuelto el grado de intensidad con que habrá de trabajar el territorio, deben tenerse en cuenta asuntos tales como el volumen de la producción de fábrica, si el aumento en las ventas significará una reducción de nuestros costos de producción, consumo del producto que podemos desarrollar, la agudeza de la competencia que bien puede aconsejarnos como prudente, mejor correr que pelear, la distancia del territorio con relación a la casa matriz o sucursal y finalmente el costo de cubrir el territorio remunerativamente.

D) TAMAÑO DE LOS TERRITORIOS.

Cada territorio debe ser lo bastante grande como para cubrir el tiempo de trabajo del vendedor y proporcionarle a su vez una remuneración razonable. De esta manera también deberá producir un volumen suficiente de ventas, como para que la compañía pueda obtener una utilidad. Al mismo tiempo el territorio no debe asignarse demasiado extenso, ya que si pasase esto al vendedor bien podría pasar por alto posibles clientes y cesar la lucha por la obtención de cuentas nuevas.

Aunque el vendedor acostumbre generalmente pedir territorios grandes, la dirección científica de las ventas en la actualidad haya conveniente reducir el tamaño de los territorios más que ensanchables, esto es debido a que el cultivo más intensivo de un territorio hace descubrir negocios antes insospechados.

Existen una serie de factores para determinar la extensión apropiada del territorio de cada vendedor. Estos factores los podemos

dividir en cuantitativos y cualitativos.

En primer término trataremos los factores cuantitativos.

A) El punto inicial para determinar el tamaño de un territorio de ventas deberá ser el cálculo del número total de posibles compradores dentro del área comercial, clasificándolos si esto es factible como volumen de ventas probable y otros factores pertinentes.

B) Otro factor cuantitativo es el número de visitas a los -- clientes que puede efectuar un vendedor dentro de un plazo determinado, tal como una semana, un mes e incluso un período de tiempo mayor.

C) El tercer factor es la frecuencia con la que se requerirá realizar visitas a los clientes.

Cuando se conocen estos tres factores variables es fácil determinar el número de clientes que puede atender cada vendedor y estos le serán seleccionados, así como el número de visitas que se requiere hacerles en base a las posibilidades de compra de cada uno de ellos.

Entre otros puntos a considerar tendremos los diferentes medios de desplazamiento que existen dentro del territorio, así como las diversas cualidades individuales de cada uno de los vendedores, como -- son contar con la capacidad de organizar su tiempo y sus planes de viaje de tal manera que le permita incrementar el número de visitas que -- pueda realizar y desde luego, el tipo de producto es de los puntos a -- considerar en cuanto a la regularidad de las visitas se refiere, ya -- que un producto de venta repetitiva requerirá de muchas más visitas -- que un producto de tipo industrial cuyas compras suelen ser espacia- -- das.

Ahora bien, además de los factores cuantitativos debemos con

siderar ciertos factores de carácter cualitativo antes de tomar una de ci si ón fi na l e n cu an to a l a o r g a n i z a c i ó n d e l o s t e r r i t o r i o s. Y entre estos tenemos:

A) La competencia: siempre que una compañía se encuentra -- ante una competencia hábil dentro del mismo territorio que se le asigna a cada vendedor, esto debe ser restringido si la casa busca obtener una participación mayor en el volumen de ventas; hay ocasiones en que una competencia tenaz exige trabajar la zona de forma más intensa de lo que normalmente sería necesario.

Como ya se mencionó anteriormente, cuando la competencia es muy aguda quizás no valga la pena incrementar los gastos para mantener el volumen de ventas. Cuando la dirección de la empresa aprecie esta situación puede recurrir a eliminar el trabajo intensivo de ese territorio con objeto de que cada uno de estos compense sus gastos.

B) Métodos de distribución: Los canales o medios de acceso a través, de los cuales llegan los productos hasta su último consumidor, influyen indudablemente en la extensión y clase de territorio que debe asignarse a cada vendedor. Con esto quiero decir que si la casa vende en forma directa a los detallistas, la zona deberá ser pequeña ya que en estos casos se requiere de un esfuerzo de ventas relativamente mayor. Sin embargo, cuando la distribución de los productos se realiza a través de almacenistas o mayoristas, entonces el territorio debe ser más extenso, ya que el fabricante que vende a mayoristas ha de efectuar una labor de ventas menor que el que vende a detallistas.

C) Clase de productos: El tipo de producto indudablemente -- influirá en el tamaño del territorio. Esto es en relación con las com

pañías que fabrican productos de tipo industrial necesitan normalmente una organización de ventas reducidas en comparación a las que venden artículos de consumo.

En la mayoría de los casos los consumidores de productos industriales se encuentran retirados uno del otro y los vendedores de este tipo de compañías tienen a su cargo territorios que comprenden varios Estados, lo cual representa en muchas ocasiones miles de kilómetros. Y por el contrario, las compañías que venden artículos de consumo, necesitarán elaborar territorios más pequeños debido a la cercanía de sus clientes y al trabajo intensivo que requiere de ellos.

D) Vendedores expertos: La experiencia del vendedor indudablemente debe tenerse en cuenta en el momento de determinar el tamaño de los territorios. Esto se debe a que algunos vendedores tendrán una capacidad mayor para atender con más eficacia un número de extensión que otros. Lo anterior es en relación a que hay vendedores que organizan su labor cotidiana de manera tal, que les permite trabajar con mayor efectividad. Un buen test de eficiencia en estos casos sería el número de visitas-ventas realizadas.

E) Condiciones del negocio: Los territorios de ventas se amplían o contraen según las condiciones del negocio. Durante los períodos de depresión suelen reajustarse los territorios reduciendo su número, puesto que a la compañía no le interesa tener tantos vendedores como en épocas buenas, esto no es debido más que a la relación existente entre los costos de ventas y el volumen de operaciones descendentes. Sin embargo hay muchas compañías que hacen justamente todo lo contrario, y es debido a la opinión de que en las épocas en que es más difícil

cil vender, es cuando se necesita de un mayor esfuerzo de ventas. La situación financiera de la casa, así como la naturaleza del artículo en venta, son los que influyen en tal decisión. El incremento de la población es también un factor determinante, sobre todo en aquellas -- compañías cuyo volumen de ventas depende en gran manera de este factor.

F) Las ventas y su desarrollo: Las compañías cuyos productos se hayan en las primeras fases de su desarrollo, por lo que a ventas se refiere, por lo general procuran realizar una distribución pa- queña antes de lanzarse a una intensa campaña. Esto se da particular- mente cuando el distribuidor carece de una sólida situación financiera, o no cuenta con una serie de artículos cuya venta contribuye a amorti- zar el gasto que ocasiona la introducción en el mercado de un nuevo ar- tículo. En este caso la compañía seleccionará ciertos territorios pa- ra su trabajo intensivo por medio de un crecido número de vendedores - operando en pequeñas zonas.

Además de todos estos factores, el tamaño deberá ser juzga- do según las ganancias, al medir las utilidades los gastos de venta de- ben tenerse bajo control. Cuanto mayor sea el afán de la compañía pa- ra obtener mayores volúmenes de ventas, tanto más le cuesta, pero to- dos estos costos deberán estar justificados por las condiciones y bas- do en la dirección científica de las ventas. El gerente siempre debe- rá conocer los hechos y proceder a saviendas de lo que habrá que espe- rar cuando finalice el año.

E) REAJUSTE DE TERRITORIOS.

El trazo de los primeros territorios es por lo regular arbi- trario y la experiencia acumulada suele aconsejar un reajuste de los -

mismos. Aún cuando el territorio está produciendo un buen volumen de ventas, deberá analizarse el terreno para saber si es el vendedor quien está obteniendo o no el volumen principalmente de clientes fáciles, -- mientras que descuida a los candidatos en localidades difíciles o que a los que se muestran reacios a su esfuerzos. Generalmente, sin embargo, el punto que nos indica la necesidad de un reajuste de territorios es que los costos de ventas transformados a término de porcentaje, comienzan a elevarse.

En la mayoría de los casos el reajustar un territorio significa una reducción en la magnitud del mismo. Cuando esto ocurre en ca si seguro que se suscitará oposición porparte de los vendedores, esto es en consecuencia, como ya fue mencionado anteriormente, de que el -- vendedor ha experimentado el sentido de posesión y orgullo de su territorio. De aquí que un buen administrador de ventas deberá empezar por aplacar a los vendedores, dándoles a cada uno de ellos la seguridad de que sus ingresos no se verán mermados una vez efectuando el reajuste; de esta manera podrá, entonces, aplicar los procedimientos modernos -- que se requieran para realizar los cambios correspondientes. A menudo la promesa hecha a los vendedores en relación con sus ingresos se combina con una promesa de bonificación por cuentas nuevas que se obtengan dentro de un nuevo territorio como, clientes antiguos a quienes se les induce a comprar algún otro producto del renglón o alguna otra avlución por el estilo.

El reajuste del territorio deberá producir los siguientes resultados:

- 1) Trabajo más intensivo del territorio.

- 2) Estimular a los vendedores para que busquen nuevos candidatos, en vez de perseguir antiguos candidatos distantes.
- 3) Dedicar más tiempo a las visitas y menos al traslado de un lugar a otro.
- 4) Eliminación de discusiones sobre violación de otros territorios.
- 5) Cada candidato será visitado por un solo vendedor eliminándose la sobreposición que es tan costosa para la empresa.

2) LAS RUTAS

El objeto de la fijación de rutas es el economizar tiempo y gastos, asegurarse de la regularidad de las visitas a los clientes y facilitar la supervisión del trabajo del vendedor sobre el terreno.

La cobertura sistemática de un territorio de ventas impone al agente una labor concreta y detallada. Es decir, que cuando el agente se ha trazado su distribución y sus metas de visitas diarias y de horas a pasar en el terreno, con un número determinado de prospectos a quienes atender, de demostraciones a realizar y de clientes que cultivar, su rendimiento será mucho mayor que si trabaja sin un objetivo preciso y determinado.

La fijación de rutas bien organizadas ahorra tiempo y gastos de viaje, reduciendo los largos rodeos, escogiendo los métodos más económicos de transporte y además permitiendo la fácil localización del agente, pues hace posible el establecimiento de una buena comunicación entre los vendedores y la gerencia, comunicación que permite transmitirles los cambios en los precios, las averiguaciones sobre clientes -

y prospectos, el estado de los créditos y las visitas de emergencia.

Cuando se ha organizado la periodicidad y la frecuencia de las visitas a los clientes, podremos proporcionarles a estos un mejor servicio. En resumen, en virtud de una cobertura de territorio bien organizada por medio de rutas pueden reducirse el costo de la distribución, aumentarse el volumen de ventas y disminuir el número de los agentes.

Los propósitos fundamentales que se buscan lograr mediante la fijación de rutas son:

- 1) Utilizar en forma más efectiva el tiempo del vendedor.
- 2) Hacerlo funcionar con el menor costo de ventas utilizando plenamente sus horas de trabajo.
- 3) Hacerlo volver a la casa matriz y a su familia tan frecuentemente como el costo lo permita.
- 4) Evitar que se entrecrucen las rutas.

A) FACTORES PARA SU FIJACION.

Para que un plan de cobertura de un territorio de venta sea eficaz y práctico, deberán de tomarse en cuenta una serie de factores para lograr que las rutas den los resultados favorables que se espera de estas en su elaboración. Es sumamente importante que la gerencia de ventas averigüe todos los datos que se refieren a la cobertura del territorio, si es que desea dictar a sus subordinados órdenes y disposiciones inteligentes para trabajar las zonas que ha puesto en sus manos. Para seleccionar el mejor método para cubrir un territorio de ventas y establecer las normas a que debe someterse se deberán estudiar

e investigar los factores de los que trataremos a continuación:

a) Número de contactos: Lo primero que deberá de tomarse en cuenta es el número de prospectos a quienes pueda atender eficazmente el agente. La serie de estudios realizados al respecto muestran que hay poca uniformidad en cuanto al número de clientes a los cuales puede atenderse en los distintos territorios, esto es debido a la experiencia y capacidad del agente, extensión de la zona, la magnitud de la cuenta y otros factores, la mayoría de los cuales ya se han mencionado cuando estuvimos hablando del tamaño de los territorios.

b) Análisis del tiempo: El número de cuentas que deberá atender un agente de ventas debe ser fijado para cada territorio de ventas en particular y en virtud de un sencillo estudio del tiempo, a base de supervisores que acompañen al vendedor y tomen nota del tiempo que duren las entrevistas, el tiempo que toma el vendedor en trasladarse de un lugar a otro, tiempo de espera de todas las demás tareas del trabajo de ventas.

c) Empleo de tiempo: La fijación de rutas tiene por objeto aprovechar la mayor parte del día en sus horas laborales para llevar a los vendedores a la presencia de los compradores precisamente durante tantas horas como sea posible.

d) Estudio de los transportes: Deben estudiarse todos los tipos de transportes utilizables en cada territorio de ventas, con objeto de calcular la cobertura más económica, rápida y eficiente. La investigación de las salidas de los transportes públicos y sus itinerarios será la que nos muestre; es el tran, el autobús o el taxi, el que deberá utilizarse para ahorrar tiempo y dinero, y a su vez lograr atender

der debidamente el territorio de ventas.

B) DIFERENTES TIPOS DE RUTA.

El tipo de ruta para cubrir el territorio en una forma eficiente debe determinarse en base a los datos averiguados en la investigación. Esto se refiere al establecimiento de la ruta con apoyo en la frecuencia ideal de las visitas, a la fijación de normas para mejorar la cobertura, al trazo del itinerario, al planteamiento del régimen de transportes y a la adopción de controles para conseguir que los territorios sean atendidos tal como se proyectó.

Las rutas deberán ser revisadas periódicamente y deben modificarse las frecuencias, las normas y los controles, para estar acordes con los cambios que hayn habido en el número potencial de prospectos y clientes, en los medios de transporte y en la naturaleza del trabajo de ventas. Estas revisiones deberán estar basadas en las experiencias adquiridas por la empresa durante el funcionamiento de las mismas.

Existen diferentes tipos de rutas, entre los cuales se encuentran los siguientes:

1) Distribución de visitas: Se forma una lista de los nombres y direcciones de los clientes y prospectos a los cuales deberá visitar el agente, por orden topográfico, con objeto de asegurar una cobertura ordenada, económica y eficiente del territorio.

2) Plan Orgánico de trabajo: Este sistema consiste en dividir la zona en subterritorios que contengan aproximadamente el mismo número de negocios al por menor. Se prepara el número de visitas a efectuar en una semana en cada subterritorio, haciendo una lista de los

clientes que hay que visitar, en orden, cada día de la semana. El plan No. 1 será elaborar la lista de los clientes que habrá de visitar durante la primera semana del mes; el plan No. 2 hace otro tanto con la segunda semana; el plan No. 3 cubre la tercera semana, y el plan No. 4 se ocupa de la cuarta semana. Estos mismos planes se repiten mes con mes. Con este plan orgánico se logra una cobertura uniforme, dispuesta de tal manera que cada cliente de los que integran el territorio recibe el mismo número de visitas, es decir, una cada 30 días.

3) Plan Preferente: Este plan tiene por objeto lograr una mayor atención a los mejores clientes. Según este tipo de ruta, todos los clientes y prospectos se clasifican, en relación a su potencial de compra, en clases A, B, C y D. Después se fijan el número de visitas, la frecuencia de visitas que deben hacerse a cada clase. Por ejemplo, las firmas de clase A deben visitarse cada 30 días, las de clase B cada 60 días, las de clase C cada 90 días y las de clase D no deben visitarse.

El objeto principal de esta ruta también conocida como "rutas de salto y alto, es obtener el mayor número de pedidos remunerativos, o sea el mayor volumen por cada peso del costo de las ventas. El kilometraje cubierto por los agentes que operan bajo esta ruta que acaba de describir suele ser frecuentemente inferior al que tiene que recorrer cuando se visitan todos los clientes en cada viaje.

Esto significa que la idea básica de este plan es el vender para obtener ganancias más que para aumentar el volumen, concretando el esfuerzo en los lugares más fértiles, desarrollando de esta manera las rutas cuyo cultivo rendirá las mayores utilidades.

4) Ruta estacional: La fijación de rutas estacionales ocurre en los casos de productos que tienen temporadas restringidas de ventas. Este tipo de rutas son, por lo general, largas y comprenden una sola visita a los clientes. Esto se debe esencialmente a que toda clase de condiciones peculiares pueden producirse, tales como que un cliente requiere atención inmediata, la ruta está continuamente expuesta al desajuste... De aquí que lo más recomendable es que el vendedor y el gerente preparen la ruta juntos, ayudados por considerable correspondencia con sus clientes con anticipación, a la fijación de las fechas de las visitas a efectuarles durante la temporada.

C A P I T U L O I I I

LA SUPERVISION COMO FACTOR DE MEDICION DEL DESEMPEÑO DEL VENDEDOR

La supervisión de los agentes abarca la valoración de sus actividades, la orientación que se les debe prestar para que mejoren sus métodos de trabajo y motivarlos para que produzcan un mayor índice de ventas. Esto indudablemente requiere de una constante vigilancia y comprobación de la eficiencia de los agentes a través de los medios de control adecuados, de los cuales trataré más adelante, el objeto es descubrir sus fallos y mostrarles la manera de rendir más y de mejorar su actuación.

No sin embargo, la gran mayoría de las empresas prestan mayor atención a los métodos que utilizan la contribución de las estadísticas, psicología e investigación de los mercados; prescindiendo de o, descuidando, la supervisión que es una fase vital de la dirección en el campo del mercado.

El término "supervisión de los vendedores", no tiene el mismo significado para todos los gerentes de ventas. Para algunos comprenden todas aquellas actividades relacionadas con la dirección de un equipo de vendedores, incluyendo la selección, preparación y compensación. Para otros significa poco más que el trazado de las rutas, el control de los gastos y el análisis de los informes. El dejar de identificar la función en forma precisa, es indudablemente, uno de los factores que llevan a su descuido.

Con el fin de describir la supervisión adecuadamente tomamos la siguiente definición:

"La supervisión personal es la función de establecer y mantener la debida relación directa del trabajo entre un superior o supervisores, y un subordinado con el fin de completar los objetivos de las ventas mediante una preparación, motivación, control y comunicación continuos." (1)

Hástandome en el amplio sentido de la definición dada en el párrafo anterior, la adecuada supervisión se convierte en un asunto de la mayor importancia para cualquier firma que emplee vendedores. El éxito de las empresas en sus programas de mercados depende de varios factores tales como; una buena organización, decisiones correctas sobre la determinación del producto, la fijación de los precios, la elección de los canales de distribución y el servicio general, son, indudablemente, fundamentales. Pero el éxito estará más asegurado si se ha efectuado la selección en forma adecuada, si se les ha dado adiestramiento requerido y se les ha compensado de acuerdo a un plan justamente elaborado y acorde a los objetivos de la compañía. Sin embargo, si los vendedores no son adecuadamente supervisados, se perderá gran parte del valor de los factores antes mencionados. Con la supervisión se logra hacer la continuidad en la preparación del vendedor, - principalmente sobre el terreno y la habilidad de éste se verá constantemente perfeccionado. Esto es en relación de que cuando el supervisor se encuentra trabajando en el campo, junto con el vendedor, se encuentra en la mejor de las posiciones para evaluar el trabajo de cada uno de ellos, y tomar las acciones correctivas que sean precisas.

(1) Cita Lepp.L. Charles, personal supervision of outside salesman.
Pág. 10

En resumen, la adecuada supervisión garantiza el cumplimiento de las instrucciones emanadas de la gerencia para los agentes, tal como ésta se lo propuso al dictarlas, ayudando además a granjearse la confianza, el respeto y la comprensión de los agentes con el objeto de convertirlos en miembros más cooperativos del equipo de ventas. Supone un franco cambio de puntos de vista, de información y aclaraciones entre la gerencia y los vendedores sobre los puntos de interés común; termina con las quejas individuales mejorando además la moral del personal de ventas, aumentará las ventas provechosas, reducirá las devoluciones y los costos de venta, desarrollará mejores relaciones con los clientes y, en general, ayudará al logro de cualquier objetivo que la compañía espera alcanzar por medio de su dirección de equipo de ventas, sobre el terreno.

A) RESPONSABILIDAD DEL GERENTE.

Los gerentes de ventas deben desempeñar un papel activo en la supervisión de los agentes de ventas. En la mayoría de los casos estos invierten mucho tiempo en el trabajo sobre el terreno u en el de carácter burocrático, haciendo que dichas personas se encuentren cargadas de quehacer administrativo, de tal manera que no pueden dedicar -- prácticamente tiempo ninguno a una supervisión adecuada. En muchos casos sería preferible nombrar gerentes de oficina para que substituyesen a los gerentes de ventas en su trabajo de inspeccionar los almacenes, las entregas, los créditos y cobros, etc., a fin de dejarles tiempo suficiente para la supervisión. Esto ocurre con mucha frecuencia -- que, a pesar de todo, las tareas supervisoras pasan a un segundo plano por tener que atender a numerosos detalles de trámite oficinesco.

Para que la supervisión de ventas ejercida por los gerentes de ventas sea eficiente, exige de un esfuerzo sistemático y regular, - tanto por parte del gerente sobre el terreno, como de las oficinas. Al gunos gerentes para poder efectuar la supervisión adecuada se fijan ho ras concretas de oficina, como por ejemplo, de ocho a nueve de la mañna y de cinco a seis de la tarde, en que concretamente se dedican a la supervisión individual de los agentes. Suelen a su vez señalarse días-fijos expresamente para trabajar sobre el terreno de los agentes.

Dentro de la supervisión tiene una responsabilidad principal el gerente de ventas, debido a que de este depende el buen funcionamiento de la fuerza vendedora y la obtención de resultados satisfactorios tanto en el carácter administrativo como en el financiero.

B) PUNTOS FUNDAMENTALES PARA UNA SUPERVISION ADECUADA.

Dentro de este inciso enumeraré algunos de los puntos de ma yor importancia para lograr que la supervisión arroje los mejores resul tados.

INSTRUCCION Y REINSTRUCCION DE LOS AGENTES.

Este punto comprende la preparación fundamental del individuo nuevo en la compañía, así como el adiestramiento elemental sobre - los procedimientos de trámite de oficina y el movimiento de almacenes, la práctica sobre el terreno u la formación personal de los agentes de ventas para ascender a más altas categorías. Todo esto lleva la finalidad de que la supervisión se lleve a cabo con mayor facilidad por par te del supervisor o gerente de ventas y con mayor aceptación por parte del agente vendedor.

COMPROBACION DE QUE LOS HOMBRES ESTAN HACIENDO LO QUE SABEN:

Este punto requiere que se acompañe al agente en su ruta, - inspeccionar sus libros de itinerarios de visitas, averiguar si está - dando su máximo rendimiento en el negocio, comprobar los informes que obran en la oficina, de los cuales ya hablaremos adelante. Observar - su actitud personal y hacer sobre el terreno las actividades de agente.

RELACIONES ENTRE LOS AGENTES Y LA GERENCIA.

Es papel de la supervisión el lograr buenas relaciones y emplia comunicación entre los agentes y la gerencia, ya que esto ayudará a resolver los problemas latentes en el terreno.

FIJACION DE METAS DE PRODUCCION DEL AGENTE.

La determinación de cifras concretas para la línea completa y las metas para artículos especiales, dará una mejor idea de como está trabajando el agente y en que puntos debe incrementarse la preparación o supervisión del mismo.

FORMULACION DEL ITINERARIO Y PLAN DE TRABAJO DE LOS AGENTES.

La distribución del territorio por zonas, la formación de - rutas para cada individuo, la asignación de itinerarios, teniendo en - cuenta la capacidad de trabajo del agente, la situación topográfica de su casa y sus aptitudes especiales, la revisión de itinerarios, estando debidamente informado del volumen de trabajo y del tiempo que se necesite para cada uno de ellos, ayudará en gran escala a una supervi- - sión adecuada sobre el terreno, así como a la realización de visitas - imprevistas por parte del supervisor ya que la localización del agente será relativamente fácil conociendo su ruta y sus itinerarios.

AYUDAR AL AGENTE EN SUS PROBLEMAS CONCRETOS.

Tratar de satisfacer sus quejas, ayudarle en la promoción - de un nuevo negocio y en la realización de las iniciativas de ventas -

y sugerencias que se le ocurren, sustituir a los agentes enfermos o de vacaciones y asesorarlos en sus problemas personales cuando ellos soliciten esta clase de ayuda.

VALORAR O CALCULAR LA ACTIVIDAD DE LOS AGENTES.

Es decir, realizar comparaciones entre el actual y posible volumen de ventas, tomar en cuenta el cuidado que pone a conservar en buen estado el equipo de la compañía, su apariencia personal, su conducta y como maneja la publicidad.

MANTENER BUENAS RELACIONES ENTRE LOS AGENTES.

Esto se logrará mediante la organización periódica de juntas de ventas, tomando en cuenta el mercado potencial de cada ruta al fijar las metas de producción y promoviendo actividades de tipo social.

ALENTAR AL AGENTE PARA QUE LOGRE SU PROCESO PERSONAL.

Dentro del progreso personal se incluye el progreso mental, el desarrollo de la personalidad, el hacer que el agente este inspirado en motivos positivos y mantenga vivo el interés por su trabajo. Que se acostumbre a trabajar en un ambiente de tensión y de prisa, que se fije una meta hacia la cual dirija sus esfuerzos; el adelanto social, o sea, su capacidad para lograr buenas relaciones que lo convierten en un individuo activo tanto en el ambiente de negocios como en el social, y que lo impulsen a desarrollar pasatiempos útiles, y el progreso físico del agente, o sea, su aseo y buena presentación, el cultivo de las normas que le conserven en un buen estado de salud, el ejercicio físico y la recreación.

Todos estos puntos son de aplicación general en todas las empresas y sólo variarán los detalles de su aplicación en relación a -

la naturaleza del producto o servicio que se distribuye, el método de ventas, ya sea mayorista, minorista, individuos, corporaciones, etc., - el número de vendedores que comprende el personal de ventas y los empleados que dependen directamente del gerente de ventas. Lo esencial - en todos estos casos no es quien efectúe el trabajo, sino que el trabajo se realice según ha sido proyectado.

C) INFORMES REQUERIDOS PARA UNA SUPERVISION ADECUADA.

Una vez establecidas las normas de producción y rendimiento de las ventas, hay que proceder a preparar la supervisión a base de obtener los datos que se refieren al trabajo realizado por cada agente. - Es fundamental fijar un sistema de informes para proporcionar a los supervisores los datos relativos a los movimientos de cada agente con respecto a las normas de producción que hayan sido seleccionadas.

A fin de realizar una supervisión adecuada, los informes deben ocupar el lugar de la observación visual horaria. El gerente de ventas necesitará la mayoría, sino todos, los siguientes tipos de información:

- a) Informes sobre candidatas.
- b) Visitas por día.
- c) Gastos.
- d) Sugerencias del terreno.
- e) Informes sobre la competencia.
- f) Pedidos. Incluye número de pedidos, valor de los mismos y pedido esperando.
- g) Cuentas nuevas.
- h) Cuentas canceladas.

1) Pedidos perdidos.

En base a estos datos, su propia oficina deberá preparar -- cuadros gráficos para indicar:

- a) Pedidos en porcentaje de volumen.
- b) Pedidos en costo por pedido.
- c) Pedidos en costo por visitar.
- d) El costo del cliente.
- e) El costo por territorio.
- f) El costo por producir.
- g) El costo por cada cuenta nueva.
- h) El costo por vendedor.

Calculos similares deberán efectuarse en relación con los -- sueldos y gastos de los vendedores.

A su vez deberán realizarse informes que arrojen un análisis comparativo que indique los estandares para comparar los resultados -- presentes con los resultados pasados y los ideales como los siguientes:

- a) Comparación de las ventas actuales con las ventas pasadas, con las ventas esperadas (cuotas)
- b) Comparación de las ventas por semana; por meses, acumulativas desde principio de año.
- c) Comparación de las ventas de cada territorio por ciudades; por Estados o Zonas comerciales.
- d) Comparación del costo de las ventas con los resultados anteriores; con el costo calculado (presupuesto y cuotas)
- e) Determinación de la fuente de ventas atribuidas a vendedores, a la publicidad, a los distribuidores.

1) PUNTOS IMPORTANTES.

Además de la supervisión de los vendedores como individuos, el gerente de ventas, en su supervisión de las ventas, deberá vigilar constantemente los siguientes puntos:

- 1.- Nuevos usos para artículos antiguos.
 - 2.- Nuevas envases, nuevos diseños, nuevos tipos del producto.
 - 3.- Recuperación de clientes distanciados o perdidos.
 - 4.- Programar el trabajo de los vendedores.
 - 5.- Mantener el control de los resultados obtenidos por los vendedores.
 - 6.- Mantener el control de las cuentas de gastos.
 - 7.- Proyectar el método más eficaz de remunerar a los vendedores.
 - 8.- Planear los métodos de distribución.
 - 9.- Idear los medios convenientes para mejorar la eficiencia y para mantener el estado de ánimo de los vendedores favorables.
- ## 2) EMPLEO EFICAZ DEL TIEMPO DEL VENDEADOR.

Dentro de la supervisión adecuada, siempre se deberá buscar lograr que el vendedor emplee su tiempo eficazmente. "En base a una serie de estudios realizados por una serie de corporaciones, la Metropolitan Life Insurance Company ha hecho el siguiente resumen de prácticas de empresas que han tenido éxito en lo relativo al empleo eficaz del tiempo del vendedor:

- 1.- Disminuir en lo más posible al vendedor el trabajo de es

critorio.

- 2.- Dando al vendedor información adecuada de acuerdo a las experiencias anteriores con los clientes.
- 3.- Programando minuciosamente el trabajo de los vendedores.
- 4.- Reduciendo la extensión de los territorios para que puedan ser cubiertos económicamente.
- 5.- Adiestrando a los vendedores para dar demostraciones rápidamente y conversaciones breves de ventas.
- 6.- Procurando que los clientes fijen una hora determinada para recibir a los vendedores.
- 7.- Haciendo efectiva la visita, aún cuando el cliente este ausente u ocupado, realizando una demostración, obteniendo contactos, haciendo buena imagen, etc....
- 8.- Recalcando siempre el elemento servicio." (2) (SIC)

3) METODOS DE SUPERVISION DE VENDEDORES.

Hay en general, tres métodos primordiales para supervisar a los agentes de ventas:

- 1.- Sobre el terreno.
- 2.- En las oficinas de la empresa.
- 3.- Por correspondencia.

Estos tres tipos de supervisión pueden desarrollarse al mismo tiempo en un programa de supervisión. Desde luego el método a utilizarse dependerá de la naturaleza del trabajo de ventas, del tipo del producto, de la experiencia de los agentes vendedores y de la índole -

(2) cita Egbert c. James Holbrook. "Práctica Comercial Norteamericana - pag. 752"

del territorio o zona de operaciones comerciales.

a) La supervisión sobre el terreno:

Este método es el más eficaz, ya que se realiza en el terreno que opera el agente y mientras está operando. Por medio de este -- procedimiento los supervisores pueden observar directamente los puntos débiles y fuertes de la actuación de los agentes y proporcionarles una educación práctica que contribuirá a desarrollar y educar su talento - vendedor en el mismo terreno práctico de contacto con el comprador.

Dentro de la supervisión sobre el terreno debe llevarse a ca bo la orientación y asesoramiento del trabajo del vendedor. Se reali-
zarán conversaciones comprobatorias o críticas. O sea, después de rea
lizada la entrevista con el cliente, el supervisor le preguntará al --
vendedor acerca de la manera en que se desenvolvió durante las diver--
sas fases de la entrevista con el cliente y checará si su técnica de -
ventas fue apropiado o no, de acuerdo a un cuestionario preelaborado -
que contiene preguntas como las siguientes: ¿Evitó el agente entrar en
el tema del precio hasta que se convencio de que el prospecto había --
quedado persuadido de la necesidad, economía, conveniencia y utilidad-
del producto? ¿No tuvo el agente reparo en referirse al precio del --
producto y se manifestó preparado a hacer frente a las objeciones que
el prospecto podía oponerle, con una buena argumentación?, etc. Cuan-
do las contestaciones a este tipo de preguntas son afirmativas, el - -
agente habrá llevado a cabo una técnica digna de encomio y en los pun-
tos en que resulten negativas habrá que efectuar la corrección. El --
trabajo de ventas en común es también recomendable dentro de éste mét
do de supervisión y consiste en que el agente prepare las entrevistas,

arregle las citas y presente al supervisor o gerente con el cliente y deje el paso libre al supervisor para que este celebre la entrevista.- Durante la presentación del agente deberá estar atento de la forma de exposición que hace el supervisor, a cuyo cargo estará el dar entrada al agente en la conversación, haciéndole alguna pregunta. A su vez -- también deberán realizarse conferencias de adiestramiento práctico. -- Todos estos procedimientos pueden ser llevados a cabo por el supervisor si quiere desarrollar un programa a fondo.

a) LA SUPERVISION EN LAS OFICINAS DE LA EMPRESA:

Dentro de este método deberán fijarse las metas de producción, las que ya he mencionado con anterioridad, mediante las cuales podremos obtener un medio eficaz para supervisar la labor de los agentes y estimularlos mejor con su deber. Es indudable que el agente trabajará con mayor ahínco y rendirá mucho más si se le señalan cuotas concretas. Además deberá supervisarse el tiempo que invierta el agente en su trabajo, haciendo que el cuerpo de ventas se incorpore a sus labores a primeras horas de la mañana y no permitiéndole pasar largos ratos en las oficinas durante el día. A su vez, el tiempo que el agente ha invertido en el desarrollo de su trabajo sobre el terreno está supervisado en virtud de modelos impresos que lleva por sí mismo, en los cuales se muestran las horas que ha trabajado, el número de entrevistas realizadas, el tiempo que en término medio le llevó cada una y los resultados de ellas. Estos informes se le requerirán diariamente y serán revisados por el gerente y el supervisor, quienes adoptarán las medidas a seguir y compararán su producción con las metas establecidas.

A su vez las reuniones bien planeadas y dirigidas a primeras horas de la mañana constituyen un procedimiento excelente para supervisar a los agentes, quienes de esta manera establecen contacto diario con las oficinas. En estas reuniones se expondrá el comienzo de la jornada de trabajo, concretando el programa que habrá de desarrollar cada hombre en el día, sirviendo además de comprobación directa de su tarea, exponiéndose a su vez nuevas ideas y experiencias que les serán de provecho en la realización de su trabajo.

Las conferencias personales se llevan a cabo mediante una invitación del supervisor o el gerente al vendedor para platicar con s-te lisa y llanamente. Este tipo de conferencias hacen que el agente de ventas experimente el sentimiento que se le toma en consideración y de que parece que se ocupan de él personalmente. Además ponen al descubierto sus talentos y su actitud mental. Indican cuáles son los puntos sensibles que estimulan su interés de trabajo y sirven para que exponga libremente sus quejas. Por otra parte brindan una gran oportunidad para levantar la moral y el entusiasmo de la organización.

c) LA SUPERVISIÓN POR CORRESPONDENCIA.

La correspondencia personal, los telegramas, las llamadas telefónicas y los mensajes impresos, sirven para completar los métodos de supervisión sobre el terreno y en la oficina. La correspondencia entre los supervisores de ventas y los agentes constituye uno de los métodos más eficaces para supervisarlos. En éstas cartas se trata de los problemas de cada agente, problemas que con frecuencia personaleson la razón de que su producción sea deficiente e infructuosa. Las cartas personales brindan al supervisor la ocasión de tratar las difi-

cultades de sus agentes de manera amistosa y humana, con lo cual se --
conquista su confianza y cooperación.

Las cartas a los agentes deben tener un sentido positivo y -
optimista, deben tratar temas concretos y dar orientaciones fijas, de-
ben patentizar el conocimiento de los problemas que aquejan al agente,
deben mezclarse en ellas las noticias, la inspiración, y hasta el chis-
morreo, pero en dosis acertadas, deben presentar sugerencias prácticas
e ideas dignas de tomarse en consideración y deben ser justas y llenas
de compañerismo. Pero nunca deberán contener palabrerías y sermones -
insinceros con el objeto de obtener una mayor producción.

Las cartas no sólo son útiles para mantener vivo el entusias-
mo de los agentes, sino también para proporcionarles información técni-
ca, suministrarles datos referentes al producto y explicarles los sis-
temas de promoción adoptados por la empresa.

C A P I T U L O I V

PLAN DE INCENTIVOS COMO FACTOR MOTIVACIONAL PARA EL VENDEDOR

1.- Necesidad:

La falta de interés en vender, característica de un gran número de agentes de ventas, es la productora de un gran índice de cambios, entradas y salidos en el personal de ventas, bajo volumen de ventas producidas e ineficiencia en el trabajo de vender, esta serie de problemas se presentan con gran regularidad en muchas organizaciones.

Estos hechos obedecen generalmente a que los individuos sean irresponsables o apáticos, sino que se derivan de faltas de interés de los agentes por su trabajo provocados en los más de los casos por las condiciones en las cuales se está desarrollando el trabajo que no le permiten satisfacer necesidades tales como el sentirse respetado y estimado por los demás, oportunidades de progreso, sentimientos de aceptación social, de seguridad, de participación o de dominio. De aquí la necesidad de la gerencia de establecer un plan de incentivos que estimulen a sus agentes a trabajar con interés.

Por lo regular la gerencia se concreta a satisfacer solo una de las necesidades fundamentales del agente, a saber, la necesidad de vivir. En muchos casos se piensa solo pagar al agente una cantidad suficiente de dinero para sus necesidades de alimento, vestido y cada, lo cual no satisface de ninguna manera todas sus aspiraciones, ya que no se tomaron en cuenta sus aspiraciones sociales lo cual con frecuencia hace que el agente se desilusione y lo hace sentirse infeliz, provocando en este la falta de interés por el trabajo y la ineficiencia consecuentemente.

Es necesario una buena motivación para activar el interés y liberar las fuerzas productivas de los agentes de ventas, obteniendo - de esta manera el máximo de su rendimiento. Cuando los agentes consideran que su trabajo debe realizarse con el mínimo de esfuerzo posible, podríamos afirmar que la gerencia ha fracasado.

Siempre deberá tomarse en cuenta que los agentes de ventas - son seres sociales que desean expresar su individualidad, ganar la estimación de los demás y participar activamente en las operaciones y -- funciones de la empresa para la cual prestan sus servicios.

2.- Clasificación:

Podemos clasificar los incentivos en dos ramas a saber:

- a) Incentivos económicos.
- b) Incentivos sociales y morales.

a) Incentivos económicos:

Este tipo de incentivos son la remuneración en efectivo que se les da a los agentes para estimular el que mejoren su producción de ventas. Este tipo de incentivos se otorgan por medio de comisiones, - bonificaciones, planes de participación en las ganancias de la empresa, sistemas de puntos, y las combinaciones que pueden hacerse de estas.

Estos incentivos de carácter económico son de los más poderosos en lo que se refiere a motivar a los agentes de ventas, ya que no solo tienden a satisfacer las necesidades primordiales de estos como - son el alimento, casa y vestido, sino que también les proporcionen la fuerza económica para adquirir rango social que pretendan satisfacer - su deseo de sobresalir a base de riqueza material.

Sin embargo, a pesar de los grandes beneficios que se pueden obtener mediante el ofrecimiento de incentivos económicos, sería erróneo pensar que estos satisfacen por sí mismo todas las necesidades sociales y mentales de los agentes haciéndolos sentirse contentos, colaboradores y productivos en su trabajo. Este punto de vista limitado, daría por resultado una motivación deficiente, ya que no estaría tomando en cuenta ciertas necesidades básicas de la naturaleza humana.

b) Incentivos sociales y morales.

Este tipo de incentivos tienden a satisfacer necesidades propias de ser humano e independientes de las de carácter económico, tales como; el que los agentes satisfagan sus deseos de ser apreciados y estimados por los demás y de expresar libremente sus puntos de vista e iniciativa. Este tipo de incentivos les ofrecen oportunidades para progresar, para gozar de una seguridad tanto en el empleo como en la vida, para ser aceptados socialmente, para sobresalir, para sentirse participes de los éxitos de la empresa, ya que por sentirse realmente parte de ella consideran que su aportación personal ha contribuido a los mismos. Para la gran mayoría de estos hombres, este tipo de incentivos son más importantes que los puramente económicos, porque constituyen bases sobre las cuales los hombres fundamentan sus conclusiones con respecto al éxito o al fracaso en la sociedad en que viven.

La motivación de los agentes de ventas por medio de incentivos de carácter moral y social, puede realizarse en dos formas a saber:

- 1.- Por medio de motivación individual.

2.- Por medio de motivación de grupo.

Estos dos procedimientos pueden aplicarse separadamente o -- bien ponerse en combinación para satisfacer las necesidades sociales - de los agentes de ventas y hacerles sentir un interés de cooperación - en los objetivos que persigue la empresa para la cual prestan sus servicios.

Para mejores resultados es recomendable el uso del procedimiento de motivación individual. Este es basado en el hecho de que el medio de motivación individual, permite estimular al individuo de acuerdo con sus características personales y conseguir que reaccione de manera favorable.

A su vez se incitan y mejoran las relaciones entre el gerente de ventas y sus agentes logrando de esta manera una mejor comunicación. Asimismo el agente se verá animado a exponer sus puntos de vista sobre lo que se refiere al trabajo y se podrá observar mejor su laboriosidad y se le podrán hacer las alabanzas pertinentes para así satisfacer su deseo de ser estimado y apreciado por los demás.

Este tipo de motivación individual suele realizarse por medio de conversaciones personales con los agentes y por medio de correspondencia directa con cada uno de ellos.

Desde luego hay ciertas empresas que debido a lo numeroso - de su fuerza vendedora les sería imposible llevar el procedimiento individual de motivación y es entonces que utilizan la motivación de grupos. Este tipo de motivación se hace regularmente por los siguientes sistemas, a saber, juntas y conferencias, publicaciones, películas, -- concursos, iniciativas y sugerencias y planes de seguridad financiera.

Es recomendable que cuando se lleva a cabo este tipo de motivación se tomen en cuenta los méritos individuales de los agentes para hacerles mención de reconocimiento en público y en lo personal periódicamente y así obtener mejores resultados.

3.- Establecimiento de tareas.

a) Necesidad de la tarea:

Para poder establecer un plan de incentivos bien definido - deberá establecerse una tarea correctamente especificada. Hemos de tomar en cuenta que el objeto de cualquier plan de incentivos es lograr el medio por el cual el empleado hallará sus intereses idénticos a los del patrón, razón por la cual el empleado se beneficiará más al hacer exactamente lo que el patrón desea que se haga. El patrón puede desear varias cosas, tales como el crecimiento de su lista de clientes, aumento del volumen de los pedidos o introducciones de nuevas producciones. Para obtener buenos resultados y elaborar un plan previo, debe determinar la importancia relativa de cada necesidad por separado y especificar exactamente los puntos que deben destacarse. Algunas ocasiones el plan de incentivo financiero se concreta en la necesidad vital de la empresa y se dejan las otras necesidades para los incentivos no financieros. Por lo regular el incentivo financiero se ensancha para incluir varias de las necesidades más importantes. En este caso cada necesidad se le pondera de tal manera que los resultados pueden ser medidos por un común denominador y agregados a una comisión neta única. En cualquier caso el patrón deberá definir exactamente lo que necesita a fin de establecer la tarea a realizarse. El establecimiento de la cuenta sería el primer paso que proporciona la parte de volumen de la -

tarea. El resto es cuestión de análisis y peso de las posibles necesidades de la empresa.

A continuación se enumeran algunas de las posibles necesidades que podrían formar parte de la tarea del vendedor:

- 1.- Aumento del volumen total de ventas.
 - 2.- Aumento en el tamaño total de ventas.
 - 3.- Apertura de cuentas nuevas.
 - 4.- Desarrollo y reactivación de cuentas viejas.
 - 5.- Reducción de riesgos en cuentas malas.
 - 6.- Empleo efectivo del tiempo del vendedor.
 - 7.- Impulso de artículos especiales.
 - 8.- Aumento de las cobranzas.
 - 9.- Reducción de gastos de ventas.
 - 10.- Servicio especial para clientes.
 - 11.- Obtención de testimonios favorables para el producto.
 - 12.- Recompensa de las ideas que producen ventas. (1)
- b) Fijación de valores.

Después de que la tarea de ventas ha sido determinada y debidamente analizada conforme a las necesidades y políticas de la empresa y se ha llegado a establecer la tarea exacta, es necesario conocer el valor límite de cada tarea, esto quiere decir, lo que la compañía puede pagar por su realización. Esto implica el tomar en cuenta el presupuesto basado en un volumen supuesto de ventas, hasta que la tarea de -

(1) cita egypt james, holbrook, "Práctica Comercial Norteamericana" - Pág. 771

ventas y probablemente cada necesidad parcial en la tarea, es evaluada. Entonces podremos evaluar los importes de las ganancias de cada vendedor y confrontarlas con el probable costo de vida, gastos de trabajo de ventas, etc. Después de que ámbos límites están ajustados, la tarea inclusive sus componentes pueden expresarse en dinero. Por supuesto que para lograr un mejor ajuste y clasificación deberán tomarse las opiniones de ambas partes afectadas, logrando en base a las leyes de la oferta y la demanda y en relación a las dificultades del logro de cada una de las necesidades de la tarea, la distribución más económica de los desembolsos o gastos generales por parte de los que reciben la remuneración mayor y tendiendo a que la distribución compense lo suficiente para que los gastos totales de ventas por unidad de producto resulten casi iguales para todos los vendedores.

4.- Algunos ejemplos de incentivos.

a) Bonificaciones o comisión por sobre cuota.

Este plan de incentivo económico funciona colocando ante cada vendedor sus cifras del año anterior, tomando los tres meses de mayor resultado de ese año. Se saca el promedio de estas tres cifras y este será considerado como la cuota que el agente debe alcanzar todos los meses del año siguiente, aclarándole cada vez que alcance o sobrepase sus cuotas, se le dará cierto porcentaje sobre todas las ventas del mes, además de sus ingresos normales.

Este plan ofrece un gran estímulo para las ventas mes a mes; y cuando el año finaliza el vendedor habrá establecido su propia cuota mayor para el año venidero. De aquí tenemos por resultado el logro de una cuota progresiva con esfuerzo cada vez mayor por parte del vende-

dor. Todo agente estará luchando contra sus propias cifras y tratando de obtener resultados mejores a los obtenidos con anterioridad.

De lo mencionado resulta un esfuerzo de ventas que abarca todo el año, lo cual le dá la condición ideal y ofrece las mismas oportunidades de compartir la gloria y la bonificación a todos los vendedores de la empresa, tanto los más nuevos como los más antiguos dentro de ella..

b) Elaboración de manuales.

Es conveniente dotar a todos los agentes de un manual de ventas cuyo propósito es el de darles en una forma sintética y conveniente la información más importante acerca del producto de su compañía, que ellos necesitan conocer para venderlo de un modo inteligente y eficaz.

Este numeral puede arreglarse en varias secciones tales como:

- 1.- Una breve historia de la compañía.
- 2.- Descripción de la organización con los nombres de ejecutivos y funcionarios.
- 3.- Descripción de sus características de fabricación y de ejecución mecánica.
- 4.- De sus métodos de producción y distribución.
- 5.- Una explicación de su política general y de su política de ventas.
- 6.- Descripción de las características más importantes de sus productos.
- 7.- Sugestiones para vender los diversos tipos de productos.
- 8.- Sugestiones o datos acerca de la competencia.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

9.- Lista de usos y aplicaciones, sobre todo en los casos de productos altamente especializados.

10.- Gráficas, diseños y modelos de instalaciones.

Es importante hacer ver al agente el beneficio que obtendrá del manual, recalcarle el valor del mismo y hacerle sentir que es un libro confidencial, a fin de que sea cuidadoso en su uso.

Este incentivo tiene por objeto proporcionar al vendedor una ayuda educativa más amplia que lo capacite para realizar mayores ventas, aumentando su habilidad. A su vez se le dá a conocer la idea de lo que espera y desea la empresa de su trabajo y se le proporcionan los nombres de las personas en los puestos ejecutivos que en un momento determinado podrían ayudarle y darle solución a cualquier problema que se le presentase a su labor.

c) Concursos de ventas.

Este es un incentivo valioso para la promoción de las ventas, solo que debe planearse cuidadosamente, pues cuando los agentes ven que a pesar de haber triplicado sus esfuerzos, el aumento en el volumen de las ventas es imposible de obtener, dejan de interesarse en concursos de esta clase. Estos eventos deben tener objetivos perfectamente definidos.

Para la realización de estos concursos hay que investigar las condiciones del mercado, el estado por el que atraviesan los agentes, así como la situación de todo aquello que tiene relación con las actividades mercantiles.

Este tipo de incentivos es conveniente utilizarlo cuando el producto se encuentra en altas condiciones de competencia comercial, p_g

ro con la duración suficiente que pueda dar a todos los contendientes una oportunidad igual, pero sin sobrepasar ciertos límites que podrían hacer declinar el interés. La duración será determinada de acuerdo al carácter de la negociación y por el grado de habilidad, tipo y número de agente, sin embargo, por regla casi general, los concursos de corta duración son deseados cuando el objetivo es el de incrementar la venta de algún artículo perezoso o cuando se desea inyectar ánimo a desmayados esfuerzos de los agentes.

Hay diferentes formas de arreglar estos concursos, de acuerdo al objetivo que se persigue. Pueden darse premios por el logro del mayor volumen de ventas en pesos o por el mayor número de ventas logrados. En ocasiones por el mayor número de éstas hechas a nuevos clientes, o por la cantidad de ventas de cierto producto en especial.

Hay ocasiones en que las condiciones expuestas para el concurso desaniman a los vendedores, sobre todo cuando las condiciones del territorio son muy pobres y no permiten aspirar a un premio, que se hace inaccesible para todo esfuerzo humano. En estos casos es recomendable, basar los precios sobre el porcentaje de cuota, aunque se den por separado premios especiales al agente que venda mayor volumen, pues de esta manera el que tiene una cuota pequeña tendrá tanto interés en competir como el que la tiene muy alta. Los premios de estos concursos pueden ser en efectivo, o en artículos, viajes de recreo, ingresos en algunas asociaciones, etc.

Es indispensable arreglar limpia y adecuadamente este tipo de eventos y no publicar nada hasta que no estén debidamente hechos todos los preparativos. El gerente deberá hacer sentir a sus agentes la - -

gran importancia que concede al concurso y darle la publicidad adecuada, lo cual favorecerá las futuras ventas.

d) Convenciones.

Si estas reuniones son debidamente planeadas y conducidas, pueden prestar valiosa ayuda a las ventas. Desde luego, son incentivos que habrán de realizarse en mayor producción y ventas más amplias, a la vez que obliga a los agentes a alcanzar cierto nivel de ventas, necesario para que puedan ser invitados al acto. Esto debe arreglarse de tal manera que no sea una simple reunión informal, sino una convención con duración de una semana, con programas mixtos, informativos y recreativos, de tal manera que el agente considere un honor, y a la vez un placer asistir a ésta.

Por otra parte, además del poder estimulante que tiene, crea relaciones y cooperación más estrecha entre los empleados de una compañía, despierta la iniciativa individual mejora los métodos empleados en las ventas y crea sentimientos de lealtad para con la negociación.

Además, las convenciones pueden utilizarse para anunciar nuevos modelos. Los temas a tratarse en las sesiones deberá ser escogidas con el debido cuidado para que sean de interés general y debe procurarse que intervengan activamente todos los vendedores.

Para seleccionar la fecha de la realización de una convención deberá buscarse que esta no coincida con los períodos durante los cuales suele ser más intenso el trabajo de los agentes. Es recomendable efectuar la reunión antes de que estos se inicien, a fin de que los agentes marchen al trabajo bien estimulados y bien pertrechados de conocimientos prácticos y efectiva aplicación. Es también recomendable

anunciar estos eventos con varios meses de anticipación.

Debido al alto costo que representa el llevar a cabo una convención, la dirección debe asegurarse de que dicha convención tiene un propósito principal y este es mantenido estrictamente para que pueda reflejarse en éxitos para la empresa y no simplemente en un aumento de los costos de ventas del producto.

e) Reconocimientos por esfuerzos.

El mayor estímulo para los vendedores es la prueba de que sus esfuerzos son apreciados en la oficina. Es una extraña satisfacción la que experimentan todos los hombres que merecen la aprobación de sus superiores jerárquicos.

Hacerlo adecuadamente sin exageraciones y sin adulaciones, - hacen del gerente de ventas un verdadero guía de hombres. Nada imparte tanto actividad a un vendedor como el conocimiento de que sus -- éxitos cotidianos son seguidos por sus superiores y que su trabajo es apreciado. El vendedor que ha experimentado la emoción del éxito y de la aprobación de sus ejecutivos sale a vender con fuerza grandemente aumentada.

5.- Reglas para el plan de incentivos.

En una conferencia sustentada por el Sr. C.R. Craig de la -- American Management Association, enunció cinco reglas para obtener eficacia en un plan de incentivos. Dichas reglas son:

- 1.- Definir claramente y con precisión el problema a solucionar.
- 2.- Fijar los estándares para juzgar el plan.
- 3.- Usar medidas objetivas siempre que sea posible; es decir,

usense hechos o circunstancias verificables y no meras-opiniones de individuos o grupos, que están sujetas a - cambios. La mejor medida del éxito de un plan de incentivos es el resultado efectivo que produce.

4.- Incluir opiniones como medidas del éxito del plan; es decir, medidas de resultados intangibles.

5.- El costo resultante de hacer negocios con el plan seguido es una excelente medida de su éxito.

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

Es indudable que México pasa por una época de atonía económica que se refleja en las empresas con el aumento de sus costos y disminución en las ventas, por medio de este Seminario de Investigación se le hará conciencia al Empresario para que le otorgue la importancia que merece el personal que realiza la venta y el papel que esta tiene dentro de la economía nacional.

Se dará cuenta que la mayor parte del éxito depende de -- ellos, y día con día aplicara los métodos de selección de personal buscando innovaciones, para así lograr el mayor rendimiento y el éxito de su empresa.

NIXON H.N. DH. D.

Principles of Selling.
Segunda Edición. Mc. Graw
Hill book. co
New York. 1942.