



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

FALLA DE ORIGEN

COMO OBTENER LA MAXIMA PRODUCTIVIDAD
DE LA FUERZA DE VENTAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DE EMPRESAS

P R E S E N T A :
FERMIN CERVANTES MARTINEZ

DIRECTOR DE TESIS: LIC. JOSE CALDERON VELAZQUEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1991





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

INDICE

PÁG.

INTRODUCCION.....	I
-------------------	---

CAPITULO I

EL VENDEDOR Y LA EMPRESA

1.1. EL VENDEDOR.....	2
1.2. IMAGEN TRADICIONAL DEL VENDEDOR.....	10
1.3. DIFERENCIAS ENTRE EL VENDEDOR TRADICIONAL Y EL -- VENDEDOR PROFESIONAL.....	12
1.4. CLASIFICACION DE LOS VENDEDORES	16
1.5. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN LOS AGENTES VEN- DEDORES.....	23
1.6. IMPORTANCIA DE LA FUERZA DE VENTAS.....	26

CAPITULO II

CARACTERISTICAS Y FUNCIONES BASICAS DE LA FUERZA DE VENTAS

2.1. CARACTERISTICAS.....	32
2.1.1. DE CARACTER.....	34
2.1.2. HUMANAS.....	41
2.1.3. MENTALES.....	40
2.1.4. DE APARTENCIA.....	50
2.2. FUNCIONES.....	55
2.2.1. DE VENTAS.....	55
2.2.2. DE SERVICIO.....	60
2.2.2.1. AL CLIENTE.....	60
2.2.2.2. A LA EMPRESA QUE SIRVE.....	62
2.2.3. DE PROMOCION.....	65
2.2.4. DE ADMINISTRACION Y SU MANEJO TERRITORIAL.....	68

2.2.5. DE RELACIONES PUBLICAS E IMAGEN.....	PÁG. 73
2.2.6. DE SUPERACION PERSONAL.....	75

CAPITULO 111

IMPORTANCIA DE LA SEGMENTACION DEL MERCADO Y DE ZONAS PARA LA FUERZA DE VENTAS

3.1. LA SEGMENTACION.....	78
3.1.1. SIGNIFICADO.....	79
3.1.2. NECESIDAD.....	81
3.1.3. REQUISITOS.....	82
3.1.4. VENTAJAS.....	86
3.2. ANALISIS DEL MERCADO.....	89
3.2.1. CARACTERISTICAS OBJETIVAS DE LOS POSIBLES - COMPRADORES.....	92
3.2.2. POTENCIAL DEL MERCADO.....	101
3.3. ESTABLECIMIENTO DE UN TERRITORIO BASICO PARA LA -- FUERZA DE VENTAS.....	105
3.3.1. PRINCIPALES BENEFICIOS QUE GENERA UNA ADE-- CUADA DETERMINACION DE TERRITORIOS DE VEN-- TA.....	105
3.3.2. LOS TERRITORIOS DEBEN TENER IGUALDAD DE --- POTENCIAL DE VENTAS.....	111
3.3.3. DETERMINACION DEL NUMERO DE VISITAS O CON-- TACTOS QUE PUEDE LLEVAR A CABO UN AGENTE DE VENTAS.....	112
3.3.4. DETERMINAR LA FRECUENCIA DE LAS VISITAS....	113
3.3.5. CALCULO DEL NUMERO DE COMPRADORES A QUE DE-- BE SERVIR UN AGENTE DE VENTAS.....	114
3.3.6. CONDICIONES DEL MERCADO QUE AFECTAN AL TA-- MAÑO DEL TERRITORIO DE VENTAS.....	115

CAPITULO IV
PLAN ESTRATEGICO PARA LA FUERZA DE VENTAS

	PÁG.
4.1. CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS.....	118
4.1.1. REPORTE DIARIO DE VISITAS Y PEDIDOS DEL --- VENDEDOR.....	120
4.1.2. REPORTE DE GASTOS.....	126
4.1.3. REVISION DE REPORTES.....	128
4.1.4. PRESENCIA DEL VENDEDOR EN LA OFICINA.....	129
4.2. SUPERVISION DE VENEDORES.....	131
4.2.1. IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION.....	133
4.2.2. ORGANIZACION DE LA SUPERVISION.....	137
4.3. ASESORAMIENTO A VENEDORES.....	141
4.3.1. VISITAS A PROSPECTOS EN COMPANIA DEL VENDE- DOR.....	142
4.3.2. ORGANIZACION DE REUNIONES DE VENTA.....	145

CAPITULO V
MOTIVACION DE LA FUERZA DE VENTAS

5.1. IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA MOTIVACION.....	148
5.2. LOS CONCURSOS DE VENTA.....	153
5.3. LOS INCENTIVOS A VENEDORES.....	155
5.3.1. INCENTIVOS MATERIALES O ECONOMICOS.....	158
5.3.1.1. COMISIONES.....	159
5.3.1.2. BONIFICACIONES.....	160
5.3.1.3. REPARTO DE UTILIDADES.....	161
5.3.1.4. PROGRAMAS DE SEGURIDAD ECONOMICA..	162
5.3.1.5. LAS VACACIONES DE LOS AGENTES.....	164
5.3.1.6. PRESTAMOS DE AYUDA EDUCACIONAL....	165
5.3.1.7. ASCENSOS Y PROMOCIONES.....	166

	PÁG.
5.3.2. INCENTIVOS NO ECONOMICOS.....	167
5.3.2.1. RECONOCIMIENTO Y ESTIMACION.....	169
5.3.2.2. OPORTUNIDAD DE PROGRESAR.....	171
5.3.2.3. EXPRESION DE SI MISMO.....	173
5.3.2.4. AMBIENTE SOCIAL.....	174
5.3.2.5. CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS.....	175
5.3.2.6. PARTICIPACION Y DECISION EN GRUPO.....	177
CONCLUSIONES.....	178
CITAS BIBLIOGRAFICAS.....	180
BIBLIOGRAFIA.....	183

INTRODUCCION

Antiguamente se pensaba que con la producción de algún artículo novedoso se tendría éxito en el mercado; en la actualidad para poder tener éxito es necesario además del producto novedoso, contar con una organización moderna de ventas y con un plan que nos ayude a obtener la máxima productividad de esa maravillosa "fuerza de ventas" ya que es la parte medular que le da vida a las demás funciones de la empresa.

La empresa mexicana moderna día a día ha venido superándose en lo que se refiere al adiestramiento y capacitación de su fuerza de ventas. Pero en la actualidad los gerentes de venta tienen una idea muy distinta de la naturaleza y finalidad del trabajo del agente de ventas. El desarrollo de nuevos productos y servicios y los grandes avances de la tecnología han hecho que se cree un nuevo tipo de fuerza de ventas con una filosofía distinta para satisfacer las demandas de los compradores modernos.

Considero que no solamente de una adecuada preparación y capacitación de la fuerza de ventas depende en gran parte el éxito de los negocios.

Es por ello que en el desarrollo del mismo expongo los puntos más indispensables para poder obtener la máxima productividad de la fuerza de ventas. Este trabajo para su estudio lo he dividido en cinco capítulos. Los primeros tratarán sobre los aspectos más importantes de un vendedor como ¿qué es un vendedor?, la imagen que ha adquirido a través del tiempo y las principales razones que han dado motivo a ésta. Así como la distinción que existe entre el vendedor de ocasión que ejerce las labores de venta por diversas razones de carácter familiar o económico, sin estar verdaderamente inclinados hacia las ventas, o sea sin tener vocación de vendedor y el ven

dedor moderno que ejerce la labor de ventas como profesión y - que le produce satisfacción por sí misma.

Del mismo modo daremos a conocer la importancia que tienen las empresas al dar adiestramiento a sus agentes de ventas, ya que en otros tiempos el agente estaba en gran parte abandonado a sus propios recursos, sin someterse a un adiestramiento formal. Hoy los gerentes de ventas reconocen que los buenos - agentes no nacen, sino que se hacen en virtud de programas cuidadosamente organizados y dirigidos de adiestramiento de ventas.

Hacemos mención de la importancia que tiene la adecuada-segmentación de zonas para la fuerza de ventas y trataremos -- los puntos más importantes para poder establecer un territorio básico de ventas.

Veremos como se brinda al vendedor un mayor número de -- oportunidades, puesto que las zonas de venta se fijan en virtud de un mejor planeamiento y con una mejor distribución de - sus cuotas, pudiendo atender eficientemente a sus clientes actuales y potenciales.

En los últimos capítulos daremos a conocer la forma de - llevar a cabo un mejor control de la fuerza de ventas y como - la supervisión en presencia de prospectos es de gran ayuda ya que se pueden descubrir los defectos relativos a su conocimiento del producto, de la compañía, técnicas de ventas etc. Fallas que se pueden corregir con un buen asesoramiento que permita superar sus dificultades que se puedan presentar en la -- venta.

Por último señalaremos las principales formas de motivación para la fuerza de ventas que lo estimulen a trabajar más- y al mismo tiempo a obtener mayor satisfacción del trabajo que desarrollan.

Observaremos la necesidad que todas las organizaciones tienen para estimular a sus agentes a que desarrollen su máxima capacidad y operen con mayor entusiasmo. Ya que la motivación consiste en proporcionar a los agentes alicientes o estímulos que influyan en los "motivos" que puedan tener para trabajar y dedicar todo su esfuerzo y capacidad a ese trabajo.

Los capítulos antes mencionados tienden a mejorar la moral del vendedor, asegurar su estabilidad en el trabajo, mejorar sus relaciones con la empresa, elevar su nivel de vida, lograr su desarrollo como personas y como ejecutivos de la compañía, obteniendo como consecuencia un aumento en el volumen de las ventas y la simplificación de los problemas propios de la empresa, facilitando el logro de los objetivos y las metas de la misma.

CAPITULO I

EL VENDEDOR Y LA EMPRESA

- 1.1. EL VENDEDOR
- 1.2. IMÁGEN TRADICIONAL DEL VENDEDOR
- 1.3. DIFERENCIAS ENTRE EL VENDEDOR TRADICIONAL Y EL VENDEDOR PROFESIONAL
- 1.4. CLASIFICACIÓN DE LOS VENDEDORES
- 1.5. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LOS -- AGENTES VENDEDORES
- 1.6. IMPORTANCIA DE LA FUERZA DE VENTAS

1.1. EL VENDEDOR

En la antigüedad la actividad del comercio se reducía a un intercambio de satisfactores, surgido de una relación entre dos personas. Actualmente el comercio sigue siendo un intercambio, pero ahora se cambia una medida que representa un valor determinado por un satisfactor.

El comercio surge cuando se supera la sociedad del autoconsumo, originándose excedentes de producción; tales excedentes dan lugar al trueque, que es la primera manifestación de comercio y que consistía en un intercambio de mercancías; es decir, una persona que poseía pieles y necesitaba maíz se veía en la necesidad de encontrar a otra persona que tuviera excedentes en maíz y además necesitara pieles y tratar de llegar a un acuerdo sobre las cantidades a intercambiar entre ambas partes.

Pero el trueque limitaba las operaciones a transacciones debido a que se carecía de una medida de cambio, ya que el valor de las mercancías variaba de acuerdo con las necesidades de cada persona.

La actividad de ventas como parte de la función mercado lógica no es nada nueva, ya que los hombres, han practicado técnicas de ventas desde hace siglos al realizar intercambios y servicios.

Desde 4000 años A.C., los árabes viajaron en caravanas para comerciar sus productos en los mercados de Mesopotamia y Egipto. Así también se trasladaban a otros países a inter cambiar sus mercancías.

Pero en esos tiempos las transacciones se realizaban -- primordialmente por medio de trueques, que limitaban las operaciones y a la vez originaban la búsqueda de una medida que diera uniformidad y facilidad a las transacciones. Es así -- como surge el dinero, lo que constituyó la base fundamental -- para el desarrollo del comercio de muchos pueblos, entre -- ellos los Fenicios y los Babilónicos.

Aunque estos pueblos fueron comerciantes con una gran -- importancia para el territorio que abarcaban la actividad de ventas, no alcanzaba la importancia que tiene actualmente.

En su afán de vender los comerciantes tuvieron que aceptar y hacer frente a numerosos peligros: desde antes del -- 2500 A.C. se tiene conocimiento de navegantes que viajando -- en caravanas cruzaban extensos territorios por mar o por desierto, siendo el centro de estas actividades Mesopotamia, -- datos más conocidos son aquellos que se tiene de la actividad de los fenicios en el 1200 y 1000 A.C. que ofrecían sus mercancías en todo el cercano oriente, todavía en los siglos XIII y XIV los ingleses de igual forma, viajaban en acorazados muy bien armados para defenderse en sus largas travesías de piratas y ladrones, y aún en la América Colonial los vendedores trabajaban bajo las más adversas circunstancias entre peligrosas selvas, montañas y ríos. Para los siglos -- XVIII y XIX la venta personal pasa a hacer una actividad que -- sugiere en ocasiones verdaderos aventureros que arriesgaban su propia vida.

Antes de la Revolución Industrial todo hogar podía bastarse prácticamente así mismo. La elaboración de alimentos, vestimenta y utensilios empleados en preparar lo necesario -- para vivir, era obra exclusiva de uno o varios miembros de -- la familia. Con el transcurso del tiempo se iniciaba una --

cierta división del trabajo, ya que algunos individuos estaban mejor capacitados que otros para realizar alguna cosa, - lo que ocasionó que produjeran más de lo que necesitaban para su propio consumo y vendieran su excedente a los vecinos - o en los mercados más cercanos. Así también algunas personas demostraron tener una mayor capacidad y habilidad para - producir artículos que para venderlos; desde este momento se concretaron a actividades exclusivamente de producción y con trataron a un individuo para que vendiera sus productos exce dentes, y éste se dedicaba a la actividad de venta y distribución de los artículos.

Al incrementarse la producción y el comercio interno y - externo, las comunicaciones y transporte de carro, las acém las, las caballerías y la navegación fluvial se tornan insu ficientes y lentas, lo que origina que la distribución de los artículos sea laboriosa y costosa.

El actual método, que consiste en enviar agentes vende dores en solicitud de pedidos, parece haberse originado en - dos formas. Los viajeros de comercio, que en representación de establecimientos mercantiles tenía por misión averiguar - la situación financiera de los clientes y efectuar la recau- dación de pagos, empezaron a admitir pedidos de mercancías - como parte de su misión ordinaria. En los antiguos almace- nes existía otro tipo de empleado, el "moscardón", que poste- riormente se convirtió en viajante. En un principio este em pleado tenía como función acechar la llegada de los comer- ciantes forasteros a los hoteles de la ciudad, relacionándo- se con ellos y tratando de convencerlos para que hicieran -- sus compras a los almacenes que él representaba, valiéndose de todo tipo de argumentos persuasivos, que iban desde la -- cortesía hasta atraerlos con señuelos para todos sus gustos - y pasiones.

Posteriormente la competencia en el comercio se hace más aguda, por lo que el "moscardón" tuvo que ir a ver a los detallistas a sus localidades con el fin de obtener su promesa de visitar el almacén cuando fueran a la ciudad, y si era posible obtener pedidos.

Con el transcurso del tiempo desapareció la costumbre de los comerciantes provincianos de ir periódicamente a la ciudad y la tarea de vender a los detallistas en su propio almacén o residencia se hizo más importante. Posiblemente la principal causa de este cambio de relaciones fué el surgimiento de la industrialización, ya que por medio de ésta se producían más artículos de los que normalmente podían consumirse sin un esfuerzo especial para venderlos.

El hecho de que la producción tendiera a sobrepasar la demanda originó que muchos productores buscaran el medio de estimular a los consumidores, de lo que resultó el surgimiento de las presentes relaciones entre productor y consumidor por intermedio del agente vendedor.

Considerando a la fuerza de ventas o venta personal como un conjunto de actividades con las cuales a través de un vendedor, se va a establecer un contacto de tipo personal entre la empresa vendedora y el consumidor, a fin de persuadirlo a la compra. Nos damos cuenta de lo complejo que es su operación, ya que conjunta por un lado todos los esfuerzos de la organización, que generalmente se están canalizando a través de una dirección o gerencia de ventas, y por otro lado, los esfuerzos realizados por los vendedores a quienes hemos catalogado como el elemento esencial de la venta personal, ya que son ellos quienes van a ejercer en forma directa la acción de ventas.

Desde un punto de vista etimológico la palabra vendedor se deriva de vender la cual procede de la palabra latina com puesta de "vendo" que significa venir y "dare" que significa dar, es decir, ven y dame en nuestro idioma.

Analizando algunas definiciones de lo que es un vendedor, tenemos lo siguiente:

"El vendedor es el que vende" (1). Esta es una definición muy simple que considera que el vendedor es esencialmente un hombre derivado de un acto - la venta -, y únicamente si este acto se realiza podrá ser digno del nombre, tenga o no las condiciones recomendables.

Esta escueta definición centra la cuestión sobre el objetivo y evita que se confunda el medio con el fin.

El vendedor es el que vende, aunque no se cumplan en él las habituales condiciones humanas que por norma se espera que tenga, y por el contrario no es vendedor el que no consigue colocar su género, a pesar de que cumpla rigurosamente todos los requisitos que la psicología le exige en relación con el arte de vender.

En otra definición encontramos que vendedor es "El profesionalista que ejerce la ciencia y el arte de la venta con dedicación exclusiva y permanente, interpretando las exigencias de los prospectos, y aplicando su cultura general y sus conocimientos técnicos permanentemente renovados, a satisfacer las necesidades de los consumidores, a través del correcto empleo de los satisfactores, con fines de bien común."(2)

R. S. WILSON, Vicepresidente Ejecutivo y Gerente de Ventas de la Goodyear Tire and Rubber Company, define al vende-

dor como:

- 1) Una persona que estudia constantemente para mejorar su eficiencia.
- 2) Una persona que admite que no hay sustituto del trabajo esforzado.
- 3) Una persona que, por sobre todas las cosas, mantiene su dignidad, su integridad y su independencia, y
- 4) Una persona que asigna verdadero valor a sus servicios.(3)

En forma general podríamos definir al vendedor como toda aquella persona que efectúa la acción de vender algo, es decir, el ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio establecido, sin embargo para efectos del presente estudio consideraremos al vendedor como aquella persona que hace de las ventas su forma habitual de vida y que forma parte de un equipo por medio del cual una organización va a vender un determinado bien o servicio, ofreciéndole una remuneración determinada por su trabajo.

El trabajo de ventas viene a ser por sus características un trabajo muy distinto a los demás empleados de la organización ya que son los vendedores quienes van a representar a la empresa en el mundo exterior. Así podemos señalar entre el puesto de ventas y los demás las siguientes diferencias básicas.

VENEDORES

Opera con muy poca o ninguna supervisión directa de sus actividades.

EMPLEADOS

Opera bajo un control de supervisión estrecho y constante.

Requiere de un alto grado de motivación

Necesitan más tacto, diplomacia y estímulo social

Mostrar una inteligencia social y superior

Están autorizados a gastar los fondos de la empresa

Requieren viajar constantemente

Están sometidos a presiones muy fuertes como son las tensiones mentales y las decepciones aunadas a las fatigas físicas.

Se conforma con cualquier estímulo

No requieren de un acto especial

La capacidad de la gente es tomada en cuenta de acuerdo a las políticas de cada empresa

Están limitados en cuanto a gastos

Su trabajo es estático

Las presiones se dan en menor grado al igual que la fatiga física y mental. (4)

El profesor Reethof, considera en la actividad de ventas las siguientes ventajas:

- Campo amplio para la iniciativa individual
- Ingresos a base de la habilidad, conocimientos adquiridos y eficiencia y no solo por antigüedad.
- Cierta independencia en el trabajo
- Contacto continuo con gente interesante
- Oportunidad para ascensos dentro de la compañía. (5)

No obstante las oportunidades que ofrece el trabajo de ventas es un trabajo muy difícil, exige realmente personas con características y habilidades muy especiales y sobre todo preparación y experiencia, cualquiera puede ser vendedor pero no un buen vendedor.

Los cambios sucedidos en el contexto general de las actividades mercadológicas han dado actualmente un fuerte valor a la actividad de ventas ya que ahora no sólo sugiere el colocar simplemente en el mercado los artículos que produce determinada compañía, si no que exige verdaderos analistas a fin de poder interpretar los deseos de los clientes y transmitirlos a la empresa para que ésta efectúe las acciones necesarias a fin de satisfacerlos, realizando además una buena combinación de sus habilidades, experiencia y técnica de ventas a fin de ganar a la competencia y convencer a los consumidores con quienes trate.

1.2. IMAGEN TRADICIONAL DEL VENDEDOR

Muchos de los vendedores primitivos no hacían una buena impresión: incluso ahora, el término vendedor no tiene una connotación muy favorable. Y una larga historia de triste experiencia con vendedores inescrupulosos apoya este sentimiento. El hecho de que la palabra latina con que se designa a los vendedores signifique defraudador, indica que muchos de estos vendedores primitivos eran tipos de vendedores agresivos.

Para muchas personas, el vendedor es un pícaro cargado de chistes, un mujeriego, un desarraigado, un jugador, un borracho empedernido, un tramposo y un ladrón, un flojo, engreído e irresponsable; en fin, cuantas calificaciones denigrantes haya. ¿pero de dónde proviene esta imagen del vendedor?

La imagen de la profesión de ventas está perjudicada -- por aquellos elementos que se dedican al oficio sólo porque no han podido o querido terminar estudios de medicina, ingeniería, etc., y se meten de vendedores como último recurso -- mientras "mejora la situación". Ésto ocasiona que, en la mayoría de los casos el trabajo sea de mala calidad. Ellos creen que el vendedor no requiere preparación, no comprenden de la importancia de la profesión, ni tienen orgullo de ella y no se ocupan en lo más mínimo por las ventas, con "arla pasando" se conforman, dentro de éstos se encuentran algunos que inclusive, llegan a expresarse mal, aunque parezca ilógico, de su empresa o de los productos que vende.

Otros factores que han merzado la imagen del vendedor -- son los siguientes:

- Los vendedores son considerados como elementos inferior

res por algunos clientes ya sea por malicia o por complejos de tipo personal.

- A fin de lograr ventas, existen vendedores deshonestos que engañan y ofrecen cosas irreales.
- Algunos departamentos de compras no tratan a los vendedores con la misma cortesía como tratan a la gente de la misma empresa.

Esta imagen representa al típico vendedor como un personaje fecundo, comunicativo y bullicioso; está tan pronto con un cuento picante, como lo está para imponer a sus clientes, agresivamente artículos que no desean.

Al fomentar esta imagen que provoca una reacción de condena, ha contribuido al carácter y personalidad de la gran mayoría de los vendedores. En él, su confianza en sí mismo se ha calificado de pedantería y engreimiento; su habilidad verbal se ha tachado de charlantería y variedad; su capacidad para resistir rechazos se ha calificado como descargo su insistencia ha sido tildada de impertinencia; su soltura al hablar de los productos que promueve como barbaridad; su capacidad de adaptación al viaje como frivolidad e inestabilidad, etc.

Lo irónico del caso es que, si bien consideramos todos esos rasgos de personalidad como elementos favorables y, tal vez, hasta indispensables para el vendedor, por otra parte -- considerados bajo una actitud sobrecrítica pueden ser fácilmente distorsionados hasta convertirse en graves defectos sociales.

1.3. DIFERENCIAS ENTRE EL VENDEDOR TRADICIONAL Y EL VENDEDOR PROFESIONAL.

Hablando en general, hay dos tipos de vendedor: el tradicional y el profesional. El primero es el que tiene sus propios clientes, se atiende a sus normas y es poco propicio a seguir las indicaciones de nadie respecto a quién ha de vender y cuánto, y a dónde ha de ir. Necesita sentir que sólo él manda en sí mismo y en lo que hace sólo ve su propia persona. Tiende a tener la importancia de la casa que representa. Considera clientes suyos a quienes le compran y, de cambiar de empresa, piensa que ellos cambiarán también. Es un personaje; por lo tanto, pocos son los jefes superiores que intenten alterar materialmente las condiciones o cambiar sus métodos en grado apreciable. Suele tener bastante éxito en lo que toca a las ventas, pero no en cuanto al costo de vender con vendedores.

El vendedor de la vieja escuela ha adquirido práctica exclusivamente por la experiencia, y su éxito tuvo origen en su propia habilidad natural. Era simplemente un problema de "Supervivencia del más apto". Si vencía, conservaba su empleo; en caso contrario, otro ocupaba su puesto. El vendedor de "ataño" solía contratarse por métodos superficiales, en los que se daba gran valor a su aspecto, sus modales y a veces a sus antecedentes profesionales. Una vez contratado, recibía sus "trabajos", con un folletito en que constataban los precios de sus artículos y las condiciones de venta, y se le "ponía en marcha".

Llegaba a conocer sus productos tratando de venderlos, con el resultado de que había muchas tergiversaciones hiperbólicas en sus intentos de hacer negocio. Tenía que vivir de sus propios recursos, y para mantener su puesto, adoptaba cual-

quier método, acertado o no, mientras le daba resultado y proporcionaba ventas. Este tipo de vendedor ya no constituye mayoría y va agotándose aprisa, porque los directores de empresas se dan cuenta de que para contar con una organización eficaz de ventas es preciso normalizar y sistematizar ciertas cosas, en especial los métodos de vender y de ventas.

J.C. ASPLEY sobre el particular dice: "el vendedor saboteado ya no tiene razón de existir. El indolente está vencido sin remedio aún antes de empezar. El hombre de los chascarrillos, que ya conoce toda la clientela de la región, no concenve hoy. La resistencia ha llegado a un punto en que sólo el vendedor capaz de producir de un modo estable resulta tan excelente hombre de negocios como vendedor. Para decirlo de otro modo, es un hombre que sabe comerciar." (6)

El efecto de la tensión económica sobre este tipo de vendedor es intenso y desalentador; porque al tropezar con una resistencia efectiva e inesperada, no sabe cómo superarla. Es el primero que se desorienta y pasa a ser improductivo. Al encontrar por primera vez una resistencia seria, recurre a todos los trucos que conoce y que en muchos casos pierde a sus clientes. Y cuando busca ayuda en la compañía, encuentra de pronto que sus métodos independientes son en realidad los que militan contra él. La compañía no puede ayudarle, porque no conoce datos e informes que le sirvan de base para prestarle auxilio constructivo. Si la competencia se hace más aguda, se encuentra como una persona aislada que trata de vender contra el esfuerzo organizado de empresas sólidas e influyentes, y los pedidos que antes adquiría por amistad y conocimiento van disminuyendo con rapidez. Se ha derrotado a sí mismo. No tiene medio alguno de enterarse de que el método que utilizaba para vender dependía de la situación económica, a cuyas variaciones han de ajustarse los métodos de venta para ser eficaces.

Pero los principales cambios económicos trajeron un incremento del profesionalismo en las ventas. Durante este período ocurrieron nuevos adelantos en las esferas de la distribución física, tales como la comunicación, los transportes y el manejo de materiales, la estructura cambiante del menudeo al mayoreo. El crecimiento del proceso de información que siguió a la segunda Guerra Mundial llevó al desarrollo de nuevas técnicas de mercadeo en masa. Estos progresos no han hecho obsoleto al vendedor; por el contrario, han creado una -- nueva raza de vendedores denominada el vendedor profesional.

El vendedor profesional es el que pone por delante a su empresa y a sus clientes, colocándose en segundo lugar, pero siempre con la idea constante de que el éxito de sus representados depende del esfuerzo personal e individual suyo y de los otros vendedores. Sabe que el triunfo es el resultado de los esfuerzos de muchos colectivamente, y que él es uno entre todos, un diente de la rueda, que debe funcionar bien para que toda la rueda gire. La mayoría de las empresas progresivas -- de hoy adiestran a sus propios vendedores en el arte de vender aplicado a sus propios productos o servicios en particular, y aunque alguno de ellos tenga una experiencia de diez -- años en la venta de artículos de la competencia, han de pasar por el mismo curso de preparación, para que todo el personal-vendedor parta de una base unificada y coherente.

Para que un hombre pueda ser un vendedor afortunado, debe creer en la empresa y en sus productos, y esto se logra -- haciéndole comprender los métodos, las normas y los principios que rigen las transacciones comerciales del establecimiento.

Este tipo de vendedor vende atendiendo a los deseos y ne-cesidades de sus clientes, en vez de tratar de hacerles adqui-

rir lo que no es seguro que les sirva. Saben que fundar un sólido negocio ayudándoles a elegir lo que les hace falta es mejor que valiéndose de medios artificiosos para obtener un pedido de cualquier modo.

Para efectuar la venta, el vendedor debe despertar curiosidad e interés y llevar el presunto cliente, en alas de su propio entusiasmo, a un punto en que la venta se efectúa antes de que el comprador haya tenido oportunidad de reflexionar y coorra el riesgo de perder el pedido.

El vendedor profesional confía en recibir múltiples consejos y ayuda con el fin de coordinar las diversas operaciones y de desarrollar una organización de ventas que funcione con regularidad.

El vendedor profesional está mejor educado y posee eficiencia técnica. No es solamente un vendedor, sino también un consultor auténtico para sus clientes.

1.4. CLASIFICACION DE LOS VENDEDORES

Los agentes de ventas o vendedores se pueden clasificar por el lugar en que se desempeñan sus funciones en dos clases, que son:

- 1.- Agente o vendedor interior
- 2.- Agente o vendedor exterior

* AGENTE O VENDEDOR INTERIOR.- Es la persona que desempeña sus funciones de ventas dentro de un local o establecimiento destinado específicamente para esta tarea, y al cual concurren los posibles clientes o compradores.

* AGENTE O VENDEDOR EXTERIOR.- Es la persona que realiza o efectúa su tarea o funciones de venta, visitando a sus posibles clientes o compradores (en lugar de que los clientes concurren a la empresa) mostrándoles la necesidad del(los) producto(s) y/o el(los) servicio(s) que ofrece.

Los principales tipos de agentes vendedores son los siguientes:

VENDEDOR INDUSTRIAL GENERAL.

Esta clase de vendedor vende a agentes de compras, capaces de planta, ingenieros, superintendentes de planta y gerentes de oficina.

Según el producto que se vende, la importancia y el monto de la orden, tiene a veces que hacer su presentación de ventas a un grupo de ejecutivos administrativos de alta jerarquía en vez de a un solo individuo, tanto que otras veces tiene que tratar con un número reducido de clientes.

El vendedor industrial general debe ser para cliente; no puede esperar resultados inmediatos. Algunas veces tiene que visitar a sus clientes durante un largo tiempo antes de realizar una venta, pero debido a las grandes órdenes que acostumbra pasar a los fabricantes su paciencia se ve recompensada con creces.

Puesto que el vendedor industrial maneja con frecuencia productos muy técnicos, es posible que tenga que desempeñar el papel de solucionador de problemas. Muchas veces trabaja con especialistas de su propia compañía, a fin de encontrar la forma en que sus productos satisfagan las necesidades del cliente.

El servicio completo al cliente es la clave de la labor del vendedor industrial general. Puesto que trata con compradores técnicamente preparados, astutos y cuidadosos, el agente vendedor tiene que ser un individuo muy capaz.

EL INGENIERO DE VENTAS

Para realizar ventas de productos muy técnicos y de instalaciones complicadas, como el montaje de computadoras, el diseño de refineries y la instalación de transformadores, se requiere un ingeniero de ventas. El ingeniero de ventas es un especialista que tiene al menos un título y a menudo varios títulos de alguna carrera, como la ingeniería química, metalúrgica, electrónica, mecánica o aeronáutica.

El ingeniero de ventas tiene que colaborar estrechamente con los técnicos del cliente al estudiar la operación de la compañía en ese momento y llegar a la raíz del problema. En algunas ocasiones tiene que buscar nuevas formas de utilizar equipo viejo. Otras veces tiene que inventar nuevas piezas -

de equipo y luego enseñar a los empleados de su cliente a utilizarlas. Sea cual sea la labor del ingeniero de ventas, debe tener mucha iniciativa para poder solucionar los problemas. Debe también poseer el don de comunicarse y de persuadir, ya que muchas veces tiene que vender el producto más difícil de todos: una nueva idea.

EL VENDEDOR DE SERVICIO

Esta clase de vendedor no necesita una educación superior, pero debe disponer de una gran aptitud mecánica, pues tiene que prestar servicio a los productos que vende.

Después de cerrar la venta, el vendedor de servicio tiene que girar visitas regulares a su cliente para comprobar que el equipo está en buenas condiciones y trabaja correctamente.

EL VENDEDOR EXPLORADOR.

El fabricante emplea al vendedor explorador a fin de que investigue nuevos territorios vírgenes en un intento por convencer a los clientes, principalmente a mayoristas y comerciantes, de probar un nuevo artículo. Este tipo de ventas exige una actitud positiva, agilidad mental, imaginación y la facilidad de comunicar ideas a los clientes en perspectiva.

El vendedor explorador gira a veces su primera visita a los intermediarios, es decir, mayoristas y distribuidores, y les informa acerca del nuevo producto que en opinión de su empresa pueden trabajar con provecho. Con ciertas citas con los vendedores de los intermediarios, y les enseña a vender el nuevo producto. Por consiguiente, este vendedor no sólo tiene que ser capaz de entrar a un establecimiento comercial y -

convencer a las personas indicadas de que pueden obtener ganancias si compran y redistribuyen su producto, sino que debe también tener la capacidad para enseñarles la forma de efectuar las ventas que les rendirán beneficios.

El vendedor explorador trabaja en estrecha colaboración con el departamento publicitario de su compañía, para asegurarse de que el producto y el material de exhibición lleguen a manos de los distribuidores en el momento en que los anuncios acerca del producto empiecen a aparecer en los medios publicitarios. Si el producto se envía demasiado tarde, la publicidad creará una demanda que los distribuidores no podrán satisfacer por falta de existencia y tanto los distribuidores como el fabricante sufrirán consecuencias negativas.

EL VENDEDOR QUE PRESTA SERVICIO AL DISTRIBUIDOR.

Esta clase de vendedor trabaja frecuentemente para un fabricante en el ramo de comestibles, especialidades alimenticias, medicinas o tabaco. Visita el comercio establecido y en muchas ocasiones se encarga de una cuenta después de que el vendedor explorador lo haya creado. En muy raras ocasiones toma órdenes, puesto que su labor consiste principalmente en ayudar a los vendedores mayoristas dando consejos útiles a sus clientes.

El vendedor que presta servicio al distribuidor tiene ordinariamente a su cargo la labor de comprobar la existencia de los comerciantes de su territorio y la de alentarlos a renovar las órdenes que, en su mayoría, pasan a sus clientes intermediarios, los mayoristas. Aconseja a los comerciantes sobre las técnicas de disposición de mercancía en la tienda y sobre publicidad, exhibiciones y sobre la forma de efectuar demostraciones del producto en la tienda.

Su misión principal consiste, por lo tanto, en promover el producto en todo lo largo del canal de distribución.

Ayuda a los intermediarios a vender el producto de su compañía, y ayuda a los comerciantes a vender ese mismo producto a fin de que pasen más órdenes a los intermediarios. Crea una buena reputación para su compañía y los productos de ésta a lo largo de toda la cadena de distribución.

EL VENDEDOR AL DETALLE

Aunque hay vendedores al detalle en muchos campos, ordinariamente se encuentran en el ramo de comestibles, de medicinas, de productos farmacéuticos y en editoriales.

No sólo trata de vender el producto, sino que además proporciona los datos sobre el mismo, explica cómo y cuándo usarlo e informa de las investigaciones que se realizaron antes de fabricarlo. También puede mencionar el tiempo que el producto lleva en el mercado y cualquier reacción favorable que haya provocado el mismo.

La labor de este vendedor se caracteriza por ser más rutinaria. Este vendedor trata de crear buenas relaciones de trabajo con el gerente y los empleados de una tienda de comestibles y obtiene permiso para revisar las existencias de su producto en la tienda. Sencillamente entra al establecimiento y comprueba la cantidad de productos en los estantes. Al mismo tiempo quizá examine los materiales de publicidad y exhibición relativos al producto y cuenta la cantidad de mercancía que queda en reserva. Si considera que las existencias de reserva son inadecuadas para satisfacer las necesidades de la tienda hasta su próxima visita, informa de esto al gerente de departamento o al gerente de la tienda y le pregunta si le

puede preparar una orden para reponer los productos vendidos.

EL VENDEDOR AL POR MAYOR

El mayorista es un intermediario entre el fabricante y el comerciante o el usuario industrial. Algunos productores confían exclusivamente en estos intermediarios para promover y distribuir sus productos. Otros, como vimos anteriormente, emplean sus propios vendedores o agentes para complementar los esfuerzos de los vendedores mayoristas. Si el fabricante no está satisfecho con la forma en que un mayorista está promoviendo su producto, puede sustituirlo por otro o contratar su propio personal de ventas.

El vendedor mayorista por lo general con una lista de clientes habituales. Visita a esos clientes habituales, visita a esos clientes a intervalos regulares y, a veces, representa a dos, tres o hasta más fabricantes. Muchos fabricantes no ponen objeción a que un vendedor mayorista trabaje líneas de mercancía que no compiten con su producto.

El vendedor mayorista enseña muestras, fotografías o catálogos que detallan los productos que la compañía o compañías que representan tienen a la venta. Algunas veces insiste en que el cliente compre un artículo determinado; pero por lo regular sugiere varios artículos. Su finalidad es persuadir a los compradores a convertirse en clientes habituales, y su éxito depende de que pueda crearse una buena reputación, cuidando de que sus clientes tengan siempre existencias de sus productos y prestándoles un servicio rápido y eficiente.

El servicio está volviéndose una parte cada vez más importante de la labor del vendedor mayorista. Los comerciantes dependen cada vez más de ellos para comprobar las existen

cias de la tienda y para preparar órdenes por la cantidad de mercancías que se necesiten a fin de mantener los niveles de inventario debidamente balanceados.

La asesoría técnica puede también ser parte de la labor del vendedor mayorista; el vendedor que trabaja un producto, como una unidad de aire acondicionado para el automóvil, por ejemplo, probablemente tendrá que explicar cómo se instala y que servicios se le prestan a la unidad, y debe también dar consejos sobre la forma de promover dicho artículo.

Los vendedores mayoristas, como todos los demás vendedores, deben realizar cierta cantidad de trabajo de oficina. Tienen que preparar las órdenes y enviarlas al almacén de mayoristas, preparar las relaciones de los gastos, planear sus programas de trabajo, elaborar listas de posibles clientes, mantenerse bien informados sobre los nuevos descubrimientos en el campo en que se desenvuelven y asegurarse de visitar regularmente a sus clientes habituales.

Los que utilizan con más frecuencia este canal de distribución son los fabricantes de productos alimenticios, las compañías de productos farmacéuticos, algunos fabricantes de tejidos y fibras, de equipos y accesorios para automóviles, de aparatos eléctricos, de artículos de ferretería, de materiales de construcción y de productos agrícolas.

1.5. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN LOS AGENTES VENDEDORES.

Mucho se ha dicho de que las ventas son la "columna vertebral" de cualquier empresa. Es por ello que el vendedor profesional no tiene precio en el mercado y se ha comprobado que ninguna otra profesión está igualmente remunerada.

Partiendo de esta premisa, a las empresas, sea cual fuere su giro, le interesa tener a la mejor fuerza de ventas. Pero de nada serviría contar con el elemento humano previamente seleccionado a través de los "test" psicológicos, si no le prodigan una capacitación exhaustiva, para la representación digna y profesional de la empresa. Es evidente que los mejores vendedores ya están contratados y que será muy difícil "seducirlos" a abandonar su actual empresa.

Pero ante la demanda constante debida al crecimiento de las empresas, sólo queda un camino: desarrollar al máximo al personal que actualmente tiene.

Esto es debido ya que ciertos individuos poseen características que les facilitan vender con eficiencia. Estos individuos pueden tener aptitudes naturales para la venta, pero de todos modos es necesario entrenarlos adecuadamente si se quiere que obtengan resultados óptimos.

La importancia que recientemente se atribuye al entrenamiento en el trabajo de ventas no se ha limitado a los correspondientes programas de la industria. La mayoría de las grandes empresas han demostrado cada vez más interés por los antecedentes educacionales de los aspirantes a vendedores.

Los jóvenes de ambos sexos que se inician en el campo de las ventas sin un entrenamiento adecuado se verán en posición

desventajosa en el marco de la competencia que caracteriza a los próximos años.

Algunas de las ventajas que ofrece la capacitación al agente de ventas son:

- Adquiere prestigio
- Mejora su moral
- Incrementa sus ventas y por consiguiente sus ingresos
- Tiene seguridad en el desarrollo de su trabajo
- Desarrolla más rápido, es decir que en un momento dado puede ascender de puesto.

Algunas de las ventajas que ofrece la capacitación de la fuerza de ventas a la gerencia son:

- Aumento en el volumen de ventas y como consecuencia un incremento en las utilidades
- Reducción de gastos
- Unificación de esfuerzos
- Utilización de menos agentes
- Disminución en la rotación de personal
- Disminución de pérdidas intangibles
- Reducción y eficacia de la supervisión
- Mejores relaciones con los clientes

Muchos de los nuevos productos que son resultado de los laboratorios de investigación y desarrollo exhiben considerable complejidad. Por consiguiente, es esencial que se entrene eficazmente a los ingenieros que elaboran el producto definitivo y a los representantes de venta si se quiere que ejecuten una tarea eficaz armonizando las necesidades del cliente con los productos y los servicios.

Hoy en día, el agente de ventas debe tener un gran conocimiento del artículo que vende, de la organización a la que-

sirve, de sus objetivos, del mercado, de los métodos de distribución y sobre todo, debe tener un conocimiento profundo de las necesidades de los consumidores y de cómo satisfacer esas necesidades.

Para lograr esto, el agente de ventas tiene que estar preparándose constantemente para aumentar su capacidad productiva. Así la instrucción de los agentes es esencial y es requisito fundamental la preparación especializada y el adiestramiento en ventas durante un período relativamente largo de tiempo, pues tiene que estar capacitado para diagnosticar los problemas de sus clientes y recomendarles las situaciones más ventajosas.

La vieja premisa de que "los vendedores nacen, no se hacen" ha quedado totalmente desacreditada por los gerentes profesionales de hoy. Ahora la mayoría de las firmas reconocen los beneficios de la capacitación en ventas, e incluso la necesidad de él en el mundo comercial de hoy, intensamente competitivo.

El vendedor bien entrenado confiado y conocedor por lo general aventaja al que está mal entrenado y dirigido.

1.6. IMPORTANCIA DE LA FUERZA DE VENTAS

La manufactura de productos en gran escala y la venta en cantidades enormes son de reciente implantación. Con el desarrollo de la industria en proporciones gigantescas. Los grandes descubrimientos científicos y el mejoramiento asombroso de los medios de comunicación nacional e internacional, el comercio ha aumentado prodigiosamente, y necesita actualmente - un ejército numerosísimo de personas especializadas en vender.

El vendedor es indispensable para la marcha de los negocios. El representante un factor valiosísimo en el desarrollo de la economía comercial; y tan importante es su papel, - que, en no pocos casos, su remuneración es superior a la de - otros empleados.

El ímpetu que ha recibido la producción de una inmensa - cantidad de diferentes productos y su colocación por el mundo entero, se deben a los vendedores.

Muy bien pueden decirse que el vendedor representa el -- papel de soldado en la avanzada de los negocios y en donde -- él se ha propuesto vender ha triunfado en toda la línea.

La investigación técnica, el diseño de productos, las -- decisiones de manufactura, el mercado y la distribución física, están basados todos en la investigación del consumidor. - Cambios notables alteran constantemente los hábitos y patrones de compra y el vendedor, como eslabón entre la compañía y el cliente, ha adquirido nueva importancia en la interpretación del uno ante el otro.

La maquinaria y la fabricación fluida han hecho posible - incrementar tremendamente la producción del trabajador y por - lo tanto, el corto tiempo necesario para producir un artículo

comercial hace posible la formación de sobreproducción. La sobreproducción es normal en una libre economía y debe ser vendida. Cuando la gente no comprende cómo es adecuado a sus necesidades un producto sobrante, debe ser convencida de comprarlo por medio de la motivación y la persuasión.

Nadie puede beneficiarse con un producto, literalmente, hasta que el vendedor entra a la escena y empieza a venderlo. Cuando un vendedor lo vende, el investigador que lo inició y los trabajadores que lo produjeron tienen salarios para comprar otros productos hechos por trabajadores de otras empresas y vendidos por otros vendedores. En la comunidad moderna, todos son servidores por el vendedor, porque todos usan con regularidad muchos de la gran variedad de productos y servicios que vende.

Las ventas representan el corazón del sistema capitalista de libre empresa. Los esfuerzos creadores de los representantes de ventas llevan información y genera interés acerca de nuevos productos y servicios, atendiendo a clientes en las industrias y los hogares. Estos esfuerzos dan la medida del éxito de nuestro sistema de libre empresa.

Muchos empleos en el campo de ventas son rutinarios. Sin embargo, las ventas que tienen éxito continuo durante largo plazo requieren esfuerzos creadores. La venta creativa establece mercados donde antes no existían. La venta creativa descubre la demanda potencial y la convierte en demanda real. El vendedor creativo analiza los mercados y clientes, identifica los productos y servicios que necesitan y los demuestra cómo pueden satisfacer sus necesidades.

Por otra parte la fuerza de ventas es un excelente medio de comunicación con los distribuidores y minoristas, por tal motivo es necesario inculcar a los agentes y ejecutivos de ventas la importancia en mantener buenas relaciones entre la firma y sus distribuidores y minoristas. Debe adiestrárselos para atender las quejas de los comerciantes y realizar los objetivos del programa de relaciones con ellos.

La fuerza de ventas puede ser uno de los principales factores para generar el empuje del distribuidor. Si la fuerza de ventas puede crear una buena armonía con los distribuidores, si los vendedores hacen visitas con regularidad y destacan los beneficios de sus productos, entonces es factible la cooperación del distribuidor. Si un cliente tiene un problema en particular, quizá el vendedor deba tratar de ayudarlo.

Las reuniones de venta y la ayuda de entrenamiento a los vendedores del distribuidor también pueden ser fructíferas al aumentar el empuje del distribuidor. Debido a que en la actualidad muchos productos están siendo más técnicos y más complejos, los conocimientos y persuasión de los vendedores de un detallista a menudo constituye el factor decisivo al lograr la venta de una marca sobre otra.

La fuerza de ventas contribuye a la ampliación del mercado y no se dedica solamente a quitarle el negocio a la competencia, ni pide favores a sus clientes. Sino que es un analista de los problemas de ellos, y se convierte en su consejero, ella diagnostica, identifica problemas y propone soluciones. Actúa y organiza y le corresponde localizar a las personas que necesitan sus productos o servicios, y tiene que descubrir o crear demanda, y a veces despertar un deseo. No sólo vende; sino forma una clientela.

Cada cambio presenta un problema de administración y el vendedor, al enfocarlo se ha convertido, de hecho en un solucionador de problemas. Como parte del equipo de administración, tiene que pensar analíticamente y sistemáticamente en los problemas que encuentre. Debe ayudar a planear, predecir y establecer procedimientos y programas, fijar distribuciones de tiempo y, por último, coordinar todas estas actividades para lograr la satisfacción del cliente.

La fuerza de ventas son los representantes de toda empresa y mediante su honradez, conocimientos, personalidades y su eficiencia en el trabajo, son factores que transmiten una buena imagen, y que por otro lado, de no estar bien orientadas estas funciones pueden expresar una imagen mediocre o negativa de la empresa a la que prestan sus servicios.

Por último la fuerza de ventas se puede utilizar para efectuar las funciones de la investigación de mercado que tradicionalmente son responsabilidad de los departamentos de investigación mercadotécnica centralizados.

La concentración principal de este tipo de investigación radica en la continua revisión de las situaciones del mercado local como la base que servirá para determinar la estrategia de ventas inmediata. Esta actividad se centra en la identificación de clientes comerciales que más factiblemente cambiarán las fuentes de abastecimiento y la elaboración de estrategias tanto ofensivas de las ventas de la compañía, con base en la evaluación de la investigación local y los resultados de las ventas.

De vez en cuando, las compañías han expuesto diferentes programas elaborados para involucrar al personal de ventas y a los gerentes de las sucursales en mayor grado en diferentes

actividades de la empresa. La recopilación de información -- quizás sea la más común entre éstas, va desde las comparaciones de producto, precio y servicio con los competidores hasta cálculos de las ventas esperadas para cierto período como parte del proceso de pronóstico de ventas de la empresa.

La fuerza de ventas puede ser un medio efectivo no sólo para la implantación de políticas a fin de contrarrestar o reforzar una tendencia a mayor plazo (cambios del mercado), sino también para mantener información al día respecto a futuros cambios de la estructura, particularmente aquellos que comprenden clientes importantes, presentes o potenciales. También se puede ayudar a lograr el control necesario para la administración de informes clave y un sistema de retroalimentación de información mejorado en términos generales y de control del mercadeo.

Por último podemos decir que el personal de ventas cuenta con una ventaja comparativa en la recopilación de datos locales. Pero no sólo en la recopilación de datos sino también en el análisis y su continuación en forma de actividades de ventas positivas. También se puede acudir a los vendedores para obtener consejos y así obtener mayor participación en la estrategia del mercadeo.

CAPITULO II

CARACTERISTICAS Y FUNCIONES BASICAS DE LA FUERZA DE VENTAS

2.1 CARACTERISTICAS

2.1.1. DE CARÁCTER

2.1.2. HUMANAS

2.1.3. MENTALES

2.1.4. DE APARIENCIA

2.2 FUNCIONES

2.2.1. DE VENTAS

2.2.2. DE SERVICIO

2.2.2.1. AL CLIENTE

2.2.2.2. A LA EMPRESA QUE SIRVE

2.2.3. DE PROMOCIÓN

2.2.4. DE ADMINISTRACIÓN Y SU MANEJO TERRITORIAL

2.2.5. DE RELACIONES PÚBLICAS E IMÁGEN

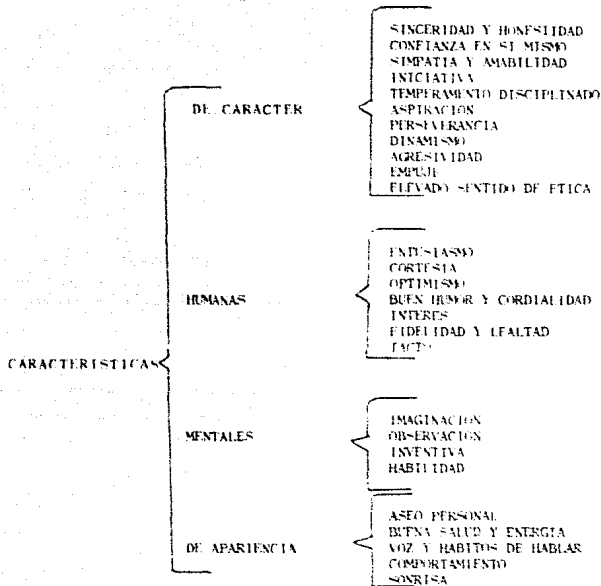
2.2.6. DE SUPERACIÓN PERSONAL

2.1. CARACTERISTICAS

Debido a la gran variedad de la actividad de ventas, existe ahora un nuevo tipo de "talento de ventas" y de agente vendedor con una filosofía distinta para satisfacer las necesidades de los consumidores modernos, por lo que es sumamente difícil efectuar una generalización respecto a las características de los agentes vendedores, sin embargo éstos deben contar con ciertas características comunes, y dependiendo del tipo de actividad de ventas a la cual se dediquen deberán tener ciertas características más desarrolladas que otras.

Algunos individuos poseen determinadas características personales que les facilitan una buena labor de ventas, pero aún siendo así, es necesario darles una capacitación adecuada para que rindan los máximos resultados.

Para contar con un personal de ventas eficiente y eficaz debe hacer énfasis en las cualidades que deben reunir los buenos agentes creativos de ventas. A continuación se presenta un cuadro sinóptico de las características básicas que todo vendedor con deseos de triunfar y consiste del poder que en él radica, debe poseer y cultivar constantemente, algunas de éstas son innatas y otras se pueden adquirir a base de estudio y a través de desarrollo y capacitación.



Para una mejor comprensión de estas características a continuación se desarrollará cada una de ellas.

2.1.1. DE CARACTER

William M. Fvarts dice: "Nada hay más grande en el mundo que el hombre y no hay nada verdaderamente grande en el hombre sino el carácter".(7)

Por carácter se entiende la suma de cualidades que hacen al hombre digno de la confianza y respeto de sus semejantes, siendo la de mayor importancia la honradez: honradez consigo mismo, con amigos, superiores, compañeros, etc.

El carácter se determina por el serio cumplimiento de las obligaciones y deberes propios. Cuando se comprende el alcance y cómo afectan a otros, se admite la importancia de dedicar energía y voluntad a realizar en la empresa respectiva en la forma más aceptable posible.

El vendedor, por razón de sus actividades, está obligado a entrar en toda clase de compromisos, y si no se rige -- por un código ético estricto, caerá en problemas que afectarán su prestigio e influencia.

Las promesas, afirmaciones, descripciones, convenios, arreglos, cumplimientos del vendedor, etc., tienen mayor o menor eficacia según su integridad moral. Si posee un carácter movedido, pobre de formalidad, pronto se darán cuenta -- los clientes de que la palabra por él dada no tiene base, y por lo tanto, conviene dudar de lo que diga. En cambio, si ven en él al cumplidor sincero, puntual, formal y veraz, la creerán y le confiarán más negocios.

Debe reconocerse de quien desea mejorar, difícilmente lo logrará si adolece de deseos de mejorar, difícilmente lo logrará si adolece de deficiencias de carácter. Son muchos --

los vendedores inteligentes, con oportunidades y aptitudes -
 excelentes, que dejaron de escalar mejores puestos porque -
 descuidaron su carácter.

Trascendental es la importancia del hombre de carácter-
 en el mundo de las operaciones comerciales. Poseerlo es con-
 tar con un factor inestable y de gran eficacia para conseguir
 resultados superiores y progresar. La técnica es importante
 pero de muy poco le servirá al vendedor sin carácter. A --
 continuación mencionaré las cualidades de carácter que todo-
 vendedor debe poseer:

- SINCERIDAD Y HONESTIDAD

La sinceridad se puede entender como la no exageración
 de las características del producto y/o servicio. Esta es --
 una cualidad que todos los futuros clientes buscan y tratan-
 de evaluar en el vendedor. Si el comprador siente que el --
 vendedor no es sincero, no tendrá confianza en lo que dice o
 hace. Por lo tanto será muy difícil si no imposible conven-
 cer al candidato de que compre su producto o servicio. La -
 sinceridad debe ser real. No puede disimularse porque los -
 clientes potenciales lo sienten consciente o inconscientemen-
 te. La honestidad está estrechamente vinculada a la since-
 ridad y requiere que el vendedor sea veraz en lo que dice y
 hace por el cliente. La honestidad es un estado de ánimo -
 que se refleja en la medida que el vendedor cumple con el --
 desempeño de sus responsabilidades. Este debe ser honesto -
 con sus clientes aunque le signifique perder una venta. Su-
 pérdida a corto plazo se recuperará rápidamente cuando sus -
 clientes se den cuenta que es un vendedor en el que se puede
 confiar.

- CONFIANZA EN SÍ MISMO

Es la creencia de que se logrará lo deseado, es tener-

seguridad, confianza y fe en uno mismo. Si usted quiere realizar algo pero cree que no puede hacerlo, las posibilidades de fracaso son mucho mayores que si se enfoca la tarea con la decisión de tener éxito. A fin de desarrollar la confianza en sí mismo. Inevitablemente el medio en que se desarrolla la venta presentará un desafío al vendedor y si éste no tiene confianza en sí mismo o en su producto, por lo general no tendrá éxito.

Inspirar confianza a un cliente ayuda a crear lealtades. Si el cliente se siente seguro de que actúa con conocimiento, su consejo será bien recibido y se agradecerá su confiabilidad.

SIMPATIA Y AMABILIDAD

Son cualidades esenciales, debido a que por medio de éstas se logrará facilitar el camino a los demás. Sabemos que una persona, si no es simpática desde el primer momento, nos predispone a escucharla y prestar la atención. Cuando manifestamos una disposición animada y simpática ejercemos una influencia positiva y nuestra compañía es más aceptable. El vendedor allanará muchas dificultades si revela en su trato y actitud, anhelo por crear emociones gratas y animadas.

El vendedor no debe perder la amabilidad en ningún momento y bajo ninguna circunstancia; por ejemplo: aún cuando no se halla realizado la venta o se muestren o manifiesten actitudes negativas del cliente hacia él.

INICIATIVA

Tener iniciativa significa contar con la capacidad de hacer las cosas por sí mismo con escasa o ninguna supervisión

de los demás. El vendedor tiene un elevado grado de libertad ya que, por lo general, trabaja solo, con escasa interferencia o supervisión, y en ciertas clases de venta, está completamente libre, para decidir a diario a qué hora trabajará, -- dónde y qué hará.

La iniciativa hace que el vendedor se mueva. La iniciativa sugiere nuevas formas, nuevos métodos y nuevas aplicaciones; se rechazan algunas, se cambian otras, pero muchas se -- aceptan como se concibieron originalmente.

- TEMPERAMENTO DISCIPLINADO.

La naturaleza de la tarea que debe realizar el vendedor exige de él un temperamento a prueba de toda clase de influencias deprimentes. Si está expuesto a muchas condiciones difíciles que desorientan, desaniman y excitan los nervios con -- perjuicio del dominio que debe ejercerse sobre los arranques-impulsivos.

A todos nos complace tratar con una persona que tiene -- dominio sobre sí, especialmente cuando nos hallamos incómodos, irritados y bajo una disposición nerviosa. Todos admiramos a quien pasa por alto nuestras impertinencias y arranques des--considerados hacia él.

- ASPIRACION.

La aspiración es el magneto que pone en movimiento la -- energía necesaria para la realización de lo que se anhela. -- Sin aspiraciones se paraliza la voluntad. Cuantas más sean, -- mayor será el ímpetu de acometimiento que se poseerá. Defina sus aspiraciones y poseerá un factor poderoso para el triunfo. Todos los que han hecho algo notable y de mérito han sido per--sonas de grandes ambiciones.

El vendedor que sólo aspire a satisfacer sus necesidades inmediatas, poco valdrá para sí y para quienes le confían sus intereses. El debería aspirar a aumentar siempre su producción, a ocupar puestos de mayor responsabilidad, a mejorar económicamente, a vivir en casa propia, en fin, a progresar constantemente.

- PERSEVERANCIA.

La perseverancia es indispensable para que el vendedor triunfe. Hay vendedores que a veces se rinden demasiado pronto. Aceptar el primer "no" como respuesta final. En muchos casos todo lo que necesita es esforzarse un poco más, tratar un nuevo cierre o hacer una demostración más, para cambiar un "no" en un "sí". Es fácil desalentarse y rendirse ante una negativa; sin embargo, rendirse no lleva nunca al éxito en ventas.

La perseverancia requiere valor. Con valor usted puede aceptar las negativas amablemente, regresar repetidamente si opina que el negocio lo vale, encontrar nuevos enfoques al problema, o continuar una campaña de ventas que puede, de momento, no ser prometedora. En muchos casos la falta de perseverancia no es causada por falta de deseo, sino por la falta de preparación. Si está preparado adecuadamente y tiene la determinación de triunfar, usted será perseverante, por lo general, hasta concluir la venta con éxito.

- DINAMISMO

La actividad de vender requiere movimiento, destreza, rapidez, ritmo ígíl, manifestaciones de aliento, etc. Todo lo cual, realizado con acierto, esmero y gusto, produce en el cliente sensaciones que lo inducen a confiar más en quien le atiende.

Ser dinámico es poseer la energía necesaria y emplear -

la a los fines de desempeñarse en forma más eficaz, conveniente y precisa; es poner en juego la potencialidad y facultades personales para lograr de la tarea propia más felices y rendidores resultados.

- AGRESIVIDAD

La cualidad que dispone el vendedor para tomar el control y dirigir la entrevista de ventas, se llama agresividad. Si el vendedor se somete al posible cliente y asume un papel pasivo, dicho cliente dicta la ruta de la presentación de -- ventas.

Siendo verdad que los clientes con frecuencia ni siquiera saben lo que quieren y muchas veces son incapaces de tomar una decisión, el vendedor debe desempeñar el papel dominante, el papel en el cual él planea y da los pasos necesarios para lograr una decisión de compra favorable.

- EMPUJE

El vendedor profesional se entrega por completo a su -- profesión. Posee un incentivo personal muy fuerte para triunfar. Este poderoso empuje interno lo induce constantemente a realizar los máximos esfuerzos. Este vigoroso espíritu competitivo no es tan solo algo que el vendedor adopta cuando está de buen humor. Ese espíritu domina por completo su profesión de vendedor y él lo sigue con determinación.

El empuje en un vendedor sobresaliente es tan poderoso que lo capacita para vencer obstáculos que se dirían insuperables. Esto es cierto sobre todo tratándose de vendedores de productos industriales y especializados.

- ELEVADO SENTIDO DE ETICA

Las normas de conducta que califican las acciones de una persona como moralmente buenas o malas, se llaman normas de ética. Cuando las normas morales se mantienen en un alto nivel, produce una atmósfera satisfactoria y agradable para el vendedor y para todos aquellos que establecen contacto con él. Algunas normas de ética son:

Respetar mi profesión, mi empresa y mi persona; ser honrado y justo con mi empresa, como yo espero que ella lo sea conmigo, pensar en ella con lealtad, hablar de ella con orgullo y actuar siempre como un guardián fiel para su buen nombre.

Basar mis esperanzas de remuneración sobre el fundamento sólido de los servicios prestados; estar dispuesto a pagar el precio del éxito con un esfuerzo honrado.

Hacer un estudio de mi empresa o línea; conocer mi profesión en todos sus detalles desde sus cimientos hasta lo último.

Conservar mi futuro sin hipotecarlo con deudas; saber aborrecer dinero, lo mismo que saber ganarlo.

Tener un buen aliciente para vivir con alegría; participar en el juego como un caballero.

2.1.2. HUMANAS.

Nada se consigue sin trabajo, pero éste debe estar basado en el propósito de realizar una labor aceptable. Esto se consigue uniendo al esfuerzo físico, la inteligencia y la ambición.

La actividad del vendedor se desenvuelve principalmente en el trato con personas, y la tarea más importante consiste en originar un plan, una táctica que responda a las necesidades del caso.

Cuanto más humana e inteligente sea la labor del vendedor, más rendidora será ésta y mayores las diversas satisfacciones que aquélla produzca.

Las dificultades son para ser vencidas, pero es preciso para ello poseer determinación y persistencia en mejorar las aptitudes, y no dejarse impresionar por los pequeños escollos que frecuentemente se presentan. A continuación mencionaré y daré una breve explicación de las cualidades básicas humanas que todo vendedor debe poseer:

ENTUSIASMO

El entusiasmo es el intenso deseo que siente una persona cuando cree que lo hace o experimenta es interesante y vale la pena. Es un sentimiento de fuerte atracción hacia algo que absorbe completamente. Es de importancia vital para él tener ese sentimiento. Ya que si manifiesta poco entusiasmo por su producto es sumamente difícil, o casi imposible, que convenza al comprador a cerca de los méritos de ese producto. El entusiasmo es comparable al combustible que pone en marcha a la máquina. Es un rasgo necesario para realizar ventas efí

caces y con éxito y como dijo Lincoln en cierta oportunidad: "Nunca se logró nada importante sin entusiasmo".

CORTESIA

La cortesía nace de la consideración hacia los demás. Si el vendedor es considerado, le resultará fácil ser cortés. Cortesía significa corrección y buenas maneras. Es una señal de refinamiento, cultura y educación que es objeto de especial aprecio por parte de clientes habituales y posibles.

El vendedor le debe al comprador un tratamiento cortés en todo momento. Interrumpirle, contradecirle, la insinuación, la impaciencia, la discusión tercera, el gesto de desprecio, la expresión altanera, el tono de voz subido, la mirada dura y la disposición agresiva causan grandes perjuicios en sus relaciones comerciales, a quienes adolecen de tales defectos.

El vendedor debe reconocer que su labor será mucho más productiva si es menos esclavo de sus nervios y emociones y atiende mejor a sus clientes.

OPTIMISMO

El vendedor tiene que hacer frente a muchas situaciones negativas, relacionarse con toda clase de personas, encararse con toda suerte de condiciones difíciles, y si él no está animado de un optimismo activo y constructivo, su espíritu decaerá, lo cual repercutirá en la calidad y monto de la producción.

Tráigale Usted optimismo contagioso en donde quiera que se hallen; colóquese por encima de las pequeñas y pasajeras dificultades que se antepongan, y abraiga siempre la seguridad de que al fin triunfará y realizará el fin propuesto. El op-

timismo tiene gran poder para desipar las influencias negativas e inculcar en otros una disposición más positiva.

- BUEN HUMOR Y CORDIALIDAD.

A los clientes les agrada tratar con vendedores cordiales y de buen humor. El tener que andar de compras por lo general es una actividad cansada y molesta, especialmente cuando cuesta trabajo o no se logra encontrar el artículo que se tiene en la lista. Una observación amable y considerada de parte del vendedor hace que se logre mucho, tanto para limar asperezas como para ganar prestigio. El buen humor proviene de un estado de ánimo feliz.

Para tener amigos, uno tiene que serlo antes; todo vendedor debería hacer de cada comprador un amigo.

- INTERÉS

¿Se interesa Usted en sus clientes? El vendedor que tiene interés piensa constantemente en términos de los beneficios y éxitos del cliente. No simule tener interés, sino intereses y preocúpese en los problemas de sus clientes. Pregunte atención a sus necesidades. Cuando los clientes logren algo, felicítelos. Cuando sepa que están apenados o preocupados, exprese su simpatía. Su esmero indica un interés que su cliente notará y al que responderá.

La habilidad para lograr un interés en los demás ayudará al vendedor a ganarse tantos amigos como ventas.

Bien lo dijo Carnegie cuando escribió "que el gran secreto para vender con éxito consiste en hallar los intereses de los demás y hablar de ellos."

- FIDELIDAD Y LEALTAD

Estas son cualidades que todos los hombres ven con gusto en los demás y quisieran que los otros vieran en ellos. -- Contribuyen a la eficacia de la cooperación y la dependencia, que son consecuencia de nuestros actuales métodos de vida. -- Son las cualidades que traducen el sentimiento altruista y -- que afines al amor, parecen exentas de egoísmo a primera vista.

La lealtad ocurre cuando el vendedor pone los intereses de la compañía por delante de sus propios intereses personales. La lealtad también se refleja en sus palabras y acciones acerca de la compañía. Nunca critique a su compañía delante de un cliente. Si usted no tiene fe en su compañía, -- ¿por qué debe tenerla su cliente ?.

- TACTO

Es el arte de manejar las dificultades que entorpecen el entendimiento entre las personas y contrarrestar las situaciones y condiciones desagradables con una actitud serena, -- atenta y paciente. Se adquiere por medio del esmero habitual en agradar y hacerse simpático a los semejantes, y cultiva -- reflexionando más actuando menos según los impulsos ciegos, -- y evitando los incidentes que producen disensiones y choques irritantes.

El tacto es parte de la sabiduría que orienta la asociación de las personas por rutas felices y pródigas en atenciones y beneficios recíprocos. Su fin práctico consiste en dejar de lado cuanto causa razonamiento y resentimiento.

Todo vendedor debe cultivar esta cualidad tan necesaria, porque por ella sabrá cuándo, cómo, por qué y con qué medios

conseguir sus objetivos, aun cuando las circunstancias parecen estar en contra suya.

2.1.3. MENTALES

La agilidad mental implica una combinación de inteligencia y habilidad para pensar con rapidez. Una inteligencia superior ayuda mucho cuando se trata de trabajos de venta, técnicas o que requieren exactitud y precisión. Sin embargo, la persona con inteligencia promedio también puede tener gran éxito en una carrera de ventas. El trabajo arduo, la repetición y el conocimiento del producto pueden hacer que el vendedor con inteligencia promedio sea más eficiente que un individuo brillante pero menos conciente.

Se llamar de pensar rápidamente a menudo se denomina agilidad mental. La persona que piensa con agilidad tiene los datos disponibles y los usa para dar rápidamente la respuesta correcta a la pregunta del cliente.

La agilidad mental le permite a usted pensar rápidamente en como solucionar los problemas del consumidor.

Si frecuentemente se encuentra haciéndose la pregunta "¿Por qué no pensé en eso durante la presentación de ventas?" usted probablemente carece de agilidad mental. Para adquirir agilidad mental, prepárese para cada entrevista; estudie y conozca los datos. A continuación mencionaré las cualidades mentales básicas que debe poseer todo vendedor para poder triunfar:

- IMAGINACIÓN

La imaginación, en el orden de las ventas, es la facultad mental que permite anticipar resultados, descubrir soluciones y hallar recursos adecuados.

Es la habilidad de inventar la presentación más apropiada de una oferta y demostrarle al comprador la conveniencia y satisfacción que la misma puede producirle. Es el poder de utilizar las experiencias de ambos, comprador y vendedor y -- traducirlas en resultados positivos.

Cualquier vendedor puede recibir y seguir órdenes y llevar a cabo trabajos de rutina. Sin embargo para tener éxito el vendedor debe tener imaginación. Vende con imaginación la persona que busca nuevas posibilidades para sus clientes. Esa persona imagina nuevos usos para sus productos o nuevas formas de mostrarlos para hacer que el producto sea más atractivo.

Vende con imaginación la persona que piensa en términos del cliente. El cliente frecuentemente no tiene los diversos contactos de la persona que vende y generalmente depende del vendedor para recibir información acerca de los nuevos adelantos y las maneras de utilizarlos. Para vender con imaginación se requiere dedicación intensa, pensar cuidadosamente, investigación constante y agilidad mental.

Agudizando la imaginación se encontrarán nuevos medios, interpretaciones, formas y procedimientos para obtener de la tarea respectiva las consecuencias que de ella se esperan. -- Recuerde que la labor del vendedor debe estar dirigida por -- una mente muy despierta y hábil en imaginar rápida y acertadamente lo que mejor responderá a la realización deseada.

Una persona puede recordar sus experiencias pasadas y -- con la ayuda de su imaginación, aprovecharlas a fin de que le ayuden en problemas presentes. Una imaginación constructiva es un poderoso instrumento en el arte de vender puesto que -- ayuda a:

- Ver de antemano el posible problema para el cliente - y el modo de evitarlo y resolverlo.
 - Visualizar las soluciones de los problemas que pueden suscitarse en relación a la venta.
 - Visualizar la forma en que el producto que está vendiendo armonice con otros artículos.
- OBSERVACION.

Muchos son los detalles que conviene cuidar cuando se vende, pues de ello depende con mucha frecuencia, que la culminación sea positiva. La disposición del comprador, sus tendencias, sus hábitos, la idiosincracia individual, los gustos y preferencias, etc., deben ser estudiados para acertar respecto al método y oferta que correspondan en cada caso.

La observación requiere concentración y cuidadoso examen de los detalles. No se juzgue superficialmente. Obsérvese atenta y exactamente; no se fie demasiado en las suposiciones pasajeras. Infiere la realidad; de lo contrario, todas las conclusiones a que se llegue serán falsas.

- INVENTIVA.

El esfuerzo del vendedor llegará a feliz término, si el que realiza la operación posee una lucidez mental disciplinada, que lo oriente según sea la necesidad. El impulso de la fuerza ciega no siempre conduce a la meta deseada; muchas veces, un pequeño inconveniente amenazará con inutilizar la paciente preparación y el esfuerzo, si no se posee la inventiva para que, en un momento dado, se dé con la palabra, idea, recomendación, sugestión, contestación o propuesta convenientes.

El vendedor debe estar siempre listo para salvar obstáculos. Su inventiva rápida, serena y oportuna, dependerá en-

no pocos casos, que sus ideas produzcan el fin anhelado.

- HABILIDAD

Toda actividad de ventas sigue un proceso de análisis, apreciaciones, objeciones y recomendaciones. Al vendedor le toca dirigirla, pero con inteligencia y sagacidad, pues si se deja que el comprador lo encause, en no pocos casos la operación no se hará.

Cuando el vendedor presenta su proposición ordenadamente, el comprador recibe una gran ayuda para comprender mejor la oferta correspondiente. Muchas son las ventas que dejan de hacerse por la difusión y confusión al describirse las ventajas de lo sugerido.

2.1.4. DE APARIENCIA

Practicamente todos los clientes se forman un juicio -- del producto ante todo por su apariencia. Se den cuenta de -- ello o no, también juzgan el producto por la apariencia del -- vendedor. Las siguientes son las cualidades de apariencia -- básicas que todo vendedor debe poseer para poder tener éxito -- en ventas:

- ASFO PERSONAL

Si el vendedor está sucio o arreglado con mal gusto el -- cliente le encontrará ofensivo.

El vendedor que se arregla con buen gusto, al encontrar -- se frente a su cliente, no tiene por qué preocuparse, de si -- anda vestido correctamente. Por esta razón estará capacitado -- para emplear todas sus energías y poderes de concentración -- en su presentación de la venta y olvidarse de sí mismo y de -- su aspecto. Los vendedores de prestigio procuran presentarse -- de modo que su forma de vestir no distraiga la presentación -- de su producto.

Los siguientes son puntos fundamentales para que el ven -- dedor ejerza mayor atracción e influencia personal:

- Higiene personal diaria. El baño frecuente es de -- gran beneficio físico.
- El agente de ventas debe andar cuidadosamente vestido.
- El rasurarse diariamente es símbolo de pulcritud.
- Si usa bigote, recuerde que éste es un adorno masculi -- no y por lo tanto procure que se encuentre siempre -- arreglado.
- La corbata es el componente ideal para el buen vestir.

- La limpieza de sus manos es muy importante, ya que éstas hablan cuando muestran volumen o dimensión.
- No sea ostentoso en el uso de alhajas
- Cuida su aliento
- El cabello debe estar debidamente cuidado.

- BUENA SALUD Y ENERGIA

Es el don más preciso que puede poseer el hombre. La actividad de vender consume mucha energía, y solo una salud vigorosa permitirá que se trabaje con entusiasmo. El vendedor necesita poseer mucha resistencia física y por razón de las muchas circunstancias irritantes que afrontar, si sus nervios no están bien equilibrados, cometerá errores costosos.

Inteligencia, habilidad, espíritu emprendedor, esfuerzo, todo ello es necesario al vendedor; pero lo esencial es la salud, para que esas cualidades tengan efectividad. Un estado físico excelente es de importancia tal que conviene mantenerlo con gran esmero, siendo como es un factor de gran precio y valor.

Cuidar la salud significa tener la voluntad de negarse a ciertas complacencias y gustos, que reducen la energía y la resistencia, la moderación en todo es la gran protectora de la vitalidad.

El vendedor saludable puede pensar mejor, dominarse más fácilmente, tener más disposición hacia el trabajo, persistir más y por fin, conseguir ventajas superiores a las que obtienen los que se dan por vencidos.

- VOZ Y HABITOS DE HABLAR

Las primeras impresiones que el cliente recibe provienen

de la manera de expresarse y hablar del vendedor. Su tono de voz, las palabras que emplea, la manera en que transmite sus ideas ejercen un poderoso efecto sobre el cliente. Todo buen vendedor es un efectivo interlocutor, porque vender es por esencia comunicación. Antes de lograr persuadir y convencer a una persona a que acepte un punto de vista, una nueva idea o una proposición de venta debe ser capaz de comunicar sus ideas y dar amplia información sobre su producto de un modo convincente.

Recuerde que de poco servirá transmitir ideas interesantes si su tono de voz y la pronunciación son deficientes.

- COMPORTAMIENTO.

El comportamiento del vendedor debe ser ejemplar dentro de las oficinas del cliente, olvidese de prodigar demasiadas atenciones al personal femenino del cliente. Tiene que cuidar aspectos como:

- No toque nada de lo que se encuentre en la oficina del cliente.
- Evite hacer preguntas de tipo personal si el cliente aún no le da esa confianza.
- Procure evitar las bromas ya que no siempre son bien recibidas si el cliente no las inicia.
- No se sobrestime delante del cliente, ello produce una impresión desfavorable de su compañía.
- Abstenerse de utilizar los teléfonos del cliente, a menos que sea para concretar un servicio o solicitud de información para él mismo.

Recuerde siempre, por todos los medios posibles, que va usted representando a una compañía y que juzgaran a ésta a través de usted.

- SORRISA

Una sonrisa verdadera se diferencia de una sonrisa simulada, en que la segunda consiste en un fruncir de los músculos faciales sin expresión alguna de sinceridad.

Usted no está listo para salir a la calle, si antes no fija en su semblante una sonrisa amistosa y sincera.

Recuerde que las personas con quien Usted tiene que tratar, no sólo le agradecerán su sonrisa, sino que le compensarán por ese rasgo atento y grato.

La sonrisa se puede cultivar. El vendedor debe practicar la sonrisa hasta que llegue a saber sonreír de modo natural y sincero que lo muestre como persona amable y afectuosa.

Resumiendo lo anterior podemos decir que las cuatro características antes mencionadas forman la personalidad del vendedor, ya que ésta se entiende como la suma total del aspecto físico, el carácter, la habilidad mental, las actitudes y maneras de ser.

Se considera que la personalidad es algo con lo que se nace y ello en parte es cierto, aunque la misma puede mejorarse y desarrollarse e inclusive perderse.

El vendedor, como agente de relaciones comerciales que es, deberá crearse una "personalidad atractiva", esto es, formarse una personalidad vendedora.

No se trata de que el vendedor cambie su propia personalidad derivada de su persona como tal, sino que mejore y desarrolle aún más, añadiéndole algunos factores que ante terceras personas lo hagan no solamente más aceptable, sino bienve-

nido y apreciado por los clientes y compañeros que trata.

La personalidad en ventas puede ser todo aquello que -- logre causar una buena impresión a los clientes y posibles -- clientes.

La personalidad del vendedor tiene mucho más que ver con el interés que sienta el cliente en comprar de lo que suele -- creer. La forma en que el vendedor se presenta, actúe y hable, puede aumentar los deseos del cliente o destruirlos por completo. El posible cliente que entra a un comercio buscando un artículo con entusiasmo puede volverse indiferente y -- cambiar su optimismo e impaciencia por efectuar la compra, -- si es atendido por un vendedor negligente o poco entusiasta.

Recuerde que el vendedor sin personalidad pasa desapercibido; no interesa ni vende. La personalidad lo distingue -- de otros hombres.

2.2. FUNCION DE VENTAS

Para casi toda compañía y para casi todo producto, la función de ventas se puede dividir en dos trabajos distintos: a) desarrollo de ventas y b) mantenimiento de ventas.

Por una parte, el vendedor de campo debe atender y cultivar a los clientes existentes. Tiene que conservar y de ser posible, aumentar el volumen del negocio efectuado por estos clientes con su empresa, manteniendo y construyendo sobre las actitudes favorables que ya existen. El objetivo del mantenimiento de ventas es el de crear ventas que procedan de quienes ya son clientes y cuyos hábitos y patrones de pensamiento ya son favorables a tales.

Por otro lado, se espera que también obtenga nuevos clientes para su compañía. Debe convencer a éstos a que adopten los productos de su compañía. Para lograr eso, tiene que eliminar o cambiar las actitudes ya sean desfavorables o indiferentes que forman parte del cliente potencial que enfrenta. Está involucrado en una operación de conversión. El objetivo del desarrollo de ventas no es tanto la creación de ventas si no la creación de clientes entre aquellas personas que no conocen los productos de su compañía y quienes indudablemente son resistentes al cambio.

CREAR CLIENTES

La falta de nuevos clientes se debe sólo en parte a la reticencia de los vendedores a consagrarse a esta tarea onerosa. Aún cuando los vendedores despliegan un verdadero esfuerzo, la mayoría de ellos no puede realizar la tarea satisfactoriamente. La razón es sencillamente porque la mayoría no posee ni el temperamento ni las habilidades que el trabajo

requiere. El desarrollo de nuevas cuentas exige dar nueva forma a las actitudes, hábitos y patrones de pensamiento de los compradores en perspectiva que exige considerable tiempo, talento, iniciativa e ingenio.

MANTENIMIENTO DE VENTAS.

Una vez que la compra del producto que ofrece el vendedor se haya convertido en hábito, se habrá logrado el objetivo estratégico del proceso de desarrollo. El trabajo de desarrollo de ventas ha terminado y se inicia el del mantenimiento de las mismas. Cuando el cliente en perspectiva se haya convertido en cliente, entonces los motivos y objetivos del vendedor cambian. Ahora las metas del vendedor son las de retener al cliente y hacer de él un cliente mejor.

Lo que busca el vendedor de mantenimiento, por tanto, no es cambio, sino constancia. Su estrategia de ventas es defensiva en vez de ofensiva. Sus tácticas de ventas deben ser diseñadas no para penetrar posiciones establecidas sino para hacer que su propia posición esté segura y arraigada, impenetrable ante los ataques de competidores. Al mantener y reforzar la preferencia y lealtad de sus clientes, el vendedor de mantenimiento empieza desde un punto ventajoso propicio y bien preparado.

Para poder sustituir en su cartera a los clientes que se cambian de ramo, que se cambian de ruta o fracasan. El vendedor tiene la preocupación constante de la búsqueda de nuevos prospectos. También implica no sólo la preocupación de mantener su cartera de clientes, sino de aumentarla en forma constante y lógicamente implica la búsqueda de prospectos, pero con un perfil dado, a fin de evitar esfuerzos y desilusiones desmotivantes.

El obtener datos del precontacto o prospectación preliminar, supone una actitud mental técnica, por tal motivo no se debe realizar una visita a prospectos potenciales sin haber detectado antes sus necesidades, ya que el vendedor técnico actual no puede encarar al prospecto "para ver qué puede querer", sino para "ofrecerle aquello que sabe que le hace falta".

El agente de venta ahorrará pérdidas de tiempo tanto de él como del prospecto si lleva a cabo citas previas, profesionalmente concertadas.

A mayor número de visitas, mayor número de oportunidades y probabilidades tiene de tomar pedidos. El cierre de operaciones representa siempre un porcentaje sobre el número de visitas efectuadas, que aunque variable según la línea, se mantiene dentro de límites previsibles y calculables.

La exposición de venta sólo puede lograrse apartir del momento en que el prospecto concede la entrada a el vendedor, mediante una entrevista. Crear una curiosidad o interés inicial en el prospecto, constituye el primer paso en la técnica profesional de venta y se tiene que provocar en el momento mismo de la presentación.

Para cualquier actividad o acción frente al prospecto se necesita la atención integral de éste y sólo despues de haberse asegurado que se cuenta con la atención absoluta total, comienza realmente la entrevista de venta.

Una vez que la atención conseguida madura y se mantiene se convierte en interés. En ese momento y no antes es cuando iniciará el despliegue inteligente de los argumentos de la oferta.

El agente de venta no puede llevar a cabo de una manera general la exposición de los argumentos o puntos de venta de la oferta porque en función de sus muy particulares necesidades y circunstancias cada prospecto requiere un enfoque especial en lo que se refiere a la interpretación de los argumentos de la oferta.

Debe explicar claramente los puntos claves de venta, -- si es posible en forma tan clara que el prospecto no tenga -- duda de los beneficios y servicios de la oferta para él, hasta llegar a la convicción de lo que el producto puede hacer -- por él. Debe hacer demostraciones y presentar pruebas, esta actividad es imprescindible, ya que permite corroborar todas -- las afirmaciones de la argumentación para consultar la con-- vicción del prospecto.

Ya que cada prospecto actúa en función de sus muy perso -- nales motivaciones, el vendedor técnico tendrá la preparación profesional adecuada para identificar y manejar las necesida -- des primarias y lo hará en forma tal que el prospecto perciba que la oferta es adecuada a su motivación y actúe en conse -- cuencia.

Debe tener la capacidad profesional de convertir esas -- necesidades en deseos potenciales, que mediante la adecuación en el momento se conviertan en deseo de posesión o disfrute -- de la oferta. Debe contestar preguntas y desvanecer objecio -- nes y dudas; es decir eliminar los obstáculos que el prospe -- cto pone para tomar una decisión, que le permita la posesión -- o disfrute de la oferta. Tras la convicción lograda a través de la argumentación y la demostración debe estar en posibili -- dades de manejar la entrevista en forma tal que se produzca -- la persuasión y se admita la conveniencia de adquirir la ofe -- rta.

Una vez convencido de la bondad del producto y persuadido de la conveniencia de su adquisición, el prospecto ha decidido llegar al cierre de la operación.

Sin embargo, falta ponerle en conocimiento de las políticas de la empresa, en relación con plazos de entrega, anticipos, intereses, informes, etc., es su labor obtener del prospecto la información que la empresa requiere, así como proporcionar al prospecto de información que le haga falta.

Por último debe facilitar el cierre oportuno de la venta, ya que el cierre es el momento en donde cristalizan todos los esfuerzos del vendedor y donde culminan las actividades profesionales que durante el transcurso de la operación han desarrollado. Es el momento en que el prospecto adopta una decisión positiva, para el disfrute o posesión inmediatos de la oferta.

2.2.2. FUNCION DE SERVICIO

2.2.2.1. AL CLIENTE.

Una venta exitosa no termina con la obtención del pedido inicial. Adquiere volumen al generar la repetición de los pedidos que continúan mientras el cliente necesite el producto o servicio vendido. Desde este punto de vista, el principal objetivo de la venta es servir y satisfacer al comprador. Ser más listo que el cliente y forzarlo a hacer algo con el fin de ganar una comisión resulta perjudicial no solo para el comprador sino también para el vendedor y para la compañía que represente. Una compra de esta naturaleza crea un comprador insatisfecho y en consecuencia no habrá repetición de pedidos. Por lo tanto, la venta de hoy se concentra en un enfoque que está "orientado hacia el consumidor" y empieza y continúa por satisfacer las necesidades particulares del cliente.

El vendedor al llevar a cabo la venta debe cerciorarse de que el cliente está utilizando el producto en la forma debida y verificar si éste le está dando los resultados deseados, así mismo proporcionarle la atención necesaria en caso de fallas en el producto. Con frecuencia los logros y satisfacciones son inferiores, con lo que la imagen se deteriora, no porque el producto no está en posibilidad de proporcionarlas, sino porque su empleo o utilización no es el adecuado. De ahí la actividad de servicio.

Nadie compra productos, sino los servicios que estos -- productos proporcionan. Sin embargo, con frecuencia, esos -- servicios dependen de un adecuado mantenimiento que no siempre el cliente sabe vigilar y solicitar.

Es función profesional el de mantenerse preocupado porque sus productos reciban el 100% del servicio, de los productos adquiridos y por tanto, el vigilar que tenga el oportuno servicio de mantenimiento.

El servicio es el combustible básico para mantener ardiendo el fuego de lealtad del cliente. Esto implica hacer que el trabajo del cliente sea menos difícil, demostrándole al mismo tiempo que la empresa vendedora puede ser servicial y útil en el mejoramiento de su trabajo. Significa ayudarle a resolver sus problemas y asistirle en todo lo relacionado con el producto. Es en otras palabras, hacer un trabajo tan efectivo para el comprador que éste mismo desee y en realidad ayude al vendedor a hacer un trabajo efectivo con él.

Todo representante de ventas tiene que comprender a tal grado los procesos y operaciones de su cliente, así como identificar con precisión dónde su producto puede o no ser aprovechado, y la manera en que debe ser usado para rendir el beneficio máximo. Esto significa que tiene que conocer íntimamente, no sólo las prácticas y problemas generales de los negocios a los cuales vende, sino también las prácticas y problemas específicos de cada cliente.

2.2.2.2. A LA EMPRESA QUE SIRVE

El agente de venta tiene también una importancia responsable con respecto a la compañía que representa. En muchos casos, es el único contacto que tiene el comprador con ella y en él recae, por lo tanto, la responsabilidad de proyectar la imagen de la empresa. Tiene así mismo la responsabilidad de vender el producto o servicio con ganancias para la compañía. Si vende un producto que agrada al comprador y que a él le representa una comisión pero que no proporciona ganancias a la empresa, no será un vendedor de éxito. Una compañía debe obtener ganancias para seguir operando.

También debe ser adicionalmente, el que comunica información convincente e importante sobre el mercado, así como -- una fuente de ideas nuevas. Para productos industriales, debe estar al tanto de desarrollos técnicos que puedan afectar tanto a sus propios mercados como a los de sus clientes. -- Tiene poder de evaluar el impacto de estas innovaciones sobre los mercados de su cliente, así como el efecto de estas tendencias en industrias competidoras.

De la misma manera, si trabaja en mercados intermedios, debe poder proporcionar información acerca de qué se está vendiendo. Más allá de esto, debe poder servir de medio de intercambio para ideas y enfoques innovadores, empleados efectivamente por distribuidores e intermediarios y debe llevar éstos a otros distribuidores y comerciantes.

Además de sus deberes de vendedor, éste es responsable de llenar las solicitudes de pedidos, completar informes, recopilar información sobre la plaza y ocuparse de atender al cliente y sus quejas.

Debe proporcionar información de quejas y fallas del -- producto, ya que con frecuencia, el producto presenta fallas o deficiencias en su presentación, cantidad, rendimiento, ser vicio, etc., que originan quejas, pero éstas no son transmiti das a la empresa. El es quien tiene que captar la situación y transmitirla para que la empresa dé una solución, antes que la imagen de la marca y la empresa sufran mayor deterioro.

También debe informar deficiencias y errores administra tivos y de transacción, el vendedor debe ser los "ojos y oídos de la empresa en el mercado". No siempre las quejas del prospecto se proyectan sobre la venta efectuada y el producto. A veces y como consecuencia de la venta el prospecto recibe a un investigador de crédito carente de tacto, o a un cobrador altanero. Otras veces, el pedido que se ha prometido entregar en un día, es enviado una semana más tarde. El vendedor es celoso guardián de la imagen de la empresa y debe detectar a tiempo, cuanta falla pueda afectarla.

Debe tomar nota y en su caso tramitar devoluciones y -- cancelaciones dentro de las políticas establecidas; no como - cuidado personal sobre sus intereses económicos disminuidos - por ello, sino con el interés profesional de analizar el por qué de esas cancelaciones y devoluciones que son síntoma de - disgusto o insatisfacción del producto.

Puede ser una reacción ante un servicio deficiente o -- una falla del producto adquirido, o puede ser una reacción en te una venta " a presión " que pasado el efecto inicial, el - prospecto juzga inadecuada. Tiene que volver a ver al pros- pecto, no sólo para rehacer el pedido, sino hasta haberlo de- jado satisfecho.

Otra de las funciones que debe de llevar a cabo es el -

de atender y tramitar solicitudes de crédito y por tanto debe mantenerse al margen de la concesión o no de un crédito, porque si éste es denegado, la negativa que lógicamente disgustará al prospecto no deberá afectar al vendedor en sus relaciones con el prospecto.

Utilizará en esa área el nombre de la empresa y sus políticas, despersonalizando el problema y obteniendo todos los datos que puedan facilitar la posterior investigación para la concesión del crédito.

Por último atender y tramitar pedidos especiales, algunas veces tiene que atender a un prospecto que por una especial situación, no le va a aportar utilidad alguna y también debe orientar y ayudar al cliente en el uso del producto adquirido.

2.2.3. FUNCION DE PROMOCION

La responsabilidad primaria del equipo de ventas consiste en aumentar el volumen de ventas a los clientes de la compañía por medio de la asistencia promocional. Esto generalmente significa mejorar los canales de distribución de la empresa y ayudarlo a ser un vendedor más efectivo.

El buen vendedor en esta categoría debe ser servicial y persuasivo y debe entender a fondo cómo maneja el cliente su negocio, la agresividad es menos importante que la madurez y la competencia técnica es a menudo menos importante que "llevarse bien" con los clientes.

Los agentes de venta a través de las actitudes promocionales encuentran en primera instancia su significado en el establecimiento de una comunicación en la cual la empresa va a dirigir mensajes a su mercado.

Para complementar el esfuerzo de comunicación promocional es necesario mencionar dos propósitos que en ésta se integran y que son el convencer y el competir, es decir, los esfuerzos profesionales deben de buscar la transmisión de un mensaje lo suficientemente convincente y que logre contribuir para mejorar la posición competitiva del artículo.

Es función profesional también el de contribuir a la máxima difusión del producto, distribuyendo impresos y folletos, etc., independientemente de que ese material se coloque o distribuya por otros conductos. Así como la supervisión y mantenimiento de material en el punto de venta, cuidando que éste se encuentre limpio, visible, etc., que los exhibidores estén en buen lugar y con el producto al alcance de la vista y de la mano.

El hecho de que haya personal promocional que tenga esta actividad especialmente encomendada no exime al vendedor de cuidarlo y supervisarlo.

También debe de tomar parte en ferias, exposiciones y exhibiciones, actividad en la que no sólo actúa en beneficio de la empresa y el prospecto, sino también en el suyo, al tener la oportunidad de una substanciosa prospectación, a veces de más interés que las mismas ventas que a través del evento se obtenga.

Acercar el producto al consumidor y llevar a cabo las actividades de información en esos eventos, son funciones que no puede soslayar y que están comprendidas entre las de su responsabilidad.

Debe de prestar especial atención a los prospectos que son activos para uno o varios productos, en forma constante y repetitiva, pero que no amplían su línea de pedido a otros productos del catálogo.

Ampliar la comunicación en relación con esos productos discriminados, intensificar la información sobre ellos, proyectar en ese sentido la atención y el interés del prospecto, efectuar más demostraciones al respecto, son funciones del profesionalista de la venta, que no puede quedar relegado a la mera función de tomar pedidos.

La constante preocupación que tiene por su producto y sus prospectos, debe llevarlo a la permanente búsqueda de nuevas aplicaciones, de usos novedosos, de empleos distintos, que amplíen la aplicación y el mercado para el satisfactor.

Descubrir y atender nuevos sectores de mercado antes no trabajados, segmentos de mercado abiertos a nuevos productos o empleos conocidos, pueden suponer una mejora de la posición en el mercado a expertos de la competencia.

Los representantes de la venta que se mantienen en una monótona y apática repetición de actividades, sin la inquietud de habitar nuevos horizontes, caen pronto en la rutina y - en la misma proporción que lo hagan, pierden profesionalismo.

2.2.4. FUNCION DE ADMINISTRACION Y SU MANEJO TERRITORIAL

Toda fuerza de ventas para poder tener éxito debe de empezar por organizar su actividad, estableciendo cuotas semanales, quincenales y mensuales. Determinar el número mínimo de visitas y entrevistas en función del índice de productividad y las cuotas marcadas. Señalar prioridades en las visitas, etc.

Debe de preparar los informes sobre las actividades de la competencia, ya que la conquista del mercado no se lleve a cabo en función de las propias actividades, sino en función de que la competencia lleven a cabo en intensidad, permanencia y agresividad. En consecuencia para un mejor profesional de su territorio de ventas, no sólo tiene que realizar esfuerzos sino conocer los que la competencia lleva a cabo.

En virtud de que la neutralización de esas actividades de la competencia, excedan la capacidad y atribuciones personales del vendedor, éste debe informar a la empresa para recabar su ayuda.

Tiene que estudiar su zona asignada para su mejor cobertura, para racionalizar su trabajo y obtener mejores resultados con menores esfuerzos.

También tiene que llevar a cabo un completo y detallado estudio de la ruta a su cargo. No sólo conocer los prospectos actuales y su ubicación en ella, sino detectar cuáles son y dónde están los prospectos potenciales que en un futuro más o menos lejano pueda convertir en activos.

Ir a la zona las rutas más convenientes, para abarcar el mayor número de prospectos a visitar, con el mejor re-

corrido. Conocer los horarios más adecuados en cada caso para todo los prospectos.

El agente de venta debe adecuar el esfuerzo al potencial del prospecto a tratar, ya que no sería práctico dedicar el mismo tiempo y esfuerzo a prospectos que esporádicamente compran en reducido volumen, que a prospectos que realizan pedidos substanciales y repetidos con frecuencia.

El manejo profesional de un territorio, implica conocer la capacidad y potencial de cada prospecto y adecuar el tiempo de visita y la periodicidad en función a ese potencial.

El profesional de la venta debe preparar itinerarios y planear el trabajo, jamás debe iniciar su jornada laboral con la actividad de "ver a quién encuentra" sino que con toda antelación debe preparar un plan de trabajo con especificación de la hora en que proyecta la visita, tiempo previsto para ella, persona a entrevistar, motivo de la visita, enfoque principal, etc.

Nada debe quedar librado a la improvisación, si bien de be estar preparado para situaciones, substituciones y posposiciones.

Una de las funciones importantes es la de preparar el reporte diario de trabajo; en contraposición con el antiguo concepto del informe de trabajo, que encerraba una finalidad de control casi policial, los actuales informes se orientan hacia una sana información de las actividades del vendedor -- para detectar problemas y dificultades en los que la gerencia de ventas o los supervisores puedan ayudar, con más medios y más experiencia, para que al vendedor se le facilite su trabajo.

El informe pues constituye una actividad importante e imprescindible para el profesionista de la venta.

Por otra parte debe de investigar las ventas perdidas y sus causas; el vendedor práctico, empírico, no causa las operaciones fallidas; simplemente las elimina de su lista y su memoria.

El profesionista de la venta, obtiene enseñanza y experiencia a través de un análisis de las ventas perdidas y sus causas. Por lo tanto es una importante actividad que habrá de aumentar su experiencia profesional.

La elaboración de tarjetas de archivo territorial de los prospectos es un valioso instrumento para el profesionista de la venta. En ella queda plasmado el resumen de lo tratado en cada entrevista, que servirá de base o referencia en las sucesivas. Anotará las incidencias y los datos que sirvan para complementarlos inicialmente, obtenidos en el precontacto.

Señalará la fecha y hora de cada entrevista y el pedido que en cada una se haya efectuado, así como la opinión o quejas en relación con el pedido anterior. Señalará las condiciones de venta (documentos, escalas, formas de pago y ensayos, etc.)

Las funciones del vendedor y cobrador son muy distintas y de diferente jerarquía. Por ello el vendedor no debe cobrar (ni el cobrador vender), sino únicamente cooperar en los cobros de prospectos morosos.

Si un prospecto resulta moroso, se debe intervenir pero no para cobrar (invadiendo funciones del empleado del departamento de cobros) sino para hacer intervenir su influencia y relación con el prospecto. Empleará el conocimiento que de

él tiene, para hacerle ver la conveniencia de cumplir con los pagos pendientes, para no perder el crédito que le ha sido -- concedido y la imagen de solvencia comercial. Intervenir e-- interceder si. Cobrar no.

En lugar de que los pronósticos de venta le sean impueg-- tos por los directivos, es él quien debe hacer su propio pron-- óstico como más conocedor de las realidades prácticas de su-- territorio, sus tendencias y factores de influencia. Pronós-- tico de las ventas mensuales, trimestrales, semestrales y -- anuales que se compromete a obtener.

No sería profesional si con un equivocado sentido de -- autoprotección y deseo de no comprometerse, quisiera mantener sus propósitos sin los aumentos de venta, paralelos a los que el mercado general va experimentando.

La reunión de todos los pronósticos individuales de los vendedores, será uno de los factores más confiables para que el gerente de ventas haga el pronóstico general del departa-- mento. Una vez más asume el papel de colaborador.

El vendedor es realmente el gerente de ventas de su te-- rritorio y con ese papel y esa responsabilidad asumirá las -- " funciones administrativas ".

Por último debe de mantener el equipo de trabajo en el mejor estado. La revisión diaria del equipo de trabajo y ayu-- das de venta es imprescindible. muestrario, literatura, blocks papel carbón, listas de precios, catálogos, lápices, etc., no solamente deben estar allí, sino estar en buen estado para su uso.

La función de administración y su manejo territorial es imprescindible para una buena organización y la obtención de un eficaz rendimiento y es característica del profesionalismo del vendedor.

2.2.5. FUNCION DE RELACIONES PUBLICAS E IMAGEN

Los agentes de venta deben hacer buen uso y manejo de las relaciones públicas ya que estas resuelven ciertos problemas comunes en las organizaciones, por tal motivo se hace necesario contar con el personal idóneo para el buen desempeño de éstas.

Las relaciones públicas son las actividades que debe desempeñar en favor de la compañía con el objeto de crear y mantener la confianza y lealtad de su personal, individuos que guardan cierta relación con él y en general todo el público, pues de ello depende el logro de los objetivos y favorece su pleno desarrollo.

Las relaciones públicas reflejan una imagen atractiva para diferentes tipos de público y promueven actitudes favorables para que la empresa pueda contar con una mayor estabilidad comercial.

En todo momento debe mantener una excelente relación profesional y comercial con sus clientes y prospectos, aconsejándolos en el desarrollo de la venta de los productos que ofrece; la función del vendedor está evolucionando día a día hacia una posición que se acerca a la de "asesor de compras" respecto a su producto.

En la definición misma de lo que "profesión" significa, está comprendida la actitud de guía que debe asumir progresivamente.

El papel del vendedor a presión y agresivo, esta sustituyéndose por el de agente técnico de ventas, que como experto en su área aconseja y asesora las compras de su prospecto.

El agente vendedor debe mantener siempre lealtad y respeto a la empresa a la que presta sus servicios, a sus políticas, condiciones y sistemas de venta. La ética que como profesionalista debe tener, la lleva a no hablar mal de la competencia, a no efectuar maniobras de desprestigio, etc.

Como elemento importante en la economía del país y como miembro de una profesión que está pugnando por merecer cada día un mejor puesto en la sociedad, tiene un papel en ella, fuera del estricto profesional que le lleva a establecer relaciones y prestar su colaboración con Clubs Sociales y Asociaciones Profesionales.

Por último debe mantener una imagen personal entre clientes, prospectos, compañeros de trabajo y público general de autoestima, ética y profesional acorde a su propia imagen de su empresa.

2.2.6. FUNCION DE SUPERACION PERSONAL

La preparación en todo es fundamental y en un agente de ventas es esencial para su buen desarrollo profesional. asistir periódicamente a juntas de venta en su sucursal o empresa le permitirá intercambiar experiencias con los demás vendedores, así mismo se informará del estado y problemas de los demás territorios, conocerá más a fondo la posición de su zona respecto a las demás, y el alcance de sus logros, frente a las dificultades, en comparación con otras rutas.

Mejorará su conocimiento en argumentos y puntos de venta, así como en nuevas formas para el desenvolvimiento de objeciones. Aclarará problemas de tipo administrativo y tendrá un mayor acercamiento con la gerencia de ventas.

Mejorará su relación práctica asistiendo a sesiones --- y cursos de capacitación que la empresa imparta, participando activamente en ellos.

Siendo realmente un profesionalista, debe estar al día en los avances de las técnicas y sistemas de ventas, así como de la competencia y de los productos y servicios que vende.

También debe estar al día con las obras que se van publicando y las revistas que aparecen relacionadas con su actividad. No será mercedero de mejoría económica, ni de aumento en su prestigio, quien desprovisto de sentido profesional de su actividad, no lee y no se actualiza. Comenzar a creer que ya sabe lo suficiente es indicio de que comienza su decadencia.

Asistir a conferencias, seminarios, congresos, convenciones y a cualquier evento que propicie y fomente el intercambio de experiencias y conocimiento, le permiten actualizar

sus conocimientos y estar al día en los avances técnicos de su actividad profesional. Le permiten un muy conveniente intercambio de experiencias y puntos de vista con los demás y ampliar y estrechar relaciones.

Debe evidenciar y conducirse siempre dentro del más alto nivel de ética y responsabilidad profesional. Este, como nuevo profesionalista debe tener un "espíritu de grupo" y una ética profesional que debe ostentar orgullosamente. En la obligación profesional de colaborar al cambio de imagen en su actividad en la sociedad, debe tratar de difundir en todo momento y en todo lugar un nuevo concepto de la venta y el vendedor.

Y esa difusión deberá no sólo sobre la base de la comunicación, sino con su actuación en todo momento apegada a la más estricta ética profesional.

CAPITULO III

IMPORTANCIA DE LA SEGMENTACION DEL MERCADO Y DE ZONAS PARA LA FUERZA DE VENTAS.

3.1. LA SEGMENTACIÓN

3.1.1. SIGNIFICADO

3.1.2. NECESIDAD

3.1.3. REQUISITOS

3.1.4. VENTAJAS

3.2. ANALISIS DEL MERCADO

3.2.1. CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS DE LOS
POSIBLES COMPRADORES.

3.2.2. POTENCIAL DEL MERCADO.

3.3. ESTABLECIMIENTO DE UN TERRITORIO BÁSICO PARA LA FUERZA DE VENTAS.

3.3.1. PRINCIPALES BENEFICIOS QUE GENERA UNA
ADECUADA DETERMINACIÓN DE TERRITORIO-
DE VENTA.

3.3.2. LOS TERRITORIOS DEBEN TENER IGUALDAD-
DE POTENCIAL DE VENTAS.

3.3.3. DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE VISITAS O
CONTACTOS QUE PUEDE LLEVAR A CABO UN-
AGENTE DE VENTAS.

3.3.4. DETERMINAR LA FRECUENCIA DE LAS VISI-
TAS.

3.3.5. CALCULO DEL NÚMERO DE COMPRADORES A -
QUE DEBE SERVIR UN AGENTE DE VENTAS.

3.3.6. CONDICIONES DEL MERCADO QUE AFECTAN -
EL TAMAÑO DEL TERRITORIO DE VENTAS.

3.1. LA SEGMENTACION

México posee un mercado muy grande. Para satisfacer -- sus necesidades existen diversas organizaciones, clasificadas en distintos tipos, que puedan proporcionar bienes y servi -- cios a los consumidores. Pero debido a que la mayoría de los mercados son demasiado grandes no es posible que una sola organización cuente con los recursos necesarios para poder proporcionar todos los bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Es por ello que es necesario cierta delimitación del -- mercado, en beneficio de la eficiencia y debido a lo limitado de los recursos, ya que dentro de él se presentan distintos - tipos de consumidores con diferentes necesidades y deseos.

Se puede decir que el mercado mexicano es sumamente heterogéneo y es necesario agrupar a los consumidores que posean las mismas características. Es decir existen mercados - constituidos por compradores que buscan una cierta calidad y cantidad en los productos y que tienen distintos intereses y necesidades de compra; por ejemplo, los compradores de ropa -- buscan diferentes diseños, tamaños, colores, materiales y precios. El mercado es heterogéneo. Está formado por un grupo de clientes con distintas necesidades de compra e intereses. A estos grupos se les conoce como segmentos de mercado.

3.1.1. SIGNIFICADO

Afortunadamente este concepto resulta más sencillo de definir que el complejo concepto de mercado, ya que, normalmente, segmentación se considera bajo sólo un significado: -- el hecho de tomar un todo y dividirlo en las partes o porciones que lo componen.

Contando ya con estos elementos, podemos intentar definir qué es la técnica de segmentación de mercados. Para esto, estudiamos las definiciones que nos dan distintos especialistas, con el fin de conocer las semejanzas o diferencias que existen en sus ideas y poder concluir algo positivo.

William J. Stanton, "Segmentar un mercado consiste en -- determinar, de un mercado total y heterogéneo para un producto, aquellas porciones o submercados que tienen características homogéneas en los aspectos significativos. Ejemplo: Actividad, localización geográfica, etc." (8)

Richard H. Buskirk, "Segmentación de mercado se refiere a la estrategia de planear un programa de mercadotecnia que tome en cuenta las grandes variaciones en los factores de la demanda, existentes en los varios segmentos de mercado que -- potencialmente están en el mercado para el producto." (9)

Philip Kotler, "Siempre que el mercado para un producto o servicio lo constituyen dos o más compradores, el mercado -- está en posibilidad de que se le divida en segmentos; es decir, se le divida en grupos significativos de compradores. La finalidad de la segmentación es determinar diferencias entre compradores que puedan tener consecuencias en la elección entre ellos o en venderles." (10)

Joseph T. Plummer. "Segmentación es la selección de un grupo o grupos con características comunes, de entre el total." (11)

Fischer de la Vega Laura "La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores." (12)

Nuevamente encontramos homogeneidad entre los distintos autores, resultándonos así posible la elaboración de la definición más adecuada a los objetivos de este trabajo.

Segmentar un mercado será determinar, de un mercado total, aquellos grupos de consumidores reales o potenciales que teniendo características comunes, sean lo suficientemente grandes numéricamente y cuenten con el poder de compra necesario para adquirir los bienes o servicios que satisfagan sus necesidades.

Con esto queremos decir que de aquel enorme grupo de personas que constituyen un mercado total, ejemplo: compradores de automóviles, debemos separar las distintas porciones que lo forman. Ejemplo: Compradores de autos deportivos, de lujo compactas, etc.

Todo mercado se compone de segmentos, que son el grupo de compradores con características similares que lo distinguen y lo hacen significativo, por lo que el mercado se considera como el total de consumidores reales o potenciales y los mercados específicos serán los distintos grupos o segmentos que lo constituyen.

3.1.2. NECESIDAD

En los momentos iniciales de la economía moderna, la característica predominante fue la escasez de bienes y servicios y las empresas se dedicaron a la producción. Posteriormente el enfoque se centró en el campo financiero, ya que las empresas buscaban crecer, consolidarse y asegurar un puesto en el mercado. El paso siguiente fue el del interés en ventas; --- aquellas empresas sólidamente integradas y que tenían los mejores métodos de trabajo, ahora se veían obligadas a vender - todo aquello que producían.

Habiéndose optimizado las funciones de producción, --- finanzas y ventas, la competencia se hizo más fuerte ya que - las empresas trataban de asegurar su posición en el mercado.

Actualmente, sea por el exceso de capacidad de algunas empresas o por la constante competencia que existe, se hace - necesario que el consumidor se encuentre en el punto de partida de los planes de la empresa y procurar que su satisfacción sea el medio de obtener utilidades.

Si anteriormente se lanzaban productos al mercado para que la gente los adquiriera, ahora, antes de lanzar un producto, debe obtenerse del cliente toda la información posible que -- ayude a determinar las características que deberá tener el -- bien o servicio, así como cantidades a producir, precio, tiempo y lugar.

La importancia de satisfacer al cliente se manifiesta, y la imposibilidad de lograr la satisfacción individual constituyen la primera razón por la cual la segmentación se hace necesaria.

En el funcionamiento del mercado existe un fenómeno que enfatiza claramente la necesidad de que el producto lleve a cabo una segmentación del mercado que piensa atacar. Este fenómeno es la distribución de la demanda; explicaremos brevemente en que consiste.

En la economía de nuestros días se ha observado el hecho de que una marca, un producto cuyas características parecen hacerlo atractivo o necesario para todo un mercado, o un producto que ha sido lanzado sin hacer ninguna diferenciación especial, no se vende a la totalidad del mercado, sino únicamente a determinados segmentos.

Estudios posteriores al lanzamiento de un producto y -- después de algún tiempo de haber estado éste en el mercado, -- muestran que la mayoría de los compradores pertenecen a dos o tres grupos o segmentos especiales del mercado, y el resto -- de la demanda se distribuye entre compradores que forman parte de otros segmentos.

Esto es, al realizar estudios sobre los consumidores -- de algún bien o servicio como los mencionados, se ha encontrado en la mayoría de ellos una serie de características comunes que permiten clasificarlos o catalogarlos en dos o tres grupos determinados con fuertes semejanzas internas y diferentes entre sí, es decir, en segmentos.

La identificación y el estudio de los segmentos en los cuales el producto tendrá posibilidades de aceptación permiten que la diversificación se lleve a cabo en una forma más racional y planeada, lográndose un mejor aprovechamiento de los recursos que permitirán a la empresa satisfacer a varios segmentos del mercado.

3.1.3. REQUISITOS.

Debido a la importancia del hecho de iniciar una estrategia de segmentación de mercado y las consecuencias o repercusiones que estos puede tener para una empresa, no es lógico pensar que es una tarea fácil. Como dijimos, requiere de una actitud de convencimiento por parte de quienes estarán involucrados en dicha estrategia, así como de un trabajo continuo de investigación y análisis profundo, tanto para determinar las variables a utilizar, como para entender la información que surja de las investigaciones realizadas.

Al momento de tomar la decisión acerca de utilizar o no la estrategia de segmentación de mercados, la empresa debe considerar detenidamente sus posibilidades, así como la existencia de ciertas condiciones esenciales para que dicha estrategia proporcione los resultados esperados.

Como primera condición se menciona la facilidad de medición, que es el grado en que existe o se puede obtener información respecto a la característica particular del comprador, y que dicha información pueda ser obtenida con el fin de analizarla.

En segundo lugar, los segmentos deben ser accesibles para la empresa, es decir, que esté dentro de sus posibilidades el poder satisfacerlos.

Por último tenemos a la sustencialidad, o sea que el segmento sea lo suficientemente grande numéricamente y o suficientemente productivos y que cuenten con el poder de compra necesario para que sea atractivo para la empresa buscar su satisfacción y obtener utilidades. (13)

La facilidad para implementar la estrategia de segmentación irá en aumento a medida que dichas condiciones existan en mayor grado.

Dando estas condiciones por existentes, la empresa se enfrenta al problema de decidir como debe segmentar al mercado que piensa atacar.

En cierta forma, los diferentes grupos de consumidores necesitan y desean diferentes tipos y grados de servicios, -- así, los consumidores automáticamente se agrupan por sí mismos en segmentos de mercado "naturales"; aunque el productor puede clasificar a los consumidores en la forma más conveniente para él, y posteriormente cuantificar esos segmentos.

Hemos dicho que en alguna forma las posibilidades de segmentar a un mercado son infinitas; pero es claro que existen ciertos tipos de criterios de clasificación que son de mayor interés para el productor que otros, es decir, son criterios que contienen variables de mayor relevancia y que muestran más claramente las condiciones, características, deseos, necesidades, etc., de un mercado. Podemos ejemplificar lo anterior en una forma exagerada diciendo que es más conveniente segmentar un mercado según el sexo de sus miembros, que hacerlo según el color de sus ojos.

Los criterios de clasificación que se utilicen dependerán de muchos elementos como son: tipo de producto, tiempo en el mercado, situación actual de la empresa y sus planes futuros, etc., aunque la decisión dependerá del mayor o menor beneficio que vaya a proporcionar a la empresa.

La definición de segmentación de mercado nos dice que su finalidad es encontrar grupos de consumidores con caracte-

rísticas semejantes, y es éste precisamente el criterio según las variables consideradas por cada empresa como las más útiles para sus fines, así segmentará a sus mercados y utilizará uno u otro método.

De acuerdo a la decisión tomada por la empresa respecto a que tipo de variables o método irá a utilizar será la orientación que tome la investigación necesaria para conocer más ampliamente y en detalle esas variables en el mercado seleccionado.

3.1.4. VENTAJAS

Hasta este momento hemos mencionado algunos aspectos que demuestran la importancia, necesidad y requisitos de la segmentación de mercado en las empresas actuales. Pero además de -- los fenómenos mencionados faltaría agregar los beneficios que -- proporciona la segmentación de mercados y que han sido obser-- vados por distintos autores en gran variedad de casos.

Debido a que estamos estudiando porciones pequeñas de un -- gran todo, podemos realizar en ellas un análisis más profundo -- y exhaustivo, lo cual nos permitirá conocer más a fondo a cada -- segmento y lograr una mejor identificación de los distintos -- elementos que incluyen al segmento.

Los estudios necesarios para llevar a cabo una correcta -- segmentación, nos permiten estar al tanto de los deseos de los -- consumidores y así saber que productos necesitan, cuales deben -- modificarse o modernizarse, cuales deben ser desechados, etc. -- Así mismo, dichos estudios pueden ser utilizados en otros as-- pectos del funcionamiento de la empresa. Ej. Nuevos productos.

Al segmentar su mercado la empresa está en mejor posi-- ción para descubrir y comparar las necesidades de los segmen-- tos con la satisfacción obtenida de los productos existentes -- en el mercado. Podemos afirmar que un mercado insatisfecho -- equivale a una oportunidad para alguna empresa.

El representante de ventas logra ventas más altas y una -- posición más arraigada en cada segmento, lo que refuerza la -- identificación de la empresa y/o producto entre los clientes -- y logra una mayor fidelidad y compras repetitivas pues la em-- presa se ha acomodado a los deseos de los clientes y no a la -- inversa.

- La segmentación de mercado facilita diseñar una línea de productos que realmente está enfocada a las demandas del mercado, en vez de una que sea demasiado para algunas áreas y que sea insuficiente para otros segmentos potenciales y ayuda también a determinar los puntos de interés que serán más efectivos en la campaña de publicidad de la empresa; y en aquellos casos donde hay varios puntos de interés, cuantifican los segmentos del mercado que sean sensibles a cada punto.

La empresa puede escoger los medios de publicidad con mayor objetividad y determinar la proporción del presupuesto que debe ser asignada a cada medio en relación al impacto previsto.

- La segmentación permite descubrir que grupos de consumidores responderán a un bien o servicio dado y cuántos consumidores existen en cada grupo ayudando a prever cuántos irán a comprar el producto y así determinar si se justifica el gasto en desarrollo y producción.

El determinar nuestros segmentos de mercado, permite formular objetivos y estrategias con mayor facilidad que si no tuviésemos un blanco tan preciso.

El estudio profundo del segmento nos permite conocer y definir a nuestros competidores, lo cual nos permitirá adelantarnos a sus movimientos. La empresa que aprovecha los nuevos descubrimientos científicos y técnicos y los convierte en nuevos productos de algún modo superiores a los que están en el mercado, a juicio del consumidor, es obvio que tiene más probabilidades de tener éxito.

- El concepto de segmentación de mercado puede ser utilizado para alinear estratégicamente la capacidad productiva de la empresa con sus mercados reales y potenciales.

Al analizar las necesidades del mercado y la capacidad de la empresa para satisfacerlas, pueden desarrollarse las -- políticas básicas a largo plazo. Y seleccionando blancos de mercado, se minimiza la competencia y es posible mejorar la -- posición de la empresa en el mercado.

No queremos dejar a un lado el hecho de que una política de segmentación implica algunos problemas y dificultades, -- como pudieran ser la necesidad de mejores controles, una mayor investigación que deberá realizarse en forma continua y -- un incremento en los costos de la empresa; pero por las razones expuestas y la gran cantidad de beneficios que proporciona, pensamos en la segmentación de mercados y su análisis como una de las herramientas más útiles y valiosas para las empresas de nuestros días.

3.2. ANALISIS DEL MERCADO

Es sumamente esencial para llevar a cabo una acción efectiva de mercadotecnia tener una completa comprensión de la -- dimensión y la estructura del mercado.

Un mercado para un producto, servicio o idea consiste en aquellas personas con un interés real o potencial en el producto, así como los recursos correctos para intercambiarlo. El grado de interés depende de la aproximación de la coordinación entre las necesidades de una persona y la habilidad del producto para satisfacer sus necesidades.

El siguiente paso consiste en identificar qué segmentos tienen las necesidades y los recursos que los hacen compradores potenciales o actuales de los productos.

En el análisis del mercado implica la definición del producto, puesto que éste afecta al tamaño y a la composición del mercado.

Toda compañía necesita optar entre los numerosos mercados o submercados que se le abren. Esta opción se facilita -- considerablemente haciendo cálculos cuantitativos de la demanda de esos mercados.

Es fundamental que la Gerencia de un negocio posea un -- conocimiento adecuado y exacto de la magnitud y proporciones -- del mercado. Esta información es esencial para la adopción de tácticas comerciales y para el planeamiento y financiación de la manufactura, tanto como para las actividades del mercadeo. -- Al planear la producción, la magnitud del mercadeo es la que -- dicta la cantidad de equipo, materias primas, personal --

y dependencias para almacenamiento que van a necesitarse. -- Igualmente la cuantía del capital que va a hacer falta para financiar la producción y el mercadeo de un negocio se determina en función de la extensión del mercadeo.

Un cálculo de las ventas potenciales es fundamental para que la gerencia de ventas adopte decisiones sobre cuotas de producción, presupuestos, amplitud de territorios de ventas, distribución de agentes y valoración de los métodos para vender.

La amplitud de un mercado local, seccional o nacional se mide por el número de consumidores potenciales, su capacidad de compra, su deseo de comprar y el consumo del producto. Los clientes son los individuos o unidades familiares consumidoras de los productos.

La magnitud del mercado en función del consumo se determina no sólo por el número de clientes que habitan en el área, sino además por su capacidad de comprar determinado producto. Las unidades de consumo, es decir, los individuos, familias, industrias y organizaciones comerciales del área tienen que poseer fondos o crédito adecuado para poder comprar el producto en cuestión.

La capacidad de compra de los consumidores se calcula por su categoría económica, reflejada en la propiedad o bienes que posean y en sus niveles de vida. El poder de compra de un mercado se obtiene estudiando los datos estadísticos siguientes: declaraciones de impuestos sobre la renta, depósitos bancarios individuales; transacciones de cheques; ventas al por mayor y al menudeo por persona, propiedad de automóvil, valor de las cosechas agrícolas, valor adicional por manufactura, valor de la propiedad ganadera; y otros datos igualmente.

te indicativos del poder de compra existente en el mercado.

El deseo o disposición de los consumidores para comprar un producto influye considerablemente en la amplitud o extensión de un mercado. El deseo de comprar está íntimamente relacionado con los niveles de vida de los consumidores.

3.2.1. CARACTERISTICAS OBJETIVAS DE LOS POSIBLES COMPRADORES

En épocas pasadas, los comerciantes conocían al consumidor por la experiencia diaria de venderle su mercancía. Pero al aumentar el tamaño de las firmas y de los mercados, los -- que toman decisiones de mercadotecnia han ido perdiendo su -- contacto personal con los clientes. Y de ahí que en número -- creciente los gerentes hayan debido recurrir a la investiga-- ción de los consumidores.

El consumidor no toma decisiones en el vacío. Su compra recibe el fuerte empuje de las circunstancias personales, -- psicológicas, culturales y sociales. La gerencia inteligente -- del mercado necesita información sobre la edad, sexo, raza, -- educación, motivos, preferencias del consumidor, etc. Estos -- factores influyen en las necesidades de consumo y en la capa-- cidad y autoridad para comprarlo.

CARACTERISTICAS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL COMPRADOR

PERSONALES

- Edad
- Etapa del ciclo de vida de la familia
- Sexo
- Religión y raza
- Educación
- Ocupación
- Ingresos
- Estilo de vida
- Personalidad y auto concepto.

CULTURALES

- Cultura
- Subcultura
- Clase social

PSICOLÓGICAS

- Motivación
- Percepción
- Aprendizaje
- Creencias y actitudes

SOCIALES

- Grupos de referencia
- La familia, status sociales. (14)

COMPRADOR

A continuación daremos una breve explicación de cada uno de estos factores.

FACTORES PERSONALES.- Son aquellas características que influyen en las decisiones de un comprador.

. **EDAD:** La edad de los consumidores de un producto determinado influye directamente en la táctica comercial, en las prácticas de venta y en la extrategia publicitaria que se adopte. Las necesidades de consumo, lo mismo que en la capacidad de comprar, varían considerablemente con la edad. Es importante seleccionar el grupo de edad del mercado que presenta las mayores oportunidades para vender el producto.

. **ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE LA FAMILIA:** La gente muestra un cambio en los bienes y servicios que adquiere. En la infancia come alimentos para lactantes, sigue una dieta muy variada en la etapa de crecimiento y madurez y se somete a régimen especial en la vejez.

También están estrechamente relacionadas con la edad sus preferencias en materia de ropa, mobiliario y actividades recreativas.

El consumo depende asimismo de la etapa del ciclo de vida de la familia (junto con la situación económica y los intereses típicos de cada grupo en lo tocante a productos). Los negocios con frecuencia definen sus mercados meta en función de la etapa del ciclo de vida y desarrollan productos y planes de mercadotecnia apropiados para ellos.

A continuación se señalan las etapas del ciclo de vida de la familia, junto con la situación económica y los intereses típicos de cada grupo en lo tocante a productos.

ETAPA DEL CICLO DE VIDA FAMILIARCOMPRAS O PATRON CONDUCTA

- Etapa de soltería: jóvenes solteros que no viven en casa.

Pocos compromisos económicos. Líderes de opinión en materia de moda. Buscan ante todo las actividades recreativas. Compran equipo básico de cocina, mobiliario más indispensable, automóviles, equipo para la convivencia con personas de otro sexo, vacaciones.

- Parejas recientemente casadas: jóvenes, sin hijos.

Gozan de una posición económica que no tendrán en los próximos años. Máximo porcentaje de compras y de adquisición de bienes durables. Compran automóviles, refrigeradores, estufas, mobiliario durable y de estilo actual, vacaciones.

- Nido Heno I, hijo más joven de menos de 6 años.

Las compras para el hogar alcanzan su nivel máximo. Escasa frugalidad. Descontentos con la situación económica y los ahorros; les interesan los nuevos productos y les gustan los artículos que reciben publicidad.

Compran lavadoras, secadoras de platos, televisores, alimentos para lactantes, jarabes para la tos, muñecas, vagones, triciclos, pelotas.

- Nido Heno II, hijo más joven de más de 6 años.

Mejor posición económica. Algunas esposas trabajan. El influjo de la publicidad es menos fuerte. Compran paquetes de gran tamaño, adquieren unidades múltiples. Compran gran variedad de comestibles, materiales de limpieza, bicicletas, lecciones de música, pianos.

- Sido lleno III, pareja casada más antiguas con hijos dependientes.

Situación económica todavía mejor. Trabaja un número mayor de esposas. Algunos de los hijos tienen empleo. Reciben fuerte influjo de la publicidad.

Alto porcentaje en la adquisición de bienes durables. Compran muebles nuevos, de mejor gusto, viajan en auto, compran aparatos electrodomésticos no necesarios, botes, servicio dental, revistas.

- Sido vacío I, parejas casadas de mayor edad, sin hijos en casa.

la posesión de vivienda alcanza -- su nivel máximo. Completamente satisfechos con la posición económica y los ahorros. Desean viajar, realizar actividades recreativas, ser autodidactos, hacen donativos y dan regalos, no les interesan los productos nuevos. Compran vacaciones, artículos de lujo, hacen reparaciones y mejoras en su casa.

- Sido vacío II, jefe de familia retirado.

Notable reducción en sus ingresos. Pasan mucho tiempo en casa, compran aparatos médicos, medicamentos que ayudan a mantener la salud, somníferos y laxantes.

- Sobreviviente solitario administrando.

Todavía recibe buenos ingresos, -- pero hay probabilidades de que venda su casa.

- Sobreviviente solitario retirado.

Tiene las mismas necesidades de atención médica y de productos que el otro grupo de jubilados, notable reducción de sus ingresos. Requiere mucha atención, alivio y seguridad. (15)

. SEXO.- El sexo de los consumidores influye también con siderablemente en las tácticas y programas comerciales. Algunos productos, como los artículos de ferretería, las armas de fuego y los materiales para la construcción, son comprados -- principalmente por hombres. Las mujeres son las que compra más prendas de vestir, alimentos, medicamentos y artículos pa ra el hogar.

. RELIGION Y RAZA.- Las costumbres raciales y las creen cias religiosas de los consumidores crean las demandas de muchos productos. El conocimiento de la raza y la religión de los consumidores y de su efecto en el mercado es esencial para obtener mayor eficiencia en la publicidad y en las ventas.

. EDUCACION.- La preparación de los consumidores influye en el mercado porque condiciona sus gustos y necesidades.- Los mercados de libros y publicaciones periódicas, así como - el de otros muchos productos, depende de la educación y forma ción de los compradores.

. OCUPACION.- Es una variante que influye en los bienes y servicios que se compran, un obrero comprará ropa, zapatos, y loncheras para su trabajo. el presidente de una empresa -- comprará trajes de casimir, viajará por avión, será miembro - de algún club campestre y tendrá un yate. Las empresas tratan de identificar a los grupos profesionales que tienen un interés espacial en sus productos y servicios, incluso puede darse el caso de que una se especialice en fabricar los bienes - que demanda un grupo ocupacional en particular.

. EL NIVEL DE INGRESOS.- Estas afectan muchísimo a la - selección de los productos. las constituyen los ingresos del individuo, sus ahorros y activo, capacidad de crédito y actividad ante el hecho de gastar o ahorrar.

. ESTILO DE VIDA.- Tienen a veces un estilo diferente - los que provienen de la misma subcultura, clase social y hasta ocupación. el estilo de vida de un individuo se refiere a su patrón de vida en el mundo, expresado en sus actividades, intereses y opiniones. En el estilo de vida se refleja la -- "persona entera" del sujeto en interacción con el medio, no - sólo su clase social o su personalidad.

. PERSONALIDAD Y AUTOCONCEPITO.- Cada individuo está do- tado de una personalidad propia que influirá en su comporta- miento de compra. La personalidad ayuda a analizar el compor- tamiento si hay relación entre ciertos tipos de personalidad- y la preferencia por un producto o marca. El autoconcepto -- del sujeto (llamado también autoimagen) está estrechamente re- lacionado con la personalidad. Todos llevan consigo una com- pleja imagen mental de sí mismos. Las empresas de negocios - han de desarrollar imágenes de marca que correspondan a la au- toimagen de los que integran el mercado meta.

FACTORES PSICOLÓGICOS.- Son aquellas características - que influyen en las preferencias del consumidor.

. MOTIVACION.- Es necesario estudiar los motivos que tie- nen los clientes para adquirir determinado producto o servi- cio. conviene investigar al consumidor antes de decidir el - tipo de publicidad que debe desarrollarse y estudiar las apli- caciones que puedan estimular las ventas y abrir nuevos mer- cados. La presentación de aquellas y los aspectos de la pro- paganda deben decidirse a base del conocimiento de las prefe- rencias de la clientela.

. PERCEPCION.- La percepción es "el proceso en virtud - del cual el sujeto selecciona, organiza e interpreta la infor- mación sensorial para crear con ella una imagen significativa

del mundo".

A veces dos individuos que se hallan en un mismo estado de motivación y en una circunstancia idéntica obra de manera muy distinta por percibir la situación de modo diferente. Esto es debido a que todos nosotros llegamos a conocer un objeto estímulo por medio de sensaciones, o sea por el flujo de información que recibimos gracias a nuestros cinco sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto. Sin embargo cada individuo organiza e interpreta la información sensorial (sensitiva) en forma personal.

. APRENDIZAJE.- El aprendizaje describe los cambios en la conducta de un individuo resultantes de la experiencia. -- Casi todo el comportamiento humano se adquiere. Los teóricos del aprendizaje afirman que el aprendizaje se produce por la interacción de impulsos, estímulos, respuestas y refuerzo. -- Por lo tanto se dice que la gente aprende haciendo las cosas.

. CREENCIAS Y ACTITUDES.- La experiencia y el aprendizaje ayudan al hombre a adquirir sus actitudes y creencias. -- Unas y otras influyen a su vez en el comportamiento de compra.

Un fabricante tiene especial interés en las creencias del público relativa a determinados productos. Además no se olvide que la gente se deja guiar por sus creencias.

Las actitudes hacen que observemos una conducta bastante congruente frente a objetos similares. El hombre no tiene que interpretar todo de nuevo ni reaccionar ante una situación como si fuera la primera vez. Las actitudes ahorran mucha energía y actividad psíquica. Por tal razón, son muy difíciles de cambiar. Y además forman un patrón coherente, de modo que si queremos modificar una, habrá que hacer ajustes en muchas otras y ello no es tarea fácil.

Las actitudes crean en el hombre una inclinación a sentir atracción o rechazo por las cosas, a acercarse a ellas o rehuirlas.

FACTORES CULTURALES.- Son las características que ejercen la influencia más amplia y profunda sobre el comportamiento del consumidor. A continuación nos ocuparemos del papel que desempeña la cultura del comprador, su subcultura y la clase social a que pertenece.

. **CULTURA.**- Es la causa primordial de los deseos y comportamiento. La conducta humana se aprende en su mayor parte. El niño que crece en una sociedad particular aprende un grupo básico de valores, percepciones, preferencias y conductas mediante un proceso de socialización en que intervienen la familia y otras instituciones clave.

. **SUBCULTURA.**- Toda cultura contiene grupos pequeños, llamados también subculturas, que ofrecen a sus miembros mayor identificación y socialización específicas.

. **CLASE SOCIAL.**- Prácticamente en el seno de toda sociedad se dan varias clases sociales, son grupos bastante estables dentro de una sociedad que están jerárquicamente ordenados y cuyos miembros comparten valores, intereses y actitudes semejantes.

Las clases sociales muestran preferencias específicas y especiales por productos y marcas en cosas como la ropa, mobiliario para el hogar, actividades de tiempo libre y automóviles.

FACTORES SOCIALES.- En el comportamiento del consumidor repercuten asimismo factores sociales como los grupos de referencia del consumidor, la familia y los status (condiciones) sociales.

. **GRUPOS DE REFERENCIA.**- El comportamiento del individuo recibe la fuerte influencia de grupos. Los grupos de referencia de una persona son aquellos que ejercen una influencia directa (personal) o indirecta en sus actitudes o conducta.

. **LA FAMILIA.**- La familia es la organización mas importante en el comportamiento de compra, ya que los miembros de la familia del comprador ejercen profunda influencia en el comportamiento de él. La familia de orientación está constituida por los progenitores. De sus padres adquiere el hijo una orientación hacia la religión, la política, la economía, y un sentido de ambición, autoestima y amor así mismo. Aun cuando el comprador ya no interactúe mucho con sus progenitores, la influencia de ellos en el comportamiento inconsciente del hijo resulta significativo en ocasiones.

. **STATUS SOCIALES.**- Una persona participa en multitud de grupos: familia, clubes, organizaciones. Su posición en cada uno puede definirse en función de su condición.

A menudo el público selecciona productos que indiquen su status social. Así, los presidentes de empresas conducen automóviles de lujo, trajes elegantes y de corte exclusivo, beben licorosos caros, etc.

3.2.2. POTENCIAL DEL MERCADO

" El potencial es la capacidad máxima que un segmento -- del mercado tiene para adquirir un tipo de producto o servicio determinado en un momento determinado." (16)

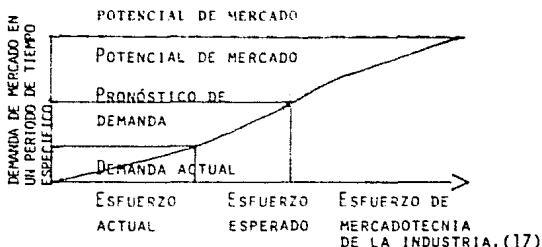
La Asociación Americana de Mercadotecnia define al potencial del mercado como "las óptimas oportunidades de ventas posibles para todos los vendedores de un producto o servicio".

La información sobre el potencial es de vital importancia para los encargados de tomar decisiones en mercadotecnia. Se considera sumamente útil cuando se trata de tomar decisiones sobre publicidad, fuerza de ventas y cuando se presentan problemas en la asignación geográfica del capital destinado a la mercadotecnia. Así mismo la información acerca del potencial puede ser muy útil para estimar el tamaño del mercado total.

El potencial de mercado se refiere a las ventas para el producto o servicio que resultarían si el mercado se desarrollara plenamente, es decir, si todos los que pudieran comprar, compraran. Idealmente este potencial debería ser expresado en términos de la demanda durante un periodo de tiempo especificado.

El potencial se refiere a un valor limitativo para la demanda de la industria. Es, en este sentido, diferente de las ventas actuales o pronosticadas de la industria. La magnitud de la diferencia dependerá de la novedad del producto (de si ha habido tiempo para desarrollar el mercado) y de la economía del desarrollo del mercado.

Puede no ser rentable expandir el esfuerzo de mercado---
tecnia necesario para alcanzar el potencial. Estos conceptos---
son ilustrados a continuación:



Es obvio que el nivel de ventas en la industria no llegara a su máximo, puesto que jamás logra la mercadotecnia más eficaz. Se alcanzaría a cubrir todo el potencial cuando todos los posibles compradores compran al máximo. Se supone --- que todos los posibles compradores en cada mercado poseen la --- visión y oportunidad suficientes para enterarse del producto --- o servicio y comprarlo. Por tal motivo, al potencial (en --- contraste con las ventas), no lo influye la variación en las --- actividades de los vendedores en el mercado durante un periodo en especial. Representa un máximo que se podría vender en cir--- cunstancias ideales de ventas.

El potencial se refiere a un periodo específico y a mer--- cados geográficos específicos. Así mismo, se refiere a una --- gama de productos y servicios que los posibles compradores --- consideran que tienen un alto grado de elasticidad cruzada en--- su demanda (que son fácilmente sustituibles por otros). Por --- último, el potencial se ve influido por compras anteriores de---

productos o servicios. Por ejemplo, los productos durables - pueden saturar parcialmente un mercado en particular.

Los estimados del potencial se calculan por cada producto y línea de servicio. Las líneas se forman de acuerdo al grado de similitud que el comprador perciba en los bienes y servicios ofrecidos. Asimismo, en ocasiones conviene hacer una agrupación de productos un poco distintos.

Se calcula por separado el potencial por cada tipo de producto o servicio que se vende a dos o más tipos totalmente distintos de clientes, debido a que quien toma decisiones requiere las mediciones por separado.

Las medidas del potencial se emplean en numerosas actividades referentes a la toma de decisiones. A continuación se señalan seis de las decisiones más importantes en mercadotecnia que hacen mayor uso de las medidas del potencial:

- Determinación de territorios de venta
- Determinación de canales de distribución
- Determinación de cuotas de ventas
- Asignación de gastos publicitarios
- Ubicación y tamaño de las nuevas oficinas de ventas, bodegas y plantas, y
- Determinación de la entrada al mercado.

Toda organización desea elegir territorios para su equipo de ventas con el objeto de atenderlos lo mejor posible y para ofrecer a cada vendedor oportunidades idénticas de ingresos. Ningún territorio debe poseer mayor potencial del que un vendedor puede cubrir. Se requieren buenos estimados del potencial, mas éstos no son suficientes. A la compañía también le interesaría saber cuál es la magnitud de la competen-

cia, la dispersión geográfica de prospectos y otra serie de -
circunstancias que influyen en las ventas por cada territorio.

3.3. ESTABLECIMIENTO DE UN TERRITORIO BASICO PARA LA FUERZA DE VENTAS

El control eficaz de las ventas para el mercado nacional o regional, exigen que éste se divida en territorios de venta. Para que un agente de ventas pueda trabajar eficaz y económicamente, la división del mercado total en territorios, -- permite cubrirlo perfectamente, define la tarea de cada agente vendedor y sus responsabilidades, hace frente más eficazmente a la competencia, permite comparar la actuación de los agentes, evita conflictos entre los agentes y que sus esfuerzos se tragapen, facilita el análisis del mercado, iguala las oportunidades de los vendedores, economiza tiempo y gastos de viaje y -- asegura mejor servicio a los clientes.

En la actualidad existen algunas organizaciones, en las cuales no se les asignan territorios de ventas a los agentes-- y éstos siguen y se les permite vender donde mejor les parezca, porque suponen que los agentes trabajan con mayor eficiencia, cuando no están circunscritos a un área determinada por la organización. Las compañías que venden especialidades muy competidas, como aparatos para el hogar o intangibles, tales-- como seguros de vida o valores bursátiles, o que venden automóviles en mercados amplios o subdesarrollados, mediante vendedores que trabajan principalmente a base de comisión, generalmente no suelen determinar territorios de ventas a sus agentes.

Uno de los más difíciles y al propio tiempo de los importantes aspectos en la preparación de una campaña de ventas, es la división del mercado en territorios para su distribución, entre los vendedores y representantes.

Gran cantidad de gerentes y agentes de ventas, están--
descontentos con la distribución o diseño de sus territorios.
Un porcentaje bastante alto de los gerentes de ventas, se ma--
nifiestan descontentos con sus métodos de demarcación de te--
rritorios, y reconocen que existen márgenes para mejorarlos.--
Igualmente, muchos agentes de ventas estiman que sus territo--
rios no brindan las mismas oportunidades de ventas, que los -
de otros agentes de la misma compañía. Incluso algunos creen
que sus territorios son demasiado chicos para poder tener un--
volumen conveniente de ventas y aumentar sus ingresos.

También existen agentes que piensan que sus territorios
son demasiado extensos y que requieren viajar mucho y están--
demasiado tiempo fuera de su casa. Por estas razones, cuando
se le dice a un agente que su rendimiento no esta a la altu--
ra de lo que debería, muchas veces le hechan la culpa a su te--
rritorio, ya sea porque es demasiado chico, o bien porque es -
demasiado grande.

Por otra parte, el descontento con los territorios asig--
nados, se debe a que muchas de las compañías no utilizan méto--
dos científicos y estadísticos para determinarlos.

Existen numerosos territorios establecidos arbitraria--
mente, sin tomar en cuenta las posibilidades del mercado, ---
la capacidad de vender del agente, un conocimiento conciensu--
do de clientes y probables compradores, las comunicaciones, -
las condiciones económicas, y otros factores similares que --
afectan las posibilidades de ventas y el adecuado rendimien--
to de los vendedores por territorios dentro de un costo razo--
nable.

También tenemos que gran parte de las organizaciones de
ventas, deslindan sus territorios, en torno a los límites po--
líticos de los estados y municipios sin tomar en cuenta, las-

áreas comerciales, las posibilidades mercantiles y las condiciones del mercado, que influyen considerablemente en el tamaño y forma, que debe tener un territorio de ventas.

Los gerentes de ventas para poder llevar a cabo una demarcación, lo más efectiva posible, deben adoptar los métodos que con la investigación de mercados, los análisis de las ventas y los departamentos de investigación de ventas servidos -- por especialistas en estadística y análisis y con la ayuda y consejo de supervisores y agentes de venta formar mejores territorios y así obtener las grandes ventajas que éste proporciona.

3.3.1 PRINCIPALES BENEFICIOS QUE GENERA UNA ADECUADA DETERMINACION DE TERRITORIOS DE VENTA.

Indudablemente que apoyado en estudios científicamente comprobados, se puede lograr una determinación efectiva de -- los territorios de ventas, la gerencia puede pedir a sus agentes, responsabilidad por las ventas y servicios a determinados clientes y prospectos dentro de un área geográfica específica. Ya que se le puede ahorrar tiempo al agente, pues es -- posible planear y regular sus viajes. Se puede seguir mejor -- sus movimientos y supervisar la cobertura de la zona.

Dividiendo en territorios un mercado nacional o seccional es posible estudiar cada área y organizar planes de ventas, a base del conocimiento de las posibilidades existentes -- y del número, tipo y poder de compra de los clientes y prospectos.

Otro de los beneficios, es que puede compararse más --- equitativamente la actuación y desenvolvimiento de los agentes. Es posible valorar lo más acertadamente el mercado potencial, el número de establecimientos comerciales, la cantidad y tipo de publicidad que se ha de emplear, y la intensidad de la competencia.

Si los territorios han sido bien distribuidos, los agentes de ventas podrán alcanzar una buena cifra de ventas, a un costo mínimo y se le facilitarán a la dirección de la organización los datos necesarios para dirigir y controlar los esfuerzos de ventas de la forma más efectiva posible.

Al asignar los territorios bien definidos a cada agente, se igualarán las oportunidades para vender, lo cual les permi-

te obtener una participación aproximada en el mercado potencial. Se deberá tener en cuenta que cada territorio, tenga más o menos la misma población, ingresos, número de establecimientos comerciales y niveles de vida.

Cuando se asignan a los agentes, territorios que pueden ser explotados intensivamente, se puede contrarrestar más eficazmente la competencia. Dentro de un área definida y destinada, es más fácil descubrir y valorar las fallas y puntos fuertes de la competencia. Se puede planear el tamaño del territorio para asegurar la frecuencia de las visitas, que más convengan a fin de hacer frente a las actividades de la competencia.

Otro beneficio que se tiene, es el evitar fricciones entre los agentes, a propósito de los derechos que tengan a determinados clientes o prospectos. Al agente no le gusta que un compañero de trabajo, realice una venta dentro del territorio, el cual se le ha conferido el derecho exclusivo de las operaciones.

Al estar bien planeada la delimitación de los territorios y sus sistemas de vías de transporte, se evitarán gastos y tiempo de viaje. En términos generales el agente gasta el cuarenta por ciento de su tiempo viajando.

El territorio de ventas concreta las responsabilidades del agente, porque le asigna un número específico de clientes a quien servir, y trabajan los agentes con más ahínco cuando se les ha señalado una tarea vendedora, dentro de los límites de un territorio determinado.

Cuando son utilizados los territorios de venta como unidades de análisis de potencial, para valorar la intensidad de la competencia, determinar el poder de compra de los consumido

res, medir la eficacia de la publicidad, analizar el mercado para fijar cuotas y elaborar presupuestos de ventas. La investigación de mercado se realiza con mayor eficacia.

Consecuentemente puede darse mejor servicio al cliente, cuando los agentes tienen territorios propios. Porque así -- están mejor enterados de las necesidades y problemas de los -- compradores y puede servirlos con mayor eficiencia. En un -- territorio determinado puede haber clientes que necesitan -- atención especial, y es posible seleccionar y adiestrar a los agentes para darles servicio. Incluso son posibles los con-- tactos más frecuentes en un área limitada, lo cual redundará en mejor servicio al cliente de la empresa.

Existen muchos casos donde se ha llegado a crear un --- ambiente de confianza y lealtad, de los clientes hacia el --- agente, sobre una base puramente personal.

3.3.2 LOS TERRITORIOS DEBEN TENER IGUALDAD DE POTENCIAL DE VENTAS.

Las compañías deben de asignar a sus agentes territorios que tengan el mismo potencial aproximadamente. Así todos tendrán las mismas oportunidades y será posible hacer evaluaciones de su actuación.

Rara vez las actividades de los agentes son las mismas, aunque estadísticamente tengan al mismo potencial. Existen factores que se combinan frecuentemente y hacen más difícil la tarea de venta de un agente, aunque tenga un territorio igual-potencialmente al de otro agente. Estos factores pueden ser: la intensidad de la competencia, la demanda limitada, lo desfavorable de las condiciones económicas, la extensión excesiva del área que debe cubrirse y la baja categoría de los comerciantes al por menor.

3.3.3. DETERMINACION DEL NUMERO DE VISITAS O CONTACTOS QUE PUEDE LLEVAR A CABO UN AGENTE DE VENTAS.

El número de contactos que puede llevar a cabo un agente en determinado territorio de ventas, se determina en función de la experiencia de la compañía, del criterio de los ejecutivos de ventas y agentes, de las visitas de ventas realizadas en el área asignada, según los informes recibidos, y a la comparación con el número de visitas que hagan otros agentes en territorio similares.

Su número puede variar según sea la índole del territorio y del trabajo, y sólo debe determinarse después de tomar cuidadosamente en cuenta todos los factores.

Por ejemplo, los agentes que venden directamente a domicilio, hacen por término medio entre 35 y 50 visitas diarias, los que visitan comercios al por menor pueden hacer entre 10 y 40 visitas en un día, según la naturaleza de su trabajo y según trabajen en áreas urbanas o rurales. Los que se dedican a visitar mayoristas, hacen de 4 y 15 visitas. Los que visitan a industriales vienen a hacer de 4 a 12 visitas diarias.

Los medios de transporte que se usen, la habilidad de los vendedores, la mayor o menor concentración de los compradores, y las características físicas del territorio, influyen sobre el número de contactos que se pueden hacer.

3.3.4. DETERMINAR LA FRECUENCIA DE LAS VISITAS.

Para hacer frente a la competencia, mantener buenas relaciones con sus clientes, servirlos como se merecen, los agentes de ventas deben visitar con determinada frecuencia a sus clientes. La frecuencia de las visitas con los clientes y prospectos depende de los siguientes factores: la naturaleza del producto, el grado de desarrollo de las ventas, de su índice de consumo o rotación de las existencias de los comerciantes, del método de distribución, de las facilidades de transporte, de lo concentrada que están los compradores, el tamaño-medio de los pedidos, de los hábitos de compra que tengan los clientes y de los que cuesta cubrir el territorio.

Los agentes de ventas de las firmas industriales, visitan a sus distribuidores y mayoristas a una periodicidad de entre 30 y 60 días. A los minoristas cada 15 ó 30 días, y a los usuarios en períodos de 6 meses a un año, dependiendo de los factores indicados.

Si tanto los clientes como los posibles clientes, de un territorio determinado, están clasificados según su importancia y la probabilidad de que compren, tomando en cuenta los factores que hemos mencionado, así como la práctica de la competencia, la frecuencia de las visitas se puede determinar de acuerdo a la clasificación según sea la clase de compradores y su potencial. O bien estableciendo una periodicidad igual para todos los clientes.

3.3.5. CALCULO DEL NUMERO DE COMPRADORES A QUE DEBE SERVIR UN AGENTE DE VENTAS.

Una vez determinado el número de contactos que es capaz un agente de establecer de un determinado territorio, y la frecuencia y periodicidad de los mismos, puede hacerse, un cálculo total de clientes y prospectos a que debe atender, por ejemplo: supongamos que un agente de ventas de una compañía - que se dedica a los mayoristas, hace por término medio 8 visitas al día, con una periodicidad de 24 días. Si multiplicamos las 8 visitas diarias por la periodicidad, tendremos un máximo de 192 visitas que puede hacer. Un agente que atiende a minoristas, cuyas visitas son por término medio 15 diarias, con una periodicidad de 24 días, puede atender a un máximo de 360 clientes. La extensión del territorio para cada agente, depende del número de visitas que haga y a la frecuencia deseada.

3.3.6. CONDICIONES DEL MERCADO QUE AFECTAN AL TAMAÑO DEL TERRITORIO DE VENTAS,

La frecuencia de las visitas, el número de clientes, el número de prospectos que pueden ser atendidos por el agente y la magnitud de la zona, pueden ser afectados por las diversas condiciones comerciales que existan en los territorios de ventas. Dichas condiciones pueden requerir un ajuste al tamaño del territorio, para así lograr obtener una mejor cobertura del área, hacer frente a la competencia y obtener una participación mayor en volumen potencial.

Como primera condición del mercado que afecta los territorios de venta en su extensión tenemos a la competencia comercial existente en un territorio, que obliga a tener más frecuentemente contacto con los compradores y a reducir la parte del potencial total, que puede lograr un agente. En el caso que la competencia sea intensa, se tendrá que aumentar como consecuencia, el tamaño del territorio. En el caso de que la competencia sea limitada, el agente podrá cubrir un territorio mayor, ya que las visitas son menos frecuentes a los compradores.

En el caso de que la competencia se apodera de una parte considerable del potencial de la zona, quizá para nivelar las oportunidades de su agente con la de los demás de la misma compañía, sea necesario ampliar su territorio. Si la competencia vende a la mayoría del mercado potencial, es probable que el agente no pueda lograr un volumen de ventas, que justifiquen los gastos de la cobertura, por lo cual será necesario preparar un territorio mayor.

Como una segunda condición tenemos que la magnitud del área que puede cubrir un agente, se ve afectada por la demanda

existente del producto en un determinado territorio. Cuando la demanda del producto es baja, el agente emplea más tiempo para realizar ventas. El número de contactos que puede llevar a cabo, se le reduce, y lo más indicado es formar un territorio menor.

Al introducir un nuevo producto, la demanda es limitada y puede convenir trabajar a unos cuantos compradores importantes de un territorio mayor, y no ocuparse intensamente de un área pequeña.

Y por último tenemos a las condiciones económicas que nos dice que cuando estas son favorables está justificado cubrir concienzudamente un territorio más pequeño. cuando son adversas, como el desempleo industrial o la disminución de la población, puede justificar la creación de un territorio mayor, con la finalidad de que el volumen de ventas le deje al agente ganancias. En las épocas de depresión, las condiciones adversas imponen la reducción de los territorios, con la finalidad de reducir sus costos en proporción con el mayor volumen.

Otra condición importante es la categoría comercial de los mayoristas y minoristas, ya que los comerciantes eficientes, que producen un elevado volumen de ventas, por lo general consumen más tiempo al agente que los establecimientos pequeños y de poco volumen. En el caso de que un territorio tenga un gran número de mayoristas o minoristas de un volumen alto de ventas, el agente debe de concentrar su tiempo y sus esfuerzos en ellos.

CAPITULO IV

PLAN ESTRATEGICO PARA LA FUERZA DE VENTAS

- 4.1. CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS
 - 4.1.1. REPORTE DIARIO DE VISITAS Y PEDIDOS DEL VENDEDOR.
 - 4.1.2. REPORTE DE GASTOS.
 - 4.1.3. REVISIÓN DE REPORTES.
 - 4.1.4. PRESENCIA DEL VENDEDOR EN LA OFICINA
- 4.2. SUPERVISIÓN DE VENEDORES
 - 4.2.1. IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN
 - 4.2.2. ORGANIZACIÓN DE LA SUPERVISIÓN
- 4.3. ASESORAMIENTO A VENEDORES
 - 4.3.1. VISITAS A PROSPECTOS EN COMPAÑÍA DEL VENDEDOR.
 - 4.3.2. ORGANIZACIÓN DE REUNIONES DE VENTA

4.1. CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS.

Una vez que hemos logrado integrar nuestra fuerza de --- ventas, será necesario dirigirla adecuadamente para obtener -- de ella el máximo beneficio.

Los directivos de ventas tendrán por obligación el vi--- gilar debidamente la actuación de los vendedores a fin de -- guiar adecuadamente cada una de sus actividades, a través de - reportes diarios del vendedor para el logro final de los obje--- tivos del departamento de ventas, al igual que los objetivos - generales de la empresa, por lo que es importante y necesario - organizar correctamente el tiempo y el esfuerzo empleado en -- las ventas para obtener óptimos resultados.

La base sobre la cual se puede ejercer un control efi--- caz de las ventas, es la información al día proporcionada por - el agente vendedor. Esta información que proporcionan los re--- portes de control de ventas permiten a los gerentes fijar los - objetivos y la actividad diaria de los agentes de ventas, al - mismo tiempo señalarles una meta que ayude a que mejoren su - productividad.

Los reportes de control también pueden ser utilizados -- para incrementar la productividad del agente, ya que por medio de ellos se puede corregir su técnica de venta. Para intere--- sar al cliente y proporcionar mejor servicio, organizar su --- tiempo, conseguir mayores pedidos y revivir cuentas perdidas.

La información real que proporcionan estos reportes per--- mite a la dirección fijar objetivos de actividades diarias o - semanales.

Por otra parte un buen sistema de reportes contribuye -- notablemente a disminuir el costo de las ventas e incrementar-

el tiempo productivo de la venta y así eliminar las visitas a los clientes que no van a dejar un índice de utilidad.

Por otro lado, el control de ventas ayuda a los agentes vendedores a determinar cuáles son los prospectos con capacidad adquisitiva mayor y conservarlos, para así obtener una mayor ganancia.

Los supervisores de ventas obtienen de estos reportes - la información de sus agentes sobre las visitas realizadas, - las entrevistas con los prospectos, la labor de convencimiento del agente, los pedidos que ha logrado cerrar y los cobros realizados, también se refleja si ha cubierto de manera completa el territorio asignado para él y si su trato a los --- clientes es el adecuado. En resumen, se pretende conocer el - grado de cumplimiento del vendedor.

A demás, se suministra la información necesaria para poder tomar decisiones importantes referentes a la publicidad, la promoción de los productos o servicios, la distribución de los mismos, la estrategia de ventas, etc.

Un control eficaz de ventas si se lleva a base de un -- buen sistema de reportes, contribuye a disminuir el costo de las operaciones, aumenta la productividad, reduce los gastos, elimina los clientes malos y determina los prospectos.

4.1.1. REPORTE DIARIO DE VISITAS Y PEDIDOS DEL VENDEDOR

Casi todos los vendedores están obligados a hacer informes detallados o resumidos sobre sus visitas y ventas. Algunos son simplificados y abarcan solamente una lista de nombres de clientes y ventas efectuadas. A menudo otros requieren informes completos por tipos de clientes y géneros vendidos y algunas veces precisan muchos detalles en cuanto a la actitud de los clientes, actividades de los competidores, marcas de otros fabricantes que se ven en los estantes, promesas de futuros pedidos, dificultades específicas halladas, e información similar que puede ser necesaria en la oficina central. Con esta información básica se puede hacer una amplia variedad de análisis del trabajo del vendedor. Al combinar los datos sobre las ventas de los que ya se dispone, se habrá obtenido la mayor parte de la información necesaria para hacer la evaluación.

Es común el rechazo, por parte del agente vendedor a este sistema de control y evaluación, sin embargo, una vez que comprende todo su significado y que la información que se maneja en él le va a servir de gran utilidad, obteniendo las siguientes ventajas:

• Le facilita la programación de sus visitas, sustituyendo a la tradicional agenda, es decir, en lugar de anotar sus futuros compromisos en la agenda común, el vendedor ya los incluye en su reporte de el día de la visita programada, con lo cual tendrá no sólo ya su guía de trabajo, sino además el informe a la empresa de su labor.

• Le permite anotar el resultado de su actividad diaria facilitándole su autoevaluación, tanto en el aspecto de habilidad como de productividad vendedora.

Es conveniente que al reporte tradicional, al que sólo se incluye datos como:

- Nombre del cliente o prospecto
- Dirección
- Objetivo de la entrevista
- Nombre de la persona tratada
- Resultado de la visita
- Tiempo empleado en la entrevista, se le agregue una especie de resumen final que puede incluir lo siguiente:

* Número de visitas en el día.- Este permitirá al supervisor llevar una estadística sobre cuál o cuáles son los días en que el vendedor visita más o menos, con el fin de decidir cuándo es conveniente acompañarlo en su trabajo diario.

* Número de visitas productivas del día.- Aquí se anotarán las partes de las visitas efectuadas por el vendedor donde éste si alcanzó su objetivo. No necesariamente una visita productiva es aquella en la que se vende, sino cuando el proceso de la venta dió un paso positivo e importante a su logro total.

* Número de visitas improductivas del día.- Este número le indicará no sólo al supervisor sino también al vendedor, cuanto tiempo fue desperdiciado por no haberse alcanzado la meta fijada para la visita. Son improductivas las visitas cuando: no se encontró al interesado, no fue recibido por éste, no se logró dar un paso positivo hacia el alcance de la venta, se retrocedió en el posible éxito, se perdió la venta, etc.

* Tiempo promedio por visita productiva.- Este se calcula dividiendo el total del tiempo trabajado en el día (expresado en minutos) entre el total de visitas productivas, re--

cuérdese que de nada sirve realizar decenas de visitas diariamente si todas o la mayoría significan fracasos. Este dato -- le permitirá al supervisor determinar quiénes, dentro del -- grupo de vendedores a su cargo, son los más productivos y -- quiénes por el contrario, desperdician su tiempo.

Importe total de ventas en el día.- este dato refleja rá día a día, la productividad del vendedor así como permiti rá al supervisor llevar estadísticas por día y por vendedor -- para conocer si el calendario tiene alguna influencia en los -- resultados de su personal.

Ventas acumuladas a la fecha.- Es difícil que todo -- vendedor de cualquier ramo venda todos los días por lo que fa cilita al supervisor tener en sus manos el importe acumulado -- de las ventas por cada vendedor para poder orientar mejor su -- supervisión. Al vendedor este dato le sirve de aliciente si -- su productividad es buena y por otro lado saber si los resul -- tados son los que él y su empresa esperaban.

INFORME DIARIO DE VISITAS Y PEDIDOS

CLASIFICACION VISITA ANALISIS

A MAS DE \$ 5,000.000 MRL

B DE \$ 1,000.000 A \$ 5,000.000 MRL

C DE \$ 1,000.000 A \$ 5,000.000 MRL

D DE \$ 500.000 A \$ 1,000.000 MRL

E MENOS DE \$ 500.000 MRL

F CLIENTE EN PROSPECTIVA

CIFRA DE VISITAS RESUMEN

PP Productivo y pedido _____

P Productivo _____

A No productivo _____

PC Productivo: correo _____

C Pedido: correo _____

S Visita servida en cadena _____

AGENTE _____ DIA _____ FECHA _____ 19 ____

NOMBRE	NOMBRE DEL CLIENTE	CIUDAD	NOMBRE DEL CLIENTE	HRAS	TIEMPO VISITA	CIUDAD VISITA	MOMENTO				TOTAL VISITAS	
							ANTES	DE	DESPUES			

RESUMEN DE HORAS		HORAS DE VISITAS		TOTAL VISITAS	
GASTE DE HORAS	ASISTENCIA VIAGRO	ASISTENCIA		RESUMEN	
HUBO SI NO	TOTAL HORAS				

INDICADORES DE TRABAJO			ANTERIOR	EN EL DIA	ACUMULADO
Nº DE VISITAS			
Nº DE VISITAS PRODUCTIVAS			
Nº DE VISITAS INSUBRECTIVAS			
CLIENTES EN PRODUCCION VISITA PRODUCTIVA			
PENSIFICACIONES			
OTROS INDICADORES			

COMENTARIOS:

Además de los informes diarios de visitas y pedidos, la gerencia debe contar con otro informe y relaciones sobre las actividades de cada cliente. La dirección eficaz de los agentes exige que la gerencia tenga un conocimiento minucioso de las compras, potencial y necesidades de cada cliente.

La información a consignar se obtiene directamente del reporte del representante (se pide duplicar el registro con el objeto de tener una concentración por cliente y no tan solo un registro de actividades día a día.

El agente de ventas debe anotar en su relación del --- cliente cuanta información nueva consiga en cada visita. Cada vendedor puede llevar una ficha de cada cliente, en que figure toda la información necesaria y requerida por la Compañía. Cuantos datos obtenga sobre sus clientes debe anotarlos en dichas fichas y en sus informes diarios de visitas, para que en todo momento haya constancia de los datos completos de cada agente y pueda hacer una presentación más eficaz de ventas.

Para el mejor control de los clientes debe de llevarse a cabo en cada oficina de ventas una relación general en la cual se asiente cuanta información comuniquen los agentes de ventas sobre su clientela.

Con todo esto tanto el gerente de ventas como el supervisor pueden observar rápidamente si se está concediendo la atención debida a cada cliente, quien es el que paga con regularidad, los productos que está comprando cada cliente y -- otros datos esenciales para planear y supervisar el desarrollo futuro de una cuenta.

A continuación se presenta la estructura de un reporte de visitas y pedidos por cliente.

REPORTE DE VISITAS Y PEDIDOS POR CLIENTE

NOMBRE DEL CLIENTE: _____

FECHA	PERSONA (S) VISITADA (S)	OBJETIVO DE LA VISITA	RESULTADO	PRODUCTOS VENDIDOS.	PRECIO

4.1.2. REPORTE DE GASTOS

Los gastos en los que se incurre al hacer una venta forman una parte sustancial de los costos de venta totales para una empresa. Es por eso que a menos que los vendedores se paguen sus propios gastos o actúen sobre el plan de una suma invariable se precisa un informe de los gastos. Es uno de los pocos informes que a los vendedores no les molesta completar, por ser la base de cualquier evaluación que incluya el costo de las ventas o la actuación provechosa del vendedor.

El sistema de transporte influye enormemente en los gastos sobre ventas, debe tenerse muy en cuenta las posibles alternativas de éstos y más aún tener cuidado si el vendedor debe utilizar automóvil propio, se le debe dar uno de la compañía o utilizar uno rentado. Ya que el agente tiene que hacer erogaciones en cuanto al uso que le da el transporte seleccionado y por lo tanto debe haber un minucioso control en sus gastos. Pero también debe tomarse en cuenta las condiciones de la compañía y el territorio de ventas asignado ya que puede variar mucho.

Los gastos en los que incurran los vendedores deben ser reembolsados. Debe dar como resultado que el vendedor no pierda ni gane en los gastos, es decir cuidar que no se aproveche de la cuenta de gastos pero que tampoco quede desfalcado. También debe cuidarse de que el vendedor ni rebaje los gastos al máximo ni eleve el estado de los gastos o hacer ambas cosas. Ninguna de ellas es satisfactoria desde el punto de vista de la compañía. La primera puede rebajar la imagen de la Compañía y el prestigio del vendedor en tanto que la última representa deshonestidades que pueden llevar a problemas mayores y decepciones.

La gerencia debe controlar los gastos y demostrar a los agentes que con ello, las ganancias serán mayores. Es decir - al reducir los gastos de los agentes, serán disminuidos los precios, los costos, la distribución de la mercancía y con ello se logrará competir en el mercado. Las exigencias, pueden satisfacerse mejor si se tiene mayor control en los gastos y en las ventas.

4.1.3. REVISION DE REPORTES.

Si bien es cierto que al contratar a un vendedor se le debe otorgar toda la confianza sobre el cumplimiento de su trabajo, la experiencia indica que algunos vendedores falsean la información anotada en el reporte, ya sea que no realizaron la visita, o el resultado no es el escrito o el tiempo señalado es menor, etc.

Por todo lo anterior, el supervisor debe de revisar lo anotado en los reportes mediante la selección, preferentemente al azar, de algunas visitas anotadas para verificarlas por su cuenta, siempre da buenos resultados verificar las visitas anotadas los viernes por la mañana o en su caso los lunes por la mañana, o cualquier otro día que el supervisor considere adecuado para tales fines. Si bien el supervisor no es un policía de los vendedores, tampoco se debe permitir el engaño a la empresa.

Al confirmar las visitas, el supervisor no debe llegar ante el cliente indicando que se encuentra supervisando la realidad de la visita sino hacerse como si fuera un vendedor más con la persona señalada en el reporte, si ésta demuestra la total ingnorancia sobre la visita escrita por el vendedor, debe aclararse con éste la realidad antes de tomar una acción radical sobre el asunto.

4.1.4. PRESENCIA DEL VENDEDOR EN LA OFICINA

Para tener un mejor control del agente vendedor se hace necesario de las conferencias celebradas en la oficina entre el supervisor y cada uno de los agentes. En estas juntas personales el supervisor puede hacerles sugerencias constructivas y perfeccionar las deficiencias en las que ha incurrido. Entrevistando a cada vendedor a intervalos regulares, el supervisor de ventas puede ir alentando y encauzando a todos ellos a intensificar sus esfuerzos y obtener resultados mejores.

Las entrevistas informales y amistosas en la oficina del supervisor tienen varias ventajas. Proporcionan al agente la sensación de que se le está tomando en cuenta como individuo que merece atención personal. Además, contribuyen a revelar sus actitudes, el interés que siente por el trabajo, sus problemas y quejas personales.

Las conferencias personales brindan al supervisor oportunidad para motivar al agente de ventas, al permitirle expresar sus puntos de vista sobre cuestiones relacionadas con su trabajo. Pueden determinarse las aptitudes del agente antes de llegar a una decisión que afecte a su empleo e intereses. El supervisor puede explicar las normas prácticas que interesan al agente y a su trabajo y comunicarle hasta qué punto está respondiendo a lo que de él se esperaba en cuanto al volumen de ventas, gastos y su labor en general.

El vendedor debe de dar ciertas facilidades y confianza, adoptando una actitud informal de interés sincero y amistoso; darles seguridad de que sus observaciones y comentarios van a tener carácter confidencial. Animarlos o hablar libremente y escucharlos con toda atención hasta que han expresado cuanto -

tienen que decir. No interrumpirlos nunca mientras están hablando. Escuchar todas sus quejas con amplio criterio y mente abierta. Dar consideración detenida a sus puntos de vista y escuchar sin interrumpirlos cuanto tengan que decir. Realizar un esfuerzo sincero por comprender sus puntos de vista. Averiguar todos los datos relativos a la cuestión de que se trate. Consultar la documentación de que pueda disponerse. Mantener la discusión en una base amistosa. Evitar las decisiones precipitadas. reconocer los propios errores. no evadir la responsabilidad de la decisión. Llevar a la práctica enseguida la propia decisión.

4.2. SUPERVISION DE VENDEDORES.

Para que un agente mejore sus métodos de trabajo y produzca un índice mayor de ventas es necesario una supervisión que valore sus actividades, las oriente y los motive. La supervisión debe ser una constante vigilancia y comprobación de la eficiencia de los agentes, con objeto de descubrir sus fallas e indicarles el modo de actuar mejor y obtener un mayor rendimiento.

La supervisión tiene como objeto también, de establecer una comunicación entre la gerencia y los agentes, otros fines son organizar los esfuerzos de los agentes, mejorar las prestaciones de las ventas, reducir los gastos de viaje, mejorar la cobertura de territorio, mejorar la eficiencia personal -- del agente que esté al servicio del cliente, valorar sus actividades, enseñándolos hacer buen uso del equipo de ventas, -- adiestrar en forma práctica a los agentes, fijarles objetivos, levantarles la moral, etc.

Esta actividad tiene por meta principal que el tiempo de trabajo de los vendedores sea 100% productivo, tanto en el número de visitas como en el volumen vendido. Es común encontrar supervisores a los cuales sólo les preocupa que el personal a su cargo cumpla las cuotas asignadas así sólo trabajen una parte del tiempo, esto implica una buena dosis de conformismo, ya que si se tiene el potencial en el mercado y la habilidad en el vendedor para lograr metas superiores no debe dejarse de luchar y trabajar sólo porque la cuota del período esté cumplida. El buen supervisor se preocupa tanto de la -- calidad del trabajo como del incremento continuo de la productividad de sus vendedores.

Una buena supervisión, empezará con la cuidadosa explicación a cada vendedor de sus responsabilidades, la autoridad que tiene, y las fuentes donde pueda obtener ayuda. Una atención constante de la labor desarrollada será necesaria para establecer revisiones periódicas, a fin de conocer como está el vendedor manejando su cometido.

Se le harán las observaciones constructivas necesarias en relación con las cuotas establecidas. Es de hecho una continuación del entrenamiento inicial del vendedor, pero no puede ser considerada como un sustituto del mismo. La supervisión comienza en donde el entrenamiento termina, y continúa como la educación del vendedor, mientras éste permanece en la compañía.

Un adecuado programa de supervisión logrará que el vendedor sea cada vez más eficiente y productivo, como consecuencia de esto, el incremento de sus percepciones, la reducción de la rotación del personal de ventas, la mejora constante de las relaciones del vendedor con su cliente y la reducción de los costos de venta, y por lo tanto, el aumento de las utilidades.

4.2.1. IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION

Quando se piensa en ella bajo el más amplio sentido, la adecuada supervisión se convierte en un asunto de la mayor importancia para cualquier firma que emplee vendedores.

El éxito de una compañía en su programa de mercados depende de muchos factores. Una buena organización y unas decisiones correctas sobre asuntos de política básica como son -- la fijación de los precios, la elección de los canales de distribución y el servicio en general, son desde luego fundamentales. El éxito será todavía más seguro si los vendedores -- han sido debidamente seleccionados, se les ha dado la preparación inicial adecuada y se les ha compensado sobre la base de un plan cuidadosamente trazado, basado en los objetivos de la compañía. No obstante, a menos que los vendedores sean adecuadamente supervisados, se perderá gran parte del valor de -- estos factores.

Una lista de los valores específicos que se puede lograr por medio de la supervisión sería muy amplia, ya que debería ser coextensiva con todos los objetivos buscados por medio de la dirección científica del equipo de ventas. Mediante una preparación continua, principalmente perfeccionada. Con frecuencia, unas pocas palabras de consejo de un supervisor -- experimentado permitirán al representante adoptar nuevos métodos que son mucho más productivos que los usados hasta aquel momento.

El supervisor, al trabajar sobre el terreno junto con -- los vendedores, está en la mejor de las situaciones para evaluar qué es lo que hace cada uno de ellos y tomar la acción -- correctiva que sea precisa.

La supervisión es necesaria, porque los agentes se benefician con ella, un mayor grado de supervisión aumenta la eficiencia en las ventas. La supervisión no sólo la necesitan aquellos agentes que sus ventas son pobres, sino también los más eficientes, porque éstos muchas veces no están dando el rendimiento que podrían dar.

Muchos ejecutivos no le dan la importancia debida a la supervisión, porque ignoran las ventajas que ésta trae consigo, y creen que la supervisión sólo aumentaría los gastos, -- que basta un buen plan de retribución para mantener en condiciones al agente de ventas, y que los agentes se puedan manejar solos. Nada más lejos de la realidad están estos ejecutivos, muchas veces los mismos vendedores piden una supervisión que realmente les ayude y no llegue a cansarlos.

Aunque la supervisión de los agentes foráneos es un poco difícil y costosa, se justifica por los resultados que se obtienen. Se necesita una supervisión eficaz para contrarrestar los problemas que destruyen la moral de los agentes. El interés personal por los problemas de los vendedores es esencial. La comprensión ayuda en las dificultades y son necesarias para lograr una alta moral, cooperación y lealtad entre el personal de ventas.

Un buen control ayudará a lograr una serie de objetivos específicos. Sólo cuando este aspecto de la supervisión es debidamente realizado, la compañía puede tener la seguridad de que sus vendedores están trabajando sus zonas de la forma más eficaz, que se determinan las áreas de general debilidad para corregirlas.

En resumen, la adecuada supervisión mejorará la moral y reducirá las devoluciones, aumentará las ventas provechosas, reducirá los costos de venta, desarrollará mejores relaciones

con los clientes y en general, ayudará al logro de cualquier objetivo que la compañía espere alcanzar sobre el terreno por medio de su dirección del equipo de ventas.

Para poder desarrollar eficientemente un plan de supervisión es necesario eliminar los errores que existen acerca de ella, los principales son los siguientes:

- No dar el lugar que merece la supervisión. - Los ejecutivos creen que la supervisión es sólo una actividad más de las ventas y no le dan la importancia que requiere. Piensan que la supervisión es incapaz de dar soluciones y prefieren dejar que las cosas sigan su curso normal cuando van bien, pero si sucede lo contrario se ponen a gritar solamente porque ni ellos mismos saben lo que esperan de sus agentes. - pues no tienen bien delineados sus objetivos.

- Falta de supervisión - La supervisión como función específica puede ser aceptada, pero no dará resultados si no se asigna un número adecuado de especialistas.

Es frecuente querer exigir al supervisor la vigilancia de un gran número de personas. En otras ocasiones aunque se tiene un número adecuado de supervisores, éstos están sobrecargados de otros trabajos que les hace imposible realizar la supervisión como tarea específica.

- Interferencia de la línea de autoridad por altos ejecutivos. - Es frecuente que un ejecutivo por querer probar nuevas ideas y experiencias se dirija al personal de ventas directamente, brincando líneas de autoridad, esto crea una confusión entre los agentes, porque llegará un momento en que no sabrán cuáles órdenes son las que deben cumplir.

- Evaluación incorrecta.- La mala evaluación trae consigo la crítica negativa por parte de los directores y ello se debe a que no definen claramente lo que esperan de los vendedores.

Cuando la evaluación es incorrecta los directivos sólo valorarán los factores económicos y dejarán a un lado los --- cualitativos. Ello ha conducido a despedir a muchos vendedores, a quienes en vez de ello se le debería haber señalado -- sus errores y ayudarles a corregirlos y de esa manera hubieran desarrollado una actividad óptima.

- Falta de comunicación.- La falta de comunicación entre el dirigente y los agentes de ventas son un obstáculo para cualquier programa de supervisión.

La comunicación suele ser de arriba hacia abajo. Los - dirigentes creen que su manera de pensar es la mejor y no toman en cuenta la opinión de sus vendedores. Los ejecutivos - que no saben comunicarse son un obstáculo.

- Motivación negativa.- Existen muchos ejecutivos que - sólo ven la parte negativa del trabajo de sus agentes y nunca tienen un estímulo positivo para ellos. Esto puede provocar reacciones negativas por parte de la fuerza vendedora.

4.2.2. ORGANIZACION DE LA SUPERVISION

Es indispensable para que sea eficaz la supervisión de agentes vendedores, debe empezar en los altos mandos de la empresa y descender por los diferentes niveles de la organización hasta llegar a los supervisores individuales.

Para cada supervisor varia el número de agentes que se le asignan, esto es conforme al tamaño de la empresa o negociación y esta variación puede fluctuar desde siete agentes hasta quince.

Los gerentes de sucursales que ejercen una supervisión de suma importancia y emplean gran tiempo en el trabajo sobre el terreno y en el aspecto de la administración con sus agentes. La supervisión sobre el terreno asignada a los gerentes de sucursales y de distritos se les envían otros supervisores para que les ayuden en sus funciones cuando el número de agentes de ventas dependientes de la sucursal son demasiado y así pueden hacer una supervisión eficaz.

La obligación de un supervisor sobre el terreno, es la instrucción y reinstrucción de los agentes, la comprobación de que si hacen los agentes lo que saben, la relación entre gerencia y agentes, el planear y fijar la meta de producción del agente, valorar y calcular la actividad de los agentes, elaborar el itinerario y plan de trabajo, llevar nota de las actividades del agente, investigar y comprobar la actividad de los repartidores, ayudar al agente en sus problemas concretos, etc.

La supervisión personal es la función de establecer y mantener la debida relación directa de trabajo entre un supervisor, o superiores, y un subordinado.

Para poder lograr la organización de la supervisión es necesaria la coordinación y la unificación de los diferentes elementos que desempeñan esa función, como son: los vendedores, supervisores y ejecutivos.

Los procedimientos fundamentales para fines de la supervisión son, la descripción de tareas y los informes. Por medio de la descripción de tareas, un agente vendedor, sabe desde el primer momento lo que la compañía espera y quiere de él al mismo tiempo que le sirve de guía para el desempeño de su trabajo, y por último en un instrumento administrativo, sin el cual no es posible llevar a cabo el programa de supervisión. Los informes son de gran ayuda para la supervisión, por medio de ellos se tiene una descripción completa del trabajo desarrollado por el agente. Los informes deben contener datos -- útiles para la compañía, que se puedan interpretar fácilmente. Para que un informe sea útil debe ahorrar tiempo, y deben ser tomados en cuenta por los altos ejecutivos, porque -- de lo contrario sólo aumentan el papeleo en los archivos.

En empresas pequeñas los directivos de mayor jerarquía en ventas dedican gran parte de su tiempo de trabajo motivado y supervisando la actividad de los agentes vendedores. --- En las grandes compañías la supervisión inmediata de los agentes de sucursal o los supervisores que de ellos dependen.

La buena supervisión de los agentes vendedores sobre -- el terreno de trabajo dependerá de la cuidadosa planeación -- que haya tenido el supervisor. Por tal motivo para evitarse -- problemas y pérdidas de tiempo debe:

- Establecer reglas o criterios de ejecución. - Para que los agentes vendedores puedan ser correctamente supervisados en su campo de acción es esencial que el supervisor fije reglas y criterios de realización como objetivos para el agente.

así como para determinar sus puntos fuertes y débiles.

- Obtener información .- Los supervisores están encargados de recopilar datos fidedignos sobre el rendimiento de las actividades de cada uno de los agentes. El supervisor obtiene la información a través de los informes de ventas de los agentes vendedores y de la observación directa.

INFORMES.

A través de los informes escritos sobre sus ventas y actividades los supervisores van a conocer el rendimiento de los agentes vendedores en relación con los objetivos o metas establecidas por la dirección.

OBSERVACION.

La observación es un medio eficaz por el cual pueden conocerse muchos aspectos de los agentes vendedores relativos a sus cualidades y errores en el desarrollo de la actividad de ventas, tanto en el territorio de trabajo como dentro de la empresa.

- Conocer la capacidad de cada vendedor.- Los supervisores de venta, además de conocer los detalles de la actividad de cada agente vendedor, debe saber de su capacidad, intereses, actitudes, motivos, inteligencia y talentos, para motivarlo para que incremente su productividad, es decir para que tenga mayores ventas. Además debe conocerse la capacidad de los agentes para analizar las posibilidades de traslado, ascensos o cambios de actividad y hasta para determinar si continúa en la empresa o se le despide.

- Determinar la necesidad de supervisión de los agentes. Una vez analizados los informes de ventas de los agentes vendedores y observando el comportamiento sobre el terreno de --

trabajo y valorando los méritos personales por medio de las pruebas y el sistema de puntuaciones, el supervisor debe conocer las cualidades y los errores de cada agente vendedor y -- así determinar las necesidades reales y concretas que tenga de supervisión.

-Fijar fechas para un objetivo específico.- El supervisor es la persona indicada para fijar una fecha determinada al agente vendedor a fin de que este pueda lograr el objetivo o cuota que se le indicó. De este modo logra controlar la actividad del agente vendedor y lo motiva a superarse.

4.3. ASESORAMIENTO A VENEDORES

La labor de supervisión antes comentada no deja a los supervisores muy bien parados ante el personal a su cargo, -- sin embargo, el asesoramiento y ayuda al vendedor puede y debe compensar lo negativo, ante los ojos del vendedor, de la labor anterior.

Generalmente los supervisores han sido buenos vendedores, con más experiencia y habilidad que el personal que supervisan, de ahí que este cúmulo de experiencias vividas no deben desaprovecharse sino, al contrario, encauzarse al beneficio de la fuerza de ventas presentándoles el supervisor, el apoyo y enseñanza para mejorar la calidad en su trabajo.

El asesoramiento personal del supervisor con el vendedor es la mejor opción para observar la efectividad de la visita, sugiriendo formas para mejorar el desempeño y quizá ayudando también al vendedor con un cliente difícil o importante. Tal asesoramiento de todo un día de trabajo o quizá más, puede -- conducir al logro de una armonía de alto nivel y levantar el ánimo del mismo.

El supervisor después de observar las entrevistas de -- venta del agente, debe comentar con él, a base de lo que haya observado en el desarrollo de su trabajo y al final analizará las diversas fases de la entrevista e indicará por qué constiuyó un éxito o un fracaso.

4.3.1. VISITAS A PROSPECTOS EN COMPAÑIA DEL VENDEDOR

Un vendedor que se siente, al tratar un negocio de gran importancia, respaldado de alguien con mayor jerarquía, experiencia, habilidad y capacidad de decisión que él, pero trabajando para él, le permitirá desenvolverse con mayor naturalidad, seguridad y firmeza delante del prospecto teniendo un gran optimismo para el logro de la venta.

Para que un agente de ventas pueda ser debidamente supervisado en el terreno mismo de sus operaciones es fundamental que el supervisor establezca una norma de realización como meta para el representante y criterio para poder determinar sus puntos fuertes y débiles.

Este tipo de supervisión en ventas es el que se efectúa en el desarrollo mismo del trabajo realizado por el agente de ventas, porque permite a los supervisores observar los defectos y fallos que puedan cometer y les indica la mejor manera de adiestrarlos en la actividad vendedora.

Cuando los agentes son nuevos o se necesita readiestrar a los ya existentes, es necesario por parte del supervisor el dar consejos a efecto de corregir los defectos de quienes están decayendo en su rendimiento. Al asesorarlos en su trabajo, el supervisor no debe cerrar operaciones ni ventas en nombre de los agentes, ni tratar de impresionarlos con su habilidad vendedora, dejando al margen al agente, para que observe mientras el cargo con todo el trabajo.

El supervisor debe hacer que el agente se sienta cómodo y debe evitar suspender su labor, le debe inspirar interés por aprender una manera mejor de vender, indicándole cuál es el problema y cómo puede resolverlo, debe mostrarle también -

un procedimiento mejor, llevando a cabo una o más entrevistas a base de las herramientas de ventas hasta que adquiriera la -- técnica más eficiente, por último debe corregirle, procurando que efectúe su trabajo sin deficiencias, señalándole los errores que haya cometido, comprobando si ha entendido lo que se le indica, sino es así insistirle hasta que lo asimile.

Las ventas en conjunto contribuyen a elevar la moral -- vendedora de los agentes torpes, porque les muestra la forma correcta de realizar una presentación. Algunos compradores -- no ven con buenos ojos este tipo de ventas en colaboración, -- pero con una explicación delicada por parte del supervisor y -- con su habilidad, suele ser posible llevar a cabo operaciones de ventas conjuntas sin molestar a los clientes. Otra forma de supervisar al vendedor para evitar al mínimo los problemas con los clientes es que el supervisor jamás debe adoptar frente al prospecto, la posición que en realidad tiene, sino que debe mostrarse como un vendedor más que acompaña a otro en su labor diaria y no tratar de opacar la importancia del real -- vendedor.

También se puede llevar a cabo comentarios o pequeñas -- juntas sobre el terreno para explicar algún punto concreto, -- analizar una presentación de ventas o corregir las técnicas -- vendedoras deficientes; todo ello puede hacerse antes o después de la entrevista de ventas. Estos comentarios se pueden desarrollar en el automóvil del agente, en la calle o en algún lugar que permita hablar sin interrupciones ni testigos.

La finalidad de los comentarios o juntas sobre el terreno durante su desarrollo de la supervisión es elogiar al agente en lo que ha hecho con acierto, preguntarle si comprende -- qué es lo que está mal y llegar a convencerlo de la necesidad

que tiene de enmendarse, corregirle, indicándole cuál es el método o la información que necesita. por medio de indicaciones, comentarios o preguntas, comprobar si lo ha entendido. - preguntándole cómo adoptaría la técnica que se le recomienda en la entrevista siguiente de ventas, explicar verbalmente con insistencia el procedimiento indicado, animarle y estimular - su confianza en sí misma e insistir con objeto de que no recaiga en los errores anteriores.

Salir, por lo menos una vez a la quincena con cada vendedor, les ayudará a éstos a superarse ya que están teniendo la escuela de alguien que ha triunfado en el ejercicio de esta profesión.

4.3.2. ORGANIZACION DE REUNIONES DE VENTA

Las reuniones con cierta periodicidad, entre los supervisores y vendedores para mejorar las técnicas de ventas mediante el intercambio de experiencias y prácticas, permitirá una formación más completa y profesional de los vendedores, mejorando con ésto, los recursos humanos de la fuerza de ventas de las empresas.

Estas reuniones de ventas, pueden realizarse una vez al mes, normalmente los días más propicios son aquellos en los que por alguna causa las empresas no reciben como de costumbre a los vendedores, resultandonos un buen día para tratar asuntos como los que a continuación se enlistan:

- Análisis de los resultados del mes anterior tanto de toda la empresa como de cada grupo de supervisión.
- Exposición de los objetivos trazados por la empresa para alcanzarse en el mes en curso.
- Análisis de la posición de la empresa en el mercado en relación a cada zona o territorio comparativamente con la competencia.
- Explicación y práctica de nuevas técnicas de ventas en cada uno de los pasos que integran la metodología de ventas como:
 - Prospección
 - Planeación del trabajo
 - Técnicas de acercamiento y contactos efectivos
 - Prácticas grabadas de presentaciones
 - Análisis y discusión de respuestas a las objeciones que se presentan con mayor frecuencia y grado de dificultad en su manejo.

- Estudio de los cierres que provocan un mayor número - de pedidos, etc.

Una vez que se instala la costumbre de estas reuniones- de ventas es notable el progreso que existe entre la habili- dad y comunicación de la fuerza de ventas repercutiendo, inme- diatamente en el beneficio de los vendedores y de la empresa- que los ha contratado.

CAPITULO V

MOTIVACION DE LA FUERZA DE VENTAS

- 5.1. IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA MOTIVACIÓN
- 5.2. LOS CONCURSOS DE VENTA
- 5.3. LOS INCENTIVOS A VENDEDORES
 - 5.3.1. INCENTIVOS MATERIALES O ECONÓMICOS
 - 5.3.1.1. COMISIONES
 - 5.3.1.2. BONIFICACIONES
 - 5.3.1.3. REPARTO DE UTILIDADES
 - 5.3.1.4. PROGRAMAS DE SEGURIDAD ECONÓMICA
 - 5.3.1.5. LAS VACACIONES DE LOS AGENTES
 - 5.3.1.6. PRESTAMOS DE AYUDA EDUCACIONAL
 - 5.3.1.7. ASCENSOS Y PROMOCIONES
 - 5.3.2. INCENTIVOS NO ECONÓMICOS
 - 5.3.2.1. RECONOCIMIENTO Y ESTIMACIÓN
 - 5.3.2.2. OPORTUNIDAD DE PROGRESAR
 - 5.3.2.3. EXPRESIÓN EN SI MISMO
 - 5.3.2.4. AMBIENTE SOCIAL
 - 5.3.2.5. CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS
 - 5.3.2.6. PARTICIPACION Y DECISION EN GRUPO

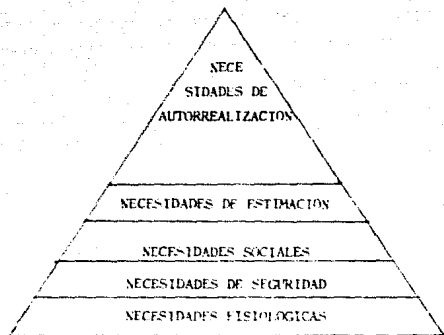
5:1. IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA MOTIVACION

Un punto muy importante que debemos tratar es el de la motivación de los subordinados por parte del gerente de ventas, es frecuente que no se le de importancia a este punto, pero es evidente que si se motiva adecuadamente a los agentes de ventas aumentarían la productividad de estos.

La motivación es necesaria en toda organización de ventas, porque así el agente pondrá el mejor de sus esfuerzos para desarrollar su labor y mantener en alto su optimismo.

Todas las actividades humanas están basadas en una serie de motivos fundamentales algunos de estos motivos están tan solidamente asentados que no podemos evitarlos, hay muchas teorías acerca de lo que motiva a la gente, en diferentes situaciones no es necesario que el gerente de ventas conozca éstas, sino que sin embargo conozca los factores que son verdaderos, factores que son distintos a la compensación. Si el gerente entiende algunos de los factores motivacionales podrá ayudar a los vendedores a mejorar su productividad dándole motivaciones adicionales al plan de compensación.

Maslow desarrolló una teoría de la conducta humana que detalló en su libro motivación y personalidad que define a los motivos como la fuerza que nos impulsa hacer todo lo que hacemos, todas nuestras acciones provienen de motivos, la teoría de Maslow establece que nuestros motivos son nuestras necesidades actuales y que nuestras necesidades pueden ser clasificadas por el nivel de importancia, basadas en estas ideas la jerarquía muestra los diversos niveles de necesidades o motivos. (15).



Observando las necesidades que hay en cada nivel, las necesidades básicas más elementales son de naturaleza fisiológica tales como: comida, descanso, calor, etc., estas necesidades son las de mayor importancia para el individuo y son las que le motivan con más fuerza.

Las necesidades de seguridad son el nivel superior inmediato en la jerarquía de necesidades, éstas están constituidas por la necesidad de seguridad frente al daño físico y la necesidad de seguridad frente a las privaciones fisiológicas. Las necesidades de seguridad contra daños físicos son las necesidades de seguridad en el trabajo, las necesidades de protección física, etc. Este tipo de necesidades han de ser satisfechas antes que otros motivos de más alto nivel, se dan luego las necesidades sociales, necesidades de amor y amistad que Maslow las considera en tercer plan.

El cuarto grupo de necesidades es el de las necesidades egoístas, la necesidad de prestigio personal, reconocimiento,

respeto, independencia, libertad, estas necesidades estan bastante altas en el diagrama de Maslow pero son valores muy diferentes para distintas personas. así por ejemplo la necesidad de prestigio esta muy relacionada con las frustraciones personales de modo que un hombre liberado de sus frustraciones no buscará el prestigio. Este cuarto grupo de necesidades no es siempre aplicable a todos los hombres. La teoría de Maslow no parece poder aplicarse siempre aunque está muy generalizada. El quinto grupo de necesidades es el de la realización, en este grupo encuadra los deseos de desarrollo de todo el potencial del que es capaz un hombre a riesgo de sentirse frustrado. El cuadro de las necesidades de Maslow es indicativo de las necesidades de la mayoría de la gente, en este sentido es útil de que el gerente lo conozca pero no siempre todas las personas se atienen a esta jerarquía, así por ejemplo en muchos casos las necesidades de realización se anteponen a las necesidades egoístas y pueden estar al mismo nivel que las necesidades de amor o las de amor anteponerse a las de seguridad, etc. La teoría de Maslow expone que cuando una necesidad ha sido satisfecha deja de ser motivante de la conducta humana. El gerente de ventas debe tratar de establecer con sus subordinados una relación que se base en el reconocimiento y el estímulo, así como también en la crítica constructiva, el gerente debe de ayudar a sus gerentes a que satisfagan sus necesidades en todos los niveles y no solo de procurar que cumplan con la cuota de ventas, cualquier vendedor probablemente actuará mejor si siente que su gerente de ventas se interesa por los problemas individuales de cada persona, del equipo de ventas y si se esfuerza en entender sus personalidades y trabajar con ellos como individuos que difieren entre sí a pesar de las características colectivas que conforman el estilo del grupo. las necesidades del hombre cambian y por lo tanto el gerente de ventas debe estar consciente de esto para desarrollar cambios en su política.

La falta de interés en vender característica de un gran número de agentes, es la que produce el alto índice de cambios entradas y salidas en el cuerpo de la fuerza vendedora, el bajo volumen de ventas producidas por la ineficiencia en el trabajo de vender es frecuentemente en muchas organizaciones. Lo anterior no obedece a que los individuos sean de por sí indolentes y apáticos. Cuando el agente no siente interés por su trabajo, debe ser probablemente por las condiciones en las cuales se está desarrollando su labor que no le permite satisfacer las necesidades que siente de ser respetado y estimado por los demás, de expresarse, de tener iniciativa, de disfrutar de un sentimiento de aceptación social, de seguridad, de participación o de dominio.

Se necesita una buena motivación para reactivar el interés y liberar la energía productiva de los agentes de ventas - que no están dando el máximo de su rendimiento.

Los agentes de ventas no deben aceptar la falta de interés de sus agentes como una limitación inevitable de la naturaleza humana. Debe tenerse en cuenta que los agentes de ventas son seres sociales que anhelan expresar su individualidad, ganar la estimación de los demás y participar en las operaciones y funcionamiento de la empresa de que forma parte.

El gerente de ventas ante todo debe estar consiente de - la gran importancia que reviste la motivación de los agentes - vendedores. Es un hecho que un agente debidamente motivado -- proporcionara la información solicitada relacionada con las -- condiciones del mercado y las actitudes de los clientes, las - situaciones anormales, etc.

La responsabilidad de llevar a cabo la motivación está a cargo de los gerentes de ventas principalmente y de los supervisores. Secundariamente podrían realizarla las personas encargadas del adiestramiento y la capacitación. La motivación que puedan proporcionar estos empleados es un factor importante para mejorar el rendimiento de los agentes vendedores.

Estos ejecutivos deben alabar la labor de los agentes -- de ventas, proporcionándoles oportunidades para exteriorizar -- sus opiniones, hacerlos participar en la formulación de programas, escuchar sus problemas y mostrarles interés personal en su progreso.

El objetivo de motivar a los agentes de ventas es hacerles sentir las satisfacciones físicas, sociales y mentales --- que lo impulsan al éxito en las ventas. Y con esto lograr una actuación acorde con los objetivos del departamento de ventas y de la organización. Myles S. Gaythwaite nos dice: "Lo que un hombre hace (su actuación), es el producto de lo que puede hacer (su habilidad) y lo que quiere hacer (su incentivo)". (19)

5.2 LOS CONCURSOS DE VENTA

Estos concursos significan para los agentes de ventas -- una manera de demostrar su talento y capacidad para aumentar -- su producción y sobresalir por encima de sus compañeros de -- trabajo.

En los concursos de venta no solamente se rinde homenaje a las realizaciones que hayan conseguido, sino que satisface -- el sentido de dignidad de los agentes de ventas y su deseo de tener prestigio. Además, este tipo de concursos interrumpen -- la rutina monótona del trabajo de ventas, relacionando la labor de cada agente con las actividades propias de la compañía.

Este método de motivación combina tanto los incentivos -- no económicos y los económicos pues los agentes compiten no -- sólo por el premio que se les otorga en caso de ser vencedores sino por la posición que ganan y el prestigio a que son acreedores. Pero además de traer el gran beneficio de levantar la moral de los empleados, el volumen de ventas y de ganancias se incrementan, sobre todo en épocas de declinación.

Sin embargo los concursos tienen algunas desventajas sobre todo en cuanto a los que pierden el concurso, pues se -- sienten molestos, existiendo así una baja de moral y entusiasmo en la fuerza vendedora, repercutiendo ello en una declinación de las ventas en el período posterior al concurso. Otras desventajas son que los clientes son presionados por los agentes con tal de lograr volúmenes de ventas considerables, el interés por la producción decae después de celebrados los concursos, y las ventas declinan y crean un espíritu de antagonismo y envidia entre los agentes.

A fin de promover el concurso de ventas organizado por -- la dirección de ventas, deberá anunciarse adecuadamente para--

despertar el máximo interés. Pueden utilizarse los anuncios-- impresos, cartas, revistas de agentes o las juntas. Es muy -- importante que en los concursos se establezcan en la oficina - del gerente de ventas un tablero con los resultados que se vayan obteniendo en el curso de la competencia. Ya que los con^u cursos proporcionan un incentivo especial que hace que el propio trabajo sea más interesante.

Los tipos de premios más frecuentemente otorgados a los - agentes son las recompensas monetarias, artículos y mercancías la combinación de artículos y dinero, algún diploma, viajes, - reconocimiento, trofeos, etc.

La recompensa monetaria es aceptada por todos y fácilmente entregadas pero dura muy poco. Los premios cuando son artículos o mercancías tienen la ventaja de interesar a la familia del agente. Pero la combinación de los dos anteriores es más satisfactoria porque complace el agente mismo y agentes -- que estén más interesados en el prestigio y en la satisfacción por el trabajo realizado. Las vacaciones en forma de viajes-- es un premio ideal para los agentes de ventas, quienes rara -- vez tienen oportunidad de salir de su territorio debido a la - naturaleza del trabajo que desempeñan.

Se recomienda también que no se hagan concursos con regularidad, ni que se efectúen en la misma época del año. Evítese la continuidad si es posible celébrense estos eventos especiales a intervalos desiguales, o sea cuando menos se espere que acontezcan.

5.3. LOS INCENTIVOS A VENDEDORES

La palabra incentivo en su sentido leterario significa - "lo que mueve o incita a hacer una cosa". Comúnmente cuando se habla de incentivos se quiere decir el dar algo que se desea como compensación a un esfuerzo superior al común o por al gún hecho sobresaliente.

A diferencia de los concursos, estas formas de motiva-- ción se programa, no para recuperar metas no logradas en el pa sado, sino para alcanzar los objetivos trazados para el futuro.

Los incentivos son estímulos que hacen reaccionar a los agentes vendedores, satisfaciéndoles ciertas necesidades, libe rando impulsos y condicionando en cierta forma su actuación -- dentro de la organización.

Los incentivos ayudan a mover al agente hacia un objeti-- vo, con la finalidad de obtener la satisfacción de sus necesi-- dades. La eficiencia del incentivo dependerá siempre de la -- vigencia que tenga el agente de una determinada necesidad, así como de la fuerza con que el estímulo sea aplicado.

Varios psicólogos y administradores afirman al tratar la motivación que la persona que esta motivada es aquella que se propone un plan de acción para poder lograr la consecución de un fin. Por ejemplo, si el gerente de ventas desea un aumento en el volumen de ventas, él es el que está motivado, pero para poder llevar a cabo su objetivo necesita de la colaboración de su personal a quienes tendrá que estimular de tal manera que - actúen como él desee. El gerente de ventas podrá motivar a -- los agentes con estímulos positivos, los cuales no solamente - son efectivos para alcanzar las metas de la organización, sino además tienen una influencia atrayente y proporcionan placer -

o satisfacción al individuo; los estímulos positivos pueden -- ser el dinero, la alabanza o un ascenso.

3) Los incentivos también pueden ser negativos y se basan -- principalmente en inculcarle miedo al vendedor; o hacerle saber que será castigado. Con este tipo de incentivos no se conduce a la motivación sino al movimiento y adolece de una serie de -- desventajas; puede frustrar a las personas cuando se conside-- re injusto; la amenaza de castigo pone de manifiesto lo que no se debe hacer, sugiriendo una acción que no había sido consi-- derada por el individuo amenazado; crea un estado mental hóstil produciéndose una actitud desfavorable; produce temor y redu-- ce la aceptación de ideas.

A pesar de los peligros enumerados con anterioridad, no-- se quiere decir que el castigo no debe utilizarse nunca. Per-- el contrario debe aplicarse reflexiva e inteligentemente mien-- tras no existan formas positivas de motivación que sustituyan-- a las negativas.

El dinero constituye un factor muy usado dentro de los -- incentivos materiales. Al agente de ventas puede proporcio-- nársele bajo diferentes aspectos, puede ser un salario, bonos, comisiones, premios. Para algunos agentes pueden ser muy efec-- tivos los incentivos materiales pero para aquellos que ya tie-- nen satisfechas sus necesidades físicas son más importantes -- los estímulos sociales y mentales, los cuales pueden ser: El-- deseo de sobresalir, ser apreciado y reconocido por los demás, la competencia, el prestigio y la fama.

Por lo anteriormente dicho, entonces tenemos incentivos-- económicos y no económicos, es decir materiales o sociales y -- mentales.

Además existe otro tipo de incentivos que son aplicados a dos o más personas, es decir en grupo. Estos al usarse promueven el compañerismo pero tienen la desventaja de no poder existir el reconocimiento personal. Son llamados incentivos indirectos.

5.3.1. INCENTIVOS MATERIALES O ECONÓMICOS

Los incentivos económicos consisten en gratificaciones monetarias que se otorgan a los agentes por su desempeño en su trabajo arriba del nivel normal. Estos incentivos consisten principalmente en comisiones, bonificaciones, planes de participación en las utilidades de la empresa y distintas combinaciones de ellos. El estímulo que pueden proporcionar a los incentivos económicos es de gran fuerza, porque además de satisfacer las necesidades de alimento, vestido y vivienda, cubren también los deseos de aceptación social y seguridad.

En un país como el nuestro, donde se tiende a la urbanización y a la industrialización, donde las personas dependen unas de otras a fin de poder obtener los bienes y servicios, el dinero se ha hecho cada día más importante para la existencia normal. Las empresas y los trabajadores mismos han dado gran énfasis al dinero como un motivador para producir más.

Por lo tanto podemos decir que el dinero es el incentivo más usado frecuentemente para motivar al vendedor a producir más y con mayor eficiencia. Pero sin embargo, sería un error pensar que el agente vendedor será satisfecho totalmente por los incentivos económicos, sino que es necesario combinar éstos con los incentivos sociales y mentales.

5.3.1.1. COMISIONES

Sin duda alguna, las comisiones representan un incentivo para que el vendedor realice su mejor esfuerzo inmediato - para aumentar las ventas.

La remuneración en forma de comisiones sobre la venta - supone el pago de una cantidad directa y progresivamente prestablecida en moneda.

El sistema de comisiones ejerce un incentivo directo, - inmediato para estimular el trabajo tenaz y la habilidad vendedora. Ninguna otra forma de retribución puede tener estas características.

Un agente vendedor con confianza en sí mismo quiere depender de su propia habilidad y de sus esfuerzos, corriendo - riesgo de ganar menos que el sueldo ofrecido, pero él sabe -- que si pone todo su esfuerzo ganará más que lo establecido, - por tal motivo se tendrán vendedores de más categoría.

5.3.1.2. BONIFICACIONES

Según este plan la gerencia debe fijar una meta de producción de ventas y cuando ésta sea rebasada, el agente recibirá una bonificación o porcentaje por el excedente que ha sido fijado con anterioridad.

La cuota o meta puede ser establecida en una cifra o en dinero y para diferenciar períodos de tiempo generalmente no mayores de un año. las cuotas deberán estar claramente fijadas y debidamente estudiadas porque deben ser cubiertas con gran facilidad y no servir de estímulo o bien los agentes pueden convencerse de que la meta de producción fijada es imposible de alcanzar.

El tipo más usual de bonificación es el basado en el volumen de las ventas. Es ventajoso en aquellos casos en que exista una sobreproducción pero puede suceder que los agentes no den importancia a los artículos de precio elevado que dejen mayor margen a la empresa y son más difíciles de vender. Algunas otras son basadas en el incremento de las ventas, o sobre la venta de determinado producto con objeto de dar salida a los artículos que dejan menor ganancia a los agentes, cuando está estacionada su venta o bien cuando se introduce un nuevo producto.

Otra forma como puede pagarse es por el bajo costo de las ventas o de acuerdo al total de ganancias de la empresa designando al principio del año el porcentaje que será pagado a cada agente de acuerdo a diversos factores tales como capacidad de ventas, servicio y antigüedad.

La principal desventaja de los bonos es que puede quedar bastante alejado de lo verdaderamente logrado y para quien recibe el bono, puede ser difícil asociarlo con un trabajo creciente. Si es pagado al final del año el beneficiario no puede planear prudentemente sus gastos.

5.3.1.3. REPARTO DE UTILIDADES

El reparto de utilidades es una de las formas de incentivos al personal con mayor antigüedad. Generalmente incluye el pago de una porción de las utilidades netas a un fondo que se acredita a la cuenta de cada uno de los participantes, por lo general en proporción a su sueldo base o tomando en cuenta la evaluación de su trabajo, así como también el número de días trabajados.

El reparto de utilidades de gran importancia a éstas como un importante objetivo y ello trae como consecuencia que la compañía paga solamente cuando se encuentra en las mejores condiciones para hacerlo. De esta manera los agentes están concientes de la importancia de las utilidades.

Todo agente vendedor debe estar conciente que entre más eficiente sea y genere más ventas, contribuirá a obtener mayores ingresos para la compañía con la que trabaja y por lo tanto podrá obtener mayores beneficios cuando lleguen el reparto de utilidades.

5.3.1.4. PROGRAMAS DE SEGURIDAD ECONOMICA

Común es a todos los hombres el deseo de gozar de una -- seguridad económica. La seguridad financiera es una poderosa fuerza para estimular el interés, mejorar la producción y elevar el entusiasmo de cualquier organización de ventas.

Las empresas deben estar concientes de la eficiencia de este incentivo que proporciona diferentes ayudas de carácter-- financiero a sus agentes con el objeto de satisfacer el deseo natural que experimentan de una seguridad económica.

El contador con ingresos adecuados en uno de los principales motivos que inducen a los agentes a desarrollar esta actividad. Por ejemplo: un buen plan de compensación debe ser planeado detenidamente, en tal forma que proporcione la seguridad de una paga igual a los agentes que tienen igual responsabilidad de rendimiento.

Otro punto muy importante son los planes de pensión que tienen valor como incentivo porque responde a una necesidad -- básica del hombre: velar por su seguridad económica al retirarse ya que su vejez no le permite desarrollar más trabajo.

Los planes de pensión pueden establecerse fijando una -- cantidad que aportará el agente y otra que es pagada por la -- empresa. Se establece la cantidad que aportará el agente y -- otra que es pagada por la empresa. Se establece la cantidad -- que aportará de años trabajados, edad necesaria así como la -- comisión ganada. Otros planes de pensión que se pueden fijar es el de pensión en fideicomiso. Los altos rendimientos y utilidades en inversión de valores proveen incrementos favorables de manera que la empresa llega a soportar el costo total del fondo de pensión. Existen también fondos de pensión crea-

dos por medio de un seguro. Una forma de manejarlo es extendiendo una póliza sobre la vida del individuo, siendo beneficiaria la empresa la cual conviene en pagar al asegurado una suma anual despues de su retiro. En caso de muerte prematura se estipulan pagos a los sobrevivientes.

Los planes de pensión tienen grandes ventajas como las siguientes: los empleados están libres de preocupaciones económicas; los elementos más ancianos son retirados sobre una base ordenada, dándoseles oportunidad a los más jóvenes de progresar en la organización. Sin embargo también presentan desventajas tales como que el personal permanece en la compañía para retener los beneficios de la pensión o bien que la esperada seguridad económica puede perderse o reducirse seriamente si la compañía fracasa o desaparece.

5.3.1.5. LAS VACACIONES DE LOS AGENTES

Es otro motivador económico que suele establecerse en la empresa. La ley establece los días de vacaciones que se proporcionará a los agentes a sueldo por cada año de trabajo.

El Art. 70 de la Ley Federal del Trabajo señala que los trabajadores con más de un año de servicio disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrán ser inferiores a seis días laborales y que aumentará en dos días laborales hasta llegar a doce por cada año subsecuente de servicios. Posteriormente aumentará dos días por cada cinco de servicios.

Para que los agentes de ventas se sientan motivados a trabajar eficientemente, lo más recomendable y dependiendo de las necesidades de cada empresa es hacerles ver que recibirán sus días de vacaciones cuando llegue la temporada de declinación de ventas, siendo ésta la más propicia para poder gozar de sus vacaciones.

5.3.1.6. PRESTAMOS DE AYUDA EDUCACIONAL

Otra forma de motivar a los agentes de ventas es estableciendo uniones de crédito a beneficio de los empleados y cuyos fines son proporcionarles créditos y servicios de ahorros comunes. En ellas los agentes reciben sobre los depósitos un interés mayor que lo que normalmente conceden los bancos comerciales.

También se puede incentivar a los agentes pagándoles la matrícula o parte de ella a los que deseen hacer estudios en las escuelas nocturnas sobre negocios, inglés, facilidad de pa labra y otras materias relacionadas con su trabajo.

5.3.1.7. ASCENSOS Y PROMOCIONES.

Cuando un agente es promovido generalmente recibe más prestigio y status social, además de un aumento de sus ingresos. La promoción puede ser un buen incentivo ya que lleva consigo el reconocimiento, es conocida por un número de personas relativamente grande, proporcionando así una publicidad altamente favorable.

Una sola promoción puede traer como consecuencia una serie de promociones, lo cual hace que los beneficios del incentivo se multipliquen. Al seguir una política de promoción no deberá tenerse en cuenta únicamente la antigüedad sino además las cualidades personales a fin de que la promoción sea hecha adecuadamente.

Existen otros tipos de motivación económica en nuestro medio, tales como el aguinaldo al final del año, descuento a los agentes en las compras y pago por licencias por enfermedad.

5.3.2. INCENTIVOS NO ECONOMICOS

La motivación ejerce una influencia determinante en el comportamiento de los agentes de ventas, ya que de ella dependerá en gran parte el esfuerzo que desarrollen para realizar sus ventas con el máximo de utilidad y volumen posible.

Puede afirmarse que los incentivos económicos nunca podrán ser sustituidos por los no económicos y pasará todavía algún tiempo para que lleguen a ser tan importantes para los agentes de ventas como lo son el dinero y la seguridad. Sin embargo los incentivos de tipo mental y social ayudan a complementar a los incentivos económicos y de esta manera hacen mayor la efectividad en su aplicación para el incremento en la producción de ventas.

Este tipo de incentivos funcionan principalmente cuando las necesidades primarias (alimento, vestido, y vivienda) han sido cubiertas.

Los agentes ambicionan oportunidades para progresar -- tener seguridad en el futuro y aceptación social, destacar y participar en las decisiones que afectan sus intereses. Los incentivos no económicos constituyen un importante instrumento para satisfacer estos deseos.

Los agentes quieren que sus servicios sean debidamente remunerados, también aspiran a la satisfacción de sus necesidades mentales y sociales, porque son acreedores a la estimación de los demás, al respecto, a su dignidad personal, a la libre expresión de sí mismo a que se le proporcione la oportunidad de progresar, al disfrute de un ambiente de aceptación social, a sobresalir y a tomar parte en las decisiones adoptadas por la empresa que afecten su interés.

Todo agente que se estime en algo tiene un sentido de dignidad que exige que los demás conozcan y respeten. Desea que se le respete su inteligencia, su carácter, su personalidad y su disposición espiritual. La dignidad personal es la suma de emociones, complejos de distinta naturaleza, asociados con la estimación de sí mismo y expresadas en los elementos deseos humanos de ser respetadas por los demás, de gozar de la libertad de pensamiento, de poder expresarse en sí mismo y de merecer el reconocimiento y aceptación de los demás. Empequeñecer o reprender a un hombre delante de los demás, es negar estos derechos y cometer una ofensa contra su dignidad personal.

5.3.2.1. RECONOCIMIENTO Y ESTIMACION

El elogio como medio motivacional puede ser utilizado - en conversaciones personales entre los agentes de ventas y el gerente o el supervisor o bien a través de cartas que se les envíe. El elogio satisface el ego personal del agente y puede ayudar a motivarlos fácilmente.

Cuando a los agentes se les reconoce y elogia en conversaciones privadas, se les brinda la oportunidad de expresar - sus puntos de vista y de exteriorizar sus preferencias y críticas, lo cual hace aún más intensa la motivación. El elogio puede también ser hecho a través de la correspondencia; una - carta donde el gerente de ventas elogie al agente ya sea porque acaba de cerrar una operación difícil o haya aumentando - su producción de ventas satisface el deseo natural que experimentan de ser reconocidos y tomados en consideración por -- los demás.

La utilización del elogio, sin embargo, deberá reservarse para aquellas ocasiones que realmente lo merezcan. De lo contrario si a un agente se le alaba continuamente por el trabajo efectuado, llegará un momento en que él no le crea sincero y se neutralice la efectividad de la motivación que se está tratando de aplicar. El elogio puede ser mucho más efectivo si algunas veces se acompaña de reconocimiento tangibles ya sea un aumento de salario o la promoción.

A todos los hombres les es sumamente satisfactorio que les sea reconocido todo su esfuerzo por realizar mejor su trabajo. En los agentes vendedores se hace más necesario que se les reconozca su empeño y esfuerzo por realizar mejor su labor, ya que la actividad de ventas presenta muchos obstáculos que podrán vencer a los agentes si no se les proporciona una adecuada motivación.

Para que en la empresa pueda existir la motivación de los agentes a través de su reconocimiento y apreciación es -- requisito indispensable que exista un sistema sólido de comunicación, además de las buenas relaciones entre la gerencia -- y la fuerza vendedora. De esta manera los agentes pueden enterarse de lo que se espera de ellos y hasta qué punto son -- importantes en los proyectos de la compañía.

Los gerentes de venta principalmente y los supervisores, deben reconocer y alabar debidamente los esfuerzos realizados por los agentes, ya que el reconocimiento y la alabanza constituyen un factor importante y vital para su rendimiento y su desarrollo en esta actividad.

5.3.2.2. OPORTUNIDAD DE PROGRESO

Un trabajo sin oportunidad de progreso resulta un trabajo sin satisfacción. Un considerable número de agentes vendedores consideran de mayor importancia el poder ascender que las compensaciones económicas o la seguridad. Es por eso que se les debe brindar esta oportunidad; de otro modo se puede provocar descontento y deserciones.

El deseo de superación es un motivo que lleva consigo la mayoría de los agentes. Este se manifiesta por el dinamismo con que realiza el trabajo. Además el deseo de sobresalir es característico de los vendedores que saben triunfar.

El vendedor aspira a encontrarse con una oportunidad para subir de categoría y para aumentar sus ingresos, siempre que se lleve a cabo un buen trabajo. Al agente le gusta que se le tenga en cuenta para la categoría a la que se considera acreedor, cuando llega la hora de realizar ascensos.

La gerencia debe crear el ambiente adecuado para que este deseo se traduzca en cooperación e interés de aumento de ventas por parte de los agentes.

Todo lo que pueda afectar a los agentes, como por ejemplo los planes y las campañas de ventas, debe ser realizado con la colaboración de ellos. Esta participación dará por resultado unos planes y sistemas más acordes con las necesidades y las aspiraciones de la fuerza de ventas.

El no proporcionar al agente una ocasión para que adelante en su carrera es dejarle insatisfecha una necesidad elemental y por lo tanto crearle un motivo de disgusto.

Uno de los motivos básicos de la naturaleza humana es - el deseo de sobresalir por encima de los demás y de dominarlos. Su expresión es la agresividad personal, rasgo característico de los agentes que triunfan. El anhelo de conquistar y de ganar es uno de los motivos que más satisfacen a los hombres en sus relaciones con los demás. Esto íntimamente ligado con el deseo de ser aceptado socialmente, aunque no se limita necesariamente a las relaciones humanas mientras la gerencia de ventas haga lo posible, por satisfacer este anhelo humano de sobresalir - estará conquistándose la simpatía y cooperación de sus agentes de venta y "motivándose para producir más."

5.3.2.3. EXPRESION EN SI MISMO.

El deseo fundamental de todos los seres humanos es participar en las medidas decisivas que afectan a los intereses.

A los agentes de ventas sobre todo a lo que han manifestado talento creador y ambición, debe brindárseles ocasión -- oportuna para expresar sus puntos de vista, dando satisfacción a sus deseos de tomar parte en los pasos decisivos del negocio, el cual están contribuyendo en forma de ventas y ganancias.

Los agentes de ventas aspiran a expresar sus puntos de vista, a conducirse en conformidad con la personalidad y temperamento, y a poner en juego sus talentos y su capacidad. Si al agente se le da la ocasión para expresarse y operar en conformidad con su psicología, sus esfuerzos serán mayores, porque aspira a poner algo de su propio yo en el trabajo que desarrolla. La supresión o refrenamiento de esta aspiración de los agentes a conducirse en conformidad con su propio temperamento no sólo destruye la iniciativa y el espíritu de realización, sino que priva a la empresa de las ventajas de innumerables ventas, ideas dignas de tenerse en cuenta y de sugerencias constructivas, que aumentarían la producción de ventas.

5.3.2.4. AMBIENTE SOCIAL

Los agentes de ventas experimentan el deseo natural de tener buen ambiente de trabajo con sus compañeros. Este deseo de compañerismo con los demás brota del fondo social de su naturaleza.

Hay que hacer sentir a los agentes de ventas que "pertenece" y forman parte del negocio en el cual prestan sus servicios y que son algo más que un simple hombre que figura en la nómina de una empresa.

La gerencia al hacerse cargo de las necesidades sociales del agente debe procurarse satisfacerlas para conquistarse su más sincera y plena cooperación y así laborar en un clima de bienestar dentro y fuera de la organización.

5.3.2.5. CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS

El interés y la motivación pueden ser incrementados --- cuando a los agentes de ventas se les proporcionan los medios necesarios para conocer los resultados de sus esfuerzos. La mejora en el trabajo y el aumento en la producción de ventas se acentúa cuando el agente puede saber en qué errores ha --- incurrido y cual es el progreso que ha efectuado, así puede --- facilitarse el aprendizaje de la labor de ventas que tanta --- destreza requiere.

Las empresas pueden utilizar diversos medios para que --- el agente conozca sus avances así como la importancia de su --- participación en la empresa. Un medio muy común son las juntas y conferencias, en las que se estimula el interés de la --- fuerza vendedora y promueven en la organización de ventas la --- labor de equipo.

Existen varios tipos de juntas; entre ellas están las --- convenciones nacionales, en las que se contagia a los agentes el entusiasmo por altos cargos de la compañía y al volver a --- su trabajo los agentes se encuentran reanimados y vigorizados de un buen espíritu. Generalmente a ellas asisten los agentes que han cubierto totalmente su cuota de producción de ventas.

Otro tipo de juntas que se deben celebrar en las sucursales son las juntas locales de ventas. A ellas asisten solamente aquellos agentes que dependen de esa sucursal. Estas reuniones ayudan a alentar a los agentes y a proporcionarles los datos relativos a los resultados corrientes de ventas a --- fin de que conozcan el progreso que están obteniendo, así como también se les presta ayuda en la resolución de los problemas que se les presentan. Estas juntas son hechas con una --- periodicidad mínima de un mes y generalmente no duran más de

una hora.

Un medio muy efectivo para el reconocimiento del agente así como para que él pueda conocer sus progresos son las publicaciones periódicas. Estas publicaciones pueden ser en forma de boletín o de carta, dependiendo de la magnitud de la empresa. Al leer los agentes los boletines de la empresa sentirán parte de ella porque se les informa sobre las nuevas orientaciones y programas, así como de los problemas que afectan a la empresa. También se les exalta a los agentes más sobresalientes, lo que los estimulan al mejor desempeño de su labor.

Otro medio muy importante que se puede utilizar son los folletos y películas, ya que se puede dar información a los agentes sobre los nuevos productos, publicidad, cambios en la organización, perspectivas del negocio y otros temas que el agente debe conocer para sentirse parte integrante de la organización y para que conozcan la importancia que sus ventas tienen para la prosperidad de la empresa.

5.3.2.6. PARTICIPACION Y DECISION EN GRUPO

Los programas de participación en la empresa promueven el interés por parte del agente. El agente de ventas al considerarse miembro de un grupo experimenta una forma de participación y cualquier grado de participación produce interés-- y el interés es una forma de motivación.

La forma más completa de participación que pueda existir se realiza en la toma de decisiones, ya que uno de los im pulsos más fuertes de los agentes de ventas es su deseo de -- tener voz y voto en todos aquellos asuntos referentes a su vi da de trabajo.

Un método sencillo de participación es el de integrar - una pequeña comisión constituida por representantes de la gerencia y de los agentes de ventas. Las decisiones que se tomarán en este acuerdo traerían grandes ventajas pues las decisiones que algunas veces son aceptadas con reservas, ahora serían totalmente aceptadas por el grupo, así mismo la fijación de un objetivo es mejor aceptado cuando se establece por el mismo grupo que cuando lo hace un extraño. Otra ventaja - que trae beneficios a la empresa es que los miembros del grupo aclaran su opinión y se sienten motivados positivamente no sólo para contribuir en el incremento de las ventas, sino también para ayudar a los menos capaces a realizar su parte. El "yo" de los agentes de ventas se satisface debido al sentido de responsabilidad que experimentan como consecuencia de la - libertad y el derecho de participación.

CONCLUSIONES

- El vendedor profesional es una figura clave en una economía que se basa en la iniciativa individual y las fuerzas competitivas del mercado para estimular el empleo pleno y lograr la distribución ordenada y eficiente de nuestros productos y servicios.

- La labor de ventas no es un trabajo fácil, el vendedor profesional debe tener gusto por su trabajo y contar con una serie de habilidades personales y un verdadero cariño por la profesión, un vendedor que carezca de estos elementos seguramente fracasará como tal.

- La implementación de la estrategia de segmentación de mercados y su análisis es una herramienta de suma importancia porque proporciona información adecuada no sólo para determinar el mercado idóneo para una empresa, sino también para orientar todas las acciones posteriores de la misma.

- Los territorios de ventas deben estar adecuadamente designados para que el vendedor eleve al máximo su eficiencia al visitar a clientes y prospectos. También permite el mejor servicio a las necesidades de los clientes así como una mejor comprensión de sus problemas y preferencias, reduciendo los gastos de ventas, al tener rutas eficaces, ya que los vendedores contarán con más tiempo disponible para la venta.

- Los beneficios de sistemas adecuados de supervisión y control, ayudarán al desarrollo integral de los vendedores con el aumento de productividad correspondiente, debido a que la supervisión no sólo se enfoca a la revisión y a la valoración de las actividades del personal, sino también ayuda a resolver problemas de adiestramiento, capacitación, motivación, comunicación y métodos de venta.

- La supervisión y el control son necesarios para vigilar la labor realizada por el agente y comprobar si se está cumpliendo el trabajo de acuerdo con las normas establecidas y poder -- corregir satisfactoriamente las desviaciones en que incurren y lograr en todo lo posible los objetivos planeados.

- Las compensaciones y sistemas de motivación adecuados -- logran un ambiente de seguridad y respeto mutuo entre el personal y la empresa, que se reflejarán en las buenas relaciones y prestigio de la empresa.

- Una fuerza de ventas altamente productiva necesita de -- estímulos financieros y psicológicos para rendir al máximo y -- crear un ambiente organizacional en el cual se le dé el reconocimiento que requiere su labor de ventas y se logre así la satisfacción de sus objetivos y necesidades conjuntamente con los de la empresa.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- ARGUMENTAR Y VENDER
DIALOGOS DE VENTA
J.L. Wage y U. Sievert
Editorial Deusto, pág.9

- 2.- ESTRUCTURA CIENTIFICA DE LA VENTA
TECNICAS PROFESIONALES DE VENTA
Llamas Jose María
Editorial Limusa, Pág.84

- 3.- VENTA PRINCIPIOS Y METODOS
Carlton A. Pederson
Milburn D. Weight
Editorial el Ateneo, Pág.5

- 4.- MERCADOTECNIA
Fischer de la Vega Laura
Editorial Interamericana, Pág.377

- 5.- MERCADOTECNIA
Fischer de la Vega Laura
Editorial Interamericana. Pág.340

- 6.- LA FORMACION PRACTICA DEL AGENTE DE VENTAS
Charles H. Fernald
Editorial Labor, Pág.24

- 7.- COMO VENDER MAS Y MEJOR
N.D. La fuerza
Editorial Hobby Buenos Aires. Pág.43

- 8.- FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA
Stanton William J.
Editorial Mc.Graw Gil, Pág.77
- 9.- PRINCIPIOS DE MARKETING
Buskirk. Richard H.
Editorial Limusa, Pág. 105
- 10.- MARKETING MANAGEMENT
Kotler Philip
Editorial Prentice Hall, Pág.106
- 11.- THE CONCEPT AND APLICATION OF LIF
STYLE SEGMENTATION
Plummer, Joseph T.
Pág. 33
- 12.- MERCADOTECNIA
Fischer de la Vega Laura
INTERamericana, Pág. 74
- 13.- DIRECCION DE MERCADOTECNIA
Philip Kotler
Editorial Diana, Pág. 186
- 14.- FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA
Philip Kotler
Prentice Hall, Pág. 129
- 15.- FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA
Philip Kotler
Prentice Hall, Pág. 137, 138

- 16.- INVESTIGACION EN MERCADOTECNIA
SISTEMAS DE INFORMACION Y TOMA DE DECISIONES
Bertram Schoner
Kenneth P. Uhl
Editorial Limusa, Pág. 507
- 17.- INVESTIGACION DE MERCADOS
David A. Aaker
George S. Day
Mc. Graw Hill, Pág. 581
- 18.- FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA
Philip Kotler
Prentice Hall, Pág. 142.143
- 19.- TECNICAS DE DIRECCION DE VENTAS
H.H. Maynard J.H. Davis
Editorial Hispano Europea, Pág. 17

BIBLIOGRAFIA

- ADMINISTRACION DE VENTAS
Principios y Problemas
Bertrand Canfield
Editorial Diana

- ADMINISTRACION DE VENTAS
Robert F. Hartley
Editorial C.E.C.S.A.

- ADMINISTRACION DE UN TERRITORIO DE VENTAS
Gerard J. Carney
Editorial Diana

- ADIESTRAMIENTO Y SUPERVISION DE VENDEDORES
Charles L. Lapp
Editores México

- COMO OBTENER LA MAXIMA PRODUCTIVIDAD DE SU
FUERZA DE VENTAS.
Derek A. Newton - Artículo

- COMO VENDER MAS Y MEJOR
N.D. La Fuerza
Editorial Hobby

- DE EJECUTIVO DE VENTAS A GERENTE
Ronald Brown
Editorial Limusa

- DIRECCION DE MERCADOTECNIA
Análisi, Planeación y Control
Philip Kotler
Editorial Diana

- EL VENDEDOR INFALIBLE
Robert L. Shook
Selector

- EL VENDEDOR CREATIVO
John W. Ernest
Editorial Mc. Graw Hill

- ESPECIALICE A SUS VENEDORES
Artículo de George N. Kahn y
Abraham Shuchman

- ESTRUCTURA CIENTIFICA DE LA VENTA
Técnicas Profesionales de Venta
José Maria Llamas
Editorial Limusa

- FUNDAMENTOS DE MARKETING
William J. Stanton
Editorial Mc.Graw Hill

- FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA
Philip Kotler
Editorial Prentice Hall

- INVESTIGACION DE MERCADOS
David A. Aaker
George S. Day
Editorial Mc.Graw Hill

- INVESTIGACION EN MERCADOTECNIA
Sistemas de Información y Toma de Decisiones
Bertram Schoner
Kenneth P. Pfl
Editorial Limusa

- LA FORMACION DEL VENDEDOR
Principios, Métodos y Prácticas
Pederson, Carlton A.
Editorial Hispano Europea

- LA FORMACION PRACTICA DEL AGENTE DE VENTAS
Charles H. Fernald
Editorial Labor

- MANUAL DEL EJECUTIVO DE VENTAS
Harry Simmons
Editorial C.E.C.S.A.

- 215 PUERTAS DE EXITO PARA EL VENDEDOR
David D. Seltz
Editorial C.E.C.S.A.

- REMUNERACION DE VENVEDORES
Ignacio de Garmendia
Ediciones Anaya, S.A.

- REVISTA "COMO LOGRAR UNA VENTA
TAN IMPORTANTE"

- TECNICAS DEL VENDEDOR PROFESIONAL
Roberto Monroy Serrano
Asesoría y Adiestramiento
Ventas - Mercadotecnia

- VENTA
Principios y Métodos
Carlton A. Pederson, Milburn D. Wright
El Ateneo

- VENTAS MANUAL PRACTICO
Richard H. Buskirk
Editorial Mc. Graw Hill