

1
2 EJ

318502



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
1987 - 1992

“PLANEACION Y DIRECCION DE VENTAS EN UNA EMPRESA TEXTIL”

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

ASESOR DE TESIS:
LIC. ROSA MARTHA ALVAREZ LUGO

MEXICO, D. F.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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

- INTRODUCCION.

- CAPITULO..... I

LAS VENTAS COMO PARTE DEL ESFUERZO DE COMERCIALIZACION :

1.1.- Coordinación con Mercadotecnia Pag 1

1.2.- Definiciones.

1.3.- La Venta como parte de la Distribución.

1.4.- Ventas y Crédito.

- CAPITULO..... II

TIPOS DE VENDEDORES :

2.1.- Según el Territorio Pag 7

2.2.- Según su Dependencia.

2.3.- Según su Actividad.

2.4.- Según el Satisfactor.

- CAPITULO..... III

INTEGRACION DEL PERSONAL DE VENTAS :

3.1.- ReclutamientoPag 14

3.2.- Selección.

3.3.- Introducción.

3.4.- Capacitación.

- CAPITULO..... IV

LA TECNICA DE LA VENTA :

4.1.- Prospección Pag 29

4.2.- Planeación.

4.3.- Enfoque.

4.4.- Presentación.

4.5.- Objeciones y Cierre.

- CAPITULO..... V

LA MOTIVACION :

5.1.- Necesidades y Técnicas Pag 40

- CAPITULO.....VI

SUPERVISION DE VENTAS :

6.1.- Características del supervisor Pag 44

6.2.- Actividades.

6.3.- Organización y Métodos.

6.4.- Capacitación de supervisores.

CAPITULO..... VII

TERRITORIOS DE VENTAS :

7.1.- Objetivos y Factores determinantesPag 52

7.2.- Subterritorios.

7.3.- Proceso para establecer Territorios.

7.4.- Planos y Revisión.

- CAPITULO..... VIII

CONTROLES DE VENTAS :

8.1.- Importancia Pag 58

8.2.- Tipos de Controles.

8.3.- Organización y Sistemas.

- CONCLUSIONES Pag 63

- BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCION

El departamento de ventas es el centro nervioso de cualquier empresa textil. Para convertirse en ese centro nervioso, el departamento de ventas depende del director de ventas y de su habilidad para conseguir resultados por medio de sus vendedores, debe ser capaz de conducir, motivar, formar y controlar a su personal de una forma efectiva.

Hoy en día la tarea de Planear y Dirigir a un departamento de ventas dentro de una empresa es altamente complicado, ya que al enfrentarse a condiciones cambiantes respecto a innovaciones en la técnica de la venta se ve obligada a ampliar y subdividir sus actividades, siendo su resultado el conocer el trabajo específico que desarrolla el vendedor durante su labor concreta de ventas.

Pero para entender el propósito de esta tesis, debemos primero saber el significado que tiene planeación y dirección dentro del departamento de ventas.

La Planeación incluye la selección entre cursos diversos y futuros de acción, para la empresa como un todo y para cada departamento o sección de ella. Requiere la selección de los objetivos empresariales y de las metas departamentales, y la determinación de las formas de alcanzarlos.

En la actualidad, todas las empresas textiles planean para el futuro; ya que vivimos en una era social, política y

tecnológica en la que la planeación, al igual que las demás funciones de la administración, se han convertido en un requisito para la supervivencia de la empresa.

Dentro de una empresa textil, la tarea de la planeación de ventas es exactamente la minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades, sobre todo en una época de competencia por los mercados, recursos e influencias.

Pero aunque la empresa utilice técnicas estándares para obtener eficiencia en su proceso de planificación de ventas, es de vital importancia el luchar por obtener aún más éxito tomando decisiones acertadas con relación a las variables que inciden en el funcionamiento de la organización.

Una de esas variables es con relación a su tipo de vendedores, el cual es uno de los principales problemas que presenta la empresa textil; problemas que serán determinados por diversos factores tales como: El tipo de producto que tratan de vender, la clientela que se tenga que visitar, las políticas de sus compradores, su especialidad y la falta de motivación; ya que desafortunadamente el empleado normalmente no sabe lo que quiere y por lo mismo la eficiencia e integración del individuo a la empresa serán cada día menores.

Por otra parte, otra de las variables que pueden afectar el funcionamiento dentro de la empresa textil es la selección de territorios de ventas, el cual se refiere al número de clientes reales o potenciales que puede atender un vendedor dentro de una zona geográfica determinada y el principal problema radica en la problemática para conocer el potencial del mercado y la distribución geográfica del mismo.

En lo que se refiere a la dirección dentro del departamento de ventas en una empresa textil, se define como el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización.

Existen una serie de actividades que son básicas para la dirección de cualquier empresa.

De la correcta aplicación de las técnicas que regulan dichas actividades depende, en gran medida, el crecimiento de las grandes empresas.

La dirección de ventas cubre todos los aspectos humanos del departamento (reclutamiento de personal, formación, control y motivación) y resalta la importancia de una comunicación efectiva en el seno del mismo.

Por otra parte, la función de ventas es la de llevar a cabo actividades que han de realizarse entre el momento en que se llega a un acuerdo entre las partes interesadas (vendedor-comprador) y el momento en que se hace efectiva la transferencia del título de propiedad.

INTRODUCCION METODOLOGICA

Para la realización meteorológica de esta' tesis, se empleo un diseño bibliográfico, basado en la recopilación y análisis de la información obtenida de libros, folletos y revistas especializadas.

Siendo una ventaja del uso del diseño bibliográfico, la posibilidad de cubrir más manifestaciones del fenómeno.

Uno de los principales objetivos que se tuvieron para la elaboración del presente trabajo, intitulado " Planeación y Dirección de Ventas en una Empresa Textil ", fue el tratar de establecer un correcto funcionamiento del departamento de ventas, basado en técnicas; las cuales le indiquen al encargado de la planeación y dirección contar con los elementos básicos para integrar y coordinar las actividades esenciales, que cada empresa textil, según sean sus necesidades requiere indispensables para el logro de sus metas.

El planteamiento de la hipótesis del presente trabajo es: La base para llevar a cabo un correcto funcionamiento dentro del departamento de ventas, radica en la adecuada selección del territorio y la técnica de ventas a utilizar.

Siendo las variables que se van a manejar:

- Variable Dependiente.- Funcionamiento del departamento de ventas.
- Variable Independiente.- La Técnica de la Venta y La Selección del Territorio de Ventas.

CAPITULO I

LAS VENTAS COMO PARTE DEL ESFUERZO DE LA COMERCIALIZACIÓN

Es indiscutible el significado que tiene para la mercadotecnia el esfuerzo de ventas. Por lo general, interviene en alguna forma con todas las actividades de la mercadotecnia.

El esfuerzo de ventas de las empresas mexicanas trabaja normalmente en forma autónoma, sin considerar a fondo en que es ayudada por el esfuerzo de la mercadotecnia.

Es labor del departamento de mercadotecnia convencer al departamento de ventas de las formas en que se deben coordinar ambas actividades.

COORDINACION CON MERCADOTECNIA :

1.- PROMOCION DE VENTAS : Es una de las actividades de la mercadotecnia que más uso hace de la venta personal, y que directamente ayuda en la precipitación de la acción de compra, por medio de exhibiciones, demostraciones, muestreos, etc. Todo esto, aproxima el artículo al consumidor en forma más directa.

Así mismo, el departamento de ventas puede alcanzar más rápidamente en forma más productiva sus objetivos de ventas.

2.- PUBLICIDAD : Ayuda a las ventas como instrumento másivo de comunicación y realizador de la preventa. De gran importancia para el vendedor, si este sabe aprovechar los argumentos de impacto usados por la publicidad y que siempre tendrán la posibilidad de reforzar los argumentos de las ventas personales.

3.- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS : Por un lado el departamento de ventas recibe información adecuada que le permita zonificar eficientemente sus mercados, y por otro lado, el departamento de ventas requiere información necesaria que le permita sugerir mejores estrategias de mercadotecnia.

4.- RELACIONES PUBLICAS : La coordinación de ambos departamentos debe ser muy estrecha; si se parte de la base de que el vendedor es el portador directo, ante consumidores y distribuidores de la imagen de la empresa, y por otra parte viene a ser de inestimable ayuda en la venta personal, el hecho de que realmente exista esa imagen adecuada con el objeto de que se logre una perfecta imagen de la empresa hacia estos públicos externos que juegan un papel determinante en el desplazamiento de los productos al mercado.

DEFINICIÓN :

A) VENTAS.- Actividades que han de realizarse entre el momento en que se llega a un acuerdo entre las partes interesadas y el momento en que se hace efectiva la transferencia del título de propiedad.

B) ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.- Se refiere al manejo y planeación de todas las actividades vendedoras, así como del personal que debe realizar la venta.

C) VENTA PERSONAL.- Es una conversación con uno o más posibles compradores, con el propósito de vender.

LA VENTA COMO PARTE ESENCIAL DE LA DISTRIBUCIÓN

Es innegable que la venta es parte del complejo de actividades de la distribución del producto, ya que precisamente la venta es la que cierra el ciclo de la corriente de bienes y servicios entre el productor y el consumidor, de ahí que el departamento de ventas este ligado directamente con los procedimientos de la moderna logística empresarial; y que forma parte de los planes de acción de la misma; por lo mismo; ventas debe estar comunicada con los diferentes departamentos de distribución, tales como: Almacén, Reclamaciones y Devoluciones.

Esta comunicación dependerá del tipo de empresa, así como también del tipo de vendedor al que nos estemos refiriendo.

EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y CRÉDITO

La coordinación que debe existir entre crédito y ventas es de suma importancia, posiblemente uno de los puntos principales que determinan las actitudes del personal de ventas, ya que normalmente el vendedor no sabe interpretar las políticas de crédito.

Si ventas quiere realmente alcanzar eficiencia y clientes positivos para la empresa, deberá estar en constante comunicación con el departamento de crédito, de tal forma que este lo tenga al tanto de sus posibilidades, así como también de las normas establecidas.

Cuando existe una comunicación adecuada entre ambos departamentos es casi imposible que existan problemás entre ambas funciones, así como también la gerencia de ventas podrá fácilmente determinar sus estimados de ventas a crédito y al contado, y por lo mismo tendrá mayores posibilidades de reunir un personal adecuado en cantidad y calidad.

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Muchas empresas han estructurado una organización que les permita la coordinación de ambas actividades, ya que es indispensable que ventas se encuentre coordinada directamente por el departamento de mercadotecnia, pues es la única forma efectiva de poder complementar el esfuerzo de la comercialización.

Lo anterior nos marca, como una necesidad, buscar la forma de que en la organización de la empresa, tanto la mercadotecnia como las ventas se encuentran realmente coordinadas y directamente comunicadas.

En lo que se refiere a la organización directa del departamento de ventas podemos encontrar diferentes formás dependiendo de las necesidades concretas de cada empresa.

Así por ejemplo, existen empresas en las que debido a su pequeño tamaño, las ventas son manejadas directamente por el gerente general, que coordina a unos cuantos vendedores.

Existe también la empresa que tiene uno o más gerentes de ventas, sobre todo cuando las ventas de sus productos son de tipo extensivo; a su vez este o estos gerentes se ayudan en la coordinación de la venta por un determinado grupo de vendedores.

Para decidir el sistema de organización se deben tomar en consideración las técnicas vistas en principios generales de administración.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS :

A) Especialización.- Se refiere a repartir el trabajo de acuerdo a una especialidad, sin reducirlo hasta llegar a la super especialización, pero tampoco sin rebasar los límites de las capacidades lógicas que puede desarrollar el común del elemento humano.

B) Delegación de Autoridad.- Pensar en delegar realmente autoridad para los diferentes puestos, secciones o departamento.

C) Integración.- Que permitan seleccionar y capacitar adecuadamente al personal de ventas.

D) Coordinación.- Que garantice la perfecta complementación de los diferentes elementos humanos y materiales que componen el departamento de ventas.

E) Ejercer los Principios del Control.

F) Establecimiento de Previsiones.

En el momento que se organiza, se debe ver que existe la posibilidad de poder actuar de acuerdo a estos principios.

CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN DE VENTAS

- Por Territorios : Cuando el área geográfica en la que se va a realizar la venta es muy amplia, se propone un criterio de organización por territorios, que permita una mejor especialización al técnico en ventas. Ejemplo : Zona Norte, Zona Centro, Zona Sur, etc. Desde luego la forma de establecer los territorios no consiste nada más en tomar como base la división geográfica del país, sino es necesario estructurarlo de acuerdo a las técnicas de ventas.

- Por Productos : Existen empresas, muy especialmente las que se dedican a dar servicios de distribución, tales como: Herdez, Liverpool, Palmolive, que manejan una gran gama de productos, cuya distribución es difícil, cuando se quiere lograr a través de un solo canal; en estos casos se recurre a la diversificación en el personal de ventas de acuerdo a los diversos productos que se piensan distribuir, logrando en esta forma una mayor especialización por parte del vendedor, Así como también una mejor atención y servicio a la clientela.

- Por Clientela : En ocasiones, no importando el tipo de producto, las empresas tienen que tratar con clientela sumamente heterogénea lo que obliga a la empresa a especializar a sus técnicos y ejecutivos en ventas en el trato que se debe dar a cada tipo de clientela.

- Combinaciones : No únicamente es necesario que exista un solo criterio de organización, es factible que aparezcan todos los criterios dentro del departamento de ventas, esto dependerá, como se ha mencionado ya anteriormente, de las necesidades concretas de cada empresa.

Es necesario recordar que nunca se podrá tomar como base la forma de organización de otra empresa, es necesario que la gerencia consigne las necesidades y las posibilidades de su Propia Empresa y de aquí parta para la organización y control de su Propio Departamento.

FUNCIONES BÁSICAS DE UNA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

Esencialmente podemos determinar tres funciones principales y básicas en un organismo de ventas:

A) **Funciones Administrativas** : Previsión y Planeación general con base en el conocimiento, análisis e investigación del mercado para determinar objetivos: Pronostico de ventas, Utilidades, etc.

El Plan de Ventas: Establecer las actividades necesarias para lograr los objetivos propuestos estableciendo Políticas, Procedimientos, Programas y Presupuestos.

La organización de ventas, estructurando funciones, puestos, niveles, responsabilidades, autoridad, sistemas y criterios, así como también la comunicación y coordinación que debe existir en el departamento.

B) **Funciones Operativas** : Son las que en la práctica realiza el personal ejecutivo en los territorios de ventas por divisiones, distritos y sucursales, así como las de los supervisores. Consisten en reclutar, seleccionar y capacitar personal, determinar y asignar rutas, proporcionarles el material adecuado para su trabajo, motivarlos, controlarlos y evaluar resultados. Celebrar reuniones, coordinar las ventas con los demás instrumentos del complejo de las comunicaciones. Preparar presupuestos y comprobar gastos de ventas. Vigilar la distribución física de los artículos y la efectividad de los envíos.

C) **Funciones Técnicas** : La Investigación mercantil, el análisis de las ventas y los estudios de la distribución, determinan las pautas o lineamiento técnicos, cuyo principal cometido es la corrección de desviaciones y la actualización de procedimientos y sistemas.

También deben considerarse los aspectos técnicos de la venta: Investigación de operaciones en el terreno de la venta; operaciones de exportación; especialización de ventas a gobierno, industrias y otros grupos de compradores con características específicas; mantener servicios biográficos y de información para el equipo de ventas.

CAPITULO II

TIPOS DE VENDEDORES

Uno de los principales problemas que presenta la organización de un departamento de ventas radica en el personal encargado de las ventas.

Normalmente la solución de este problema estriba en la adecuada selección y capacitación que se dé al mismo; punto que se menciona en el capítulo anterior dentro de las funciones que debe desarrollar un director de ventas.

Sin embargo es de suma importancia que el ejecutivo encargado de manejar las ventas, tenga un amplio conocimiento de las actividades y problemas que pueden presentarse al personal; problemas que serán determinados por diversos factores, tales como: La clientela que se tenga que visitar, su especialidad, el tipo de producto que tratan de vender, las políticas de sus compradores.

Por lo que es necesario entonces una clasificación de vendedores tomando en consideración todos estos aspectos, ya que el esfuerzo, capacitación y presencia de los agentes variará, según sea que se realice el esfuerzo de la venta de casa en casa, hasta el técnico industrial que tiene que lograr la venta de productos complicados por su técnica y funcionamiento.

CLASIFICACION DE VENDEDORES:

1.- Según el Territorio en que se Desplazan:

a) Locales

b) Viajeros

2.- Dependencia:

a) Agentes de Ventas

b) Comisionistas

c) Intermediarios

3.- Su Actividad:

- a) Ambulantes
- b) Mayoristas
- c) Detallistas
- d) Cambaceros
- e) Industriales
- f) Promotores (misioneros)

4.- Según el Satisfactor:

- a) Vendedores de Tangibles
- b) Vendedores de Intangibles

1.- SEGUN EL TERRITORIO EN EL QUE SE DESPLAZAN

Generalmente las características de un vendedor local y las de un vendedor viajero suelen ser totalmente diferentes, y no desde el punto de vista de actividad, sino más bien de conducta.

Es por esto que se debe considerar en un vendedor viajero la posibilidad que tiene para viajar, sin pensar únicamente que esta facilidad se lo permite el contar con tiempo para ello, también es necesario pensar en los problemás que representa el estar viajando; ya que si es una persona que quiere regresar a su casa aunque no tenga familia, su actitud nos muestra que no es persona adecuada para el viaje.

La actitud de este vendedor en el trabajo será de ineficiencia y rechazo al mismo, al no encontrar satisfacción adecuada.

Por otra parte, el vendedor local tiene menos problemás de adaptación al trabajo en comparación al vendedor viajero, es más fácil encontrar personas que conozcan el mercado y quieran realizar sus actividades en el medio ambiente en que viven, a tener que desplazarse a otros sitios lejos del hogar; ante costumbres diferentes.

Nos encontramos otros problemas que pueden tener tanto el vendedor local como el vendedor viajero, pero estos serán mencionados en otra división desde la que se pueda apreciar mejor su solución.

2.- SU DEPENDENCIA

La dependencia se refiere a la forma de comunicación entre la empresa y el vendedor.

a) Agentes de Ventas : Normalmente este tipo de vendedor gozan de sueldos y comisiones, a su vez se les deben dar todas las prestaciones que suele ordenar la Ley Federal del Trabajo, y se les considera como empleado normal de la empresa.

b) Comisionistas : Únicamente este tipo de vendedor obtiene ganancias en relación a lo que vende, o sea que solo percibe comisiones, rara vez gozan de las prestaciones que otorga la empresa a sus empleados regulares. Por lo que este tipo de empleado tiene el inconveniente de no sentirse integrado a la empresa, por lo que lógicamente, no se pueden exigir resultados eficientes debido al poco control que se ejerce sobre ellos.

Ejemplo de este tipo de empleados: Los vendedores de enciclopedias.

c) Intermediarios : Son agentes que definitivamente se encuentran separados de la empresa, y normalmente trabajan para varias empresas, siendo representantes de varios productos, que en la mayoría de los casos suelen ser similares; siempre ganan únicamente comisión y las empresas los consideran con frecuencia como medio-mayoristas.

El principal problema que las empresas tienen con este tipo de vendedores radica en que al representar diversos productos de varias empresas, puede preferir los productos que le proporcionen mayor utilidad o solicita más el cliente.

Este aspecto puede provocar una mala imagen de los productos de una empresa y quemar clientes que de otra forma se podrían aprovechar mejor.

Como se puede notar es mucho más funcional tener agentes vendedores directos de la empresa, sin embargo, esto va a depender del o los productos que se traten de vender.

Se debe tomar en consideración también las posibilidades económicas de la empresa así como las utilidades que reporte la venta de esos productos, problema que se tocará en otro capítulo.

3.- SU ACTIVIDAD

Esta división se refiere más a la especialización que debe tener cada vendedor.

a) Ambulante : Normalmente se considera un tanto desprestigiada. Este vendedor vende al contado, con existencias limitadas, son totalmente independientes de la empresa, se les vende a ellos también de contado, dejándoles un margen de ganancias adecuado.

Existen ocasiones en que muchos de estos vendedores visitan al detallista con el fin de renovar sus existencias. Ejemplo de estos vendedores: los de pañuelos desechables, frutas, chicles, etc.

Casi siempre estos vendedores se encuentran reunidos y manejados por líderes, que son los que en un momento dado reparten los lugares estratégicos para la venta. Cuando se quiere desplazar un producto por este medio es muy conveniente tener el contacto con estas personas, de otra forma nos exponemos a no contar con puntos de venta adecuados.

Este tipo de vendedores logra que el producto sea más económico para el consumidor, ya que disminuye precios de distribución, publicidad y promoción.

b) Mayoristas : El que vende a mayoristas.

c) Detallistas : El que vende a detallistas.

Estos vendedores los analizamos juntos debido a que su problemática es muy similar.

Desde luego este vendedor requiere una mayor capacitación por parte de la dirección de ventas, ya que es necesario que conozcan a fondo el producto que vende y el mercado en el cual debe actuar.

El vendedor mayorista y detallista debe saber expresar adecuadamente sus argumentos de ventas ante los jefes de compras, por lo que debe conocer la forma de pensar y actuar de estas personas, tomando siempre en consideración las razones por las cuales adquiere los productos el comprador de la empresa.

La preparación de los vendedores mayoristas y detallistas debe llegar hasta el punto de poder comprobar las existencias del detallista o mayorista, y en esta forma procurar que siempre se encuentre adecuadamente surtido su almacén, además en un momento dado debe saber asesorar al cliente en la forma más funcional en que se puede desarrollar su negociación, esto es muy importante ya que en esta forma siempre logrará preferencia por sus productos, aun en lo que se refiere a su exhibición y venta.

d) Cambaceros : Es muy similar al ambulante, la diferencia radica en que éste va a buscar al consumidor hasta su casa, y además son controlados directamente por la empresa a través de superiores que reparten las zonas y vigilan de su coordinación para que no se entorpezca la actividad de la venta entre ellos mismos.

Este vendedor normalmente representa productos de mayor problemática para la venta, aunque en ocasiones desplaza productos similares a los que vende el ambulante. Ejemplos: enciclopedias, línea blanca o electrónica. En este tipo de ventas, según sea el producto será el pago, si son productos de consumo, suelen ser de contado, cuando son productos de mayor valor se realiza la venta a plazos más o menos largos; El principal problema que representa para la gerencia de ventas, la venta de cambaceo, es la delimitación adecuada de zonas y supervisión de las mismas.

e) Industrial : Por lo general, el vendedor del campo industrial es un ingeniero experto en los productos que vende, esto se debe a que los productos que maneja suelen ser sumamente especializados, tales como maquinaria, materias primas, materias semi-elaboradas, etc.

En este tipo de ventas se deben realizar diversas actividades según sea el producto, así por ejemplo; el vendedor de materias primas o productos químicos para la industria debe estar pendiente de las necesidades del cliente y realizar ventas periódicas siendo su labor muy similar a la del detallista o el mayorista, con la diferencia de que éste debe conocer las características a fondo del producto y sus usos industriales, lo que involucra muchos aspectos técnicos. Sin embargo, un vendedor de maquinaria pesada o maquinaria para la producción, debe empezar su estudio de la venta, conociendo las necesidades reales de su posible consumidor a través de un adecuado contacto con el prospecto; posteriormente hacer un estudio de esas necesidades, con el fin de presentar sus proposiciones al cliente, para posteriormente insistir en sus proposiciones, haciendo los cambios necesarios, según le vaya marcando el cliente nuevas necesidades, hasta lograr cerrar la venta.

Como se ve este último vendedor no puede pensar en lograr las ventas en forma inmediata, sino que normalmente tiene que esperar varios meses para que un cliente le resuelva acerca de un pedido. Esto obliga al vendedor a mantener una lista constante de prospectos; a los cuales debe estar visitando con frecuencia hasta lograr el cierre de la venta.

Este tipo de vendedor se le debe integrar en la organización de la empresa bajo un criterio de organización de clientela, controlando constantemente la dirección de ventas, la cartera de clientes con el objeto de que nunca un prospecto sea visitado por dos vendedores a la vez. Este tipo de vendedores trabajan con sueldo y comisión.

Es lógico que el vendedor industrial debe estar constantemente atendiendo al cliente tal vez ya no con el fin de obtener nuevos pedidos en forma inmediata, pero sí, para mantener el servicio del producto vendido, es evidente que esto permitirá al vendedor conocer los cambios que va sufriendo la empresa y le dará la pauta para determinar el momento oportuno de proponer nueva maquinaria; que por otro lado será fácilmente aceptada si se parte de la base de satisfacción que ha tenido el cliente con el servicio prestado.

Uno de los problemás que se le presentan a los vendedores industriales radica en la adecuada identificación de prospectos, con el fin de que no pierda tiempo visitando una serie de personas, que definitivamente no serán posibles clientes.

Este problema se resuelve a través de la capacitación y una adecuada designación de cartera de clientes por parte de la Dirección de Ventas.

f) Promotores (misioneros) : Con frecuencia a los vendedores promotores se les suele dar el nombre de misioneros.

Dentro de las actividades que realizan este tipo de vendedores, encontramos actividades promocionales.

Es común que estos vendedores además de la capacitación que requiere la actividad específica de la venta, tengan conocimientos concretos de promoción que les permitan reforzar sus argumentos, y a la vez saber actividades de mercadeo en el lugar de la venta, tales como exhibiciones, demostraciones, etc. El caso clásico de vendedor promotor lo podemos encontrar en el representante médico.

4.- SEGUN SU SATISFACCION

Esto se refiere directamente al tipo de producto o servicio que ofrece el vendedor; aunque algunos autores consideran que en realidad todo vendedor debe estar consciente de que lo que ofrece son servicios y no productos en sí, sin embargo, se debe hacer una clara distinción entre productos y servicios o sea tangibles e intangibles.

a) Vendedores de Tangibles : Desde luego es muy importante que el vendedor de productos o tangibles, se de cuenta claramente de que lo que ofrece es el servicio que proporciona o busca encontrar en el consumidor.

La capacidad de este vendedor se debe enfocar al apoyo total del producto, recalcando sus argumentos de ventas en los servicios que presta el producto y la satisfacción que ofrece en forma concreta al consumidor, o bien en lo que cree el consumidor que le puede servir. Ejemplo: Un vendedor de automóviles debe tratar de que el cliente se convenza de las características reales del producto; tales como: Comodidades, seguridad, servicio, etc. Pero si se dá cuenta que el consumidor también busca satisfacer su ego, le hará notar que la línea, color, precio, lujo; van acordes a lo que su cliente necesita.

b) Vendedores de Intangibles : Esta clase de vendedores se enfrentan a problemás más grandes de convencimiento ante el posible consumidor, sin embargo, son relativos si se considera que los intangibles también vienen a satisfacer una necesidad.

En primer lugar el intangible es tomado por el consumidor con muchas reservas, por el temor al fraude, por lo mismo el vendedor debe siempre de tratar de que el cliente se sienta seguro de lo que se le ofrece, estar respaldado por honestidad y seguridad. Por otro lado se va encontrar con el problema de lo intangible o sea la falta de objetividad en lo que se le ofrece, por lo mismo el vendedor deberá tratar de ser sumamente objetivo en su exposición del servicio. Ejemplo: Un agente de seguros tratará de convencer al cliente de las bondades y satisfacciones de sus planes, mostrándole lo más objetivamente posible las posibilidades de un accidente, una muerte, e indicándole como otras personas, gracias al seguro tomado, han podido solucionar problemás económicos que hubieran sido graves, de no haber existido de por medio un seguro.

La capacidad y la adecuada planeación de todos los servicios serán los que determinen el éxito o el fracaso de los vendedores.

CAPITULO III

INTEGRACION DEL PERSONAL DE VENTAS

La base para el buen funcionamiento de un departamento de ventas radica en la adecuada integración que se logre del mismo.

El proceso que se debe seguir en la integración de un departamento de ventas es el mismo que se ha estudiado en los principios generales de administración, únicamente que en esta ocasión lo veremos aplicado directamente a los problemas del Personal de Ventas.

PROCESO DE INTEGRACION:

- a) Reclutamiento.- Fuentes y Medios
- b) Selección.- Solicitud.
 - Entrevista.
 - Exámenes Psicométricos.
 - Examen Medico
 - Encuesta
- c) Introducción
- d) Capacitación.- Teoría y Practica.

a) RECLUTAMIENTO : En todo reclutamiento se debe pensar en los aspectos arriba mencionados, referentes al sitio en el cual puedo encontrar vendedores, para posteriormente poder comunicarme con los mismos con el fin de poder integrarlos a la empresa.

1.- Fuentes : Antes de poder determinar adecuadamente cuales son las fuentes a las que podemos recurrir para conseguir nuestros agentes de ventas, es necesario haber determinado con toda precisión cuales son las características del personal que se requiere, para esto se debe tomar en cuenta el estudio que se realizó en el capítulo anterior, la clasificación de vendedores.

Por medio del estudio anterior nos podremos dar cuenta de las características personales que se requieren en el elemento humano que se solicitará para ocupar el puesto vacante, tales como: edad, religión, estado civil, experiencias, presentación, conocimientos generales de cultura, etc.

Existen diferentes formas de establecer las fuentes de agentes de ventas:

a) Estudiar los lugares de los que se obtuvieron a los actuales agentes de ventas con éxito.

b) Recomendaciones de altos ejecutivos y aun de compañeros que trabajan actualmente en la empresa. Normalmente estas recomendaciones se deben analizar desde el punto de vista del que recomienda, es decir, tratar de conocer que motiva a determinada persona a recomendar a otra.

c) Anuncios en Revistas o Periódicos : Tienen el inconveniente de que se presentaran muchas gentes que definitivamente no tendrán las características deseadas; de ahí la importancia de saber redactar adecuadamente el anuncio, buscando limitar las solicitudes a las personas que realmente llenen esas características y cuidar de seleccionar adecuadamente el medio para llegar al vendedor que se solicita.

d) Centro de Enseñanza : Lo normal en este tipo de personal es su falta de experiencia, sin embargo, se debe tomar en consideración , que será más adaptable y se facilitará la formación del mismo.

e) En la misma Empresa : Es muy común que los gerentes se olviden que dentro de su misma empresa puede existir personal que se pueda desarrollar en ventas mucho mejor que en el puesto que ocupa, por otra parte el personal escogido dentro de la misma empresa, al sentir que se le toma en cuenta para actividades de mayor responsabilidad, se integra mejor a la empresa, además al tener un mayor conocimiento de la misma les permitirá desenvolverse con mayor rapidez. Lo que si no se debe olvidar es que si se piensa escoger personal de la misma empresa, es importante que realmente se tenga la seguridad de que estos elementos les interesa concretamente el campo de las ventas.

Es necesario tomar en cuenta que el departamento de ventas no se forma únicamente con personas trabajadoras y responsables sino que se requiere realmente una inclinación marcada en este campo.

f) De la Competencia : Seguramente es la fuente que presenta más problemáticas; ya que en primer lugar el agente de la competencia cuando es requerido por otra empresa exige mayores compensaciones económicas, por otro lado es muy incierto que el vendedor que fué antes de una empresa

competidora, realmente logre superar sus resultados en la nueva empresa, ya que su actitud cambia en forma definitiva.

g) Agencia de Colocación : Se tiene la ventaja de que la agencia es la que trata directamente con los diversos solicitantes, evitando así a la empresa, el que se pierda tiempo en las entrevistas, ya que los enviados tienen una mayor posibilidad de ser aceptados.

2.- Medios : Esto se refiere a que una vez ubicado el lugar donde se puede localizar el agente, se procede a buscar la forma de comunicarse con el o sea determinar el medio adecuado que consideremos puede hacer que llegue el agente. Ejemplos: cartas, bolsas de trabajo, memorándums, anuncios.

Es evidente que este primer paso de la integración del personal de ventas requiere mucha atención por parte de la gerencia, pero en el se debe buscar la máxima eficiencia, evitando pérdidas innecesarias de dinero por no haber establecido adecuadamente la fuente o también exceso de tiempo dedicado a este punto, precisamente por la misma causa.

Una vez que se ha localizado al elemento humano se procede al segundo paso o sea la selección.

b) SELECCION : Es el momento en el que la gerencia de ventas se dispone a determinar cuales de los prospectos que han sido reclutados pueden pasar a formar parte de la empresa.

Definitivamente la selección adecuada es la base para el buen desarrollo del personal escogido, una mala selección trae como consecuencia cambios constantes en el personal de ventas, baja productividad en el trabajo de los seleccionados y mayores costos de capacitación y no siempre con los resultados esperados.

Lo primero que se tiene que realizar para poder elaborar una buena selección de personal será tener a mano todas las características que se requieren para ese personal, tales como: edad, presentación, estado civil y todos los factores esenciales que se consideren necesarios para la función que se va a desarrollar.

Algunos de los factores principales de éxito que se deben considerar en los vendedores antes de seleccionarlos son:

1) Factores Personales: Debe ser limpio y arreglado, vestir con buen gusto, poseer una personalidad agradable y disfrutar conociendo gente, tener buena salud ya que la vida de un vendedor es sumamente activa.

Además debe ser un observador agudo, capaz de analizar las necesidades del cliente en perspectiva y de mostrarle los beneficios. Ser sobre todo altamente organizado.

2) Educación: Esta irá en relación al tipo de producto a vender, así por ejemplo si se solicita para vender material eléctrico, tal vez se le pueda solicitar estudios de ingeniería electrónica. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que hombres con diversos niveles educativos han tenido éxito igual en los puestos superiores de ventas.

Es muy conveniente sin embargo, se tome en consideración el tipo de experiencia adquirida; como se menciona al tratar de fuentes de reclutamiento, las personas que no tienen experiencia y que están por egresar de alguna institución dedicada a la capacitación de personal de ventas, pueden ser fácilmente formados, ya que son más adaptables.

Ya que contamos con todas las características que deberá tener el futuro empleado se procede a que el recluta llene la hoja de Solicitud; la que tiene por fin poder recopilar los datos generales del solicitante, con el objeto de poder referirnos posteriormente a ellos en la entrevista.

Se suelen usar hojas de solicitud generales para poder recabar esos datos, sin embargo, una solicitud preparada exprofeso para ese fin nos dará mejores resultados ya que en ella se encontraran siempre preguntas adecuadas que tengan relación con el tipo de trabajo que van a desempeñar. Evidentemente esta hoja de solicitud deberá ser elaborada por el ejecutivo de ventas; además se tomará en cuenta que las preguntas sean claras y concretas, que cada una nos lleve a conocer datos que nos interesan del solicitante y a su vez tratar de evitar preguntas que no tengan ninguna razón de ser.

- Entrevista: La entrevista es fundamental en una adecuada selección de personal, desafortunadamente pocos ejecutivos saben manejarla con eficiencia. Normalmente se deben realizar varias entrevistas al solicitante antes de decidir si conviene pase al siguiente punto o más bien rechazarlo.

Existen cuatro tipos de entrevistas necesarias antes de tomar la decisión final: En primer lugar una Entrevista Preliminar, que normalmente se suele realizar antes de que el recluta llene su hoja de solicitud, esta entrevista tiene por objeto percatarse de una buena vez si el candidato reúne en principio las características generales que se puedan conocer en forma superficial, para ocupar el puesto, esta entrevista la realiza el que será futuro jefe del vendedor, puede ser el supervisor de ventas o el gerente.

Cuando el candidato ha llenado su hoja de solicitud pasará a la Entrevista Dirigida, que es el segundo paso dentro de las entrevistas a realizar.

Esta entrevista ya debe ser preparada con mayor detenimiento, es conveniente que el ejecutivo que realiza esta entrevista haya preparado un cuestionario modelo basándose en la hoja de solicitud y las características del puesto con el fin de que pueda manejar con habilidad y en forma ordenada la entrevista. No es bueno que el candidato se entere del cuestionario que tiene el entrevistante; de ser posible, el entrevistador debe procurar que todas las respuestas queden grabadas, para poder realizar un estudio más profundo después de la entrevista.

Este tipo de entrevistas debe realizarse en lugares tranquilos, en los que no haya distracciones para uno ni para otro, ya que esas distracciones cortan la secuencia de la entrevista e impiden al entrevistante lograr su objetivo.

Entrevistas Comparativas.- No siempre es suficiente una sola entrevista dirigida, es conveniente realizar varias de ellas que pueden ir de 2 a 5, con el objeto de evitar parcialidad. Todas estas entrevistas pueden ser realizadas por diferentes ejecutivos relacionados con el ramo de ventas y el de personal.

Entrevista Final.- Esta entrevista la realizará la persona encargada de decidir si el candidato se queda o es rechazado, deberá estudiar los resultados de las entrevistas realizadas por los demás ejecutivos, tanto la preliminar como las dirigidas y encaminará esta entrevista a conocer los datos que considere confusos en las entrevistas anteriores o para reforzar los datos que considere son de mayor importancia para el buen desempeño de las labores del vendedor.

Si el candidato ha pasado satisfactoriamente la entrevista se procederá al siguiente punto o sea los exámenes psicométricos.

- Exámenes Psicométricos: Normalmente el candidato que ha logrado llegar a este paso puede considerarse posible candidato de ser admitido en la empresa, ya que tiene por fin conocer la aptitud y capacidad que puede desarrollar el candidato en relación al trabajo que desempeñará, es evidente que este paso es de suma importancia en la selección, sin embargo, no se debe tomar como definitivo, ya que existen muchos factores que pueden variar los resultados, tales como conocimiento de las pruebas, presiones de necesidad, nerviosismo, cansancio, etc.

Para que realmente estas pruebas puedan tener confiabilidad es muy importante que sean aplicadas por personas expertas que puedan medir todas las variantes que se presenten, y en esa forma evalúen con más precisión los resultados.

Cuando el candidato ha pasado estas pruebas se procederá al:

- Examen Medico: Cuyo objetivo es conocer el estado general de salud del candidato; para terminar con:

- La Encuesta: Es decir la comprobación de los datos que ha asentado el candidato en su hoja de solicitud.

Es muy conveniente que la comprobación de trabajos anteriores sea realizada directamente por el gerente de ventas, ya que logrará conocer más fácilmente los problemas que haya podido tener el candidato en otras compañías.

Terminada la selección se debe comunicar al nuevo empleado de la decisión que ha tomado la compañía al aceptarlo, cuando el recluta ha sido rechazado también se le comunicará, se debe pensar que de esto depende la buena imagen de la compañía.

Cuando haya sido aceptado se le comunicará en que momento se debe presentar y con quien, siguiendo las técnicas de la Introducción.

d) CAPACITACION : La capacitación del vendedor es definitiva en el desarrollo del mismo en la compañía; cuando la empresa no se preocupa por la capacitación y adiestramiento de su personal de ventas no podrá ni siquiera pensar en lograr eficiencia de su elemento humano.

Este paso no únicamente dá la oportunidad al vendedor de realizar con mayor eficiencia su trabajo, sino que además lo integra de manera determinante a su empresa.

Es absurdo pensar que por el hecho de que un vendedor tenga experiencia en la venta no requiere de mayor preparación, siempre se necesita; y por mucha experiencia del vendedor, los resultados positivos del mismo en la nueva empresa tendrán que irse notando conforme vaya aumentando su capacidad.

El tiempo de capacitación preliminar para los vendedores varía según sea el tipo de producto a vender. Otras empresas no quieren perder tiempo y desde el primer día los envían a trabajar acompañados de algún vendedor o de un supervisor, en este caso se corre el peligro de que el vendedor o el supervisor le contagie defectos que posteriormente serán difíciles de eliminar. Es bueno acompañar a los vendedores novatos por más antiguos, pero una vez que ellos tengan un conocimiento adecuado de lo que es el producto, de la empresa, etc.

DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION DE VENTAS

Todo el programa de ventas debe estar perfectamente estructurado. Para un buen plan de capacitación debemos ver que responda a las siguientes preguntas:

- A quién va a prepararse ?
- Quien lo va a impartir ?
- Cuales son los objetivos que se propone la empresa con esa preparación ?
- Cual será su contenido ?
- Que métodos se van a usar ?
- Donde y cuando se va a realizar ?
- a) A quien va a prepararse ?

Es lógico que la preparación será diferente según sea el tipo de vendedores a los que se piensa capacitar o adiestrar, tanto teórica como prácticamente. Por otra parte es muy importante tratar de que nuestro plan de capacitación se adapte al nivel cultural y social de los vendedores, evidentemente no será el mismo lenguaje el que se use con un ingeniero vendedor, que el utilizado con un repartidor vendedor o con un vendedor ambulante.

Es muy importante que cuando la capacitación se lleve a nivel de principiantes no se les inicie en la práctica hasta no estar seguros que tienen los elementos suficientes para poder desempeñarse en la misma.

- b) Quién lo va a impartir ?

Cuando las empresas son pequeñas suelen impartir la instrucción el gerente de ventas o un supervisor, casi siempre esta preparación adolece de muchos defectos debido a que estas personas no están preparadas pedagógicamente, en estos casos se sugiere acudir a compañías dedicadas a este fin.

Cuando la empresa es grande, dentro de la misma se puede crear un departamento dedicado exclusivamente a la capacitación del personal de ventas.

Pero ya sea uno u otro el caso siempre es conveniente que la gerencia o dirección de ventas estén coordinando el programa para que efectivamente se logre lo que se pretende con los planes de capacitación.

c) Cuáles son los objetivos que se propone la empresa con esa preparación?

Indiscutiblemente que la preparación de un agente de ventas presupone variados objetivos, mismos que se deberán encontrar en todo programa de ventas, algunos de los objetivos que se pueden buscar con una preparación de agentes son:

- 1.- Aumentar la unidad de Ventas
- 2.- Introducir nuevos productos
- 3.- Enfrentarse en forma concreta a la competencia
- 4.- Llevar a cabo mejores presentaciones
- 5.- Orientar a los agentes principiantes
- 6.- Mejorar la calidad de las ventas de los distribuidores
- 7.- Hacer labor promocional juntamente con las ventas

Desde luego que los objetivos que debe tener el programa estarán basados principalmente en los problemas que se observen en el momento de la programación del plan de capacitación y también en base a los problemas que se han tenido en otros tiempos. Ejemplo: Si en este momento se piensa integrar nuevo personal de ventas es lógico que se empiece a preparar un programa con el fin de orientar a ese nuevo personal.

d) Cuál será su contenido ?

Este deberá ser determinado en base al objetivo establecido para el programa, y las carencias observadas en la actuación del o los agentes de ventas.

Suele suceder que las empresas que tienen diversos tipos de agentes requieren de diversos tipos de capacitación no importando que el producto sea el mismo.

En este trabajo será totalmente imposible que se formara un programa de capacitación para cada objetivo y para cada problema, pero sí podemos elaborar un programa general en el que se toquen todos los puntos que debe conocer un vendedor con el fin de que cada ejecutivo tome lo que necesite en la creación de su propio plan de capacitación.

1.- EMPRESA :

Todo vendedor que principia en una empresa debe iniciarse en el conocimiento profundo de la compañía en la que va a trabajar, iniciando este estudio por una pequeña historia de la empresa en la que se haga ver al nuevo empleado el desarrollo alcanzado por la misma y la proyección que se tiene planteada a futuro, esta preparación permite al empleado integrarse más a su empresa debido al conocimiento que tiene de ella. Los puntos de la empresa que deben mostrarse además del historial de la empresa son los siguientes:

a) OBJETIVOS.- Hacerles ver cuales son las metas de la empresa y la importancia del vendedor para alcanzarlos.

b) POLITICAS.- Deberán estudiar a fondo las políticas generales y particulares que competan a ventas con el objeto de que siempre puedan actuar con toda precisión en las decisiones que deban tomar ante los clientes.

c) ORGANIZACION.- A través del conocimiento de la organización de la empresa podrán saber la forma de comunicarse con sus jefes y también cómo se les puede solucionar sus problemas específicos en relación a alguna especialidad.

d) PROCEDIMIENTO DE ENTREGA Y ALMACEN.- Esto permite al vendedor estar al tanto del tiempo real en el que se puede entregar la mercancía a los clientes, así como también en un momento dado presionar la entrega si así lo exige una situación de urgencia.

e) PLANES, POLITICAS Y ORGANIZACION DE CREDITO.- El departamento de crédito debe tener siempre una comunicación muy estrecha con ventas, y los vendedores deben estar al tanto de todo lo que pasa, con el fin de que en ningún momento vayan a chocar con ese departamento al rebasar las posibilidades crediticias de la empresa, o ir en contra de las políticas del mismo, lo que traería como consecuencia el rechazo constante de las solicitudes de crédito, con la consiguiente fricción entre ventas y crédito.

f) ACTIVIDADES DE MERCADOTECNIA.- Los vendedores deberán estar al tanto de la acción que realiza el departamento de mercadotecnia en sus diversas ramas con el objeto de aprovechar la fuerza que se está logrando con esas actividades, por lo mismo la gerencia al indicar a los vendedores cuales son las actividades del departamento deberá mostrar la forma en que los vendedores puedan aprovechar su fuerza.

2.- PRODUCTO :

Es imposible que alguien pueda vender lo que no conoce; de aquí la importancia que el agente conozca a fondo el producto, buscando siempre que realmente el agente se compenetre a tal grado del producto que vende, que él sea el primer convencido de su calidad; en el estudio tomaremos como base los siguientes factores que serán aplicados a la capacitación tomando como criterio el producto concreto y tipo de vendedor que se va usar en su venta:

a) Elaboración: - Proceso de Fabricación.

- Trabajo y Maquinaria que se utilizó.

- Características Físicas.

- Características Únicas o Mejoradas.

b) Composición : - Materiales de que está hecho el producto.

- Costo de los Materiales.

- Calidad de las Materias Primas.

- De donde provienen los Materiales.

- Razones para el uso de estos Materiales.

c) Características: - Servicios que Presta.

- Facilidad de Uso u Operación.

- Seguridad.

- Usos principales.

- Usos secundarios

- Ventajas.

- Desventajas.

- Precios.

- Garantías.

- Tamaño.

- Servicios y Refacciones.

3.- CLIENTE Y MERCADO :

Entre los aspectos que se deben programar en la capacitación podemos mencionar:

Cliente	Mercado
- Cualidades y actitudes.	- Donde están.
- Proceso de compra.	- Cuántos son.
- Porque compra el cliente.	- Cuáles son.
- Factores que intervienen en la decisión de compra.	- Jefes de compra.
- Habitros de compra.	- Exhibidores.
- Nivel social, económico y cultural.	- Jefes de piso.
	- Funcionamiento por tipo de mercado.

- Edad, sexo, diversiones. - Políticas.
- Localización de sus consumidores.

4.- COMPETENCIA :

El conocimiento del vendedor en relación a la competencia le permite poder establecer estrategias adecuadas para el convencimiento del cliente, así como también lo prepara para responder a cualquier pregunta o aseveración en relación a la misma. La preparación del programa de estudios de la competencia se debe iniciar analizando tipos de competencia que existen, o sea la competencia directa, la indirecta y la de sustitución; estableciendo la forma en que cada una de ellas nos afecta para la venta de nuestro producto o servicio.

Se deben presentar tablas comparativas de lo nuestro y la competencia estudiando ventajas y desventajas de ambas partes, y formas de solucionar problemas que posiblemente se presenten al ofrecer nuestros productos o servicios.

Estas tablas comparativas deben ser lo más completas posibles, solo así el agente tendrá un conocimiento profundo de los aspectos competitivos a los que se enfrenta.

5.- TECNICAS DE VENTAS :

Este aspecto se refiere concretamente a la forma como el vendedor debe realizar la venta, desde la búsqueda del posible cliente, hasta el momento en el que se levanta el pedido.

Este paso se analizará en forma detallada en el siguiente capítulo, ya que su importancia así lo amerita.

e) Que método se va usar ?

En este punto se establece el proceso y metodología que se usará en la capacitación del personal de ventas, los podemos dividir básicamente en dos:

- 1) Instrucción en grupo.
- 2) Instrucción Individual.

INSTRUCCION EN GRUPO : Es el más común debido a su rapidez y economía, en este método se puede hacer uso de varias técnicas de capacitación.

a) Conferencias.- Es muy importante que éstas sean presentadas por personas concretas en su presentación y haciendo el mayor uso posible de material objetivo, tal como: Proyectoras, Grabadoras, etc. Según el tema pueden ser impartidas por ejecutivos de la misma empresa o invitados especiales.

b) Demostraciones Prácticas de Ventas.- Se pueden realizar en dos formás, primero en forma de conferencias en la que el instructor hace la interpretación de la demostración ante un cliente imaginario, exponiéndolo los problemas que considera se puedan presentar según su experiencia; y segunda haciendo que participen los mismos vendedores, como actores, uno realiza el papel de cliente y el otro de vendedor.

Este último sistema tiene el inconveniente de que con mucha frecuencia las actitudes de los participantes nulifican el objetivo de la sesión, ya que suelen tomar una posición totalmente equivocada en su actuación.

c) Mesas Redondas.- Cuando el que dirige la reunión es hábil se logra mucho éxito, ya que depende de ello el que exista realmente movimiento en la sesión y que por otro lado no se vayan a apartar de los temas establecidos. El sistema permite que todos participen lo que le dá mayor movimiento e interés.

d) Convenciones.- Estos sistemas se han desvirtuado, ya que casi siempre se les dá más bien una forma de tipo social y se olvida con mucha frecuencia el aspecto capacitación.

En este sistema se incluyen todos los anteriores a través de un programa perfectamente estructurado cuyo objetivo es obtener conclusiones tanto para los objetivos como para el personal de ventas en relación a los lógros y las fallas que se hayan cometido durante un determinado período de trabajo.

INSTRUCCION INDIVIDUAL : Desde luego tiene mucha más fuerza que el anterior sistema, pero es más costoso y tardado. Unicamente se acostumbra usar en empresas pequeñas o bien empresas en que su fuerza vendedora es limitada y no suele haber constantes cambios entre el personal. Al igual que en el método anterior existen varias técnicas:

a) Conferencias Individuales.- Normalmente las imparten el gerente o algún supervisor, la única diferencia con las conferencias de grupo es que al ser individual se puede dirigir concretamente a los problemas que presenta la persona que se está capacitando, existiendo un verdadero diálogo entre instructor y alumno, lo que evidentemente le dá más fuerza y penetración.

b) Enseñanza Práctica.- Se refiere a lograr que el nuevo agente empiece a practicar sobre el terreno, pero no siguiendo la muy discutible práctica de hacer acompañar al vendedor por un agente más antiguo para que lo observe, sino siguiendo un plan ya trazado de antemano que sea realmente eficaz. En primer lugar el supervisor se hará acompañar por el agente ante un comprador con el que realizará la venta, el alumno quedará en segundo plano sin tener ninguna participación, posteriormente el supervisor le hará una entrevista al agente con el fin de que este ponga en práctica lo que observó tratando de corregir los errores que considere el supervisor que requieren de especial atención. Una vez que el supervisor se ha dado cuenta que el alumno ha captado perfectamente los problemas en que ha incurrido, le dará confianza para que se presente ante otro cliente, ante el que permanecerá en segundo plano sin participar absolutamente, dejando que el discípulo haga todo; terminada la entrevista le indicará los errores en que ha incurrido buscando que poco a poco vaya mejorando en su actuación, hasta que se le permita trabajar por propia cuenta.

Como se puede ver es un magnífico sistema de capacitación, pero que presenta el problema de su costo y tiempo. Pero siempre sería interesante tratar de que se usara con más frecuencia en la empresa.

c) Instrucción de Ventas por Correspondencia.- Este sistema realmente es poco práctico, debido a que poca gente estudia en su casa, sin embargo, es muy útil en la preparación de agentes foráneos que por motivos de trabajo no pueden asistir a los cursos programados en la empresa central.

También es muy útil para dar una idea general a los principiantes de lo que es la empresa y las ventas y tengan oportunidad de estudiar en su casa, aunque se procurará que la práctica la adquieran en la empresa, así como la habilidad para vender.

También se suele usar aprovechando los cursos que imparten ciertas escuelas de ventas. Este sistema es práctico ya que libera a la empresa de estar preparando los cursos, pues estos ya vienen perfectamente estructurados.

f) Cuándo se va a realizar ?

El plan de capacitación de ventas debe ser constante, es conveniente que por lo menos una vez al día tengan oportunidad los agentes de reunirse con sus jefes, y tratar problemas surgidos durante el día anterior. Además de éstas sesiones se programarán cursos teóricos y prácticos para principiantes y avanzados, buscando que la teoría y la práctica vayan íntimamente ligadas.

g) Dónde se realizará el plan de capacitación ?

Es de suma importancia el saber elegir los sitios adecuados en los que se impartirán los cursos, podemos mencionar aspectos generales como son: lugar tranquilo, iluminado y amplio en el que exista todo lo necesario para las clases, como pizarrones, proyectores, etc. Dependiendo del tipo de instrucción que se vaya a dar, estas pueden darse en las oficinas de la empresa, o bien en establecimientos adecuados para el caso, en el mismo terreno del trabajo. Pero sea donde fuere, deberá buscarse siempre que el lugar tenga las características generales mencionadas.

LA TECNICA DE LA VENTA

En este capítulo trataremos del trabajo específico que desarrolla el vendedor durante su labor concreta de ventas.

Es de suma importancia que el ejecutivo en ventas conozca a fondo la forma en que el vendedor debe actuar ante los clientes y aún antes de llegar a visitar a los mismos, es la única forma en que podrá dirigir adecuadamente a sus subordinados.

Definitivamente la Técnica de la venta es la base esencial de formación de un vendedor; y podemos distinguir seis pasos fundamentales en la Técnica de la venta :

1.- Prospección:

a) Identificación.

b) Calificación.

2.- Planeación:

a) Objetivos.

b) Información esencial.

c) Estrategias.

3.- Enfoque:

a) Pre-entrevista.

b) Preparación a la demostración.

c) Verificación del plan.

4.- Presentación:

a) Transformación de una necesidad en deseo.

b) Comunicación persuasiva.

5.- Objeciones:

- a) Escuchar.
- b) Clasificar la objeción.
- c) Desarme.
- d) Respuesta.
- e) Continuación.
- f) Objeción al precio.

6.- Cierre de venta:

- a) Cierre supuesto.
- b) Elección.
- c) De resumen.
- d) de característica especial.
- e) Momento oportuno.

1.- PROSPECCION :

El inicio de toda venta es la prospección, o sea el momento en que el vendedor trata de determinar cuales son las posibles personas que puedan ser consumidores o compradores de el producto, la prospección requiere de dos pasos: La identificación y la calificación de el posible cliente.

a) Identificación.- En este punto el vendedor tratará de determinar quienes son las personas que pueden adquirir sus productos. En este primer paso de la prospección la problemática del mismo radica en el tipo de producto que venda.

Sin embargo, le pueden ser útiles las siguientes técnicas que le permite establecer quienes son sus prospectos:

a) Un Directorio que le pueda proporcionar la empresa, de personas que en alguna forma hayan pedido información a la empresa.

b) Referencias: Es muy importante que todo vendedor consiga una referencia de los clientes que ha visto o bien de amistades; con el fin de lograr lo que se conoce en ventas como "cadena sin fin".

c) Influentismo: Es conveniente también que sus recomendaciones le sean proporcionadas por personas que tengan cierta influencia en el medio en que se mueven, evidentemente esto le proporcionará una mayor cantidad de prospectos que lo recibirán con más cordialidad, que una simple recomendación.

Desde luego es de gran importancia que el vendedor tome en consideración que no únicamente basta con obtener el nombre de una empresa a la que puede vender, sino lo realmente importante en la identificación del prospecto radica en obtener el nombre de la persona con la que se tiene que entrevistar; sólo en esta forma podrá tener una seguridad de que será aceptado por el prospecto y éste se vuelve más fácilmente cliente.

Obteniendo el nombre del prospecto, debe de inmediato empezar a formar su fichero de prospectos o clientes, aquí ya hablamos de clientes también, porque se supone que muchos de esos prospectos pronto se volverán clientes y esto se tomará en cuenta en la formación del fichero, en el cual se debe tener toda clase de información de la persona, desde las visitas que se le han hecho hasta las ventas que hemos realizado con ellos.

Un vendedor profesional debe pensar que no siempre podrá continuar en la compañía en la que actualmente se encuentra, aunque esa sea su intención y que, si posiblemente tiene que abandonar la misma, esos clientes le pueden comprar otro tipo de productos que también usan o consumen; y que aunque siga en esa empresa, al mantener su fichero al día, si la empresa lanza al mercado otro producto, podrá contar con un magnífico fichero donde puede recurrir para la identificación de prospectos.

b) Calificación .- Todo vendedor debe estar consciente de que toda visita significa inversión en tiempo y esfuerzo, por lo mismo le conviene asegurarse de que tanto el tiempo como el esfuerzo están bien empleados.

Por lo mismo el vendedor deberá visitar a los prospectos que con mayor seguridad podrán ser transformados en clientes. Por tanto deberá calificar adecuadamente a su cliente; Para lograr esto se deberá hacer las siguientes preguntas:

1) Cumple este prospecto los requerimientos de las políticas de la compañía donde trabajo?

2) Cumple mi producto o servicio una necesidad de este prospecto?

3) Cuál es el valor actual y futuro de este prospecto para mí y para mi compañía?

Una vez determinado el prospecto, se deberá proceder a calificarlo, o sea, determinar si vale la pena invertir tiempo y esfuerzo en ese cliente y en que proporción se considera necesario realizar esa inversión.

Para esto es necesario que realmente el prospecto responda positivamente a las preguntas anteriores. Si vemos que el prospecto no responde a las políticas de la empresa sería absurdo pretender lograr la venta de un producto. Ejemplo: El cliente paga a 60 días, la empresa exige pago de contado.

En lo que se refiere a la segunda pregunta, no se trata únicamente de ver si en este momento el producto o servicio puede satisfacer una necesidad, sino es importante que el vendedor trate de descubrir esa necesidad.

Otro punto también de gran importancia en la calificación radica en saber determinar cuál es el cliente que me puede dar mayor volumen de ventas. Muchos vendedores se dejan llevar por condiciones aparentes de presentación presente, pero no considerarán la posición actual del prospecto y menos aún suelen hacerlo en relación al futuro.

Por otra parte al conocer la trayectoria del prospecto nos dará la pauta para determinar el potencial futuro de compra que pueda tener ese prospecto.

- Creatividad: Este paso de la prospección, es el que da mayor oportunidad al vendedor de ser creativo; la falta de creatividad en la prospección hará que el vendedor fracase rotundamente. Deberá ejercer su creatividad desde el estudio de las fuentes; dónde encontrar las fuentes de prospectos; hasta la forma de evaluar las necesidades del mismo y hacer que realmente su producto o servicio se conviertan en una necesidad, para el prospecto.

2.- PLANEACION :

Es de suma importancia, tanto para el cliente como para el vendedor que éste planee la visita antes de llegar a ver cualquier cliente.

Para que esto sea una realidad, es importante que el vendedor esté disciplinado. La falta de disciplina y organización es lo que provoca, pérdidas de tiempo y aún de dinero a cliente y vendedor ya que en la mayoría de los casos el vendedor no logra el cierre de venta.

Todo vendedor debe pensar que el cliente tiene mucho trabajo, y si lo recibe es porque considera que le lleva algo que viene definitivamente a solucionarle algún problema, pero desgraciadamente en la mayoría de los casos, lo único que hace el vendedor es quitarle tiempo al cliente sin hacerle ver realmente en que forma viene a solucionarle un problema.

La Planeación tiene por fin pensar por adelantado lo que se va hacer en el futuro con cada cliente; de aquí, que cada visita requiera de diferente planeación, ya que es diferente el objeto de cada una de las visitas.

En la planeación de la visita hay que tomar en cuenta tres pasos básicamente:

- a) Establecer el Objetivo.
- b) Reunir la Información.
- c) Escoger las Estrategias adecuadas.

a) Establecer el Objetivo: El objetivo de la visita consiste en determinar qué es lo que pretende el vendedor con la visita, de donde se deduce que cada visita debe tener un objetivo diferente, o sea, que no se debe caer en el error de pensar que toda visita necesariamente tiene por fin el lograr la venta.

Debe de tener siempre en cuenta que dependiendo del producto o servicio que se lleva al cliente será el número de visitas que se realicen. Es por eso que el vendedor en la planeación escalone sus metas para cada visita hasta lograr el objetivo final o sea el obtener un pedido.

b) Información Esencial: El vendedor a través de la prospección ha logrado reunir cierta información del cliente, sin embargo, es conveniente que trate de reunir la mayor cantidad de información, ya que esto le permitirá asegurar el éxito de la visita.

Sería absurdo por otra parte que el vendedor perdiera demasiado tiempo reuniendo esa información, por lo mismo deberá determinar cuál es la información esencial que necesita para poder llegar hasta el cliente y en esa forma obtener el objetivo que pretende en sus entrevistas.

El objetivo de la visita es el que determinará cuál es la información esencial que necesita; de esto se desprende que cada visita requerirá diferente tipo de información.

Es muy importante que el vendedor esté siempre alerta a todo lo que sucede a su alrededor con el objeto de cada día obtener mayor información de los clientes e ir aumentando el fondo de información de sus clientes.

c) Escoger las Estrategias adecuadas: Esto se refiere a técnicas usadas por el vendedor durante la visita con el fin de lograr los objetivos de la misma.

3.- ENFOQUE :

El enfoque comienza cuando el vendedor se prepara para ver al cliente o prospecto y termina cuando el vendedor inicia la presentación.

El enfoque debe alcanzar tres metas:

- a) Pre-entrevista.
- b) Preparación a la demostración.
- c) Verificación del plan.

a) Pre-entrevista.- Hay diferentes formas de lograr esta meta, se puede hacer uso del teléfono, así como también se pueden enviar tarjetas de visita o bien fijar el momento oportuno de llegar a ver el cliente tomando en consideración las ocupaciones del cliente o prospecto.

Una vez ya en el lugar de la visita es muy probable que tenga que enfrentarse a un intermediario, como es la secretaria; normalmente estos intermediarios tienen como meta filtrar a todos los vendedores, lo que constituye una barrera para poder ver al cliente; la forma de solucionar los problemas que constituyen estas barreras son: En primer lugar, debe tener buena presentación y ser cortés, estos son factores básicos para tratar con los intermediarios.

Cuando no existe previa cita, el intermediario suele poner más obstáculos.

Cuando se cuenta con una recomendación la barrera es mucho más débil. Lo mismo sucede cuando anteriormente ya se ha enviado algún folleto o material publicitario al cliente o prospecto.

Con frecuencia también el intermediario pide una tarjeta de visita al vendedor, la cual se entregará al cliente o prospecto, en ese momento es muy eficiente enviar un mensaje en ella al interesado.

En cada visita es importante que el vendedor se dé cuenta del papel que desempeña el intermediario, si consigue manipular con gran cuidado esta parte del enfoque, llegará a ver con facilidad al cliente o prospecto.

Normalmente antes de ser recibido por el prospecto o cliente tendrá que esperar un tiempo. Este tiempo se debe aprovechar al máximo. Puede dedicarlo a la revisión de su plan de visita y si nota que le falta alguna información esencial, puede aprovechar para conocer esa información a través del intermediario.

b) Preparación a la Demostración.- Este paso se refiere al primer momento en el cual el vendedor queda cara a cara ante el cliente o prospecto. Estos primeros momentos pueden ser decisivos para llegar a tener oportunidad de hacer la presentación.

Es de suma importancia que el vendedor se percate del estado de ánimo en el cual se encuentra el cliente o prospecto, y debe tomar en cuenta que un ánimo negativo es muy difícil de convencer, sin embargo un estado de ánimo positivo es todo lo contrario.

Hay muchas ocasiones en que el prospecto o cliente se encuentra sumamente ocupado, sin embargo, puede sentirse obligado a recibir al vendedor, lo que provocará una reacción negativa en el cliente.

El vendedor que se ha percatado de un estado de ánimo negativo debe procurar a toda costa de neutralizar ese sentimiento mediante su actitud personal. Esa actitud debe mostrar una ayuda sincera al prospecto o cliente. Pero también el vendedor debe evitar reflejar al prospecto o cliente su estado de ánimo, que a la vez puede venir influenciado por muchos factores, tales como el fracaso de una visita anterior, o bien el éxito rotundo de otra visita, todo esto puede traer como consecuencia actitudes equivocadas por parte del vendedor hacia el cliente.

Por tanto el vendedor siempre debe procurar ver cada visita como una nueva experiencia.

c) Verificación del Plan.- Es absurdo querer siempre seguir un plan ciegamente, ya que casi siempre pueden aparecer algunos factores que nos hacen cambiar algunos puntos de ese plan; pero para lograr esto se debe dar la oportunidad al prospecto o cliente de que hable, para esto se le debe dirigir una pregunta lo bastante amplia como para recibir una respuesta bastante general, buscando que el prospecto siga hablando hasta que consideremos que nuestro plan ha podido quedar verificado.

Una vez que el vendedor considera que ya tiene toda la información esencial que necesita para verificar el plan de la visita y hacerlos cambios necesarios, queda terminado el enfoque.

4.- PRESENTACION :

Las necesidades suelen ser más generales que específicas. La labor del vendedor es precisamente transformar una necesidad general del prospecto en un deseo específico por el producto o servicio de su compañía, a esto es a lo que se le llama " presentación ".

Para lograr esa transformación es de suma importancia que el cliente use la Comunicación Persuasiva. De aquí que la esencia de la presentación sea precisamente la comunicación persuasiva.

- Elementos de la Comunicación Persuasiva:

1.- Características: Se refiere a las cualidades intrínsecas y destacadas del producto o servicio, así como también las políticas de la compañía y los servicios que puede brindar el vendedor.

2.- Beneficios: O sea las satisfacciones que un comprador desea obtener con la adquisición del producto o servicio. Se debe pensar que el consumidor no compra en razón de cualidades sino de beneficios.

3.- Relación características-beneficios: El vendedor que desea una comunicación persuasiva debe pensar que no la logrará si se dedica exclusivamente a mencionar características o beneficios por separado, debe siempre, para lograr sus metas en la comunicación persuasiva relacionar ambos.

4.- Mantener el Interés: Es de suma importancia en la presentación el que el vendedor logre mantener el interés del oyente. Una forma de mantener el interés es individualizando los beneficios de tal forma, que realmente el prospecto se percate que su producto le satisface personalmente.

5.- **Credibilidad:** Se debe buscar que el prospecto realmente crea en lo que el vendedor le dice, para tal fin el vendedor debe tomar en consideración tres formas de lograr credibilidad en el prospecto: Usar testimoniales, Demostrar profundo conocimiento del producto o servicio y ser sincero.

6.- **Demostración:** Es el sexto elemento de la comunicación persuasiva, significa apelar a los otros cuatro sentidos, con el objeto de que la parte verbal sea más persuasiva. Es mucho más fácil para el vendedor lograr convencer a un cliente de su producto , si le hace una demostración real del mismo, a que únicamente le platica las características y beneficios.

La demostración siempre debe ser sumamente original, tendrá más impacto. Sin embargo, se debe cuidar preparar de antemano esa demostración, ya que si el vendedor no consigue una buena demostración, perderá seguramente la confianza del prospecto o cliente.

5.- OBJECIONES :

Las frases pronunciadas por el cliente con el fin de impedir que se alcance el objetivo de la visita, se denomina Objeciones.

Un vendedor profesional no debe sentirse mal por las objeciones, éstas normalmente revelan nueva información que nos permite ajustar las estrategias que teníamos preparadas.

Tenemos cinco pasos que nos ayudan a resolver las objeciones:

1.- **Técnica de escucha:** Es importante que el vendedor sepa escuchar y no hablar; esto permite al vendedor tener una mayor información del cliente, lo que le dará oportunidad al vendedor, de en el momento oportuno, revatir adecuadamente la objeción expuesta.

2.- **Técnica de clasificación:** Al estar escuchando al prospecto o cliente es conveniente que el vendedor clasifique las objeciones, las que pueden ser inválidas o válidas.

- **Objeciones Inválidas:** Son aquellas que ocultan una razón. Esa razón puede ser por ejemplo, la aversión a tomar una decisión o la respuesta a una presión agresiva del vendedor al tratar de forzar una venta.

- **Objeciones Válidas:** Son aquellas que se toman al pie de la letra o sea que el vendedor debe interpretar esa objeción tal y como se la exponen. Normalmente estas objeciones aparecen durante la presentación.

3.- Técnica del desarme: Se refiere a tratar de desarmar la objeción expuesta por el cliente. Para lograr esto el vendedor debe siempre dar validez al punto de vista del cliente, o sea tomar en consideración lo que el dice.

Siempre para que el desarme tenga éxito se debe evitar la discusión.

4.- Técnica de respuesta: Se estudiarán en esta técnica las formas en que el vendedor debe responder al cliente según sea la objeción establecida por el cliente.

- Respuesta tipo eco: Normalmente es para responder a una objeción inválida.

- Ignorando la objeción inválida y continuar hablando, procurando introducir un hecho del cual ya anteriormente han quedado de acuerdo.

- Retrasar la respuesta: Esto da la oportunidad al vendedor de que el cliente olvide la objeción inválida y seguramente no la vuelva a poner.

- Rendimiento: Normalmente se usa para ofrecer beneficios que anulen las ventajas de la competencia.

5.- Técnica de continuación: El vendedor que ha tenido que contestar a una o varias objeciones deberá buscar la primera oportunidad para continuar con la presentación, esto impedirá que el cliente siga recordando más objeciones; sobre todo si la continuación es para reforzar la respuesta a una objeción.

6.- CIERRE :

Se denomina cierre al intento directo del vendedor por cubrir el objetivo de la visita. Debe tomarse cuenta que el cierre es realizado por el vendedor, por lo mismo, él es el que debe encaminar la visita a lograr ese cierre a través de las técnicas adecuadas que se mencionan a continuación.

Es importante que se note que hablamos de lograr el objetivo de la visita, por lo mismo no toda visita se debe cerrar con la venta, eso dependerá del objetivo concreto de la visita.

TECNICAS DEL CIERRE :

- Técnica de elección : Es cuando el cliente tiene algún grado de resistencia para tomar la decisión, es conveniente usar la técnica de elección ofreciendo siempre entre "algo y algo" y nunca entre "algo y nada".

- Técnica de resumen : Esta técnica se usa juntamente con la de elección y se realiza en aquellas ocasiones en las que la presentación ha sido demasiado larga, buscando poner de manifiesto ante el cliente o prospecto, aquellas características- beneficios que hayamos visto tuvieron mayor impacto en el comprador.

- Técnica de característica especial : Es una técnica que se debe usar con mucho cuidado y cuando se tiene la seguridad de lo que se dice.

Esta técnica consiste en usar como motivación para el cliente una característica predominante.

- Momento oportuno : Normalmente todo comprador necesita un empujón final que le permita tomar la decisión, pero lo importante está en conocer cual es el momento oportuno de hacerlo, este momento oportuno se localiza cuando se ha llegado al máximo de interés y convencimiento, si el cierre se realiza antes, trae como consecuencia objeciones, y si es después, como ya bajo el interés se puede perder el objetivo de la visita.

-Retirada : Una vez terminada la visita el vendedor debe realizar una retirada estratégica, haya o no alcanzado el objetivo de la visita.

Nunca debe quedarse a perder el tiempo; si alcanzó el objetivo de la visita deberá confirmar al cliente de la magnífica decisión que ha tomado, y de ser posible pedirle una recomendación para otro cliente. Si no alcanzo el objetivo de la visita deberá procurar dejar la puerta entreabierta para otras visitas.

- Análisis post-visita : Una vez terminada la visita deberá analizar, el vendedor los aciertos y errores de la visita con el fin de corregirlos y aprovechar aquellos para nuevas visitas, ya sea al nuevo cliente o a otros que piense visitar.

CAPITULO V

LA MOTIVACION

Es evidente que el hombre está deseoso de altos lógrros, desea sobresalir, ser estimado por sus semejantes.

Desafortunadamente el empleado normalmente no sabe lo que quiere, piensa que al ingresar a una empresa lo único realmente importante es la compensación económica que vaya a recibir, no importándole si es o no la actividad que le conviene desarrollar para cumplir con sus propios fines; sin embargo, suele suceder que al estar trabajando y no sentir satisfechas las demás necesidades, su ánimo decrece y por lo mismo su eficiencia.

La persona que los maneja, debe buscar la forma de evitar ese decaimiento y mantener el espíritu y el ánimo de su empleado, siempre hacia arriba; y por lo mismo la eficiencia e integración del individuo a la empresa serán cada día mayores.

Con el fin de establecer las motivaciones necesarias en el vendedor debemos de partir de las necesidades de este, las cuales se deben ver satisfechas, y que precisamente se satisfarán a través de la motivación.

Técnicas de Motivación :

a) Compensaciones Economicas .- Sin lugar a duda esto es la base de una perfecta motivación del personal de ventas, ya que satisface las necesidades básicas de la naturaleza humana, y las más objetivas y concientes en el ser humano.

Se debe recordar que estos incentivos no nada más proporcionan al ser humano vestido, casa y sustento; sino también el dinero suficiente para permanecer o escalar un rango social adecuado a sus intereses.

b) La Motivación Individual .- Es muy común que no todas las motivaciones tengan el mismo resultado en todos los elementos que forman un departamento de ventas. Esto se debe a que la personalidad de cada individuo es totalmente diferente; sobre todo si partimos de la base que las actitudes son distintas.

Es a través de las Relaciones Inter-Individuales entre gerente y empleado, cuando se puede hacer uso de la técnica de motivación individual. El gerente aprovechará la oportunidad que le ofrecen esas relaciones para que en forma digna y adecuada motive a su personal, ya sea por la alabanza o el reconocimiento de sus méritos.

Esta técnica como se puede observar tiene mucha fuerza, debido precisamente a la individualidad, y por lo mismo su aplicación se adapta a cada persona.

Para conseguir la motivación personal se puede hacer en forma de conversación con cada gerente o bien a través de correspondencia. Estos sistemas hacen que el agente se sienta considerado en forma personal, satisfaciendo sus necesidades mentales y de auto-estima. Además cuando el agente se percata de que su gerente o supervisor se preocupa por los asuntos y problemas por los que pasa, hace resurgir su confianza, amistad y estimula su productividad.

c) Motivación de Grupo .- Desde luego su fuerza es inferior a la anterior, ya que en grupo las personalidades son diferentes y la motivación debe ir dirigida como si fuera una sola.

Para lograr una adecuada motivación de grupo se debe pensar en la comunicación masiva como base. Este tipo de motivación consigue también interesantes objetivos dentro de la empresa tales como: Mayor integración, el hecho de que el personal se percate que la gerencia siempre esta preocupada por ellos.

- Formas de motivación al grupo:

a) Juntas y Conferencias .- Logra una comunicación rápida y efectiva, estimulan el interés de la fuerza vendedora, elevan su moral y promueven labor de equipo. A la vez que desaparecen las barreras sociales entre gerencia y agentes y se les da la oportunidad de mostrar sus problemas e inconformidades tratando de resolverlas.

Estas juntas dependiendo del problema que se vaya a tratar, pueden realizarse a nivel local, nacional o internacional.

Lo importante es que siempre que se realicen se debe tener elaborado con toda minuciosidad un programa de la forma en que se va a desarrollar esa reunión o conferencia.

b) Publicaciones para los agentes .- Tiene por fin mantener informado al agente de todo lo que sucede en la compañía, hacerle ver la forma en que la empresa va progresando; la manera como los agentes están influyendo en el progreso de la misma, hacer mención cuando así se considere oportuno, de algún agente que ha demostrado una mayor productividad.

Este sistema es un medio de comunicación sumamente flexible, se puede publicar con la frecuencia que se quiera, hay suficiente espacio para marcar todas las directrices que se consideren necesarias, y se mantiene el interés a través de presentarlo en diferentes formás e incluir artículos que realmente llamen la atención de los agentes.

c) Carpeta de orientación .- Consiste en una carpeta que contiene folletos con la historia de la compañía, catálogos del producto, pruebas de promoción y publicidad que se piensa realizar, manual de adiestramiento para el vendedor y otros materiales que se considere necesario para orientar al vendedor en el conocimiento de su empresa.

d) Películas .- Hay empresas en que los agentes pueden informarse de las actividades de su empresa a través de películas, desde luego es un sistema costoso, pero que suele tener magníficos resultados en los vendedores.

e) Concurso de ventas .- Estos dan la oportunidad a la gerencia de ventas de satisfacer las necesidades de sus agentes en lo que se refiere a la satisfacción del ego, a sobresalir y considerarse parte de un equipo.

Además de lograr estimular al vendedor ayudan al incremento de ventas, mejora el estado de los cobros, reducen los gastos y estimulan la labor promocional del agente.

Los concursos tienen también sus desventajas, tales como: El vendedor en su afán de lograr el triunfo suelen forzar el mercado a tal grado que al terminar el concurso bajan notablemente las ventas; provoca en muchas ocasiones envidias entre los mismos vendedores, lo que acarrea en vez de motivación positiva, desánimo en el agente y en lugar de integración, desintegra al grupo.

La duración de un concurso nunca debe ser demasiado largo, ya que es imposible mantener el entusiasmo en la gente durante demasiado tiempo. Por otro lado es conveniente buscar la forma que todos los agentes tengan la oportunidad de ganar algo en relación al esfuerzo desplegado.

d) Sistemás de Sugerencias .- Otro sistema de motivación al agente es precisamente este, a través de las sugerencias dar oportunidad al agente vendedor de exponer sus puntos de vista.

e) Desarrollo Total de las Capacidades y Aptitudes del Vendedor .- Esta es una de las técnicas menos usadas entre los vendedores para motivarlos.

Normalmente las empresas se preocupan por dar capacitación a los vendedores en todo aquello que concierne directamente a su trabajo pero jamás piensan, ya que no lo juzgan lógico, en desarrollar su cultura general.

Si realmente queremos tener un plan de motivación completo no se debe olvidar la preparación de un programa de capacitación cultural para el desarrollo del individuo dedicado a las ventas; así como también darle la oportunidad de asistir a conferencias técnicas, que aunque no sean directamente encaminadas a las ventas, si pueden ser de interés para muchos de ellos.

Esto hará comprender al agente la importancia que le dan en la empresa, no únicamente a su preparación técnica, sino también a su formación integral, y por lo mismo se integrará con mayor fuerza a su compañía.

CAPITULO VI

SUPERVISION DE VENTAS

En toda organización vendedora siempre debe existir la labor de supervisoria; trabajo que con mucha frecuencia desempeña directamente el gerente de ventas, cuando las empresas son pequeñas; pero en las empresas de mayor tamaño, debe ser realizado directamente por personal especializado en este punto, o sea el supervisor.

La mayoría de las empresas suelen nombrar de supervisor a uno de los mejores agentes de ventas, sin tomar en cuenta que el supervisor tiene una labor muy diferente, debido a que su responsabilidad no radica en hacer ventas, sino lograr que los agentes vendan.

Un error muy común en la empresa es el considerar al supervisor como un capatáz cuya labor es presionar al vendedor a través de la estrecha vigilancia. En términos generales el supervisor es un encargado de valorar las actividades del vendedor, orientarlo en sus sistemas y técnicas de trabajo, saber motivarlo adecuadamente y una vigilancia constante de su eficiencia, para poder conocer las fallas y en esa forma dirigir al agente eficientemente a mejorar su actuación.

- CARACTERISTICAS DEL SUPERVISOR :

Todo supervisor antes de ser seleccionado, debe reunir una serie de cualidades que le permitan desarrollar su trabajo con productividad:

a) Autoridad.- Debe ser una persona capacitada para mandar tanto desde el punto de vista personal como técnico; o sea debe ser una persona con autoridad personal y técnica, solo así podrá tener resultados positivos entre su personal.

b) Técnica de Ventas.- Debe conocer a fondo las técnicas de la venta, esto le permitirá detectar con facilidad los errores en su personal y corrección de los mismos.

c) Habilidad en la Comunicación.- Se debe recordar que el supervisor es el eslabón que une al cuerpo administrativo de la empresa con los agentes de ventas; el perfecto uso de las técnicas de comunicación es lo único que permitirá al supervisor saber mantener el adecuado control entre los diversos niveles; administrativo y empleados.

Por otro lado el conocimiento de la comunicación será determinante en la motivación del agente.

d) Emotividad Equilibrada.- Mientras más maduro sea el supervisor sabrá valorar mejor los problemas técnicos, como personales del agente de ventas. Este equilibrio le permitirá también, manejar con la adecuada prudencia los problemas que se puedan presentar entre el nivel administrativo y el vendedor.

- ACTIVIDADES DE LA SUPERVISION DE VENTAS :

1.- Organización del Trabajo de los Agentes: La base de una buena venta radica en la organización que tengan todos y cada uno de los vendedores, es labor de el supervisor estar pendiente de esa organización. Determinará con precisión el tiempo de ventas, la cobertura del territorio, el tiempo de las visitas, las entrevistas.

2.- Mejorar Técnicas de Ventas: Deberá estar pendiente de las técnicas de cada uno de los agentes con el fin de corregir sus errores y buscar la forma de lograr mayor eficiencia en los sistemas usados para la venta.

3.- Estudiar Territorios de Ventas para reducir Gastos: Es lógico que el vendedor en la mayoría de las ocasiones no procure eliminar al máximo los gastos de viaje y representaciones; el estudio adecuado que realice el supervisor de este problema le permitirá asignar adecuadamente los viáticos y gastos lógicos de cada viajero.

4.- Planeación de la Cobertura del Territorio: Hay agentes que suelen viajar muchos kilometros para visitar clientes ya establecidos y que consideran como favoritos, y dejan de visitar en su camino muchos clientes que son aprovechados por la competencia. El supervisor deberá de conocer las condiciones de cada territorio de ventas con el fin de organizar ordenadamente el itinerario de visitas que realizará el vendedor.

5.- Servicio al Cliente: Deberá hacer comprender al vendedor la importancia que tiene el hecho de que los clientes se sientan bien servidos; esto permitirá al vendedor obtener nuevos pedidos y referencias para conseguir prospectos; por lo mismo un buen supervisor busca que el vendedor esté en contacto con el cliente, estudiando sus problemas y tratando de resolverlos.

6.- Comunicación entre cuerpo Administrativo y Empleados: Cabe recordar lo que se menciona al principio de este capítulo en relación a que el supervisor debe ser experto en sistemas de comunicación empresarial, ya que es el eslabón entre gerencia y empleados, y es evidente que las formas de comunicación entre uno y otro nivel requieren de diferentes formas de hacerlo; Un supervisor debe estar siempre en buenas relaciones tanto con uno, como con otro nivel jerárquico, de ahí dependerá la eficiencia del vendedor, así como también la aceptación por parte de la gerencia a informar y acceder a las peticiones de los agentes.

7.- Capacitar a su Personal: Normalmente el supervisor es el encargado de capacitar al agente, muy especialmente en el aspecto práctico, y en otras ocasiones aún en el aspecto teórico, esto implica una preparación en el supervisor de tipo pedagógico, para que pueda obtener buenos resultados en este particular.

8.- Relaciones Humanas: Deberá conocer la forma de tratar a su personal, recordando la individualidad de cada uno de ellos, la forma de ser, etc. de este punto dependerá mucho el ascendiente y autoridad que logre con su personal.

9.- Motivar a su Personal: El conocimiento de las técnicas de motivación en un supervisor es de gran valor ya que él directamente deberá estar buscando las motivaciones lógicas de cada uno de ellos o para el grupo.

10.- Calificación a sus Agentes: Los sistemas de calificación que se han estudiado en administración van a ser muy útiles en una adecuada supervisión, a través de ellos el supervisor se podrá dar cuenta de los adelantos reales de su personal, lo que le permitirá motivarlos adecuadamente, así como también percatarse de cuando un agente no está rindiendo lo que debería.

11.- Fincación de Objetivos y Cargas mínimas de Trabajo: El estudio de las zonas de trabajo, el potencial del mercado, las capacidades del agente, las necesidades de la empresa tendrán como conclusión para el supervisor el que sepa determinar adecuadamente las metas para sus vendedores así como también las cargas mínimas de trabajo que puedan desempeñar. Esto dará oportunidad al supervisor de ser más justo en sus exigencias, a la vez que la eficiencia por parte de los agentes no se verá mermada debido a la improvisación que trae consigo el no conocer las metas que debe alcanzar.

12.- Programación y Presupuestos de Acción: Actividad de suma importancia en la supervisión, de ella dependerá determinar el camino más funcional y estratégico en el logro de los objetivos. Además solo en esa forma podrá pensar realmente en eficiencia y aprobación de la gerencia a sus actividades.

Cuando la gerencia no puede darse cuenta de las razones por las cuales se está teniendo una erogación, desconfía y no se dá carta abierta al supervisor para que actúe. Sin embargo las actividades planeadas muestran las razones por las que se establecen, además de marcar la ruta que se está siguiendo en la consecución de los fines, esto aumenta la confianza de la gerencia y considera la importancia de sus erogaciones. Por otra parte el vendedor orientado hábilmente por un buen plan de acción, se siente más confiado, ya que sabe por dónde y a dónde va.

13.- Conducir Reuniones: Posiblemente el supervisor sea la persona que más reuniones dirige en la empresa. Esto se debe a que el control y orientación del vendedor que realiza el supervisor debe ser constante.

14.- Hacer Informes, Reportes y Controles: Se debe recordar que el supervisor mantiene la información con la gerencia de las actividades y lógos de su equipo de ventas, esto lo consigue a través de la eficiente elaboración de controles para vendedores, y adecuada información a la gerencia.

15.- Mantener la Disciplina: El supervisor como autoridad que es, deberá mantener la disciplina de su departamento, ya que de otra forma no podrá alcanzar las metas de su grupo; la disciplina o mantenimiento del orden es esencial en toda sociedad.

16.- Coordinar y Difundir las Políticas: Siempre debe existir alguien que coordina las políticas de la empresa, según sea el nivel en la que aparecen; en el caso de las ventas el supervisor es el que se encarga de esta función. Por lo tanto deberá saber interpretar adecuadamente las políticas para que pueda darlas a conocer, así como también coordinarlas.

17.- Tomar Decisiones: Toda autoridad empresarial debe tomar decisiones, las cuales son obligatorias para el personal al cual son dirigidas, esto implica responsabilidad y por lo mismo deben ser tomadas con prudencia, no dejándose llevar por la vanidad; lo que es muy común en las autoridades irracionales; Esta actividad es determinante ya que de ella dependen todas las actividades que sean realizadas por el grupo de ventas que depende de un supervisor.

- ORGANIZACION DE LA SUPERVISION :

Hay que recordar que la actividad supervisora es un elemento esencial de la dirección, de ahí que la organización de la supervisión, no se concrete exclusivamente al personal llamado propiamente supervisor, sino que es necesario se tome en cuenta que la supervisión de ventas se debe realizar desde la más alta jerarquía de ventas hasta el supervisor propiamente dicho.

Desde luego la dirección de ventas es imposible que se pueda dedicar a una estrecha supervisión, pero sí tendrá que realizar dentro de su programa de trabajo, actividades que lo conduzcan aunque en forma alejada, al conocimiento concreto de las labores y problemas de los agentes.

Es pues importante ir explicando las actividades supervisoras en los diversos niveles administrativos, los que dependerán del tamaño y necesidades concretas de cada empresa.

- METODOS DE SUPERVISION :

a) Sobre el Terreno.- Se refiere a la supervisión cuando el agente esta operando. Es sumamente efectiva ya que el supervisor se percata directamente de los errores y problemas del vendedor, pudiendo orientar y corregir, a la vez que proporciona al agente una asesoría práctica, adecuando al vendedor la forma como debe realizar el contacto directo con el comprador. Hay diversas formas de realizar la supervisión sobre el terreno:

1. Orientación en el Trabajo: Se utiliza para orientar e iniciar a los nuevos agentes, para instruir a los ya experimentados y para corregir las fallas de los agentes decadentes.

2. Cuestionarios Comprobatorios: Este método se refiere a que el supervisor y el agente elaboren un cuestionario en el cual anoten una serie de preguntas en relación a algún punto que se va a conseguir en la entrevista con el cliente. El supervisor esta en la entrevista y capta todos los puntos tratados, para posteriormente estudiar lo que se dijo en la entrevista y comprobar la forma en que se trataron los puntos anotados en el cuestionario.

3. Trabajo en Colaboración: Consiste en que el supervisor marque los puntos que debe elaborar el agente; por ejemplo que sea el que seleccione al cliente, prepare la entrevista y presente al supervisor de la compañía; y el supervisor se encarga de la presentación, si este se percata durante la presentación que ha sido mal elegido el cliente, se lo hace ver al agente. En la siguiente entrevista ya será el agente el que realice la entrevista, teniendo el supervisor alguna o ninguna participación, según lo juzge conveniente.

4. Diálogos y Conferencias: Antes y después de la entrevista es conveniente que el supervisor charle con el agente en relación a la forma en que debe realizar la entrevista o bien corregir los defectos que haya tenido en la entrevista.

Este sistema ya se aplica a personal con más experiencia que no requiere que el supervisor le ayude en forma directa.

b) Supervisión en la Oficina de la Empresa.- La supervisión sobre el terreno trata de mejorar la actividad del agente en el campo de trabajo, la que se realiza en la oficina tiene por fin lograr una mejor organización en el trabajo del vendedor, mejores técnicas y elevar mejor su moral para que alcance mayor eficiencia.

No siempre esta actividad la realiza directamente el supervisor, sino que en muchas ocasiones este tipo de supervisión es realizado por el gerente de la zona, sucursal, o en empresas pequeñas por el gerente de ventas.

1. Objetivo de Ventas: A través de estudios adecuados de la labor de cada agente es conveniente que se les marquen objetivos concretos de ventas, de ser posible, pero siempre bajo la orientación adecuada, enseñarles que ellos mismos determinen sus cuotas de ventas diarias, semanales o mensuales. Esto facilita la supervisión, pues permite ir viendo los adelantos de cada vendedor y su interés en el trabajo. Además es definitivo que el vendedor sepa exactamente que es lo que va a lograr, de otra manera irá a la deriva en su actividad vendedora.

2. Tiempo Empleado: Por medio de reportes adecuados de visitas, se puede ir supervisando cuidadosamente el tiempo que invierte el agente en sus ventas. Es muy frecuente que el vendedor utilice más del tiempo normal en sus visitas, sobre todo cuando realiza entrevistas con personas que ya conoce; si el supervisor conoce estos problemas podrá orientar y tomar las precauciones adecuadas para que el agente no caiga en ese defecto tan común, organizando adecuadamente su tiempo.

3. Juntas Diarias: Estas reuniones que se celebran por lo general en las mañanas, tienen por fin orientar, instruir y motivar a los agentes constantemente.

Estas reuniones para que tengan éxito es necesario que estén perfectamente bien planeadas, de otra forma no se obtendrán resultados positivos.

4. Conferencias Personales: El supervisor debe procurar una comunicación muy estrecha con sus agentes, para poderlos estimular y ayudar en los problemas concretos de cada uno de ellos, este es el objetivo de estas conferencias, las cuales pueden realizarse aún en un ambiente social.

Para que estas conferencias tengan éxito es necesario que realmente el supervisor le haga ver, la sinceridad de sus palabras, la confianza que tiene hacia él, escuchando sin interrumpir; procurando comprender los puntos de vista del subordinado.

c) Supervisión por Correspondencia.- Este sistema es complementario de los dos anteriores, sin embargo para que tenga resultados positivos es necesario que la correspondencia que se envíe trate temas de orientación, hacerle ver al agente que se conocen los problemas que él tiene y sobre todo que sean cartas de orientación en las que se sugiera puntos concretos y que muestren compañerismo.

- FORMACION DE SUPERVISORES :

Ya se menciona al iniciar el capítulo que no por el hecho de ser un buen vendedor se puede decir que las personas tienen suficiente capacidad para desarrollarse como supervisores, es conveniente que una vez elegida la persona que suponemos puede desempeñar el cargo de supervisor, se le prepare de inmediato en las labores que debe desempeñar el supervisor y de las que he dado una amplia lista en este mismo capítulo

Es conveniente que antes de iniciar directamente con el plan de capacitación a supervisores en base a las actividades propias, se realice una instrucción de aprendizaje en la cual se puedan contar, si en efecto las cualidades del candidato escogido para ser supervisor van acordes a su nueva actividad, a la vez que prepararlo para asumir las responsabilidades que significa la supervisión.

Una vez preparado en esa forma, se pasa a la Instrucción Fundamental y Avanzada o sea se tratará de llenar el hueco que existe entre vendedor y supervisor.

Las técnicas de capacitación de supervisores que se usarán desde la preparación del plan hasta el desarrollo avanzado, pueden ser las mismas que se usaron en la preparación de vendedores, haciendo las modificaciones lógicas en relación a la diferencia de trabajo que desempeñan. En la capacitación de supervisores se pondrá especial interés en acrecentar las dotes de mando del supervisor, así como también su capacidad para tomar decisiones.

CAPITULO VII

TERRITORIOS DE VENTAS

Los territorios de ventas se refieren al número de clientes reales o potenciales que puede atender un agente dentro de una zona geográfica determinada.

Es muy frecuente que las empresas en la selección de territorios de ventas tomen en consideración únicamente el espacio geográfico, pero sin pensar; en lo poblado que se encuentre esa zona, su potencial económico .

El moderno concepto de selección de territorios de ventas se basa en la idea de que el territorio es estudiado desde el punto de vista de potencialidad para el agente, y no únicamente desde el aspecto espacio. Desde luego no en todas las empresas, ni en todos los productos, se divide en territorios para las ventas, en algunas ocasiones el criterio de organización que se usa es por clientela, división que se elabora en base a listas de prospectos o clientelas ya conocidos. Otras empresas dejan en libertad al agente para que realice sus ventas en cualquier sitio, este sistema es bastante discutible, sobre todo por los problemás que representa para la empresa y aún para la adecuada integración del equipo de ventas, en el cual se provocan celos y pirateo de clientes a la vez que se proyecta una mala imagen de la empresa y la poca organización que existe.

La fijación adecuada de territorios evita todos estos problemás y permite que los agentes realmente trabajen en forma ordenada.

El principal problema que encierra la selección de territorios radica en la problemática para conocer en forma eficiente y real el potencial del mercado y la distribución geográfica del mismo. Por otra parte no todos los productos se prestan para su venta en territorios delimitados, entonces se deberá recurrir a otro criterio de organización.

- OBJETIVOS DE SECCIONAR EN TERRITORIOS :

1. Mayor Control del Personal de Ventas.- Se conoce el número de clientes que debe visitar, el área en que se le puede localizar, se le regula el tiempo para sus viajes; se asignan itinerarios concretos.

2. Planes para cada Zona.- Se pueden elaborar con facilidad y precisión planes de acción para cada zona de acuerdo a su potencial económico y número de clientes reales y potenciales.

3. Calificación de Méritos.- A través de la zona se puede usar un sistema de calificación por comparación, más equitativo y funcional.

4. Reparto Equitativo del Mercado para los Vendedores.- Se busca que realmente el reparto de las zonas permita que todos y cada uno de los vendedores, tengan las mismas oportunidades de éxito en sus diferentes zonas, ya que éstas se escogen de acuerdo al número de clientes y potencial económico.

5. Competir con Mejores Estrategías.- La especialidad por parte de los vendedores, en el conocimiento de su zona, permite organizar más fácilmente la estrategia adecuada que contrarreste los efectos de la competencia; permitiendo al vendedor llevar un paso adelante de la misma.

6. Evita Fricciones entre los Vendedores.- Cada vendedor es dueño absoluto de su zona de trabajo, nunca tendrá el problema que otro vendedor le robe sus clientes; aspecto que con mucha frecuencia aparece cuando no existe este sistema.

7. Se Eliminan Tiempos Perdidos en los Viajes.- El conocimiento que llega a tener el vendedor de su zona, y la misma determinación que hace de su itinerario por parte de la gerencia, permite que el vendedor aproveche mejor su tiempo en los viajes.

8. Mejor Servicio a la Clientela.- Esto es evidente, puesto que el agente se familiariza más con las necesidades de sus clientes y los podrá servir mejor.

- FACTORES DETERMINANTES EN LA ZONIFICACION :

a) Buscar que la Potencialidad de los Territorios sean Similares.- Tiene por objeto lograr que todos los agentes tengan las mismas oportunidades para alcanzar sus metas. Los elementos que se deben considerar en cada territorio para que sean aproximadamente iguales son: Economía, Extensión, Competencia y Demanda.

b) Debe Zonificarse de acuerdo a las Areas del Mercado.- No se debe tomar como base, en la zonificación, las divisiones estatales o políticas, ya que estas no van de acuerdo a los mercados.

c) Los Territorios deben formarse en base a Subterritorios.- Con el fin de facilitar la formación de los territorios es conveniente que antes se establezcan subterritorios o sea áreas de menor tamaño que puedan ser controladas con mayor eficiencia. Por ejemplo: áreas comerciales, colonias, ciudades. Esto permite que cada subterritorio se estudie en forma aislada lo que nos dará una idea clara de las características de estos subterritorios.

- TIPOS DE SUBTERRITORIOS :

1. Area Comercial.- Se pueden encontrar dos tipos de áreas comerciales; al por mayor o al por menor, esto depende de la forma en que actúen en sus ventas.

2. Colonias.- Comprenden centros de influencia referidos al último consumidor, aunque en ocasiones también se debe considerar en una colonia, su potencial al por menor o al por mayor. Las colonias son sumamente heterogéneas en su funcionamiento, pero en ellas encontramos todo tipo de consumidor, y debido a la cosmopolita de nuestra población, una colonia significa en la mayoría de los casos, diversos tipos de consumidor, distinto potencial económico.

3. Ciudades.- Esta unidad subterritorial es mucho más amplia que las anteriores, en ellas se supone existen problemas complejos de mercado, lo que representa serio problema para el que tiene que atender esta zona, debido a la especialización que debe existir en el agente. Si es atendido por un solo agente se pensará que los productos que se venden en este subterritorio sean del tipo que no requiere distribución intensa, sino más bien extensa.

4. Estados.- Unidades territoriales más extensas en las que encontramos, en la mayoría de las ocasiones, competidores totalmente distintos a los que existen en el lugar de origen del producto que se busca vender en esa zona.

La atención de esta unidad subterritorial es conveniente que se haga en relación al tipo de distribución que se quiera realizar; si se piensa en una distribución intensiva deberá ser atendida por un gerente de zona con un grupo de vendedores, según se considere necesario, de acuerdo a los resultados que se hayan obtenido al aplicar el proceso de estructuración de territorios que mencionaremos a continuación:

- PROCESO PARA ESTABLECER UN TERRITORIO DE VENTAS.

1. Se escoge la Unidad Territorial: Para determinar un territorio de ventas, es necesario que antes se haya escogido el o los subterritorios adecuados, según las unidades establecidas anteriormente. Hay que pensar para la elección del subterritorio en el tipo de producto que se va a vender principalmente.

2. Se estudia la Cobertura del Mercado: Para determinar la cobertura de un mercado en primer lugar se ha de establecer el número de visitas que puede realizar a sus clientes un vendedor, lo cual dependerá de la concentración de clientes y el tipo de productos.

3. El Volumen Potencial de Ventas: Establecida la cobertura del mercado se estudiará el volumen de ventas de cada subterritorio, de tal forma que así como se formó un territorio de acuerdo a la capacidad lógica del vendedor en relación a los contactos y visitas que puede hacer, ahora se busca que cada territorio sea igual, dentro de lo posible, al volumen de ventas que puede absorber cada territorio. Para conseguir esto se estudiarán los mercados en relación a su potencial económico, número de casas, nivel socio-económico del consumidor, características del mismo, etc. Estos datos se obtendrán directamente de Investigación de Mercados.

4. Influencia del Mercado: En los puntos anteriores hemos hablado casi de problemas puramente matemáticos, sin embargo en este punto juega un papel muy importante el criterio que se haya formado la gerencia de ventas en relación al mercado.

Los factores que influyen en el mercado afectan en forma directa a la frecuencia de visitas a realizar por el agente de ventas, así como a las posibilidades del vendedor de poder explotar ampliamente el potencial de ventas del territorio asignado.

Para poder determinar la influencia del mercado en la determinación del territorio de ventas se tomará en cuenta:

a) La Competencia.- Este elemento es determinante en la selección de territorios de ventas, ya que marcará si es necesario aumentar el tamaño del territorio.

b) Demanda.- La intensidad de la demanda, los hábitos de compra, la frecuencia de compra, etc. determinan también la selección del territorio adecuado.

c) **Distribución.**- Los canales de distribución determinan también los problemas del territorio; Son menos las visitas que hay que efectuar cuando se vende a mayoristas o detallistas, cadenas de descuento o grandes almacenes, que cuando se vende directamente al público consumidor.

d) **Capacidad y Experiencia de los Agentes.**- No todos los agentes pueden desarrollar la misma capacidad, esta cambia según la experiencia, edad, conocimientos, etc. Por esto no se puede pedir el mismo número de visitas, ni igual rendimiento a un agente recién ingresado a la compañía, que el que tiene ya varios años en la misma.

e) **La Estrategia de la Mercadotecnia.**- La mercadotecnia es un apoyo valioso a las ventas, sin embargo las empresas no realizan siempre las mismas estrategias para todo el mercado en el cual se desarrollan, esto implica que la fuerza de la mercadotecnia no puede tener el mismo impacto en todas las zonas; la gerencia de ventas debe analizar concretamente la estrategia usada en cada subterritorio para que pueda calificar adecuadamente la fuerza de la misma en cada sitio y así formarse un criterio de la forma en que ésta facilitará las ventas.

f) **Tipo de Producto.**- Es hacerlo para poder determinar el número de visitas que se pueden realizar; así un producto de consumo requiere de mayor número de visitas que un producto industrial.

Existen muchos factores de otra índole que pueden afectar a la demarcación de los territorios, pero normalmente son de menor influencia y el mismo director o gerente deberá irlos evaluando para establecer su importancia y la forma real en que nos pueda afectar.

- PLANOS DE LOS TERRITORIOS :

Debe de usarse en las oficinas de ventas centrales y foráneas, planos en los que se marque claramente los límites de los subterritorios y los territorios establecidos. Esto es con el fin de poder estructurar rápidamente los itinerarios de los agentes.

Para tal fin es bueno usar los mapas de la república mexicana y de los estados.

Muchas empresas demarcan sus territorios con líneas de colores y las rutas de los vendedores con alfileres de colores, designando un color para cada agente. Este sistema facilita la supervisión y revisión de los territorios.

- REVISION DE LOS TERRITORIOS :

Ningún mercado es estático, por lo mismo estos territorios están cambiando con mucha frecuencia, dependiendo del desarrollo económico, incremento de población, hábitos de compra, etc.

Es indispensable entonces, que los territorios se revisen con cierta frecuencia, ya que esto puede determinar la necesidad de reducirlos o también agrandarlos.

Independientemente de una revisión anual, es necesario que por medio del control eficiente del agente se pueda ir percatando de los cambios de cada territorio en forma constante. La supervisión frecuente de los territorios, también nos permitirá estar al día en lo que se refiere a cambios determinantes en cada zona.

Hay muchos problemás que se suscitan al cambiar los territorios, los que hay que tomar en consideración antes de tomar la decisión de los cambios, lo mejor es realizarlos en forma paulatina. Normalmente la gerencia y los agentes son los que más problemás esgrimen al cambio que se considere necesario, ya que unos son reacios a cambiar relaciones cliente-agente, y estos les molesta la idea de tener que visitar nuevas zonas.

Cuando los cambios se efectúan en el momento en que son requeridos, normalmente son mínimos y se evita la baja de ventas.

CAPITULO VIII

CONTROLES DE VENTAS

La importancia de los controles de ventas es:

- Sirve para aumentar la productividad de los agentes.
- Disminuye gastos de ventas.
- Se puede organizar el tiempo de los vendedores.
- Se fijan objetivos diarios y semanales.
- Se pueden tomar decisiones acertadas en las estrategias de ventas.
- Es mecanismo necesario para una buena supervisión.

TIPOS DE CONTROLES DE VENTAS

a) Control de los Agentes.- Son formás que nos permiten conocer las actividades realizadas y el tiempo en efectuarlas por parte del agente.

Las formás de control de agentes deben reportar:

1) Visitas Diarias.- En este reporte se debe incluir el nombre de la persona visitada, su dirección, la o las técnicas de venta que se han usado con él; cooperación del cliente hacia la promoción de la empresa, ventas por artículo; monto de las mismas, número de entrevistas realizadas. Por otra parte si la naturaleza del trabajo del vendedor así lo requiere se pueden aumentar otros datos.

2) Resumen de Ventas por semana y mes.- En él se incluye, como su nombre lo dice, el resumen de las ventas semanarias o mensuales extraído de los reportes diarios. Con mucha frecuencia el mismo agente prepara este reporte, en otras ocasiones la gerencia ya le entrega formás para que sean llenadas por el agente.

3) Ventas Perdidas.- Cuando un agente pierde un pedido debe reportar el problema indicando el nombre del prospecto, su dirección, razones por las que se considera se perdió la venta, si le ganó la competencia, qué competidor fué, cuantas empresas presentaron cotizaciones, los precios a los que vendió.

4) Ventas Nuevas.- Cada nuevo cliente se debe reportar incluyendo el

nombre, dirección, número de entrevistas realizadas, los requisitos exigidos por el cliente, estado de crédito.

5) El Tiempo Diario Empleado en el Trabajo.- En él se informa del momento en el que se empezó a trabajar hasta que terminó, determinando lo que le llevó la transportación y el tiempo invertido en el campo, así como también el tiempo perdido en espera, y el utilizado en la planeación de sus actividades.

6) Créditos y Cobros.- Cuando el vendedor es el que realiza directamente las cobranzas, es necesario que lleve un record crediticio y de cobranzas de cada cliente, en que se note claramente el nombre, la dirección, monto máximo de crédito, record de pagos, datos por los que se otorgó el crédito, referencias bancarias.

7) Devoluciones.- El vendedor debe consignar los pedidos que han sido devueltos en un reporte que contenga: Nombre, dirección, número de pedido, nombre del agente, fecha de devolución, descripción de la mercancía devuelta con sus claves y modelos, precios, razones de las devoluciones, si fué reemplazada o sustituida.

8) Gastos de Ventas.- En él se informa nombre del agente, territorios, gastos de alojamiento, comida, transportes al día y a la semana, dinero recibido al contado por la compañía durante el tiempo que se reporta, clientes visitados.

Para que estos reportes realmente tengan una razón de ser es importante que los agentes elaboren sistemas de control, resumiendo todas estas actividades, donde puedan ver fácilmente lo que esta sucediendo con cada agente y todos a la vez.

b) Controles del Cliente.- Casi todas las empresas llevan un control adecuado de los vendedores, pero muy pocas se preocupan por tener un control eficiente de la clientela con la que cuentan; sin embargo el buen servicio a la clientela es determinada por este fichero especial de control de clientes.

En estos controles debe estar anotado el nombre del cliente, la dirección, su puesto en la empresa, capacidad de crédito, número de visitas que se le hizo, cantidad de artículos comprados, frecuencia de compra y cantidades solicitadas, normás de pago, si usa propaganda de la compañía; información esencial del mismo lograda por el agente, así como la información general completa, nombre del agente que lo atiende.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Todos los controles de clientes deben estar elaborados por duplicado, de tal manera que el vendedor conserve una copia y la empresa otra, en esta forma tanto el vendedor como la gerencia estarán informados de la actuación de cada cliente.

c) Datos de Control del Prospecto.- Es de suma importancia para la empresa y para los mismos agentes, el que no se pierda el trabajo realizado por estos en conseguir prospectos; además la empresa, vimos, es una fuente importante de prospección, siempre y cuando esta lleve realmente un control de todos los prospectos que han ido consiguiendo los vendedores.

Estos controles que al igual que el anterior deben ser elaborados con copia, teniendo el mismo objetivo que el reporte de clientes, o sea manejo del agente y la gerencia; deberá tener los siguientes datos: Nombre del prospecto, dirección, información general obtenida e información esencial, capacidad de compra, etc.

Cuando se lleva un record de prospectos, la gerencia puede controlar también las técnicas que se han aplicado a ellos para lograr la venta y el número de visitas promedio que se deben realizar.

El contar con archivos de prospectos perfectamente integrados permite a la empresa formar una gran fuente de información para sus vendedores de gran interés en la identificación del prospecto.

ORGANIZACION DE LOS CONTROLES DE VENTA

Mencionamos anteriormente que una de las cualidades del control es su sencillez, y fácil manejo, sin embargo es difícil lograr esto cuando tenemos tantas actividades que controlar. Una buena organización de los reportes, permite eliminar papelería y se puede tener a la vista los datos necesarios que se requieren para el buen control eficiente del departamento de ventas.

Existen diferentes sistemas que se pueden utilizar en la organización de los controles:

1) Equipos Mecánicos de Control.- Una de las reglas de controles, es que sean manejados en forma mecánica, para facilitar su manejo. Para escoger el sistema más funcional es necesario se sepa con precisión cuales son las actividades a controlar y la rapidez con que se desea estudiar los datos. Entre los equipos mecánicos existen:

- Archiveros Visibles: Dejan los márgenes horizontales al descubierto permitiendo ver los datos esenciales que se desean de un solo golpe de vista.

- Visible y Vertical: Similar al anterior pero los márgenes que se perciben son verticales.

- Carpeta Visible: Es una carpeta de argollas que sigue el sistema vertical, pero que se usa para poder transportar con facilidad.

- Archivo Vertical Ciego: Es el más común, se usan archiveros común y corrientes, tienen el inconveniente que no se pueden ver de un solo golpe los datos que se desean comprobar; es útil para empresas que tienen poco personal de ventas.

2) Formas Impresas de Control de Ventas.- Un punto importante en el control, es saber estructurar las formas en las que se va a llevar el control de las diversas actividades de ventas.

Cada empresa en base a sus productos y políticas, así como también a sus problemas, debe estructurar sus propias formas, tomándo en cuenta los sistemas mecánicos que se hayan escogido.

El proceso para la formación de estas formas deberá ser el siguiente:

a) Determinense los Datos Esenciales que se necesitan: Este es el momento en que se establecerán todas las actividades que consideremos se necesitan para llevar un buen control; todas estas actividades a controlar se enumeraron al hablar de la estructuración de cada control: Agentes, Clientes, Prospectos.

b) Busca Sencillez y Claridad: Hay que eliminar toda la información de datos que no sean realmente importantes. Se debe buscar que el agente no pierda tiempo en la contestación de las formas, que lo pueda entender rápidamente.

c) Separar la Información Temporal de la Permanente: Las actividades que realiza el vendedor o los problemas de los clientes, algunos son temporales y otros permanentes. Es importante que la información temporal se encuentre separada de la permanente. Esto hace más sencillos los controles, a la vez que permite una elaboración más acertada del formato, debido a que la información temporal presupone cambios, no así la permanente.

d) Los Formatos deben contener información completa: Es decir, que realmente en un formato se concentre toda la información necesaria en relación a agentes, clientes o prospectos.

Establecidos los controles adecuados podremos determinar la eficiencia real del agente, los problemas y capacidades de los clientes y las posibilidades de los prospectos.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada para llevar un correcto funcionamiento dentro del departamento de ventas, es indiscutible que debe existir una constante comunicación y coordinación entre ventas y los diferentes departamentos dentro de la organización, ya que es la única forma efectiva de poder complementar el esfuerzo de la comercialización.

Cuando existe una comunicación y coordinación adecuada entre todos los departamentos es casi imposible que existan problemas, y de esta forma la gerencia de ventas podrá fácilmente lograr sus objetivos a través de su grupo de vendedores.

Sin embargo, es de suma importancia que el encargado de manejar el departamento de ventas tiene que conocer las diversas clasificaciones y actividades de los vendedores, y así le permitirá poder determinar con mayor facilidad los elementos que se deben integrar a la empresa con el fin de formar su departamento y lograr su buen funcionamiento.

Por otra parte, otra función que el gerente de ventas debe conocer a fondo es la forma en que el vendedor debe actuar ante los clientes y aún antes de llegar a visitar a los mismos, es la única forma en que podrá dirigir y controlar adecuadamente a sus subordinados. Es por eso que la Técnica de la Venta es la base esencial de formación de un vendedor.

Normalmente uno de los grandes problemas en las empresas textiles, es que no encuentran con frecuencia agentes vendedores profesionales y responsables que deseen trabajar con ellos, y lo más importante que aún los que tienen son elementos que desearían una oportunidad para salirse de la compañía, esto se debe a la falta de integración del personal a la misma y ese problema de integración radica en que los ejecutivos que manejan las ventas no toman en cuenta la importancia de motivar adecuadamente a su personal.

Y en lo que se refiere a la selección de territorios de ventas, se basa en la idea de que el territorio es estudiado desde el punto de vista de potencialidad para el agente.

Desde luego en algunas ocasiones el criterio que se usa es por clientela, división que se elabora en base a listas de prospectos o clientes ya conocidos. Por lo que la fijación adecuada de territorios permite que los agentes realmente trabajen en forma adecuada.

De tal forma, se recomienda que nunca se podrá tomar como base la forma de organización de otra empresa, es necesario que la gerencia consigne las necesidades y las posibilidades de su propia empresa y de aquí parta la organización y control para el buen funcionamiento de su propio departamento de ventas.

Por último, las limitaciones que se presentaron para el desarrollo del presente trabajo fueron: el gran volumen de información obtenida acerca del tema y la dificultad para seleccionarla; además de encontrar información contradictoria de acuerdo a los diferentes puntos de vista de cada autor.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- BERTRAND R. CANFIELD, Administración de Ventas, Ed. Diana. México. D.F. 1980.
- 2.- KENNETH B. HASS, Técnica profesional de ventas, Ed. Diana. México, D.F. 1978.
- 3.- GARDUN - O JAIME, Técnica de Ventas. Ed. Audiovisual. México, D.F. 1978.
- 4.- THOMPSON W. JOSEPH, La Venta: Una orientación psicológica. Ed. Hispano Europea. México. D.F. 1975.
- 5.- MCGREGOR DOUGLAS, El lado humano de la empresa, Ed. Diana. México, D.F. 1988
- 6.- WHEELER, Como Venderse así mismo, Ed. Miraele. México, D.F. 1982.