



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



**LA NECESIDAD DE CONTAR CON UNA FUERZA
DE VENTAS EFICIENTE EN LA PEQUEÑA
EMPRESA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A ;
JORGE BARRIOS TADEO

ASESOR: L.A. CARLOS MATIAS ARMAS

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

1995



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.

6
24

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
QUINTANA ROO

LA UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO CONFORMA
EL PLAN DE INVESTIGACION EN LA EMPRESA
EMPRESA

AL SEÑOR
DIRECCION DE ADMINISTRACION
P. R. E. S. E. N.
JORGE GARRIBOS TALLEO

ASESOR: LA. CARLOS MARTIN ARMAS



UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el trabajo de tesis titulado: "La necesidad de contar con una fuerza de ventas eficiente en la pequeña empresa".

que presenta el pasante: Jorge Barrios Tadeo
con número de cuenta: 8719129-1 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Mex., a 9 de marzo de 1995

PRESIDENTE	L.A. Carlos Matías Armas	<i>[Firma]</i> 11/03/95
VOCAL	L.A. Francisco Ramírez Ornelas	<i>[Firma]</i> 11/03/95
SECRETARIO	L.A. Guillermo Aguilar Dorantes	<i>[Firma]</i> 11-03-95
1er. SUPLENTE	L.A. Angélica Hernández Araiza	<i>[Firma]</i> 11/03/95
2do. SUPLENTE	L.A. Sandra Luz González López	<i>[Firma]</i> 10/03/95

Esta tesis está dedicada a todas aquellas personas que me han inspirado un deseo infinito de superación, motivo suficiente para darle continuidad a mi formación profesional.

A mis padres:

Sr. Esteban Barrios Fuentes

Sra. Alejandra Tudeo Castelan

Quienes me dieron libertad para elegir mi propio camino.

A mis hermanos:

Por su ejemplo, apoyo y comprensión.

Muy especialmente al profesor Ventura Barrios González, porque con su valiosa ayuda logré superar muchos obstáculos durante la elaboración de este trabajo.

A mi asesor de Tesis:

L. A. Carlos Matias Armas, quien con su experiencia, sugerencias y opiniones hizo posible la terminación de este trabajo.

INDICE

OBJETIVOS		1
INTRODUCCION		2
CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA PEQUEÑA EMPRESA.		
1.1	ANTECEDENTES DE LA FUERZA DE VENTAS	4
1.2	CONCEPTO DE FUERZA DE VENTAS	12
1.3	CONCEPTO DE PEQUEÑA EMPRESA	14
1.4	IMPORTANCIA DE LA FUERZA DE VENTAS	17
1.5	MAGNITUD DE LA FUERZA DE VENTAS	21
CAPITULO 2. LA FUERZA DE VENTAS Y SU CAMPO DE TRABAJO.		
2.1	LOS CAMPOS QUE DEBE CUBRIR EL VENDEDOR	26
2.2	VENTAS INDUSTRIALES	29
2.3	VENTAS COMERCIALES	30
2.4	VENTAS DE CONSUMO	33
CAPITULO 3. INTEGRACION DE LA FUERZA DE VENTAS A LA PEQUEÑA EMPRESA.		
3.1	RECLUTAMIENTO	37
3.2	SELECCION	46
3.3	CONTRATACION	56
3.4	INDUCCION	57
3.5	ENTRENAMIENTO	58
CAPITULO 4. ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE VENTAS.		
4.1	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PARA LA FUERZA DE VENTAS	67
4.2	ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS	70
4.3	REMUNERACION DE LA FUERZA DE VENTAS	74
4.4	SUPERVISION DE LA FUERZA DE VENTAS	80
4.5	EVALUACION DE LA FUERZA DE VENTAS	85

CAPITULO 5. LA NECESIDAD DE CONTAR CON UNA FUERZA DE VENTAS EFICIENTE EN LA PEQUEÑA EMPRESA.

5.1	FACTORES QUE PROPICIAN LA NECESIDAD DE CONTAR CON UNA FUERZA DE VENTAS EFICIENTE	93
5.2	RESULTADO DE UNA DEFICIENTE LABOR DE VENTA	96
5.3	CUALIDADES DE LA FUERZA DE VENTAS	99
5.4	ASPECTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR PARA LOGRAR LA EFICIENCIA EN LA FUERZA DE VENTAS	102

CAPITULO 6. DESCRIPCION DE UNA ORGANIZACION DE VENTAS, CORRESPONDIENTE A LA EMPRESA: "CIA. FERRETERA, S. A. ".

6.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	111
6.2	TAMAÑO Y GIRO DE LA EMPRESA	112
6.3	ADMINISTRACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	114
6.4	ALCANCES DE LA FUERZA DE VENTAS	115
6.5	LIMITACIONES DE LA FUERZA DE VENTAS	121
6.6	RECOMENDACIONES PARA LA FUERZA DE VENTAS	123
	CONCLUSIONES	125
	BIBLIOGRAFIA	127

OBJETIVOS

1. Señalar algunos aspectos de la fuerza de ventas en la pequeña empresa.
2. Identificar los campos que el vendedor debe cubrir en su tarea de ventas.
3. Establecer los elementos necesarios para integrar la fuerza de ventas en la pequeña empresa.
4. Comprender la importancia de llevar una buena administración de la fuerza de ventas.
5. Entender algunos elementos que ayudan a mejorar la tarea de ventas.
6. Mostrar la estructura de ventas de una pequeña empresa.

INTRODUCCION

La intención por abordar el tema de la fuerza de ventas nos condujo a la elaboración de este trabajo de tesis, y pensando también en la utilidad que puede tener o significar para todos aquellos interesados en esta materia.

Sin duda alguna, la época que estamos viviendo se nos adelantó, es decir, hemos logrado algunos avances, sobre todo en materia económica, que no esperábamos tan rápidamente. Por mencionar algún ejemplo, se han firmado acuerdos comerciales que implican la desaparición paulatina de las cuotas arancelarias, exigiendo estos acuerdos una mayor competitividad de todas las empresas sin excepción alguna; esto implica, obviamente, la modificación de algunas estructuras organizacionales, para adaptarlas a la nueva era que estamos empezando a vivir.

Lo anterior es sólo un parámetro que nos permite ubicarnos en el mercado y vislumbrar las posibilidades de éxito o de fracaso.

En este trabajo de tesis se trata, fundamentalmente, de señalar los aspectos más importantes de la fuerza de ventas, su injerencia e importancia y, sobre todo, la necesidad de dotar a la pequeña empresa con una fuerza de ventas eficiente que le permita estar en condiciones de ventaja en cuanto al desempeño de su personal. Esto implica necesariamente toda una serie de aspectos fundamentales que se deben precisar.

En principio, ubicar a la fuerza de ventas en su campo de trabajo, pero también es tarea decisiva el integrar dicha fuerza de ventas a la empresa, tomando en cuenta todos aquellos elementos implícitos en este proceso, desde su reclutamiento hasta el mismo desarrollo del vendedor en la empresa.

Otro aspecto que se debe detallar es la administración de la fuerza de ventas, así como también la manera de hacerla eficiente.

Por último, se ha considerado indispensable citar un ejemplo de una pequeña empresa, haciendo énfasis específicamente en su organización de ventas.

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA PEQUEÑA EMPRESA.

1.1 ANTECEDENTES DE LA FUERZA DE VENTAS

Realmente, el origen de las ventas es muy antiguo. Sin duda alguna, ha sido una actividad practicada a lo largo de la historia, manifestándose de diferentes formas en cada una de las épocas de la humanidad.

"Paul Herman, por ejemplo, describe a un agente viajero de la edad de bronce con su caja de muestras; una caja de madera de 66 cm. de largo, dividida en varios compartimentos en los que había varios tipos de hachas, hojas para espadas, botones, etc.". 1

Así como la descripción de Paul Herman, se han argumentado una buena cantidad de hitos en la historia de la venta y el arte de vender.

LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN DIFERENTES CULTURAS

LOS FENICIOS.

Gracias a la magnífica ubicación geográfica, los Fenicios pudieron realizar intercambio comercial con Europa y Asia. Las abundantes montañas del Líbano los protegían y al mismo tiempo

1. Kotler Philip
Mercadotecnia Pág.. 526

les proporcionaban madera suficiente para construir sus naves y surcar los mares.

Alrededor del año 2000 A. de C., comenzaron a comerciar, llegando a su apogeo en el Mar Mediterráneo durante el siglo XII A. de C.

Caracterizados por el comercio intermediario, se erigieron como grandes transportistas de esa época. Su desplazamiento partía de las diferentes ciudades fortificadas como Sidon, Tiro, Biblos, Gaza, etc.

A pesar de lo difícil que era navegar en barcos ligeros y sin contar con elementos de orientación y control, los Fenicios establecieron bases comerciales en los márgenes del Mar Mediterráneo, y a través del estrecho de Gibraltar lograron llegar a la Gran Bretaña.

El intercambio comercial lo realizaban con diferentes regiones, por ejemplo, del Medio Oriente obtenían para sus transacciones oro, plata, marfil y piedras preciosas; de Arabia conseguían incienso y canela.

El interés por mejorar sus operaciones comerciales los condujo a que elaboraran el alfabeto y difundieran el uso de la moneda.

LA CULTURA GRIEGA

El comercio en la antigua Grecia se practicó en dos periodos. El primero data del año 800 al 500 A. de C.; en este periodo, la actividad comercial fue controlada por las Ciudades-Estado. El segundo periodo se ubica del año 500 al 200 A. de C.

Los Griegos se distinguieron por manejar con éxito el comercio de la alfarería, los mármoles y los cobres; de su región aprovecharon el aceite de oliva y el vino para comercializarlos.

Como en su territorio no tenían los suficientes productos para el comercio, tuvieron que ser Intermediarios de otras regiones.

LA CULTURA ROMANA

Apesar de que Roma no fue un pueblo dedicado exclusivamente al comercio, aprovechó las vías de comunicación por donde se trasladaban sus legiones. A través de estos caminos fluía un continuo tráfico mercantil que provenía de las regiones dominadas.

Inicialmente, el pueblo Romano alterna la agricultura y el comercio. Posteriormente, con la anexión de otras colonias que se encontraban en una etapa floreciente, se origina una verdadera actividad comercial.

Los Romanos controlaban el comercio del trigo, la cebada, el algodón, el lino, el papiro, aceite y vinos. También el plomo, el oro, la plata y el hierro, así como sedas y alfombras, fueron objeto de su comercio.

LA VENTA EN LA EDAD MEDIA.

En esta época hubo un estancamiento de las diversas actividades; no obstante, el comercio presentó notables avances durante este período.

En la Edad Media se generalizó el sistema monetario metálico, y eran los monarcas quienes acuñaban la moneda. Pero al extenderse el feudalismo, algunos señores feudales se adjudicaron el derecho de acuñación.

Los avances en las actividades comerciales se manifestaron con la aparición de nuevos elementos, tales como los comisionistas y asociaciones mercantiles. Se crearon rudimentarias instituciones bancarias, que en un principio fungieron como de custodia y más tarde como organizaciones de crédito.

Los sistemas para medir y contar se perfeccionaron y esto trajo consigo una mejor ejecución de las transacciones comerciales.

Sin embargo, la dificultad de los medios de transporte y, aunado a ello, la inseguridad de las vías de comunicación, propiciaron un marcado deterioro del comercio. Debido a la inseguridad y a la dificultad para el tráfico de las mercancías, el vendedor tenía que aumentar demasiado el valor original de las mismas. Esto ocasionó que el comercio se fuera limitando paulatinamente, a los productos de poco valor y fácil desplazamiento.

La iglesia fomentó el comercio, al organizar festividades en las que se reunían muchas personas. Esto permitió la realización de ferias que propiciaron un renacimiento de la actividad comercial.

Durante la Edad Media apareció una nueva institución mercantil de gran importancia: Los Gremios. En un principio, éstos se distinguieron por la defensa mutua entre sus elementos. Más tarde llegaron a adquirir tanto poder, al grado de monopolizar la venta de ciertos productos y prohibir la comercialización de los mismos a quien estuviera fuera del gremio correspondiente.

LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA CULTURA AZTECA

Los primeros pobladores mexicas ya practicaban el comercio: lo realizaban en forma de trueque. Sin conocer las bestias de carga ni la rueda, el transporte humano de las mercancías constituía el único medio.

En 1313 se fundó Tenochtitlan, 5 años más tarde (1318), da inicio la construcción de casas con material sólido y comienzan a edificarse los Teocallis.

La falta de alimento para los pobladores los llevó a buscarlo, primero en las riberas del lago, después, mediante viajes más largos, con caravanas. Así surgió la actividad comercial y su representante el Pochteca.

La participación del vendedor en la Cultura Azteca se dividió en dos grupos:

Tlanamac, vendedor no especializado, se dedicaba a comerciar con productos obtenidos por él mismo y actuaba solamente en los mercados.

Pochtecatl, a diferencia del anterior, era un vendedor especializado, cuya actividad fue exclusivamente la venta y principalmente el comercio exterior.

LOS POCHTECAS SE DIVIDÍAN EN TRES GRUPOS:

- **Pochteca Teucnenenque.** Estos viajaban solos para desarrollar la actividad comercial.
- **Pochteca Nahualoztomeca.** Viajaban en conjunto, en organizadas expediciones comerciales; también vendían dentro de ellas personalmente.
- **Pochteca Tlatoque.** Eran los viejos mercaderes; obviamente ya no hacían expediciones. Se limitaban a dar las mercancías en comisión a los Nahualoztomeca. Se distinguían por usar un abanico y un bastón.

Los Pochtecas estaban integrados en una agrupación gremial, bajo el mando de un jefe, "Acxotecatl", que era siempre de la clase "Tlatoque".

La necesidad de tener intercambio comercial con otros pueblos, permitió a los pochtecas organizar largas expediciones comerciales conjuntas, con la finalidad de llegar a otras culturas.

A falta de una moneda única, se adoptaron distintos objetos, como plumas raras, cacao, cañutillos de plumas de aves con polvo de oro, etc., para efectuar las operaciones de intercambio.

LA VENTA DURANTE LOS SIGLOS XVI A XIX

A medida que los españoles fueron descubriendo y sometiendo gran parte del continente americano, también el comercio adquirió un nuevo rumbo, toda la actividad comercial quedó estrictamente sujeta a Legislaciones Especiales conocidas como "Leyes de Indias", de las cuales la Casa de Contratación fue un instrumento básico.

Dicha casa de contratación operaba en Sevilla y regulaba el comercio y tránsito de toda mercancía que se dirigiera o procediera de América.

En esta época florecieron los consulados o juzgados de comercio, cuya función era intervenir en diversas actividades relacionadas con las ventas, seguros, quiebras y fletamiento.

Se crearon los corredores comerciales, donde la compra y venta se efectuaba con alimentos y bebidas de España, metales y maderas de Alemania, colorantes y bordados de Grecia, etc.

Los grandes mayoristas comenzaron a emplear vendedores intermediarios a cambio de comisiones.

Más tarde, Europa comienza a experimentar un cambio y es precisamente el inicio y desarrollo de la Revolución Industrial. Se realizan grandes inventos y descubrimientos, se perfeccionan y se producen en serie objetos que antes costaba mucho tiempo y esfuerzo hacerlos.

Con la Revolución Industrial, empieza a funcionar una distribución de los productos más eficiente, la aparición de los almacenistas, mayoristas y detallistas fue el resultado de este cambio.

Surge el vendedor viajero, su trabajo consistía en llevar la mercancía consigo hasta lograr la venta.

El peligro de asaltos y despojos en los caminos hizo que los vendedores se limitaran a portar sólo muestras, con las cuales efectuaban sus pedidos.

Otro tipo de vendedor que hizo su aparición fue el que vendía de puerta en puerta diferentes tipos de mercancías, incluso se trasladaba de pueblo en pueblo. Se le llamó también buhonero.

Había otro vendedor, el moscardón, su trabajo consistía en esperar a los posibles prospectos a la entrada de la ciudad o en las hosterías, para conducirlos a los almacenes donde realizaba su tarea de venta, de la que obtenía un determinado porcentaje.

Los sistemas de transporte y las vías de comunicación se fueron modificando, y al mismo tiempo mejoraron el desplazamiento de los diferentes productos. En 1812, una buena diligencia empleaba 6 días en recorrer la distancia que en 1834 el ferrocarril hacía en 4. Veinte años más tarde, el mismo ferrocarril efectuaba el recorrido en un sólo día y en 1920 se redujo a 4 horas el tiempo empleado para la misma distancia.

A principios del siglo XX, se organizó la actividad del vendedor comisionista.

En 1929, el mundo experimenta una depresión económica; como consecuencia de esto, no fue fácil realizar ventas; la necesidad de efectuarlas conlleva a estudiar y depurar los métodos de promoción y venta. A partir de entonces, surge esta última como una técnica.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se extiende y difunde el concepto de Marketing, y cobra gran importancia en las potencias económicas.

1.2 CONCEPTO DE FUERZA DE VENTAS

Las ventas representan uno de los puntos esenciales de la mercadotecnia, ya que a través de las mismas se logra hacer llegar el producto al cliente.

En el mundo de las ventas, las personas que realizan esta tarea reciben varios nombres: fuerza de ventas, vendedores, representantes de ventas, ejecutivos de cuenta, asesores de ventas, ingenieros de ventas, agentes, representantes de campo, representantes de servicio, etc.

Si partimos de un punto de vista etimológico, encontraremos que la palabra vendedor deriva de vender y esta, a su vez, proviene de la palabra latina compuesta de "vendo" cuyo significado es venir y "Dare" que significa dar, es decir "Ven" y "Dame".

CONCEPTO

Son muchos los autores que han precisado el concepto de Fuerza de Ventas. En seguida se enlistan algunas definiciones.

"Es un grupo de personas que efectúan la acción de vender algo es decir, el ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o servicio a cambio de un precio establecido; estas personas hacen de las ventas su forma habitual de vida y constituyen parte de un equipo". 2

"Es un proceso personal o impersonal de inducir y persuadir a un cliente a comprar un bien o servicio, o a actuar favorablemente respecto a una idea que tiene significado comercial para el vendedor". 3

2, 3 Fischer De La Vega Laura
Mercadotecnia Pág. 376

"Es un grupo de personas con características especiales que existen para llevar a cabo los programas de ventas". 4

"Es la comunicación personal que tiene como finalidad persuadir a un posible cliente a que compre un bien, un servicio o una idea; es también la principal herramienta promocional que se usa para alcanzar la venta". 5

Desde un punto de vista muy particular, la fuerza de ventas constituye un recurso indispensable para lograr que el producto tenga contacto con el consumidor, y de esta manera la empresa efectúe intercambio comercial, haciéndose presente en el mercado.

1.3 CONCEPTO DE PEQUEÑA EMPRESA

El concepto de pequeña empresa ha sido abordado por muchos autores: todos ellos lo han tratado en una forma distinta. Desde luego, es respetado el criterio de cada autor.

Veamos dos apreciaciones diferentes. Por un lado la de Agustín Reyes Ponce y, por el otro, la que hace Nacional Financiera.

**4 R. Canfield Bertrand
Administración de Ventas**

**5 J. Stanton Willian
Fundamentos de Marketing Pág. 472**

Para el autor Agustín Reyes Ponce, la pequeña empresa se define en función de dos criterios que son: el número de personas empleadas y la complejidad de la estructura de la empresa. Siguiendo estos criterios, se determina que la pequeña empresa, es la unidad económica que cuenta con un número aproximado de 40 a 50 trabajadores y, por lo menos, con tres grupos fundamentales.

1. El dedicado a la producción de bienes o servicios.
2. El dedicado a la distribución y la venta.
3. El dedicado a las funciones de finanzas y control.

"Reyes Ponce agrega que en ella funcionan uno o dos niveles intermedios de jefes, de tal manera que las ordenes deben pasar por dichos niveles". 6

Nacional Financiera define a la pequeña empresa como aquella que en su ejercicio inmediato anterior, simultáneamente haya ocupado en forma permanente hasta 100 personas, y obtenido ingresos por ventas netas hasta por el equivalente de 1115 veces el salario mínimo general elevado al año vigente en el área geográfica "A". 7

6 Reyes Ponce Agustín
Administración de Empresas Teoría y Práctica Primera
Parte Pág.94

7 Nacional Financiera
Programas de Apoyo Crediticio

La definición de Nacional Financiera es la que más se adapta a la realidad de la empresa en nuestro país y es cambiante de acuerdo a las condiciones actuales.

• **CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.**

Existen algunas características que son comunes en la pequeña empresa. En seguida se mencionan las más destacadas.

1.- Escasa especialización en la administración. Generalmente, la administración de la pequeña empresa la lleva a cabo una sola persona, quien carece de elementos que lo auxilien, y muchas veces esta persona no cuenta con la capacidad suficiente para efectuar dicha función.

2.- Dificultad para el acceso al capital. Uno de los problemas más graves que enfrenta la pequeña empresa es, precisamente, la dificultad que tiene para obtener financiamiento. Sin embargo esta problemática surge, debido a dos cosas:

a) La ignorancia del empresario acerca de las distintas fuentes de financiamiento y el funcionamiento de éstas.

b) El empresario se limita a la hora de exponer la situación por la que atraviesa su negocio, ante las posibles fuentes de financiamiento.

- 3.- Relación estrecha del director con quienes laboran en la empresa. En este tipo de estructura, existen las condiciones para que el director mantenga contacto directo con sus subordinados. Gracias a esto, la empresa tiende a desarrollarse en un ambiente cordial, en el que el flujo comunicativo es constante.

- 4.- Poca participación en el mercado. La pequeña empresa tiene una posición poco dominante; dada su magnitud se limita a operar en un mercado pequeño sin trascender de manera significativa.

- 5.- Estrecha relación con la comunidad local. Al no tener abundantes recursos, no sólo en el aspecto monetario sino en todos, la pequeña empresa se auxilia de la comunidad local para abastecerse de personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, etc.

1.4 IMPORTANCIA DE LA FUERZA DE VENTAS

Hoy en día la fuerza de ventas constituye un elemento indispensable para las pequeñas empresas, en su afán por hacerse presentes en el mercado.

El gran número de personas que se dedican a la tarea de ventas, pone de manifiesto lo importante que es esta actividad en la actualidad.

EL IMPACTO EN LA SOCIEDAD.

Los vendedores efectúan funciones importantes apoyando a la sociedad a resolver ciertos problemas; en otras palabras, lo hacen detectando sus necesidades, facilitando información sobre productos y generando los intercambios que minimizan tales necesidades. Al efectuar este esfuerzo, motivan el proceso de consumo. Sin embargo, quizá, la contribución más importante sea propagar información sobre las innovaciones y los nuevos productos. Generalmente, la gente no acepta el cambio, incluso a pesar de que muchos bienes pueden satisfacer mejor sus necesidades. El vendedor, auxiliándose de su actitud persuasiva, anima y convence usualmente a los consumidores a adquirir los productos.

IMPACTO EN LAS COMPAÑÍAS.

Muchas empresas canalizan una gran cantidad de recursos destinados a la fuerza de ventas, representando ésta una fuerte erogación, que en algunas compañías significa el gasto de operación más grande.

Cuando se hace este tipo de inversión, las empresas se benefician claramente. Los vendedores son importantes en el punto de la venta, sobre todo en los productos duraderos y la mayoría de las compras no se efectuarían sin una buena participación del vendedor.

Los vendedores no sólo impulsan las ventas, gracias a ellos las empresas obtienen valiosa información, destinada a mejorar los esfuerzos de planeación y mercadotecnia. Las innovaciones en los productos de la competencia, la insatisfacción del cliente

son aspectos importantes que el mismo vendedor obtiene del mercado y, en un intento por aportar beneficios, hace llegar esta información a la compañía, repercutiendo en la toma de decisiones de mercadotecnia. El vendedor no sólo contribuye para la empresa; los clientes obtienen de él muchos beneficios.

Muchas veces, el personal de ventas es el único contacto con el consumidor; por lo tanto representa la imagen de la empresa ante el público y es una extensión de la misma.

IMPACTO EN LOS CONSUMIDORES.

El trabajo de los vendedores no solamente beneficia a las empresas; sus servicios también favorecen a los clientes. En muchas ocasiones, el vendedor se limita únicamente a efectuar la venta; sin embargo, la mayoría de las veces, su labor pretende efectivamente satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo un servicio eficiente, en el momento mismo que efectúa el intercambio, o la venta del producto, ayuda a disminuir las necesidades del cliente y, al mismo tiempo, incrementa su satisfacción contribuyendo con ellos a elevar su nivel de vida.

Los servicios adicionales y la información que proporcionan acerca de los productos son aspectos que hacen del vendedor un elemento de gran valor; esto hace posible una mejor satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Las aptitudes del vendedor le permiten desarrollarse en un ambiente cordial, lo cual repercute en el comportamiento del consumidor. A medida que se fomenta la relación personal, se reduce el temor hacia la adquisición de un determinado producto, y esto ayuda a mejorar la satisfacción del consumidor.

IMPACTO EN LOS VENDEDORES.

El campo de las ventas ofrece buenas compensaciones a quien las ejercita. Dentro de la mercadotecnia, significan una de las opciones más viables para obtener ingresos.

Los vendedores, que desarrollan su labor en el campo generalmente no están sujetos a una minuciosa supervisión; esto les permite organizar sus actividades de acuerdo a su mejor apreciación.

El departamento de ventas concentra un número considerable de personas. Muchas empresas cuentan con más elementos en esta área que en cualquier otro de los campos de la mercadotecnia. La experiencia que van adquiriendo los vendedores es un parámetro importante para aquellos que aspiran, a ocupar niveles superiores.

1.5 MAGNITUD DE LA FUERZA DE VENTAS

A medida que las empresas obtienen buenos resultados y crecen sustancialmente en tamaño, es necesario realizar ciertas adaptaciones en la estructura organizacional.

Evidentemente, lo anterior se manifiesta en el tamaño de la fuerza de ventas: ésta tiene que ajustarse cada determinado tiempo, debido a los cambios que van sufriendo los planes de mercadotecnia de la empresa, el mercado y las fuerzas del medio ambiente que la rodean.

Existen algunos métodos cuya finalidad es determinar el tamaño óptimo de la fuerza de ventas para una empresa.

METODO DE CARGAS DE TRABAJO

Este método se basa, esencialmente, en igualar la carga de trabajo de los vendedores, más todavía que el potencial de ventas de cada zona, en otras palabras, significa que a cada vendedor se le destinan cuentas que exigen, en forma aproximada, igual tiempo y esfuerzo. El uso de este método da como resultado el número adecuado de visitas a efectuarse a los respectivos clientes.

La aplicación de este método implica tres condiciones fundamentalmente.

1. Se debe considerar la posibilidad de separar a los clientes en grupos, en función a sus compras.
2. La gerencia debe determinar el número de visitas de ventas, indispensables para proporcionarle un buen servicio a cada cliente.
3. Por último, es indispensable conocer el número promedio anual de visitas efectuadas por cada vendedor.

Para precisar el tamaño de la fuerza de ventas, utilizando el método de cargas de trabajo, la gerencia debe considerar los siguientes lineamientos.

1. Multiplicar el número de clientes de cada grupo por el número de visitas anuales indispensables para atenderlos adecuadamente.
2. Efectuar la suma de la operación anterior.
3. Dividir la suma anterior entre el número promedio anual de visitas efectuadas por cada vendedor.

Veamos un ejemplo para ilustrar el funcionamiento de este método. Supongamos que una empresa separa a sus clientes en dos grupos, con base en su tamaño, de la siguiente manera:

Cuenta con 100 clientes en la zona norte, éstos a su vez necesitan 50 visitas anuales, cada uno respectivamente, y tiene 125 clientes en la zona sur, que requieren 40 visitas al año cada uno, y se sabe que el vendedor promedio de la empresa efectúa 1000 visitas anuales.

$$8) \quad \frac{100 (50) + 125 (40)}{1000} = \frac{5000 + 5000}{1000} = 10$$

El resultado obtenido nos permite conocer el número de vendedores que necesita la empresa para cubrir sus necesidades; en este caso, 10 vendedores son los adecuados.

METODO DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Se trata de otro enfoque, que nos permite conocer el número idóneo de vendedores, para el funcionamiento del departamento de ventas de una empresa.

En este método se especifica que si la empresa incrementa el número de vendedores en un determinado mercado geográfico, implica un aumento en las ventas y, por ende, de los gastos de ventas. Además cuando las ventas adicionales que se obtengan sean proporcionalmente mayores que los aumentos en los gastos de venta, es conveniente para la empresa incrementar el número de vendedores.

8 Fischer De La Vega Laura
Mercadotecnia Pág. 386

A este método se le encuentran algunas limitaciones, tales como:

1. Las personas que lo emplean deben hacer estimaciones, donde se conozca el incremento en las ventas cuando se agregue un nuevo vendedor.
2. Es necesario estimar, también el monto del incremento en los gastos de ventas.

En efecto, los buenos resultados de este método dependen, fundamentalmente, de la capacidad del responsable de ventas para efectuar las estimaciones en una forma correcta.

Para ilustrar el método de incremento de la productividad, consideremos un ejemplo:

Empresa "X"
Zona de ventas sur
9)

No. DE VENDEDORES	GTOS. X VTAS.	VTAS. X Z.	UTIL EN OPERA
1	N\$ 5000	N\$ 50000	N\$ 45000
2	10000	75000	65000
3	15000	90000	75000
4	20000	105000	85000
5	25000	110000	85000
6	30000	112000	82000

9 Fischer De La Vega Laura
Mercadotecnia Pág. 387

En este ejemplo, el número de vendedores ideal para satisfacer las necesidades de los clientes que se localizan en la zona de ventas es de 4 vendedores, ya que a partir de 5, los gastos de ventas empiezan a elevarse en proporción a las ventas adicionales obtenidas.

CAPITULO 2. LA FUERZA DE VENTAS Y SU CAMPO DE TRABAJO

2.1 LOS CAMPOS QUE DEBE CUBRIR EL VENDEDOR

Existe una amplia variedad de trabajos de ventas. No siempre se requieren las mismas habilidades para lograr un buen cierre; algunos exigen, quizá, una mayor habilidad; otros, tal vez únicamente con la presencia del vendedor se logran. Sin embargo, todos los esfuerzos de ventas deben coincidir con el objetivo que se persigue, es decir, obtener ingresos y, por ende, generar utilidades.

Resulta más fácil entender la gran variedad de los trabajos de ventas, si consideramos que esta va desde posiciones en las que el vendedor se encarga de llenar ordenes, hasta las complejas tareas donde el trabajo del vendedor se traduce en la obtención de pedidos. Obviamente, ambas actividades requieren diferentes tipos de personas.

De lo anterior se desprenden las distintas posiciones que asume el vendedor en relación al tipo de trabajo que desempeña.

VEAMOS ALGUNOS EJEMPLOS:

- Posiciones en las que el trabajo radica fundamentalmente en poner el producto a disposición del cliente; por ejemplo, un vendedor conductor de refrescos, un vendedor de pan, de

leche, etc. Varios de estos trabajos se complementan con algunas tareas de comercialización, como preparar y realizar exhibiciones y, sobre todo, colocar el producto en el punto de venta.

Se debe ser muy cuidadoso para que los pedidos se surtan correctamente y en el tiempo oportuno.

- Existe otro tipo de vendedor, que se desempeña como tomador interno de pedidos, y es aquel cuya ubicación se localiza detrás de un mostrador; su trabajo es, básicamente, ofrecer un eficiente servicio al cliente, debido a que éste ya ha decidido sus compras. Quizá a través de alguna sugerencia, el vendedor puede propiciar una venta, aunque no siempre pasa esto. Aquí vale la pena señalar que los vendedores de mostrador y de piso son los que intervienen en esta clasificación.
- A diferencia de los tomadores internos de pedidos, tenemos también los tomadores de pedidos en el exterior; su tarea consiste en visitar a los clientes en sus respectivos negocios, por ejemplo, los representantes de ventas de una compañía de chocolates que visitan las tiendas de ventas al detalle. Gran parte de las ventas se canalizan en productos ya adquiridos por los clientes que vuelven a hacer pedidos. En ocasiones, los vendedores deben realizar algunas presentaciones a los clientes actuales y potenciales.

- Posiciones en las que lo principal no es conseguir únicamente pedidos, sino influir de manera positiva sobre quienes se encargan de tomar las decisiones.

Otra de las funciones que distinguen a estos vendedores es el desarrollo de actividades promocionales encaminadas a incrementar las ventas. También es tarea de ellos poner mucha atención en el servicio a los clientes, cuidando que sea el adecuado. Sobre todo en las empresas dedicadas a la venta de productos alimenticios, a éstos se les conoce como vendedores misioneros.

- Habrá ocasiones en las que se haga mucho énfasis en la capacidad del vendedor para explicar el producto a un prospecto, así como para adaptarlo a sus necesidades particulares. Un ingeniero de ventas con un buen entrenamiento técnico es un ejemplo del tipo de personas que se requiere para desempeñar esta actividad. Estos vendedores generalmente se encargan de vender cierta clase de equipos complejos.
- Muchas veces los consumidores aún no logran estar conscientes de la necesidad del producto, o tal vez no entienden como un producto nuevo puede satisfacer sus necesidades, mejor todavía que el que están usando; es ahí donde se requiere de una venta creativa, es decir, diseñar un sistema que se ajuste a los requerimientos del cliente en particular.
- Últimamente ha cobrado mucha importancia el telemarketing, que consiste en efectuar ventas por teléfono por conducto de personas con características bien definidas que han sido

contratadas precisamente para desarrollar esta labor. En la práctica este método de ventas ha dado muy buenos resultados.

- Vendedores cuya tarea es conformar un grupo de consumidores a través de sus parientes, vecinos, conocidos, amigos, etc. Posteriormente, las personas que integran el grupo hacen lo mismo, es decir, invitan a otros individuos a consumir los productos que ellos están consumiendo. Este sistema de ventas es conocido como multinivel y ha comenzado a operar en nuestro país desde hace algunos años con poca aceptación.

Una organización puede emplear diferentes tipos de vendedores. Hay empresas que debido a su tamaño y, específicamente a su organización de ventas, requieren para sus actividades de comercialización de la mayoría de los vendedores señalados anteriormente.

2.2 VENTAS INDUSTRIALES

Los vendedores que encajan en esta actividad deben tener el talento suficiente para atender a un tipo de cliente más exigente y, sobre todo, conocedor de los productos e insumos que requiere.

Los productos industriales que comercializan los agentes están destinados a la manufactura de otros bienes, así como al

mantenimiento y funcionamiento de industrias, oficinas, instituciones financieras, talleres, etc., que adquieren algunos tipos de artículos industriales. Por tal motivo, es indispensable contar con un equipo de vendedores capaces de atender a ese mercado tan especial.

Generalmente, los agentes de ventas industriales comercializan sus productos con un número reducido de clientes que regularmente adquieren grandes cantidades, con la finalidad de obtener algún rendimiento de dicha adquisición.

Muchas veces en las ventas industriales se solicitan ingenieros de ventas, más aún cuando se trata de productos muy técnicos. Dichos agentes deben tener preparación en informática, electrónica, química, etc. Esta preparación les permite detectar las necesidades de los posibles compradores y sugerir el equipo que más les conviene.

2.3 VENTAS COMERCIALES

Las ventas comerciales constituyen uno de los tres campos en los que se desenvuelve la fuerza de ventas. La condición para desarrollar esta tarea es, primordialmente, el efectuar ventas a gran escala de: bienes de consumo, entre ellos, productos de uso diario, como alimentos, ropa, artículos de ferretería y mercería; aparatos electrodomésticos; artículos suntuarios como joyas y pieles; y servicios de los que se pueden mencionar la publicidad, los seguros, etc.

Los agentes de ventas comerciales se distinguen por vender a mayoristas o distribuidores de distintos tipos; tal es el caso de los intermediarios y semintermediarios, quienes efectúan ventas a los minoristas; también son clientes de estos vendedores las instituciones y los compradores industriales.

El agente de ventas comerciales debe estar lo suficientemente preparado para efectuar pedidos de productos, utilizando catálogos en los que hay listas demasiado extensas de artículos. Las ventas creativas de especialidades de alto valor forman parte de su trabajo y debe efectuarlas con éxito.

Gracias a la habilidad para relacionarse con distintos clientes, el agente de ventas comerciales efectúa operaciones de venta con compradores que tienen a su cargo la compra de mercancías destinadas a abastecer uno o más departamentos de grandes cadenas comerciales, tiendas de departamentos y supermercados.

El agente comercial de ventas es un magnífico elemento para representar a los productores que tienen su mercado y vender directamente a los mayoristas, cadenas comerciales, tiendas de departamentos, minoristas individuales. De la misma manera que representan al productor, también pueden vender para los grandes mayoristas, intermediarios y corredores, así como para los comerciantes al por mayor.

Los productores que destinan sus mercancías a distribuidores y minoristas emplean diversos tipos de representantes comerciales.

VENTAS DE ESPECIALIDAD. Los vendedores que realizan estas ventas generalmente las efectúan con los comerciantes almenistas, promoviendo el producto y apoyándose en tácticas muy agresivas y ofertas especiales; gracias a ello facilitan la colocación inmediata de algún producto.

VENTAS MISIONERAS. Son efectuadas por los agentes de ventas "misioneros", cuyo trabajo consiste en vender una línea completa de productos; además visitan esporádicamente a los comerciantes establecidos al menudeo, con la intención de colaborar en la organización de exposiciones de tienda; de igual forma los ayudan a planear las ventas. Otro de los nombres que reciben los agentes de ventas misioneros es: hombres de servicio y movimiento de mercancías.

EL MENUDEO. Aparte de las formas anteriores de venta, esta es otra modalidad de venta de especialidad, practicada por intermediarios comerciales, llamados "detallistas", quienes se encargan de visitar a personas profesionales, como químicos, dentistas, arquitectos e ingenieros, haciéndoles recomendaciones de un producto destinado a sus clientes.

2.4 VENTAS DE CONSUMO

Se entiende por ventas de consumo, o al consumidor, aquellas operaciones realizadas en las que los consumidores adquieren bienes o servicios para su consumo y, desde luego para satisfacer sus necesidades personales. En muchas ocasiones, también reciben el nombre de ventas al por menor, y son de dos tipos generales:

VENTAS INTERIORES. Son las que se efectúan exclusivamente en las propias instalaciones de la tienda.

VENTAS EXTERIORES. Estas requieren un tratamiento diferente al de las anteriores. Se realizan en los hogares y también en oficinas del consumidor.

El personal de ventas interiores de consumo trabaja en todos los tipos de establecimientos de menudeo, como tiendas de productos comestibles, dulcerías, farmacias, ferreterías, etc.

Los consumidores que deciden adquirir un producto para satisfacer sus necesidades precisan el lugar y la hora para efectuar la compra y, naturalmente, se dirigen al establecimiento apropiado para contactar con el empleado de ese local. En este caso, la tarea del vendedor se limita únicamente a empaquetar y cobrar el precio del producto vendido. Como podemos ver, esta actividad no requiere de grandes aptitudes para su realización, lo importante aquí es saber atender a los clientes y brindarles un buen servicio.

Sin embargo, muy esporádicamente el personal de ventas interiores realiza ventas creativas, dando sugerencias y recomendando los productos que el cliente necesita para satisfacer sus necesidades, explica también las ventajas que representa la adquisición de un bien determinado.

El mejor desempeño de los vendedores de productos de consumo dirigidos a los comercios de menudeo, depende esencialmente del gerente de ventas. Es tarea del gerente mejorar la calidad de los vendedores, desde los que solamente toman los pedidos, hasta aquellos que hacen ventas creativas.

Las ventas exteriores de consumo no son tarea fácil, se requiere de personal con características y aptitudes bien definidas. El trabajo de estos vendedores se traduce en localizar posibles clientes que necesitan el producto o servicio; deben también mostrarles como el producto logra satisfacer sus necesidades y convencerlos de que la procedencia del mismo es inmejorable, el precio razonable, y el momento adecuado para efectuar la compra.

Los vendedores no esperan que el cliente se dirija a ellos. Su trabajo es visitarlos en sus casas u oficinas y hacer uso de sus habilidades.

El personal de ventas exteriores no se limita a ofrecer unos cuantos productos, más bien trabaja todo tipo de artículos de consumo, desde los de uso cotidiano, como ropa, hasta especialidades como equipos de línea blanca, o servicios donde podemos ubicar los seguros de vida, la publicidad, etc.

Los vendedores exteriores pueden representar a los productores que venden directamente al consumidor, o bien su trabajo puede ser aprovechado por los minoristas, quienes venden diferentes productos. Por último, también las organizaciones de servicio requieren este tipo de vendedores.

Existen tres tipos de vendedores dedicados a las ventas exteriores de consumo, según la propia naturaleza de su trabajo.

1. **VENDEDOR DE RUTA.** Se distinguen, principalmente, porque siguen un recorrido regular para contactar con los clientes.
2. **VENEDORES INDEPENDIENTES.** Son aquellos que laboran sin ningún control de la firma cuyos productos venden, es decir, trabajan con mucha libertad.
3. **VENEDORES CONTROLADOS.** Se les llama así porque tienen un control directo del giro que representan, el cual puede ser un productor, un minorista, una compañía de seguros, etc.

En los últimos años, el volumen de las ventas exteriores de consumo se ha visto disminuido en los negocios. Los productores y comerciantes han preferido las ventas interiores, ya que resultan más económicas, incluso se auxilian de la publicidad para satisfacer las demandas de consumo en el mercado. Sin embargo, el recurrir a los vendedores externos por parte del gerente puede significar algunas ventajas muy importantes. Si se cuenta con un

buen equipo de ventas, es muy probable que estas se logren sin esperar que los clientes acudan a los negocios.

CAPITULO 3. INTEGRACION DE LA FUERZA DE VENTAS A LA PEQUEÑA EMPRESA

3.1 RECLUTAMIENTO

Una de las preocupaciones del gerente de ventas es dotar a su departamento del personal idóneo para desarrollar las actividades correspondientes. Todo ello depende esencialmente de contar con una bolsa adecuada de candidatos calificados, de tal forma que se pueda seleccionar a los más capaces. El reclutamiento es un instrumento necesario para conformar dicha bolsa de candidatos.

Existe una amplia variedad de fuentes para efectuar el reclutamiento, desde luego, algunas son más efectivas que otras.

Sin embargo, son las mismas empresas quienes deciden la fuente a utilizar para hacer llegar a los candidatos. Cuando la empresa espera tener varios puestos para ser ocupados cada año, puede resultarle ventajoso emplear varias fuentes reclutadoras.

Las compañías deben contar con un sistema de reclutamiento, que les permita buscar y explotar todas las fuentes apropiadas para conseguir solicitantes. Al mismo tiempo los candidatos deben ser calificados y en un número mayor a las necesidades de la empresa. Esto hace posible conformar un buen equipo de ventas acorde a las exigencias de la firma y en condiciones de atender exitosamente el mercado, permitiendo una

mejor aceptación y presencia de los productos en el territorio donde se desplazan los mismos.

En ocasiones el gerente efectúa una amplia combinación de vendedores, algunos experimentados, otros novatos; algunos más jóvenes y otro tanto con diversas experiencias de oficio; para muchos, esta combinación hace posible formar una cartera de clientes de diversos segmentos de mercado.

Las fuentes que más se utilizan para reclutar personal de ventas son:

INTERNAS

- **EL PROPIO PERSONAL DE LA COMPAÑÍA.**

Dentro de la misma empresa existen elementos muy valiosos, que podrían, en un momento dado, ocupar alguna vacante en el área de ventas; desde luego, depende del gerente de ventas tomar esta decisión y del interés que muestre el propio personal por cubrir dicha vacante.

Al utilizar este tipo de reclutamiento, se cuenta con la ventaja de que los aspirantes ya están familiarizados con la empresa y sus productos acaso. Es probable que sientan alguna lealtad hacia ella. Sin embargo, son muy pocas las empresas que prefieren reclutar a sus futuros agentes entre los elementos de su organización.

- **A TRAVÉS DE AMIGOS O PARIENTES DEL MISMO PERSONAL.**

Es común encontrar en las empresas agentes de ventas que fueron recomendados por los mismos vendedores o los empleados.

Ellos conocen la empresa, de tal forma que pueden explicar perfectamente a sus amistades y conocidos el funcionamiento de la misma; además su lealtad e interés hacia ella hace de los vendedores y empleados una buena fuente de nuevos agentes de ventas.

EXTERNAS

- **CLIENTES ACTUALES.**

Los clientes constituyen una importante fuente de reclutamiento de agentes de ventas porque, en general, su postura y disposición es ventajosa, conocen perfectamente las bondades del producto y suelen tener buenas relaciones con agentes de ventas que andan buscando una mejor opción para desarrollar sus actividades.

- **CENTROS DE ENSEÑANZA SUPERIOR.**

Algunas grandes firmas recurren a las instituciones educativas con la intención de encontrar candidatos de alto nivel, si bien en su mayoría los graduados carecen de experiencia en ventas, tienen la educación y la capacidad que pretenden los empleadores, no solamente para puestos en ventas, sino como futuros gerentes. Este tipo de reclutamiento no favorece a las

pequeñas empresas tanto como a las grandes, dado que la mayoría de los graduados prefieren las grandes corporaciones, de un amplio reconocimiento y con mejores programas y prestaciones.

Anteriormente el trabajo de ventas no impactaba demasiado a los estudiantes universitarios. Sin embargo, al paso de los años esa situación ha cambiado enormemente, ya que los jóvenes universitarios de los últimos años se han lanzado a la búsqueda de empleo en un mercado laboral saturado y con escasas oportunidades de desarrollo, y se han dado cuenta que las ventas son la entrada para irse colocando en puestos administrativos más altos.

- **AGENTES DE EMPRESAS COMPETIDORAS.**

La ventaja más importante de obtener vendedores de las organizaciones competidoras es que todos estos elementos ya fueron entrenados, tienen experiencia y están prácticamente listos para comercializar inmediatamente los productos de su nueva empresa. Sin embargo, muchos directores y gerentes de ventas encuentran dudosa la lealtad de tales personas y su compatibilidad con la nueva organización y administración. Pero también ocurre que algunos de estos individuos suelen exigir una remuneración mayor por incorporarse a la reciente empresa. Pueden adoptar una actitud independiente, lo que limitaría su control. Por lo tanto, integrar agentes de ventas de la competencia no es una garantía suficiente para satisfacer las necesidades de una mejor fuerza de ventas. Nadie garantiza que el agente procedente de una empresa competidora brinde el mismo esfuerzo tanto en la nueva organización como en la anterior. Por eso las empresas que reclutan personal de la competencia deben ser

sumamente cuidadosas en el momento de seleccionar a sus futuros representantes de ventas.

- **AGENCIAS DE EMPLEO.**

Aunque la mayor parte de las agencias de empleo se caracterizan por atraer personal para diferentes áreas de oficina, últimamente empiezan a aparecer algunas interesadas en colocar personal de ventas. Existen dos clases de agencias: privadas y públicas. Las primeras cobran una determinada tarifa por el servicio de colocación, y corresponde en algunas ocasiones al solicitante cubrir dicha tarifa; no obstante, hay agencias cuya compensación corre a cargo totalmente del que proporciona el empleo. Las agencias públicas, como el Servicio Estatal de Empleo, no cargan ningún derecho sobre el solicitante.

No todas las agencias brindan los mismos resultados. Existen grandes diferencias entre ellas, respecto a la calidad del servicio que proporcionan a las empresas dispuestas a contratar personal y, sobre todo, a la categoría de los individuos que necesitan.

Es importante que el gerente de ventas canalice sus esfuerzos en unas cuantas agencias, más aún en aquellas que poseen una magnífica reputación en la colocación de personal de ventas.

En ocasiones el gerente, al tener una estrecha relación con una buena agencia, lógicamente, tendrá la oportunidad de allegarse del personal más competente.

A medida que la empresa proporciona a la agencia de empleo una descripción completa y detallada de los puestos disponibles, y elabora un listado de los requisitos indispensables para cubrir la vacante, será más fácil conseguir los mejores elementos y elevar la calidad de la fuerza de ventas.

- **AGENTES DE VENTAS DE LINEAS AFINES.**

Los agentes que venden líneas de productos con algunas características similares, pero no de la competencia, suelen tener la experiencia y la habilidad necesaria para desarrollar la misma clase de actividades, además de contar con clientes y prospectos establecidos. Sin embargo, el éxito que pudieron haber tenido en las líneas similares, no es un buen indicador para asegurar el desempeño del vendedor en la nueva empresa; en esta tendrá que comercializar otros productos. Desde luego, resulta muy ventajoso emplear a estos elementos sobre todo por la experiencia que se puede aprovechar de ellos y, en ocasiones, por la gran similitud de las actividades desarrolladas anteriormente.

- **AGENTES DE COMPRAS.**

Los compradores profesionales, en sus actividades de trabajo, tienen contacto diario con diferentes agentes vendedores, cuya posición no es favorable y esperan colocarse en otra organización donde se puedan desarrollar mejor. Los agentes de compras conocen la habilidad y el talento de estos vendedores,

motivo suficiente para recomendarlos ampliamente en las organizaciones donde haya alguna vacante.

- **GERENTES DE VENTAS.**

Muchas empresas que han contratado ya a sus agentes de ventas, cuentan con una lista de solicitantes, en su mayoría voluntarios, a los cuales es difícil atender con prontitud. Si el gerente de ventas mantiene buenas relaciones con otras compañías de líneas afines, es probable que esta lista de candidatos le sea útil a esas empresas, convirtiéndose los gerentes en una buena fuente de vendedores de la que se puede aprovechar a los mejores elementos, dispuestos a colaborar en otra organización.

- **INDIVIDUOS DE INFLUENCIA.**

Las personas muy bien relacionadas, como secretarios de cámaras de comercio, empresarios, banqueros, etc., que muy a menudo se encuentran con agentes de ventas competentes, representan una abundante fuente de personal. Obviamente, si el gerente busca a estas personas de influencia para obtener referencias de vendedores, es recomendable hacerle saber el tipo de elementos que necesita, a fin de que estos individuos influyentes puedan detectar a las personas indicadas.

- **SOLICITANTES VOLUNTARIOS.**

Algunos gerentes de ventas consideran de gran valor el hecho de que los solicitantes se dirijan personalmente a la compañía para ofrecer sus servicios; con ello demuestran su

interés por formar parte de la misma. Aunque no es una fuente abundante de agentes, bien se pueden aprovechar, cuando los haya, aquellos que demuestren la capacidad necesaria para desarrollar la tarea de ventas.

- **ANUNCIOS.**

Los procedimientos más utilizados para dar a conocer la necesidad de agentes de ventas gira en torno a los anuncios clasificados o desplegados publicados en los periódicos y revistas de carácter industrial. Estos medios generan diversas opiniones en los gerentes en cuanto a su efectividad; no todos ven en ellos la solución a la demanda de nuevos vendedores.

- **ANUNCIOS EN LOS PERIÓDICOS.**

Las estructuras de ventas que experimentan un gran número de bajas en sus filas pueden encontrar en los anuncios publicados en periódicos una abundante fuente de nuevos agentes. Obviamente, se corren algunos riesgos; por ejemplo, si el anuncio no es altamente selectivo, pueden responder a él muchas personas, incrementando los gastos de selección.

Los anuncios en los periódicos suelen ser "ciegos" o "abiertos". Entendemos por un anuncio ciego cuando solamente se menciona la dirección de la compañía, o bien, el número telefónico de la misma, mientras que un anuncio abierto destaca principalmente el nombre de la empresa solicitante.

Los anuncios selectivos se caracterizan por dar a conocer en forma explícita los requisitos que debe reunir el futuro

vendedor, describiendo a la vez el empleo como difícil y de buena remuneración. La respuesta a estos anuncios es reducida, pero la calidad de los aspirantes es más elevada.

La efectividad de los anuncios en la prensa, para conseguir agentes de ventas, debe ser calificada tomando como base aquellos solicitantes entrevistados, así como los contratados y, desde luego, la clase de periódico utilizado.

- **PUBLICIDAD EN LAS REVISTAS.**

En todos los giros industriales existen publicaciones muy valiosas que pueden ser utilizadas para atraer, a través de sus anuncios, a representantes de ventas.

Por su carácter tan selectivo, las revistas representan una importante fuente de la que se pueden obtener vendedores de muy alta calidad.

- **DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO MÁS EFECTIVAS.**

Anteriormente se habló de 12 diferentes fuentes de agentes. Cabría preguntarse ahora, cuál es la que mejor conviene a una empresa determinada. La mayoría de las empresas obtienen a sus vendedores de diversas fuentes; sin embargo, hay algunas que pueden ser más provechosas. Al identificar aquellas que han facilitado los mejores agentes, puede disminuirse considerablemente el número de bajas y obtenerse personal de mejor calidad. De otra forma, si se clasifica a los agentes en buenos y regulares de acuerdo a sus fuentes de origen, se pueden encontrar las fuentes de reclutamiento más efectivas.

3.2 SELECCION

Después de haber reclutado el número deseado de candidatos, el siguiente paso es seleccionar a los mejores para integrarlos a su nueva organización. No cabe duda, que la selección de buenos vendedores es uno de los aspectos principales para cualquier empresa; de ahí el especial interés de parte del gerente de ventas por dotar a su departamento con personas calificadas.

Se sabe que una selección efectiva de agentes de ventas es decisiva porque el éxito de la compañía depende del rendimiento de su personal de ventas; ellos tienen la responsabilidad de representar a la organización en las operaciones de negocio y mantener un constante flujo de ingresos.

Si los vendedores son muy eficientes y cumplen minuciosamente con sus tareas, se da un gran avance para resolver los problemas de supervisión de las ventas, control, motivación y, especialmente, de la preparación de los agentes. Mientras tanto, cuando se seleccionan agentes ineficientes, aumentan las bajas del personal vendedor, las ventas tienden a disminuir, los gastos se incrementan, se pierden clientes y se ve muy afectada la imagen de la compañía. Por muchos esfuerzos que se hagan para mejorar la calidad de este personal, nunca se podrá superar el haber efectuado una mala selección del mismo.

Los procedimientos para seleccionar personal han cambiado. La época que estamos viviendo exige procedimientos más

científicos, con calificaciones basadas en normas. Se requieren, también, pruebas de aptitud, referencias bien elaboradas, además de otros métodos para medir la capacidad del candidato, de tal forma que la empresa integre los mejores aspirantes y atienda exitosamente las necesidades del mercado.

PROCESO DE SELECCION

Para emplear un proceso de selección se deben detallar claramente, antes que nada, las características deseadas en un vendedor. Todo esto hace posible unificar un criterio a través del cual se evaluará a los candidatos.

El proceso de selección se compone de un conjunto de técnicas que permiten obtener la información necesaria, para conocer las características de los aspirantes y descartar o aceptar a los mismos.

Las técnicas que normalmente se utilizan en este proceso son: la solicitud, la entrevista, investigación de las referencias y pruebas psicológicas.

LA SOLICITUD

La solicitud es un mecanismo primordial en el proceso selectivo. Gracias a la misma, se obtienen datos básicos del candidato que permiten al encargado de seleccionar advertir las aptitudes, capacidad, creatividad, interés y otras cualidades indispensables para cubrir el puesto de ventas. Además, la información que aporta

puede compararse con las aptitudes estándar, empleadas como regla para seleccionar agentes de ventas, y sirve también como fuente de referencia.

Generalmente, las empresas utilizan dos tipos de solicitudes para seleccionar a su fuerza de ventas: la preliminar y la formal.

- **SOLICITUD PRELIMINAR.**

La solicitud preliminar se utiliza para recabar datos referentes a la edad, educación, salud, estado civil, experiencia, etc. Estos datos son suficientes para excluir inmediatamente a los candidatos que no cuenten con los requisitos mínimos establecidos en la solicitud preliminar.

- **FORMATO FORMAL DE SOLICITUD.**

Una vez aprobada la solicitud preliminar, por lo general se le pide a los candidatos que llenen un formato de solicitud más completo. Dicha solicitud pasa a formar parte del expediente del solicitante si llega a ser contratado. La información obtenida de la solicitud formal es decisiva.

Veamos algunos aspectos que se deben considerar en este formato:

- **Experiencia específica en ventas.**
- **Educación.**

- **Puestos desempeñados anteriormente.**
- **Duración en cada empleo.**
- **Motivos que lo hicieron abandonar el trabajo.**
- **Monto de los ingresos que percibía.**
- **Deudas adquiridas personalmente.**
- **Referencias.**

Algunas empresas consideran otro tipo de preguntas, por ejemplo:

¿Qué lo motivo a llenar solicitud en esta empresa?

¿Qué objetivos se ha fijado para los próximos cinco años?

La solicitud formal es una técnica ideal para obtener información que permite eliminar a las personas menos aptas y considerar a las más capacitadas para posteriores entrevistas. Además la solicitud formal proporciona elementos que pueden ser útiles posteriormente en la entrevista.

ENTREVISTA.

De las herramientas utilizadas en el proceso selectivo, la entrevista juega un papel importante. Es esencial en la obtención de datos adicionales y, también, se emplea para explicar claramente información anotada en la solicitud formal. Mediante la

entrevista se proporciona a los candidatos información acerca de la empresa, de las oportunidades de crecimiento y al mismo tiempo es una opción verdadera que permite a los aspirantes mostrar sus habilidades y atributos para desarrollarse en la tarea de ventas.

Se debe ser muy cuidadoso en el momento de efectuar la entrevista. Sucede, en ocasiones, que el entrevistador carece de habilidad e ingenio para precisar las aptitudes de los candidatos y adoptan criterios un tanto subjetivos.

La aplicación de las entrevistas exige necesariamente un tiempo adecuado para su realización, incluyendo una buena organización; de esta manera se puede conocer mejor a los aspirantes y seleccionar a los más capaces.

Cabe mencionar que las entrevistas pueden ser aplicadas tanto individual, como colectivamente.

En la selección de agentes vendedores, regularmente se efectúan diversos tipos de entrevistas; sin embargo, corresponde a las empresas determinar el tipo y número de entrevistas a realizar; no todas efectúan el mismo proceso selectivo. Veamos las siguientes entrevistas que bien conforman un amplio proceso de selección.

- **ENTREVISTA PRELIMINAR.**

Esta entrevista se utiliza para eliminar a los candidatos que no están calificados para desarrollar la actividad de ventas y darle la oportunidad a otros que tal vez sean los que necesita la empresa.

La entrevista preliminar se logra gracias a una solicitud específica. El objetivo de Dicha entrevista es determinar inmediatamente si el solicitante cuenta con los requisitos básicos para el trabajo en relación a: edad, salud, estado civil, experiencia, etc.

Generalmente corresponde al área de recursos humanos realizar la entrevista preliminar. Si el aspirante no es rechazado en esta fase, debe prepararse una siguiente entrevista. Después de haber superado ésta, se le otorga un formato completo de solicitud, el cual debe llenar.

- **ENTREVISTA GUIADA.**

La entrevista guiada se inicia a partir de un guión, el cual se entrega al entrevistador, quien se encargará de anotar las reacciones que se produzcan en el solicitante. El guión está constituido por preguntas orientadas a descubrir la aptitud o incapacidad del candidato.

El guión de la entrevista es fundamental en la obtención de datos bien definidos para juzgar las cualidades del aspirante; la aplicación de esta entrevista contribuye a disminuir los prejuicios que en ocasiones tienen los entrevistadores.

- **ENTREVISTA DE COMPROBACIÓN.**

Esta entrevista se emplea para comparar los criterios adoptados por los entrevistadores en las anteriores entrevistas.

- **ENTREVISTA FINAL.**

Después de que el candidato ha sido entrevistado por otras personas, es preciso detallar algunos aspectos que no fueron considerados anteriormente.

La entrevista final es un espacio para realizar preguntas al aspirante en relación a sus probables irregularidades y determinar si afectarán durante el ejercicio de su trabajo de ventas.

Si se decide contratar al candidato, es importante manifestarle el gran valor e importancia que tiene su nuevo trabajo, para que comience su tarea con mucho ímpetu; es indispensable también, informarle lo relacionado a su compensación económica, territorio, horas de trabajo, etc.

- **COMPROBACIÓN DE LAS REFERENCIAS.**

Uno de los aspectos importantes que se debe contemplar para calificar la información proporcionada por los candidatos en la solicitud, es la comprobación de las referencias. Generalmente se recurre inicialmente a los jefes anteriores del solicitante. Esta fase puede realizarse en cualquier momento del proceso selectivo,

aunque regularmente se efectúa después de la entrevista preliminar.

Los datos proporcionados por el candidato respecto a sus empleos anteriores, el monto de sus ingresos, el volumen de sus ventas y otros, se incluyen en el formato de solicitud. Dicha información puede ser comprobada estableciendo contacto con sus anteriores jefes.

Para que un antiguo jefe proporcione información real respecto a un solicitante, lo más conveniente es ir personalmente o establecer contacto con dicho jefe.

Otras personas que pueden informar acerca del solicitante, son los antiguos clientes del mismo, a quienes se puede acudir para obtener información de las características y aptitudes del vendedor.

- **PRUEBAS PSICOLÓGICAS.**

Un amplio proceso selectivo, generalmente incluye las llamadas pruebas psicológicas; dichas pruebas tienen como finalidad medir la habilidad mental, el interés, la personalidad y las aptitudes específicas de ventas. 10

10 Buzzel-Nourse
Mercadotecnia un Análisis Contemporáneo Pág. 645

- **PRUEBAS DE HABILIDAD MENTAL.**

El diseño de estas pruebas tiene por objeto medir la habilidad de las personas en el manejo y solución de determinados problemas, así como la manera de asimilar información.

Es una prueba que permite predecir si el candidato tiene la capacidad para aprender lo relacionado con los productos, la empresa y los clientes.

- **PRUEBAS DE INTERÉS.**

Las pruebas de interés están orientadas, fundamentalmente, a realizar una serie de comparaciones entre los intereses del candidato con los de los vendedores de la empresa que han alcanzado el éxito.

- **PRUEBAS DE PERSONALIDAD.**

Estas pruebas se aplican para medir los aspectos emocionales y motivaciones del aspirante.

Los resultados de dichas pruebas pueden alertar a la gerencia de las actitudes del candidato hacia su probable trabajo, su capacidad para superar obstáculos, su disposición para admitir la supervisión y su habilidad para erigir una alianza productiva y de cooperación con su jefe y con los demás vendedores.

Lamentablemente, las pruebas de personalidad han logrado poca aceptación en relación con otras pruebas psicológicas; una de las razones más obvias es debido a que la teoría psicológica relacionada con la personalidad ha tenido menos desarrollo que otras áreas de la psicología.

- **PRUEBAS DE APTITUDES PARA VENTAS.**

Son utilizadas para probar la capacidad natural del candidato para realizar operaciones de ventas.

Intentan, al mismo tiempo, medir aspectos como: tacto, habilidad para retener nombres y la capacidad de asimilar las diferentes herramientas utilizadas en el arte de vender.

Se ha descrito un amplio proceso selectivo; desde luego no todas las empresas lo llevan a cabo, mucho menos las pequeñas lo practican. Sin embargo, recurrir a él puede significar menos riesgo en cuanto a la integración de nuevos agentes.

3.3 CONTRATACION

Hasta aquí, se entiende el esfuerzo que ha hecho la gerencia de ventas por encontrar al personal idóneo para ejecutar las tareas de ventas. En efecto, el paso siguiente, después de haber seleccionado al o a los candidatos, es, precisamente, contratarlos.

La contratación es un paso en el que la empresa se empeña en explicarle al nuevo vendedor todos aquellos derechos y obligaciones de los que se hará acreedor desde el momento mismo de ser contratado.

Es aconsejable hacerle hincapié al nuevo agente, que su aceptación obedece a que sus características y aptitudes se adaptan a las exigencias del puesto vacante, además se le hace saber la necesidad de destinar un tiempo a las tareas de entrenamiento, en las cuales será preparado para ejercer con éxito su trabajo.

La contratación se efectúa cuando ambas partes se encargan de firmar los documentos y contratos donde se enlista el conjunto de cláusulas y normas que legalmente deben ser observadas, para evitar cualquier complicación que dañe la relación entre el nuevo agente y la empresa.

Al ser contratado, el vendedor estará plenamente consciente de la responsabilidad que implica formar parte de la empresa, así como la necesidad de obedecer los programas y políticas instituidas en la misma. Por su parte, el deber de la empresa es respaldar y cumplir todos aquellos compromisos y prestaciones que se especificaron en el contrato al momento de ser debidamente firmado.

3.4 INDUCCION

Un aspecto que no debe pasar inadvertido después de haber seleccionado y contratado al nuevo personal de ventas es la inducción, es decir, todos aquellos esfuerzos que realiza la empresa para adaptar al vendedor a su reciente empleo.

Para inducir al personal de ventas a su nueva compañía es aconsejable advertir los siguientes puntos:

- 1.- Presentar al vendedor con sus futuros compañeros de trabajo y con el resto del personal; también se le debe describir en forma breve la historia de la compañía, así como conducirlo por las instalaciones para explicarle las diferentes partes que integran la misma.**
- 2.- Proporcionar manual de inducción.**
- 3.- Además de presentar al vendedor dentro de la empresa, de igual forma, es necesario efectuar la presentación con los clientes, proveedores y otros individuos relacionados con sus actividades.**
- 4.- Para que el vendedor entienda más rápidamente y de una manera eficiente todas aquellas actividades que comprenderán su desempeño en las ventas, es fundamental abastecerlo de muestrarios, descuentos por volumen de compra, lista de precios, catálogos, manuales y otras herramientas.**

5.- Es importante que el vendedor esté cerca de su jefe inmediato y, sobre todo, de los otros vendedores a los que debe acompañar para identificarse y adaptarse al trabajo.

6.- Los nuevos vendedores requieren una minuciosa observación en sus primeros meses; por eso se les debe brindar un gran apoyo para mejorar su trabajo, más todavía del que reciben los vendedores ya establecidos.

Es importante que la inducción se desarrolle de la mejor manera ya que, de no ser así, el vendedor puede perder el interés.

3.5 ENTRENAMIENTO

Anteriormente se le daba poca importancia a los programas de entrenamiento, y los vendedores tenían que salir al campo de trabajo con escasas herramientas para efectuar su tarea. Una de las razones para pasar por alto esta valiosa etapa era el alto costo que significaba a las empresas el llevarlo a cabo.

Sin embargo, al paso de los años el entrenamiento se ha convertido en una necesidad para las organizaciones. No son las mismas épocas de antes, y el ambiente en el que se desarrollan es más competitivo, exigiendo una fuerza de ventas más eficiente que pueda colocar exitosamente en el mercado los productos de su compañía. Todo ello requiere necesariamente de un adecuado programa de entrenamiento acorde con las necesidades de la empresa y con objetivos claros y bien definidos.

Un efectivo entrenamiento trae como consecuencia una mayor eficiencia y habilidad de la fuerza de ventas para desarrollar sus actividades. Esto hace posible el incremento de la ventas, la reducción de los costos de ventas, una menor rotación de personal, se logran unificar esfuerzos entre los vendedores y otras ventajas que proporciona.

Los programas de entrenamiento no son iguales, es decir, experimentan cambios en su contenido y en el tiempo de su aplicación. Regularmente están constituidos por varias etapas, de tal manera que puede haber una en la cual se oriente y se entrene al vendedor en relación con los productos de la compañía; esto implica, obviamente, el conocimiento de los mismos. Después de la etapa anterior puede continuar otra, que tenga por objeto comunicar minuciosamente todas aquellas técnicas fundamentales para lograr las ventas. Esta fase recibe el nombre de entrenamiento en ventas. Por último, puede existir otra etapa encaminada a entrenar a los vendedores en el trabajo, y consiste en integrarlo a la actividad de ventas bajo una estricta observación de un supervisor, o bien de un vendedor experimentado de quien recibe la ayuda necesaria para efectuar su tarea.

El tiempo necesario para entrenar a los representantes de ventas varía en relación con lo complejo que sean sus tareas y al tipo de producto que comercializa la firma, por ejemplo, las empresas dedicadas a la venta de productos de consumo diario preparan a sus nuevos vendedores en un lapso que puede ser de unos cuantos días hasta algunas semanas.

La gerencia de ventas es quien tiene la responsabilidad de planear y organizar el entrenamiento. De ahí la necesidad de adecuar un programa acorde a los requerimientos de la organización.

El entrenamiento no sólo beneficia a los vendedores de nuevo ingreso; es importante también, como lo acostumbran muchas empresas, entrenar al agente durante su carrera. Aspectos tales como la introducción de una línea de productos, la corrección de errores cometidos frecuentemente en presentaciones de ventas, la manera de mostrar como desplazar más productos con mayores márgenes, etc., exige una preparación dirigida a los vendedores ya establecidos, con objeto de que puedan brindar mejores resultados.

- **OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO DE VENTAS.**

El programa de entrenamiento debe proyectarse hacia el logro de objetivos bien definidos.

Aunque el objetivo fundamental de todo programa de entrenamiento es incrementar las ventas, es cierto que con el mismo se pueden lograr varios objetivos entre los que destacan los siguientes: entrenar adecuadamente a los nuevos vendedores, volver a orientar a los expertos, lograr mejores relaciones con los clientes, disminuir la rotación de personal de ventas, introducir nuevos productos, efectuar presentaciones de ventas más efectivas, hacerle frente a la competencia, etc. Al definir uno o más

objetivos para ser atendidos, el programa de entrenamiento aportará mejores resultados.

- **PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO.**

Los aspectos más relevantes y que reciben mayor interés en los programas de entrenamiento de ventas generalmente son: conocimiento de los productos, conocimiento de la compañía, información sobre los clientes, técnicas de ventas y administración del territorio.

- **CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO O SERVICIO.**

El trabajo de todo vendedor requiere un preciso conocimiento del producto o servicio que comercializa.

Para conocer el producto, es necesario informar al vendedor los siguientes datos: características específicas del mismo, materias primas de las que está compuesto, su proceso de elaboración, razones para comprarlo; la posición competitiva del producto, variedades, tamaños, tipos y colores del producto; su utilidad y conservación.

Además de lo que se ha señalado en los renglones anteriores, muchas empresas se preocupan por destinar durante el entrenamiento un espacio en el cual los vendedores estudien los productos de la competencia, con el objeto de manejar hábilmente

las objeciones de los clientes que comparan su producto con los de otras firmas competidoras.

- **CONOCIMIENTO DE LA COMPAÑÍA.**

La información que se le proporciona al vendedor sobre la compañía es muy útil para efectuar sus presentaciones de ventas. Esta debe comprender aspectos como: la historia y objetivos de la compañía, los diferentes ejecutivos que conforman la organización, los métodos empleados por la compañía para distribuir sus mercancías, el volumen de las ventas, los precios; las políticas de personal, las políticas de la empresa relacionadas con el crédito y garantía del producto, así como la entrega y servicio.

Hay datos que deben ser constantemente informados al vendedor, sobre todo aquellos que se relacionan con los esfuerzos publicitarios y promocionales realizados por la compañía y las innovaciones efectuadas en algunos productos.

- **INFORMACIÓN SOBRE LOS CLIENTES.**

Dicha información debe ser orientada a que los vendedores conozcan las características de los clientes. En esta etapa de entrenamiento se le informa también al vendedor acerca de las necesidades, motivos y hábitos de compra de los consumidores y razones que tienen para preferir un determinado bien.

- **TÉCNICAS DE VENTAS.**

La mayoría de las empresas ponen especial atención en las técnicas de ventas; de ahí la necesidad de orientar los programas de entrenamiento a preparar a los vendedores para conseguir prospectos y captar su atención e interés.

El programa incluye la manera más eficaz para hacerle frente a las objeciones más frecuentes y, obviamente, se tratan las diferentes formas de comenzar el cierre de una venta. Además de las exposiciones de las técnicas idóneas para lograr ventas, es importante efectuar simulacros de ventas, en los cuales el vendedor desarrolle sus habilidades, y se puedan corregir los errores más comunes que cometa.

De lo anterior se desprende lo importante que es para las empresas enseñar a sus vendedores las técnicas de ventas y su aplicación en el campo de trabajo, para conseguir resultados que beneficien tanto a la compañía como al propio vendedor.

- **ADMINISTRACIÓN DEL TERRITORIO.**

Los programas de entrenamiento deben incluir una cuidadosa orientación destinada a los vendedores, para que éstos administren mejor sus actividades de ventas, en otras palabras, se le debe orientar al agente la manera de optimizar su tiempo distribuyendo el necesario a cada actividad, planear adecuadamente sus visitas de ventas y preparar los recursos o medios para hacer eficiente una presentación a los clientes.

MÉTODOS DE ENTRENAMIENTO.

Existen dos métodos de entrenamiento: los que están dirigidos a grupos y los individuales; los primeros incluyen: conferencias, debates, simulacros de ventas y exposiciones audiovisuales; por su parte, los métodos individuales comprenden el entrenamiento en el trabajo y las reuniones individuales.

MÉTODOS DE GRUPO

• CONFERENCIAS.

Es un método muy común y eficaz si lo que interesa es optimizar el tiempo, dado que un conferenciante bien puede dirigirse a muchos vendedores de una sola vez; desde luego, es un método útil para cierto tipo de información, sobre todo aquella que se relaciona con la compañía, la publicidad y las estrategias promocionales de la misma.

Las conferencias pueden ofrecer buenos resultados si su ejecución y contenido son adecuados; esto implica una buena preparación del conferenciante en cuanto a sus conocimientos, además de tener buena voz.

El conferenciante puede hacer uso de otros recursos como demostraciones de películas o transparencias, para complementar y enriquecer la conferencia.

• DEBATES.

Los debates son útiles tratándose de entrenamiento en técnicas de ventas, ya que es normal discrepar entre los vendedores en algunos aspectos, y es importante que estos

escuchen diferentes posiciones para unificar criterios y encontrar salida a cualquier duda o problema.

Los debates son más efectivos en los entrenamientos de repaso que en los entrenamientos iniciales, ya que en los de repaso se tienen más elementos para ser discutidos y encontrarles una solución.

- **EXPOSICIONES AUDIOVISUALES.**

En las exposiciones se utilizan películas, ya sea de movimiento o fijas, en las que se pueden enseñar las diferentes técnicas de ventas. Las exposiciones adquieren un gran valor; con ellas se puede enriquecer, particularmente, el entrenamiento en ventas. Además, al ser percibidas tanto por el oído como por la vista provocan una mejor atención.

- **REPRESENTACIÓN DE SIMULACROS.**

Es común en las empresas preparar a sus vendedores mediante representaciones de venta simuladas, en las cuales el nuevo agente asume el papel del vendedor, y otro o más adoptan la posición de compradores.

El desarrollo de simulacros provoca varias reacciones y resulta ser muy provechoso, sobre todo cuando se efectúa ante muchos vendedores, quienes después de presenciarlo opinarán acerca de los aciertos y errores del vendedor, contribuyendo con sus opiniones y comentarios a perfeccionar las técnicas de venta empleadas.

MÉTODOS INDIVIDUALES.

- **ENTRENAMIENTO EN EL TRABAJO.**

Esta técnica representa una inmejorable alternativa para enseñar a un vendedor en entrenamiento. Su aplicación consiste en hacer que la persona en entrenamiento acompañe a un agente experto a realizar su trabajo. Primeramente, el aprendiz permanecerá atento al desempeño del vendedor.

Conforme vaya adquiriendo confianza y esté lo suficientemente preparado, se le dejará efectuar presentaciones por su propia cuenta, hasta lograr buenos resultados.

El entrenamiento en el trabajo junto con la presentación de simulacros constituyen dos magníficas opciones para enseñar las técnicas de ventas.

- **REUNIONES INDIVIDUALES.**

Este método aporta algunos beneficios en cuanto a la preparación de los nuevos agentes, ya que al efectuar encuentros o reuniones individuales entre el instructor y el vendedor novato, se tiene la oportunidad de atender con más detalle las dudas que presente el principiante. Asimismo, este método puede ser empleado para entrenar a los vendedores experimentados.

CAPITULO 4. ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE VENTAS

4.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PARA LA FUERZA DE VENTAS

Corresponde a la gerencia de ventas establecer para sus vendedores determinados objetivos de volumen, utilidades, gastos y actividades de ventas.

Los objetivos de los vendedores representan un parámetro, en función a los resultados que la gerencia espera obtener de la fuerza de ventas, la cual debe esforzarse por alcanzarlos y, si es posible, rebasarlos.

El establecimiento de objetivos de ventas permite a la gerencia hacer estimaciones en relación al volumen, ganancias y gastos de ventas.

En cuanto a los vendedores, los objetivos miden su desempeño en las ventas y contribuyen para efectuar una buena supervisión. Asimismo, permiten un eficiente control administrativo sobre todos los elementos que conforman la fuerza de ventas.

OBJETIVOS QUE PUEDE ESTABLECER LA GERENCIA DE VENTAS A SUS VENDEDORES:

Existen cuatro objetivos destinados a la fuerza de ventas:

1.- Objetivos de volumen de ventas.

2.- Objetivos de ganancias.

3.- Objetivos de gastos de ventas.

4.- Objetivos de actividades.

• **OBJETIVOS DE VOLUMEN DE VENTAS.**

De los objetivos enumerados anteriormente, el de volumen de ventas es el que más se establece a los agentes y, en ocasiones, el único. Este objetivo, por lo general se refiere a cuotas de ventas que significan metas de ventas expresadas en términos monetarios o en unidades, que la gerencia espera que efectúe cada vendedor en un tiempo determinado, atendiendo el área que le corresponde.

Al sumar las cuotas de ventas realizadas por la fuerza de ventas de una organización, se obtienen las ventas que la compañía espera.

Los criterios de los gerentes respecto a los objetivos de venta de los vendedores varía, pero es cierto que muchos gerentes adoptan el objetivo de volumen porque lo consideran especial para medir la producción de cada vendedor.

El objetivo de volumen de ventas adquiere mucha importancia en los vendedores, sobre todo cuando los mercados son nuevos y no se han desarrollado y, más aún, cuando existe una demanda superior a la oferta y una escasa competencia. Sin embargo, al saturarse los mercados de productos de la competencia, los

costos se incrementan, la oferta crece más que la demanda. En este caso los objetivos de gastos y de ganancias alcanzan una importancia similar a los de volumen de ventas.

No siempre el objetivo de volumen de ventas indica una magnífica labor del vendedor. Tal vez dicho volumen obedece a algunos factores que favorecieron el desplazamiento de los productos, tal es el caso de las promociones, las campañas publicitarias, las innovaciones, etc.

También es importante señalar, que mientras los productos que comercialicen los agentes sean de uso y consumo cotidiano, las ventas serán más rápidas, a diferencia de las ventas de productos de especialidad.

Los objetivos de volumen de ventas suelen establecerse por productos en forma individual o por grupos de productos; por cada vendedor, por periodos semanales, mensuales o trimestrales, por tipos de clientes y por visitas de ventas.

- **OBJETIVOS DE GANANCIAS.**

La gerencia de ventas, en colaboración con el área de contabilidad, establece objetivos de ganancias para cada agente, producto, línea, región, tipo de cliente, visitas o pedidos, etc. Estos objetivos deben cumplirse en un tiempo determinado por la gerencia.

- **OBJETIVOS DE GASTOS.**

Estos objetivos generalmente, se fijan considerando las cantidades máximas de gastos directos de ventas. Es decir, los gastos que en forma directa implican las funciones de los agentes, tales como, sueldos, comisiones, alimentos, hospedaje, transportación y entrenamiento. Usualmente los objetivos de gastos se establecen por cada vendedor, o bien por territorio de ventas.

- **OBJETIVOS DE ACTIVIDADES.**

Algunos gerentes les establecen a sus vendedores objetivos en función de diversas actividades específicas durante un tiempo determinado.

Regularmente los objetivos de actividades se fijan con base en: número diario de visitas, número de clientes por vendedor, pedidos levantados por día, semana o mes, prospectos conseguidos al día a la semana o al mes, presentaciones efectuadas, horas de trabajo sobre el terreno y otros que pueden ser observados y establecidos por las empresas.

4.2 ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS.

La estructura que se adopta para la fuerza de ventas puede variar en función a las necesidades, características y a la misma filosofía de cada empresa.

Existen varios factores que toman parte en la estructuración de la fuerza de ventas, entre los que se encuentran:

- 1. La liquidez con que cuenta la empresa.**
- 2. Las características del o los productos que elabora la empresa.**
- 3. La capacidad de los ejecutivos.**
- 4. Las características del mercado. 11**

Son cuatro las formas que puede tomar la estructura de la fuerza de ventas. Consideramos a una compañía que vende una línea de producto a otras empresas para su uso final, pero estas se encuentran en distintos lugares. Lo más conveniente en este caso es utilizar una fuerza de ventas estructurada por territorio o zona. Por otro lado, cuando la empresa comercializa muchos productos con distintos clientes, la firma necesita una fuerza de ventas estructurada, ya sea por productos o por clientes.

ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS POR TERRITORIO

Esta estructura es muy sencilla; consiste en asignar un territorio exclusivo a cada vendedor, en el que se encarga de representar

**11 Fischer De La Vega Laura
Mercadotecnia Pág. 387**

toda la línea de producto de su empresa. Se pueden aprovechar las siguientes ventajas que ofrece este modelo.

- Al ser el vendedor el único en su territorio, se logran definir claramente sus obligaciones y responsabilidades.
- La misma responsabilidad que tiene el vendedor en su territorio lo compromete a obtener buenos resultados, que beneficien tanto a la empresa como a él mismo.
- Los gastos de viajes no son tan elevados, dado que el vendedor se desplaza dentro de un área geográfica pequeña.

Un territorio de ventas asignado al vendedor debe caracterizarse por ser una zona con un potencial de ventas fácil de calcular, permitir un desplazamiento adecuado de los vendedores y facilitar su administración.

Sin embargo, cuando esto no se hace se convierte en una gran desventaja.

El tamaño de los territorios se puede establecer con base en dos métodos que consisten en:

1. Definir territorios con un potencial homogéneo, ofreciendo a los vendedores las mismas oportunidades y a la empresa el medio para facilitar la acción de los mismos.

2. Establecer los territorios procurando equilibrar las cargas de trabajo, con la intención de que los vendedores atiendan eficientemente la zona que les corresponde.

ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS POR PRODUCTOS

La estructura por productos se basa en las líneas de productos que elabora la firma, y puede resultar provechoso emplear una fuerza de ventas con esta estructuración cuando:

1. La empresa produce artículos técnicamente complicados, exigiendo un profundo conocimiento de los mismos.
2. La compañía elabora líneas distintas de productos.
3. La firma comercializa una gran cantidad de productos.

La existencia de muchos productos no es razón suficiente para que las empresas especialicen a su fuerza de ventas por productos. Pueden ocasionarse problemas si los clientes adquirieren separadas las líneas de producto de la empresa.

ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS POR CLIENTES

Esta estructura se puede establecer cuando existen en la zona de ventas diferentes tipos de clientes. Puede constituirse una fuerza

de ventas destinada a atender a diferentes industrias; unos vendedores pueden tratar con los negocios actuales y otros con los nuevos, etc.

Lo verdaderamente ventajoso de esta estructura es que con el tiempo el vendedor conoce muy bien las necesidades de los clientes.

Sin embargo, la mayor desventaja de estructurar a la fuerza de ventas por clientes, se presenta cuando éstos se encuentran esparcidos por diversas regiones del país. Esto implica que la fuerza de ventas debe efectuar largos viajes.

ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS POR COMBINACION

Se adopta esta estructura, cuando la empresa comercializa una amplia variedad de productos a distintos clientes en una extensa área geográfica.

En una estructura por combinación, los vendedores pueden ser especializados por territorio y producto, por territorio y cliente, por cliente y producto, incluso por territorio, producto y cliente.

4.3 REMUNERACION DE LA FUERZA DE VENTAS.

La gerencia de ventas debe ser muy cuidadosa en el momento de establecer un plan de remuneración para su fuerza de ventas,

ya que el fijarlo no solamente trasciende en el costo de ventas y las ganancias de la empresa, sino que impacta de manera directa aspectos importantes del vendedor como su actitud, interés y conducta.

La aplicación de un buen plan de remuneración trae consigo grandes beneficios a la empresa: las ventas se incrementan, la actitud e interés de los vendedores es mejor, la atención a los clientes es más eficiente, es decir, se les brinda un mejor servicio, se logra hacer un equipo de ventas competente y se estimula la cooperación del vendedor en el trabajo de equipo.

Por otro lado, un plan de remuneración mal organizado resulta ser desventajoso para la fuerza de ventas: provoca que los agentes se desmotiven y pierdan el interés hacia su trabajo e incrementa las deserciones y se disminuye el volumen de ventas.

La gerencia de ventas debe implantar un plan de remuneración que satisfaga las necesidades tanto de los propios vendedores como de la misma empresa, con el objeto de conformar una fuerza de ventas eficiente, capaz de atender exitosamente las exigencias de los consumidores y brindar buenos resultados a su empresa.

En su afán por conformar un equipo de ventas motivado en su trabajo, las compañías remunerar a su fuerza de ventas ofreciéndoles recompensas que pueden ser financieras o no financieras. Las recompensas no financieras contemplan las

oportunidades de ascensos, el reconocimiento de los esfuerzos del agente y la aceptación en el grupo. Las financieras están representadas por pagos monetarios directos o indirectos, como las vacaciones pagadas, aguinaldo y planes de seguros.

Las compañías pueden utilizar cualquiera de los siguientes métodos para remunerar a la fuerza de ventas.

- 1. Plan de sueldo fijo.**
- 2. Plan de comisión fija.**
- 3. La combinación de ambos.**

La realidad indica que una gran cantidad de empresas adoptan un plan de remuneración combinado, es decir, asignan al vendedor un sueldo fijo y una comisión específica.

PLAN DE SUELDO FIJO

Con la implementación de este plan, los vendedores tienen mayor seguridad y, desde luego, estabilidad en los ingresos, en tanto que la gerencia de ventas puede ejercer un adecuado control sobre las actividades de los mismos. Además, el vendedor es susceptible de realizar las tareas que le asigne la gerencia. El sueldo fijo compromete a cada vendedor a poner su máximo esfuerzo.

Quando la demanda de los productos de la empresa es estacional o cíclica, como en el caso de los trajes de baño o los abrigos, el emplear un plan de sueldo fijo es ventajoso para la fuerza de ventas.

Por otro lado, una gran desventaja del plan de sueldo fijo es que carece de un verdadero incentivo y, como consecuencia de esto, la gerencia tiene que realizar esfuerzos adicionales para mantener motivado a su personal.

Es recomendable este plan de remuneración en los siguientes casos:

- Para los nuevos agentes, o los agentes misioneros.
- En la apertura de nuevos territorios.
- Cuando se efectúan ventas de productos demasiado técnicos y que requieren de un largo periodo de negociación.

PLAN DE COMISION FIJA

La adopción de este plan por lo general implica el establecimiento de una comisión, que no es otra cosa más que una tarifa fija o deslizando, en proporción a las ventas. Por lo tanto, los ingresos

del vendedor están determinados por el volumen de ventas logrado en un período dado.

A diferencia de los planes de salario, los de comisiones proporcionan más incentivos para efectuar un volumen inmediato de ventas. Generalmente los planes de comisión son empleados en situaciones en las que se exige una venta agresiva.

Los planes de comisión no tienen mayor complicación en cuanto a su operación, si se establece una tarifa única de comisión para todos los productos que se comercialicen. Sin embargo, no todos los planes de comisión son así de accesibles. Algunos planes emplean comisiones desilizantes que consisten en asignar al vendedor una determinada tarifa de comisión, hasta cierto volumen de ventas; la tarifa tiende a crecer a medida que el vendedor rebasa el volumen de ventas establecido.

Por ejemplo, supongamos que a un vendedor se le otorga un 3% de comisión sobre las ventas que efectúe, hasta N\$ 75,000, un 4% en ventas que van de N\$ 75,000 a N\$ 125,000, y si rebasa los N\$ 125,000 se le proporciona un 5%. Las comisiones también pueden ser establecidas con base en el tipo de producto o en el tipo de cliente.

La mayor desventaja de los planes de comisión es que dificultan demasiado el control de las actividades de la fuerza de ventas. Este escaso control puede hacer que los vendedores se limiten a desarrollar actividades que generen volúmenes de ventas

inmediatos y no se preocupen por atender otras actividades que, a largo plazo, pueden ser sumamente provechosas.

Con un plan de comisiones, los vendedores suelen ser más independientes y menos comprometidos a cubrir horarios de trabajo específicos y recorrer las rutas determinadas para contactar con sus clientes.

PLANES COMBINADOS

En este plan de remuneración se paga a los vendedores un sueldo fijo y una comisión, con base en los volúmenes de venta alcanzados. En algunos planes combinados es necesario que las ventas del vendedor rebasen cierto volumen para que comience a recibir la comisión establecida, mientras que otros programas están diseñados para pagar la comisión independientemente del nivel de ventas alcanzado.

EL PLAN COMBINADO ES ÚTIL:

- Cuando los territorios de ventas concentran potenciales de ventas similares.**
- Cuando las compañías pretenden brindar incentivos a sus vendedores, manteniendo un control sobre sus actividades.**

LAS VENTAJAS MÁS IMPORTANTES DE ESTE PLAN SON:

- Brinda cierto nivel de estabilidad económica.**

- **Ofrece Incentivos.**
- **Los gastos de ventas se equilibran de acuerdo con los ingresos de las ventas.**

EN TANTO QUE LAS MAYORES DESVENTAJAS DE ESTE PLAN SON:

- **Es más difícil pronosticar los gastos de ventas.**
- **No es fácil administrarlo.**

Una eficiente administración del plan de remuneración de la fuerza de ventas es determinante para elevar la moral y la productividad del personal de ventas. Si la gerencia pretende mantener un plan de remuneración efectivo, es necesario que revise y evalúe dicho plan en forma periódica.

4.4 SUPERVISION DE LA FUERZA DE VENTAS

Una parte medular de la administración de la fuerza de ventas es, sin duda alguna, la supervisión. Es necesario establecer una comunicación efectiva con el vendedor, que lo haga sentir motivado e identificado plenamente con su empresa, y es precisamente el supervisor quien tiene como responsabilidad atender en forma inmediata todas aquellas insuficiencias del vendedor con el objeto de mejorar su trabajo e integrarlo al ritmo productivo de la organización.

Algunos vendedores tienen que pasar gran parte de su tiempo fuera y lejos de su empresa. Tal vez les resulta difícil poder cerrar algunas ventas, por hacer malas presentaciones o por un mal manejo de las objeciones. Es ahí donde la supervisión debe hacerse presente atendiendo estos aspectos y procurando corregir las fallas del vendedor.

Un aspecto fundamental que no debe pasar inadvertido y que es tarea de una buena supervisión, es la motivación de los agentes. Se debe poner especial atención en su necesidad de seguridad. Es importante, también, escuchar sus puntos de vista y manifestarle los de la gerencia.

Los esfuerzos de la supervisión contemplan, además, un entrenamiento constante de los vendedores, manteniéndolos bien informados acerca del producto, la compañía y las técnicas de ventas, de tal forma que puedan utilizar hábilmente esta información a la hora de realizar sus entrevistas, efectuar presentaciones, manejar las objeciones y cerrar las ventas.

EL TRABAJO DEL SUPERVISOR.

La supervisión, como ya se dijo, busca atender y cumplir eficientemente los siguientes objetivos generales; la motivación de los vendedores, la evaluación de sus actividades, el entrenamiento, a fin de mejorar su desempeño, y la comunicación efectiva. Para atender dichos objetivos, el supervisor debe conocer las tareas específicas que implican los mismos. Pero no

solamente con conocerlas resuelve la supervisión, además su responsabilidad es llevarlas a cabo, de acuerdo a políticas.

Tareas específicas que el supervisor debe efectuar con los vendedores:

- **Entrenarlos constantemente.**
- **Distribuir su tiempo de trabajo.**
- **Perfeccionar sus presentaciones de ventas.**
- **Minimizar sus gastos de traslado.**
- **Mejorar el servicio que brindan a los clientes.**
- **Evaluar su desempeño.**
- **Mantener un flujo comunicativo entre la gerencia y los vendedores.**
- **Señalar sus objetivos.**
- **Levantar su moral de trabajo.**
- **Mejorar su rendimiento en el trabajo.**
- **Contribuir en la solución de ciertos problemas.**
- **Fomentar las buenas relaciones entre los vendedores.**

Una de las actividades más importantes del supervisor de ventas, es la motivación de los vendedores con el objeto de mantenerlos satisfechos e incrementar su producción.

Sin embargo, para que la motivación se de es indispensable que el supervisor entienda cuales son las razones que motivan al vendedor a desarrollar su trabajo. Esto es posible gracias al acercamiento que se da entre ambos.

El supervisor debe estar plenamente consciente de las tareas que le corresponde ejecutar, de lo contrario perjudicaría su reputación y le ocasionaría serios problemas a su organización.

CUALIDADES PERSONALES QUE DISTINGUEN AL SUPERVISOR DE VENTAS.

Ninguna persona puede supervisar eficientemente a la fuerza de ventas sino posee cualidades personales de un líder capaz de llevarla a donde vaya y, conduciría hasta donde el supervisor le indique.

Todo supervisor de ventas debe conocer, antes que nada, el trabajo del vendedor, ya que de lo contrario no desarrollaría adecuadamente la supervisión. Cuando el supervisor surge de los vendedores de la misma empresa, como sucede en ocasiones, conoce perfectamente las actividades que realizan los vendedores. Sin embargo, el conocimiento del oficio no es suficiente, además de esto, el supervisor debe estar muy bien documentado en cuanto a:

- Historia de la compañía.**
- Organización de la misma.**
- Normas prácticas y procedimientos.**
- Conocimiento del proceso de producción.**
- Conocimiento de las características del producto.**

El trabajo del supervisor exige mucha confianza en sí mismo y seguridad de su capacidad para ejercer la supervisión.

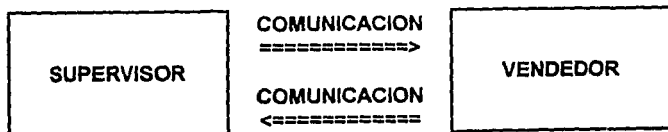
Junto con todo lo anterior, debe sentir un enorme deseo por dirigir a los vendedores, comprenderlos y apoyarlos en la solución de sus problemas laborales. Debe poner el ejemplo a los vendedores con su puntualidad y su disposición hacia el trabajo.

LA COMUNICACION ENTRE EL SUPERVISOR Y EL VENDEDOR.

El supervisor debe estar lo suficientemente argumentado y preparado para comunicar a los vendedores la información que requieren y escuchar la que ellos transmiten.

La comunicación con los agentes juega un papel por demás importante, contribuye a fomentar la confianza, mejora la moral de trabajo y la producción de los vendedores.

La comunicación se da en dos sentidos, es decir, del supervisor hacia el vendedor y viceversa.



Un buen supervisor escucha detenidamente las opiniones de sus vendedores, haciéndolo participe de los aspectos que le interesan, con esto el vendedor se siente tomado en cuenta y adquiere confianza. Incluso algunos agentes aportan sugerencias muy valiosas que pueden ser útiles si el supervisor las aprovecha y las pone en práctica. Le corresponde también dar solución a todas las dudas presentadas por el vendedor sin limitarse en sus apreciaciones.

4.5 EVALUACION DE LA FUERZA DE VENTAS

El momento por el que atraviesan las empresas exige evaluar constantemente la producción de su fuerza de ventas junto con el resto de sus actividades, no solamente para llevar un control, sino como una herramienta de planeación y de adopción de normas prácticas.

La evaluación del rendimiento de los vendedores permite al gerente de ventas verificar hasta que punto se están llevando a cabo los diferentes planes y programas en los que está participando el vendedor.

Gracias a una acertada evaluación, el gerente determina cuales son las insuficiencias de la fuerza de ventas que deben ser atendidas y superadas, con el objeto de alcanzar la producción deseada.

Son muchas las razones para evaluar el rendimiento de los vendedores. Dicha evaluación proporciona a los gerentes y supervisores de ventas la información necesaria acerca de los esfuerzos realizados por cada vendedor, y les permite poner en

práctica diferentes acciones, suficientes para perfeccionar los sistemas de ventas. La evaluación de la fuerza de ventas permite saber si los vendedores:

- **Están efectuando suficientes entrevistas de ventas.**
- **Planean adecuadamente las presentaciones de ventas.**
- **Efectúan buenas presentaciones del producto.**
- **Están manejando hábilmente las objeciones de los consumidores.**
- **Llevan a cabo una eficiente administración de su tiempo de trabajo.**
- **Consiguen volúmenes de ventas adecuados.**
- **Están equilibrando sus ventas entre los productos que proporcionan altas ganancias y los que dejan escasas.**
- **Pierden demasiado tiempo en los recorridos o en la oficina.**

La valoración de los vendedores es una tarea necesaria para que los gerentes y supervisores de ventas determinen si valen o no los elementos que conforman la fuerza de ventas de la empresa. Al mismo tiempo, les permite establecer ascensos, aumentos de sueldos, traslados a aquellos vendedores que se hayan hecho acreedores de estos beneficios, así como efectuar despidos de los que no hayan respondido satisfactoriamente en su trabajo.

Alcances que proporciona una efectiva evaluación de la fuerza de ventas:

- El rendimiento de los vendedores crece al ver que su trabajo está siendo reconocido.
- Contribuye a adoptar un método de compensación acorde al desempeño de la fuerza de ventas.
- Los agentes se animan e incrementan su moral de trabajo al ser felicitados por la gerencia.
- Permite informar a los diferentes vendedores el rendimiento que están teniendo, así como los problemas que están enfrentando.
- Mejora la calidad de la supervisión, puesto que ofrece a los supervisores la información indispensable sobre el escaso rendimiento de los agentes o el buen desempeño de los mismos. Cuando la información se refiere a una deficiente labor del vendedor, le permite adoptar medidas para corregir sus errores y, en algunos casos, despedirlo.

La correcta evaluación de la fuerza de ventas no es una tarea fácil. Implica una gran responsabilidad para el cuerpo ejecutivo de ventas, ya que son ellos quienes se encargan de adoptar el método o los métodos para evaluar a los vendedores. De ahí la necesidad de aplicar un método efectivo. Al respecto, existen diferentes métodos encaminados a evaluar las actividades de los agentes, de los cuales se hablará en seguida.

METODOS PARA EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE LA FUERZA DE VENTAS.

Los métodos que comúnmente se emplean en la evaluación de las actividades de los agentes son: el análisis de las relaciones de ventas de los vendedores; la comparación de su desempeño actual y anterior con los objetivos establecidos respecto al volumen de ventas, ganancias, gastos y actividades; la observación personal por parte de los ejecutivos de ventas y la opinión de los clientes sobre su desempeño.

La adopción de un método de evaluación depende, entre otras cosas, del tipo de negocio, de los objetivos de ventas, del número de vendedores con que cuenta la firma y de la naturaleza del trabajo. Algunas empresas emplean varios procedimientos para evaluar a su fuerza de ventas, mientras que otras suelen hacer apreciaciones un tanto superficiales que ponen en riesgo la obtención de resultados favorables.

Es responsabilidad de los gerentes y supervisores de ventas evaluar en una forma constante el rendimiento de su equipo de ventas. Esto obedece a que algunos vendedores se esfuerzan en

su trabajo consiguiendo resultados extraordinarios, y son ellos quienes merecen los mejores beneficios, mientras que otros agentes se han estancado o realizan su trabajo con deficiencias, requiriendo un mejor entrenamiento o tal vez lo más recomendable sea suplirlos por otros vendedores.

- **Análisis de las relaciones de ventas de los vendedores.**

Estos análisis proporcionan a los ejecutivos la información relacionada con la producción alcanzada por cada vendedor. Una vez obtenidos los datos correspondientes, son analizados por el gerente o el supervisor de ventas y comparados con los objetivos de ventas, de los que se habló en el subcapítulo 4.1 .

Al hacer comparaciones, inmediatamente saltan a la vista las deficiencias que tienen algunos agentes, y permite aplicar acciones correctivas en aquellas áreas que así lo estén requiriendo. Al mismo tiempo, se detectan los vendedores más efectivos en su trabajo.

Además de ser útil para controlar las actividades de ventas que se están efectuando, el análisis de los informes de ventas permite planear algunas actividades a futuro y proporciona valiosa información a la gerencia respecto al programa de comercialización que está desarrollando.

- **Comparación de la producción de los vendedores con sus cuotas.**

Sin duda alguna, de los procedimientos existentes para evaluar a la fuerza de ventas, el de la comparación del desempeño actual y anterior del vendedor con las cuotas o metas de realización establecidas por volumen de ventas, ganancias, gastos y actividades es el que más se emplea.

Las cuotas son fijadas por el gerente luego de comentarlo con los agentes. Posteriormente, a cada uno de los vendedores se le asigna la meta que le corresponde alcanzar en su territorio y que deberá cubrir en un periodo determinado. "La evaluación se practica haciendo una comparación entre la producción alcanzada y la cuota establecida. También se pueden asignar distintas cuotas por volumen de ventas, gastos de ventas, ganancias brutas y otras actividades." 12

La forma más común para medir el desempeño de los vendedores es la cuota de volumen; esta se fija con base en dinero, o bien de unidades que se estima alcanzar en el territorio de un vendedor.

- Observación personal de los ejecutivos de ventas.

Este método de evaluación es empleado para observar el desempeño del vendedor tanto en el terreno de ventas como en la oficina. Lo llevan a cabo los supervisores y el gerente y, en muchas ocasiones, lo combinan con otros procedimientos.

12. R. Canfield Bertrand
Administración de Ventas Pág. 580

Sin embargo, en algunas empresas la observación personal por parte de los ejecutivos de ventas bien podría traducirse a escasas apreciaciones, producto del contacto diario con los agentes en la oficina y en el terreno. Desde luego, una valoración en estas condiciones no es ninguna garantía para darse cuenta de la verdadera capacidad de los vendedores, ni de sus defectos en su trabajo.

Una eficiente observación, encaminada a evaluar cualitativamente el desempeño del vendedor, debe considerar aspectos tales como la manera en que los agentes llevan a cabo sus entrevistas, la búsqueda de prospectos, cómo efectúan sus demostraciones, manejan las objeciones de los clientes y cierran las ventas. Pero no solamente la observación debe efectuarse sobre el terreno; también en la oficina existen actividades que implican una constante observación sobre los agentes, por ejemplo en las juntas, en las entrevistas que efectúan los supervisores y gerentes con los vendedores; en éstas se pueden apreciar las cualidades de los agentes y emitir un juicio en relación a su capacidad, responsabilidad e interés hacia su trabajo.

• OPINIÓN DE LOS CLIENTES SOBRE EL VENDEDOR.

La manera en que se obtienen dichas opiniones es por medio de contactos del supervisor y del gerente con los clientes. Es así como los ejecutivos se informan de las actividades de los agentes.

Cuando los vendedores están desarrollando una buena labor de venta, los clientes hacen comentarios muy favorables; esto

hace posible el reconocimiento por parte de los ejecutivos de ventas.

Algunas firmas toman en cuenta los comentarios de los clientes hacia los vendedores, para evaluar su eficiencia.

CAPITULO 5. LA NECESIDAD DE CONTAR CON UNA FUERZA DE VENTAS EFICIENTE EN LA PEQUEÑA EMPRESA

5.1 FACTORES QUE PROPICIAN LA NECESIDAD DE CONTAR CON UNA FUERZA DE VENTAS EFICIENTE.

La realidad de la pequeña empresa en nuestro país exige, necesariamente, efectuar cambios, y específicamente en su estructura de ventas. A diario nos damos cuenta como sus vendedores carecen de un entrenamiento eficaz que les permita lograr buenos resultados. No basta con simples pláticas de inducción y muy escaso entrenamiento, los tiempos que vivimos apremian una constante preparación de la fuerza de ventas.

Es bien cierto que los negocios están soportando el peso de la tan intensificada competencia, generalizada, en todos los giros. Ante esto, lo más recomendable es desarrollar y poner en práctica estrategias, a fin de hacerle frente a la misma.

• LA COMPETENCIA.

Es una economía como la nuestra, en la que el grueso de los negocios se localizan en la micro y pequeña empresa, es urgente una orientación de las empresas, encaminada a satisfacer plenamente las necesidades del mercado.

La realidad indica que las pequeñas empresas hacen poco uso de la mercadotecnia, implicando esto una oportunidad para aquellos negocios dispuestos a utilizarla.

Lo que se pretende puntualizar, es que a partir de una competencia generalizada pueden suceder dos cosas: superarla o ser rebasado por la misma. Superarla implica un enorme esfuerzo.

Nadie va a negar que la competencia obliga a las empresas a ser mejores en todos los sentidos. Desde luego, algunas cosas tienen que ser modificadas como consecuencia de ésta, pero siempre con la idea de mejorar lo que se ofrece en el mercado.

"Cuando más competitivo sea el mercado, más necesitará la empresa igualar o superar todas las expectativas de los consumidores para poder mantenerse activa". 13

La fuerza de ventas no debe quedar al margen de todo esfuerzo cambiante y portador de beneficios. Se requiere adaptarla a las exigencias del mercado.

Para hacerle frente a la competencia y satisfacer mejor a los clientes, se necesita seleccionar vendedores que reúnan una serie de cualidades y requisitos (ver subcapítulo 5.3). Aunque esto no es suficiente.

**13 O' Shaughnessy John
Marketing Competitivo Pág.15**

De hecho, la empresa tiene el compromiso de entrenarlos eficazmente, y es en este aspecto donde muchas empresas no aciertan. La época que vivimos no tolera fallas; éstas equivalen a pérdidas no sólo de dinero sino de prospectos.

La selección y el entrenamiento juegan un papel preponderante; la buena aplicación de éstos garantiza resultados satisfactorios por parte de la fuerza de ventas.

Por último, la competencia no debe ser un obstáculo; al contrario, su injerencia en el mercado, debe estimular a las empresas a ser más eficientes.

- **SERVICIO AL CLIENTE.**

Satisfacer al consumidor es brindarle un servicio de calidad tal y como el lo requiere y no como la empresa lo define.

El atender a los clientes conlleva la necesidad de disponer de una fuerza de ventas eficiente. Desde luego, primeramente se tiene que detectar el servicio que el cliente prefiere, y a partir de esto satisfacerlo a través del propio servicio.

La calidad en el servicio al cliente pone de manifiesto la efectividad de la fuerza de ventas. Por ejemplo, un vendedor que realizó una magnífica labor de ventas con un cliente no dudará en regresar con el mismo y levantar nuevamente el pedido.

La completa satisfacción de los consumidores amerita una destacada participación de cada uno de los elementos que conforman la fuerza de ventas; por lo tanto la organización debe procurar integrar agentes altamente competitivos.

5.2 RESULTADO DE UNA DEFICIENTE LABOR DE VENTA

Se ha venido señalando en repetidas ocasiones, lo importante que es integrar agentes de ventas competentes. Sin embargo, la realidad indica que aún no se ha podido llevar a cabo. Muchas empresas siguen teniendo insuficiencias en el trabajo de su fuerza de ventas reflejándose en sus resultados.

Las empresas no deben escatimar recursos en el momento de integrar a su fuerza de ventas, ya que la eficiencia de ésta es garantía de buenos resultados; por lo tanto, el gerente de ventas debe asegurarse de:

- Contar con una buena fuente de reclutamiento.
- Aplicar un amplio proceso selectivo (ver subcapítulo 3.2). Aunque la mayoría de las pequeñas empresas se limitan a un reducido proceso selectivo, es aconsejable ampliarlo de tal manera que se integre personal altamente competitivo.
- Entrenar adecuadamente a sus agentes brindándoles todo lo relacionado con el producto, la compañía y las técnicas de ventas. Ofrecer una inducción completa, buscando que el

agente empiece a familiarizarse con la empresa y sus compañeros de trabajo.

Otros aspectos importantes que no deben pasar inadvertidos para mejorar el desempeño del agente son:

- **LA MOTIVACIÓN.**

El gerente de ventas debe procurar una comunicación constante con el vendedor haciéndole saber lo importante que es su trabajo y manifestándole su reconocimiento.

La remuneración del vendedor. Debe adoptarse un plan de compensación que satisfaga tanto las exigencias del vendedor como las de la compañía que lo contrata. Detrás de una mala labor de ventas esta una deficiente administración de alguno de los aspectos señalados anteriormente. Para muchos, el problema radica en el escaso entrenamiento que se le dio al vendedor. Lo cierto es que una deficiente labor de ventas trae consigo varias repercusiones, entre las que se encuentran las siguientes:

- **Se pierde la venta. Al fallar en alguno de los pasos del proceso de ventas, el vendedor pierde las esperanzas de conseguir el cierre de la venta, repercutiendo esto en los ingresos de la empresa y los de él mismo.**

- **Afecta la imagen de la compañía.** El cliente puede relacionar la ineficiencia del vendedor con la calidad de los productos de la compañía.
- **Se pierde posición en el mercado.** Cuando el agente no está atendiendo correctamente su mercado, es posible que el cliente le pierda la confianza y deje de comprar sus productos.
- **La competencia aprovecha las fallas de la fuerza de ventas.** A medida que las compañías competidoras detectan las insuficiencias de los vendedores, procuran atender y cubrir mejor las necesidades de los clientes.
- **Se incrementan los gastos de ventas.** La pérdida de una venta a causa de una mala labor del vendedor, lleva implícitos gastos, los cuales son absorbidos por la compañía.

5.3 CUALIDADES DE LA FUERZA DE VENTAS.

El trabajo de los agentes de ventas no es una tarea fácil como muchos piensan; al contrario, es una actividad que implica muchos retos, razón suficiente para contratar personal de ventas con características bien definidas. Sin embargo, no todos los puestos de ventas exigen los mismos requisitos, todo ello gira en torno al producto que se vaya a comercializar, al tipo de actividad y al cliente.

Como ya se dijo, los vendedores deben poseer distintos requisitos y cualidades personales, entre las que se encuentran las siguientes.

- CONFIANZA.** Ningún vendedor puede tener buenos resultados si carece de seguridad en sí mismo. Un buen agente es aquel que confía en la calidad de su desempeño y cuenta con los elementos necesarios para alcanzar el éxito.
- CREATIVIDAD.** Ser ingenioso en los momentos más precisos, procurando atender cualquier duda que se presente por parte del cliente.
- SERENIDAD.** Ser paciente, aun cuando se enfrente a situaciones difíciles.
- ENTUSIASMO.** Sentir un gran interés hacia el trabajo que desempeña.

- **INICIATIVA.** Ser emprendedor y capaz de desarrollar las condiciones que le permitan superar cualquier objeción.
- **IMPETU.** El vendedor se caracteriza por hacer a un lado los prejuicios. Su trabajo amerita entrega, disposición y vivacidad.
- **FACILIDAD DE PALABRA.** No es otra cosa más que dirigirse a los clientes en una forma entendible sin confundirlos y procurando una retroalimentación constante.
- **HONRADEZ.** Esto implica la ejecución de sus actividades sin alterar los datos e información que debe reportar a su jefe inmediato (supervisor).
- **PODER PERSUASIVO.** Abordar a los clientes aplicando correctamente las técnicas de ventas para convencerlos e inducirlos a adquirir un producto.
- **RESPONSABILIDAD.** Ser cumplido en su trabajo, atendiendo correctamente las actividades que le han sido asignadas.
- **ETICA PROFESIONAL.** Desde el momento que el vendedor se integra a la organización, queda comprometido a laborar de acuerdo a lo pactado, sin descuidar sus obligaciones. Además, debe profesar un profundo respeto hacia la misma.
- **AMABILIDAD.** Debe tratar con respeto y cortesía a los demás.

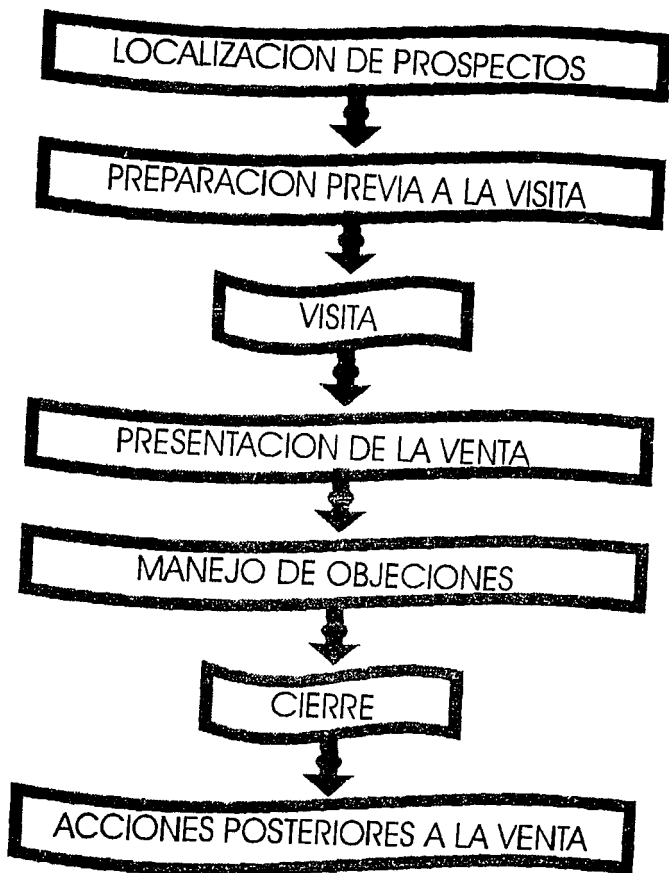
- **LABORIOSIDAD.** Atender con dinamismo el trabajo que le corresponde y tener un elevado concepto del mismo. Sin esta cualidad, ninguna persona puede ser vendedor.
- **ORDEN.** El trabajo de todo vendedor exige una adecuada organización de sus funciones, con el objeto de llevar un correcto control de las mismas.
- **CAPACIDAD DE OBSERVACION.** El vendedor debe examinar la actitud de las personas con quien trata, para definir la manera de actuar con ellos.
- **ESPIRITU DE GRUPO.** Tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y estar dispuesto a colaborar con ellos cuando sea necesario.
- **AUDACIA.** Ser una persona sin temor, capaz de hacerle frente a cualquier situación que se le presente sin disminuir su ánimo.
- **ASPIRACION.** El vendedor debe esforzarse por alcanzar los objetivos trazados y aspirar a rebasarlos, significando esto un reto que lo pone a prueba.

Desde luego, las cualidades y requisitos antes mencionados no son todos los que definen el perfil de un vendedor, pero sí los que más deben ser observados cuando se quiere seleccionar a nuevos agentes.

5.4 ASPECTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR PARA LOGRAR LA EFICIENCIA EN LA FUERZA DE VENTAS.

Como ya se dijo en el inicio del presente capítulo, las empresas, por pequeñas que sean, necesitan entrenar adecuadamente a su fuerza de ventas. No es permisible, a estas alturas, que el vendedor desarrolle su trabajo con escasas herramientas. Es responsabilidad de la gerencia entrenarlo adecuadamente para obtener buenos resultados.

Las ventas pueden desarrollarse con efectividad, si se atienden los pasos que a continuación se presentan y que conforman el proceso de ventas.



Veamos ahora en que consiste cada uno de los pasos antes mencionados.

- **LOCALIZACIÓN DE PROSPECTOS.**

Esta etapa se refiere a la búsqueda y clasificación de los compradores en potencia, y constituye el primer paso del procedimiento de ventas.

Algunos gerentes proporcionan a sus vendedores las llamadas carteras de clientes. Sin embargo, no son suficientes, ya que en muchas ocasiones fueron elaboradas con datos obtenidos desde mucho tiempo atrás. Lo ideal sería actualizar dichas carteras.

Volviendo a la localización de prospectos, éstos pueden ser localizados de muchas formas por los vendedores. Consideremos un ejemplo para ilustrar esta fase: el caso de los representantes que ofrecen el servicio de los salones de fiestas para eventos especiales; ellos cuentan con una enorme lista de prospectos cuando se acerca la temporada de fin de curso, ya que podrán ofrecer sus servicios a los recién egresados. Este ejemplo nos da una de tantas formas que se pueden emplear en la búsqueda de prospectos.

Los vendedores también suelen encontrar prospectos a través de referencias concedidas por sus actuales clientes o por representantes de ventas de firmas no competidoras. Incluso, en ocasiones, los proveedores recomiendan prospectos. En fin, los agentes deben examinar otras fuentes de información como son los directorios y periódicos para detectar nombres.

- **PREPARACIÓN PREVIA A LA VISITA.**

Otra tarea importante que el vendedor debe llevar a cabo antes de la visita, es la obtención de información relacionada con la compañía que visitará y con los compradores de la misma.

Esta información puede ser obtenida a través de personas relacionadas con los prospectos.

El vendedor deberá saber, previamente a la visita, que producto o marcas está utilizando su prospecto, así como sus necesidades más apremiantes.

- **VISITA.**

La visita comienza cuando el vendedor se entrevista con el cliente. A partir de entonces, el vendedor deberá cuidar hasta el mínimo detalle; además debe saber en forma correcta como saludar al cliente e iniciar una relación positiva.

Es aconsejable que en la visita el vendedor use ropa parecida a la que lleva el cliente, manifestándole en todo momento un profundo respeto y evitar acciones que distraigan la atención del comprador.

No existe un modelo único para iniciar una visita, aunque siempre se debe comenzar con palabras alentadoras, por ejemplo, "Señor Martínez, soy Luis Vega de la compañía ABC. Mi compañía y yo apreciamos su amabilidad de recibirme. Procuraré que mi visita sea útil para ambos." 14

Una vez que el vendedor se presente con el cliente, es aconsejable, para despertar su interés, hacer algunas preguntas, e incluso cabe enseñar un muestrario.

14 Kotler Phillip
Mercadotecnia Pág 539

- **PRESENTACIÓN DE LA VENTA.**

Esta etapa consiste en exponerle al cliente las características del producto, haciendo énfasis, específicamente, en los beneficios que este proporciona. La fórmula idónea para concretar la venta es la que se conoce como AIDA, es decir, conseguir una respuesta satisfactoria en cuanto a:

- **Atención**

- **Interés**

- **Deseo**

- **Acción**

Pues bien, el primer paso es atraer la atención del cliente, La manera más sencilla de conseguirlo es mediante el saludo cordial del vendedor y una presentación completa de sí mismo. Recordemos que este paso se lleva a cabo al efectuar la visita de la que ya hablamos.

Una vez que se atrae la atención del cliente, el vendedor debe exponer las ideas y conceptos clave, para que el comprador se familiarice con su producto y logre despertar su interés y deseo. Además, es necesario proporcionar a los vendedores material de apoyo, (folletos, trípticos, muestras, catálogos, películas, etc.), con el objeto de hacer una presentación más efectiva.

Complementa la fórmula AIDA que se emplea en las presentaciones de ventas, la acción, es decir, la respuesta del comprador, ya sea positiva o negativa, respecto a la adquisición del producto o servicio.

• **MANEJO DE OBJECIONES.**

La existencia de objeciones debe considerarse como una reacción del cliente cuando aún no está convencido de adquirir el producto por diferentes razones, aunque la razón más importante es, generalmente, el precio. Las objeciones, lejos de ser obstáculos, deben adoptarse como ventajas en las que pueden sacarse a relucir los beneficios adicionales del producto o servicio.

"La resistencia que presenta el comprador puede ser psicológica o lógica. La psicológica incluye resistencia a la interferencia, preferencia por los hábitos establecidos, apatía, resistencia a abandonar algo, asociaciones desagradables acerca de la otra persona, tendencia a resistir la dominación, aversión a tomar decisiones y actitud neurótica hacia el dinero". 15

"La resistencia lógica podría consistir en objeciones acerca del precio, entregas o ciertas características del producto o de la compañía". 16

Existen diferentes formas para tratar y resolver las objeciones. Sin embargo, la más utilizada es aquella que contempla la aceptación de la objeción, sin rechazarla o evadirla. Procurando escuchar todo lo que diga el comprador, sin presionarlo, de tal

15, 16 Kotler Philip
Mercadotecnia Pág 41

forma que se le pueda sugerir y ayudar a tomar una decisión en cuanto a la adquisición de un bien determinado.

- **CIERRE.**

El cierre de una venta es la culminación de ésta e implica un amplio camino recorrido hasta el momento. Algunos buenos vendedores, después de hacer una magnífica labor de ventas no saben concretarla en el momento del cierre.

Hay dos razones muy comunes por las que los vendedores no consiguen cerrar una venta:

- 1. La escasa confianza en sí mismos, en su compañía o en el producto que venden.**
- 2. Les da miedo solicitar un pedido o se sienten culpables de hacerlo.**

Los vendedores tienen varias alternativas para efectuar el cierre; por ejemplo, pueden emplear las siguientes:

- **Señalar lo que el comprador perderá si no ordena el pedido en ese preciso momento.**
- **Preguntar si el cliente quiere el producto grande o el mediano.**
- **Permitir que el comprador haga algunas elecciones pequeñas.**

Se pueden emplear otras técnicas para conseguir el cierre de una venta.

Por último, un cierre advierte la posibilidad de ofrecer incentivos al comprador; que pueden consistir en: ofrecer un precio especial o una cantidad adicional exenta de costo alguno.

- **ACCIONES POSTERIORES A LA VENTA.**

Después del cierre de la venta, el vendedor debe desarrollar ciertas actividades con la intención de verificar si efectivamente el cliente ha quedado satisfecho.

La plena satisfacción del comprador es crucial para operaciones de venta posteriores.

Es aconsejable que los vendedores establezcan buenas relaciones con los clientes. Se ha comprobado que éstas contribuyen a lograr relaciones duraderas.

El vendedor audaz procura hacer amistad con sus compradores, les expresa ideas nuevas para mejorar sus ganancias, les comenta las innovaciones de los productos, en fin, les manifiesta el interés que siente por sus negocios y por ellos mismos como personas.

CAPITULO 6. DESCRIPCION DE UNA ORGANIZACION DE VENTAS CORRESPONDIENTE A LA EMPRESA "COMPAÑIA FERRETERA, S.A."

6.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa a la que se hace referencia comenzó a comercializar herramientas alrededor del año 1965. Son ya casi 30 años los que garantizan su permanencia en el mercado.

Como la mayoría de los negocios que emplezan, la Cía. Ferretera, S. A. inició como una microempresa, vendiendo sus productos en un mercado netamente local. Más tarde, a raíz de su exitosa incursión en el mercado de la ferretería, buscó la manera de incorporar nuevas líneas de productos.

Los dueños, (dos hermanos), junto con una secretaria y 6 empleados, fueron en un principio los que le dieron dirección al negocio.

SINOPSIS DE LA HISTORIA DE LA CÍA. FERRETERA, S.A.

1965 Inició sus operaciones.

1971 Se adquieren nuevas líneas de productos y se contrata a dos vendedores para cubrir las necesidades del mercado del D.F.

1976 En este año, la empresa cuenta con 12 empleados y se empiezan a hacer preparativos para llevar a cabo una fuerte inversión.

1979 Se adquiere un terreno lo suficientemente grande para albergar las instalaciones de la empresa.

1985 La Cía. Ferretera, S. A. se consolida como una pequeña empresa, gracias a la visión y a la constancia de sus fundadores.

Con una nómina de 50 personas, la empresa empieza a trascender en el mercado.

Actualmente, la empresa cuenta con 72 empleados entre administrativos y personal operativo. 12 agentes distribuidos en distintas regiones del país son los que conforman su fuerza de ventas; además 8 vendedores de mostrador se encargan de atender las exigencias de los clientes que adquieren sus productos directamente en la tienda.

En cuanto al equipo de reparto, se cuenta con 4 camionetas para transportar los productos hasta el cliente.

6.2 TAMAÑO Y GIRO DE LA EMPRESA

De acuerdo a la definición que hace Nacional Financiera en relación al tamaño de las empresas, la Cía. Ferretera, S.A. es considerada como una pequeña empresa, ya que cuenta con 72 empleados.

GIRO.

El giro de la empresa es el Ferretero. Compra directamente a los fabricantes y comercializa con otros negocios, desde el Distrito Federal hasta diferentes estados del país.

Las principales marcas de herramienta que distribuye son:

- **STANLEY**
- **LENOX**
- **URREA**
- **FANDELI**
- **ARBOLITO**
- **KLEIN**
- **NICHOLSON**
- **METROMEX**
- **BOSCH**
- **AUSTROMEX**
- **CIZAMEX**
- **DISTON**
- **MAPROSA**
- **PERFEC**

Los productos que más se desplazan corresponden a las marcas Stanley, Lenox y Urrea.

6.3 ADMINISTRACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Corresponde a la gerencia de ventas administrar dicha área. Como se señaló en el inicio del presente capítulo, la Cia. Ferretera, S. A. cuenta con 12 agentes distribuidos en diferentes estados de la república, 8 vendedores de mostrador y 2 personas que hacen labor de ventas por medio del teléfono.

Pues bien, el gerente de ventas es la persona que dinamiza y distribuye el trabajo de cada elemento.

Entre las actividades más importantes del gerente de ventas se encuentran las siguientes:

- Asigna la cartera de clientes a sus vendedores.
- Apoya de manera constante a los agentes, haciendo presentaciones y demostraciones directas del producto.
- Informa inmediatamente a los vendedores acerca de los productos que abandonarán el catálogo, así como los nuevos productos.
- Hace los preparativos para participar en la exposición de Guadalajara, que se lleva a cabo en el mes de septiembre de cada año.
- Supervisa y evalúa a la fuerza de ventas.

- Es responsable del plan de compensación con el que se remunera a los vendedores, el cual funciona de la siguiente manera.

El agente gana por comisión, que puede ser de un 2, 3 y hasta un 5%.

Por ejemplo, se otorga un 2% en las mercancías que más se venden, el 3% corresponde a los productos cuya venta es menor a la de los productos anteriores y el 5% se da para aquellas mercancías en las que el vendedor debe realizar una mayor labor de venta.

6.4 ALCANCES DE LA FUERZA DE VENTAS

Gracias a un decidido esfuerzo por consolidarse en el mercado, el gerente de ventas junto con sus vendedores han logrado cosas interesantes.

Entre los éxitos más destacados podemos mencionar los siguientes:

- Se ha podido comercializar con grandes empresas entre las que se encuentran Telmex, Compañía de Luz y Fuerza, etc. A ellos se les vende herramienta que utilizan sus trabajadores para desarrollar diversas actividades.

- El Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) es otro de los clientes que conforman la cartera de la Cía. Ferretera, S.A.
- Actualmente, se están haciendo arreglos con HOME-MART para comercializar en gran escala un producto del que la Cía. Ferretera es representante.
- La fuerza de ventas ha procurado mantener el prestigio de la empresa en el mercado.
- El vendedor de la Cía. Ferretera cuenta con una amplia línea de productos, lo que le permite ofrecer al cliente variedad de los mismos.
- Los vendedores reciben entrenamiento constante por parte de los fabricantes, quienes se encargan de enseñar todo lo relacionado con el producto.

La Cía. Ferretera maneja una amplia gama de productos de distintas marcas, pero la marca que más desplaza es Stanley. Veamos algunos productos de esta marca que más vendió durante 1994. Las ventas corresponden al periodo comprendido de enero a diciembre del mismo año.

ARTICULO	MEDIDA	TAMANO	TOTAL
AFILADOR PARA SERROTE	434		400
ARCO MINI	210		650
ARCO PARA SEGUETA	200		1200
BARRETA RECTA	150	(1" - 1.50 mt)	300
BERBIQUIE	110		600
CEPILLO PARA CARPINTERO	4-C		240
CUCHARA PARA ALBAÑIL CINTA NEGRA	24-9		476
CUCHARA PARA ALBAÑIL CINTA NEGRA	24-10		794
CUCHARA PARA ALBAÑIL CINTA NEGRA	24-11		377
CUCHARA PARA ALBAÑIL AGUILA	209-9	(9"	315
CUCHARA PARA ALBAÑIL AGUILA	209-10	(10"	710
DESARMADOR EN JUEGO	856	(6 PIEZAS)	419
DESARMADOR HANDYMAN	896	(1/4"-6")	427
DESARMADOR HANDYMAN CUADRADO	874	(1/4"-4")	275
DESARMADOR HANDYMAN GABINETE	883	(3/16"-3")	410
DESARMADOR HANDYMAN GABINETE	886	(3/16"-6")	457
DESARMADOR HANDYMAN GABINETE EXTRA	846	(1/8"-4")	415
DESARMADOR HANDYMAN PHILLIPS	321	(3/16"-4")	497
DESARMADOR HANDYMAN PHILLIPS	322	(1/4"-4")	419
DESARMADOR HANDYMAN STANDARD	864	(1/4"-4")	646
DESARMADOR HANDYMAN STANDARD	866	(5/16"-6")	487
DESARMADOR HANDYMAN STANDARD	868	(3/8"-8")	403
DESARMADOR HANDYMAN TROMPO	842	(1/4"-1 1/2")	255
DESARMADOR THRIPTY EN JUEGO	457	(6 PIEZAS)	5462
DESARMADOR THRIPTY STANDARD	482	(1/4"-4")	639
ESCOBA PARA JARDIN	62	(DE 22 DIENTES)	1154
ESCUADRA PARA CARPINTERO	600	(24"-16")	2021
ESPATULA FLEXIBLE	4-80	(1 1/2")	389
ESPATULA FLEXIBLE	4-81	(2")	417
ESPATULA FLEXIBLE	4-83	(3")	925
FIERRO PARA ESCOCHEBRE CURVO	63-64		463
FIERRO SENCILLO PARA CEPILLO	S-45		433
FIERRO SENCILLO PARA CEPILLO	S-50		1158

ARTICULO	MEDIDA	TAMAÑO	TOTAL
FIERRO SENCILLO PARA CÉPILLO	5-60		915
FLEXOMETRO	28	(DE 3 MTR)	739
FLEXOMETRO	300	(DE 3 MTR)	3180
FLEXOMETRO	500	(DE 5 MTR)	2477
FLEXOMETRO	428	(DE 7.5 MTR)	945
FLEXOMETRO GALAXIE I	835	(DE 3 MTR)	609
FLEXOMETRO GALAXIE II	945	(DE 3 MTR)	10434
FLEXOMETRO GALAXIE II	945-M	(DE 3 MTR)	300
FLEXOMETRO GALAXIE II	960	(DE 5 MTR)	3071
FORMON	16-807	(3/4")	267
FORMON THRYFTY	107	(1/2")	384
GARLOPIN PARA CARPINTERO CORRUGADO	5-C		364
GIS AZUL PARA TIRALINEAS	113	(113 GRS)	412
HACHA LABOR ENTERA	11-25	(2 1/2 LBS)	429
HACHA LABOR ENTERA	180-35	(3 1/2 LBS)	711
HACHA LABOR ENTERA	11-30	(3 LBS)	507
HACHA LABOR ENTERA	180-40	(4 LBS)	888
HOJA PARA NAVAJA	921-1		3962
HOJA PARA NAVAJA	921-3		380
LLAVE DE ESTRIAS	88-14.3	(1/2"-9/16")	688
LLAVE DE ESTRIAS	88-11.1	(3/8"-7/16")	355
LLAVE ESPAÑOLA	87-11.1	(3/8"-7/16")	498
LLAVE ESPAÑOLA	87-14.3	(1/2"-9/16")	689
LLAVE ESPAÑOLA	87-22.2	(3/4"-7/8")	379
LLAVE PERICO NEGRA	48-8		295
LLAVE PERICO NEGRA	48-10		278
LLAVES TIPO ALLEN	207	(5/64"-1/4")	425
MACHETE ACAPULCO NATURAL	905-27		417
MACHETE ACAPULCO PULIDO	905-27		1468
MACHETE CAGUAYANA PULIDO	1173		260
MACHETE COSTEÑO	848	(24")	263
MACHETE NATURAL	30-18		512
MACHETE NATURAL	460-22		459

ARTICULO	MEDIDA	TAMAÑO	TOTAL
MACHETE NATURAL	460-24		388
MACHETE PULIDO "AGUILA"	1460-18		1993
MACHETE PULIDO "AGUILA"	1460-26		506
MACHETE PULIDO "AGUILA"	1905-24		2214
MACHETE PULIDO "AGUILA"	1905-27		1899
MACHETE PULIDO	460-18		621
MACHETE PULIDO	460-22		519
MACHETE PULIDO	460-24		341
MACHETE PULIDO	460-26		332
MACHETE	460-18		274
MARRO CON MANGO	56-797	(4 LBS)	407
MARRO CON MANGO	56-796	(3 LBS)	420
MARRO CON MANGO	56-799	(2 LBS)	390
MARTILLO DE BOLA	54-124	(24 OZ)	275
MARTILLO DE BOLA	54-132	(32 OZ)	321
MARTILLO DE BOLA	54-140	(40 OZ)	397
MARTILLO DE UÑA PARA CARPINTERO	471	(16 OZ)	746
MARTILLO DE UÑA PARA CARPINTERO	51-155	(13 OZ)	5617
NAVAJA MULTIUSOS	749		491
NIVEL HANDYMAN DE DOBLE GOTA	716		404
NIVEL HANDYMAN DE TRIPLE GOTA	718		572
NIVEL HANDYMAN DE TRIPLE GOTA	724		328
NIVEL MAESTRO DE DOBLE GOTA	744		1063
NIVEL MAESTRO DE TRIPLE GOTA	748		1599
NIVEL MAESTRO DE TRIPLE GOTA	747		719
PINZA DE PRESION CURVA	368	(10")	208
PINZA PARA CHOFER	111	(6")	226
PINZA PARA CHOFER	112	(6")	237
RASTRILLO JARDIN CON MARGO	64		520
REMACHADORA	648	(DE 3/16")	1707
REMACHADORA	800	(DE 5/32")	303
REPUESTO PARA FLEXOMETROS	300	(DE 5 MTR)	705
REPUESTO PARA FLEXOMETROS	500	(DE 7.5 MTR)	369

ARTICULO	MEDIDA	TAMAÑO	TOTAL
SERROTE DE COSTILLA	886	(14")	343
SERROTE HANDYMAN	516	(24")	258
SERROTE MAESTRO	721	(18")	526
SERROTE MAESTRO	723	(20")	637
SERROTE MAESTRO	727	(22")	752
SERROTE MAESTRO	729	(24")	387
SERROTE SHORT CUT	649	(20")	321
TALHACHO PICO	819-1	(5 LBS)	516
TJERA CORTATODO	84	(10")	271
TIRALINEAS	617	(DE 15 MTR)	715
ZAPAPICO	71	(5 LBS)	2060

FUENTE: AREA DE SISTEMAS DE LA CIA. FERRETERA, S. A. DE C. V.

6.5 LIMITACIONES DE LA FUERZA DE VENTAS

A pesar que la Cía. Ferretera, S. A. es una empresa con una destacada participación en el mercado, carece de un respaldo publicitario; en otras palabras, la gerencia no ha canalizado recursos destinados a publicitar sus productos en algún medio, lo que hace pensar que si se emplean éstos se puede tener un mejor impacto en el mercado y conformar una cartera más amplia.

Al igual que los negocios del mismo giro, los vendedores de la Cía. Ferretera tienen que enfrentar a un sinnúmero de competentes que comercializan productos baratos y de baja calidad importados, sobre todo, de países asiáticos.

No se cuenta con una estrategia promocional bien definida, repercutiendo esto en un escaso desplazamiento de productos que urge colocar en el mercado.

Se ha venido enfatizando en esta tesis la importancia del servicio al cliente. Pues bien, uno de los problemas que la Cía. Ferretera, S.A. debe resolver y superar de manera inmediata es el servicio que ofrece el equipo de reparto: no es bueno y se reciben quejas constantemente.

Además de contar con un equipo de reparto deficiente, se han encontrado insuficiencias en el servicio que ofrecen algunos vendedores.

Superar las insuficiencias antes mencionadas debe ser una tarea primordial. De seguir igual, los problemas pueden acrecentarse y tener graves consecuencias.

6.6 RECOMENDACIONES PARA LA FUERZA DE VENTAS

No obstante que la Cia. Ferretera, S. A. ha crecido y mantiene una posición favorable en el mercado, es notable que hay algunos aspectos que no están siendo atendidos con eficiencia; como consecuencia de esto, es necesario señalar algunas recomendaciones.

Por un lado, es prioritario y urgente mejorar el servicio que hasta el momento se ha venido ofreciendo. El ambiente tan competitivo en el que se desarrolla la empresa obliga a los directivos y, sobre todo al de ventas, a efectuar cambios cuyo fin sea hacerle frente a la competencia a través de estrategias bien diseñadas, en las cuales se defina una orientación del negocio destinada a satisfacer plenamente las necesidades del mercado.

Hace falta, también, proporcionar a los agentes algún incentivo que los estimule a conseguir mejores resultados. Adicionalmente, el otorgar un reconocimiento por el buen desempeño, sería un gesto por parte de la empresa que podría contribuir a mantener motivados a sus vendedores.

En seguida se señalan las actividades que, desde mi punto de vista, los agentes de ventas de la Cia. Ferretera, S.A. deben atender con prioridad.

- 1. Planear sus actividades de ventas.**

- 2. Efectuar visitas de venta y demostraciones de acuerdo a la planificación establecida.**
- 3. Dar respuesta a reclamaciones presentadas por los clientes.**
- 4. Iniciar y dar continuidad a los trámites de las ofertas presentadas.**
- 5. Solicitar ayuda al gerente de ventas cuando la situación así lo amerite.**
- 6. Acatar las disposiciones en todo lo relacionado con precios, garantías, etc.**
- 7. Formular y remitir oportunamente sus reportes de actividades.**
- 8. Participar en los entrenamientos y cursos de ventas.**
- 9. Informar al gerente de ventas respecto a las reacciones de los clientes a ciertas disposiciones de la compañía.**
- 10. Recopilar los datos requeridos por la gerencia de ventas cuando esta así lo indique.**
- 11. Mantener informado al gerente de ventas de los hechos que pueden tener importancia para la toma de decisiones.**

CONCLUSIONES

Todo parece indicar que el momento por el que atraviesan las empresas en nuestro país, no sólo las pequeñas, se torna cada vez más difícil. Los tiempos que estamos viviendo apremian marcadas y profundas transformaciones en las estructuras organizacionales.

Ayer era fácil producir y comercializar cualquier producto; hoy, la competencia se ha intensificado a tal grado de superar y hacer a un lado a las empresas menos competitivas.

¿Cuántas empresas se han quedado en el intento?

Son muchísimas las que han quedado y otras más que faltan por sucumbir.

Definitivamente, la mentalidad del empresario tiene que cambiar. Debemos recordar que los sistemas que antes fueron todo un éxito ahora ya no funcionan. Esto, también se repite en el escenario de las ventas. Dada la escasa competencia, anteriormente colocar un producto no era difícil; hoy vemos lo complicado que es. Sin embargo, nada es imposible y se tiene que aprovechar todo lo que esté al alcance. La competencia no debe ser un obstáculo; al contrario, se requiere perfeccionar lo que ellos no hicieron bien.

Ante los grandes cambios que ha experimentado el mercado, los directivos de ventas deben adoptar una posición competitiva, y

esto es posible en la medida que conformen cuadros de vendedores altamente eficientes; obviamente esto tiene un costo y es a lo que muchas empresas temen, pero si consideramos que dicha fuerza de ventas es la que nos dará una posición y el reconocimiento del mercado, vale la pena hacer un esfuerzo extraordinario por integrar vendedores de calidad, a través de fuentes de reclutamiento confiables, así como un amplio proceso selectivo y, desde luego, proporcionando el entrenamiento que requiere la fuerza de ventas para desarrollar su tarea. Bajo estas premisas, es posible ganar posición y permanencia en el mercado.

Los directivos de ventas deben establecer a sus vendedores objetivos alcanzables basados en apreciaciones realistas.

Además, los métodos de remuneración, supervisión y evaluación necesitan adaptarse a las condiciones y exigencias tanto de la organización como de los vendedores.

En resumen, conformar una organización de ventas competitiva requiere de gerentes de ventas, líderes, capaces de emprender junto con sus vendedores el camino indicado para alcanzar el éxito, sin desaprovechar las oportunidades que se les presenten en el mercado, y con una visión clara de lo que se pretende llevar a cabo.

BIBLIOGRAFIA

- 1. CAIAZZO BERNARD
MADRID ESPAÑA, EDITORIAL DIAZ DE SANTOS, 1991**
- 2. DRAYTON BIRD
TELEMARKETING
MADRID, ESPAÑA, EDITORIAL DIAZ DE SANTOS, 1991**
- 3. D. SCHEWE CHARLES
MERCADOTECNIA CONCEPTOS Y APLICACIONES
MEXICO, EDITORIAL MC. GRAW HILL, 1993**
- 4. EL FINANCIERO
8 DE JUNIO 1994**
- 5. EL VENDEDOR EJECUTIVO DE MEXICO
MEXICO EDICIONES TLAXPANA, DICIEMBRE 1994**
- 6. F. HARTLEY ROBERT
ADMINISTRACION DE VENTAS
MEXICO, CIA. EDITORIAL CONTINENTAL S.A. DE C.V., 1990**
- 7. FISCHER LAURA
MERCADOTECNIA
MEXICO, EDITORIAL INTERAMERICANA, 1993**
- 8. G. SCHIFFMAN LEON
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR
MEXICO, EDITORIAL PRETICE-HALL HISPANOAMERICANA,
1994**

9. **J. STANTON WILLIAM**
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR
MEXICO, EDITORIAL MC. GRAW HILL, 1994

10. **KOTLER PHILIP**
DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA
MEXICO, EDITORIAL PRETICE-HALL HISPANOAMERICANA,
1994

11. **O. SHAUGHNESSY JOHN**
MARKETING COMPETITIVO
MADRID ESPAÑA, EDITORIAL DIAZ DE SANTOS, S.A., 1991

12. **P. BRAIDOT NESTOR**
MARKETING
BUENOS AIRES ARGENTINA, EDITORIAL TESIS, S.A, 1990

13. **P. GULLTINAN JOSEPH**
ADMINISTRACION DE MARKETING, ESTRATEGIAS Y
PROGRAMAS
MEXICO, EDITORIAL MC. GRAW HILL
AÑO DE IMPRESION, JUNIO 1994

14. **PRIDE W. M.**
DECISIONES Y CONCEPTOS BASICOS
MEXICO, EDITORIAL INTERAMERICANA, 1993

15. **R. CANFIELD BERTRAND**
ADMINISTRACION DE VENTAS
MEXICO, EDITORIAL DIANA, 1992

16. **W. BOYD HARPER**
INVESTIGACIONES DE MERCADOS
MEXICO, EDITORIAL LIMUSA, 1993