

308402



# UNIVERSIDAD LATINA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

## LA APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE VENTAS EN LA EMPRESA PEQUEÑA

### SEMINARIO DE INVESTIGACION

### ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

ISAIAS OLMEDO OLMEDO

DIRECTOR DEL SEMINARIO

L.A.E. RAIMUNDO MARIO GARCIA GUERRA

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**TESIS SIN PAGINACION**

**COMPLETA LA INFORMACION**

EN LA ESPIRITUALIDAD DEL HOMBRE RADICA SU GRANDEZA.

A mis madres:

a quienes dedico con todo amor y cariño mi trabajo de investigación para la obtención de mi título profesional, a mis padres que con sus consejos, amor y ejemplo me forjaron el carácter y la personalidad.

A mi padre:

que con su ejemplo de hombre recto, honrado de una sola pieza me enseñó a vivir siempre de pie, con la frente en alto y en forma incorruptible.

A mi madre:

que con su amor, valor y gran corazón me enseñó a vivir por el camino del bien y la confianza en el ser humano, respeto siempre al prójimo y uno mismo, no doblegarse ante la adversidad y luchar en la obtención de lo deseado.

**AGRADECIMIENTOS:**

Un reconocimiento a mis profesores y en especial al director de mi seminario de investigación administrativa IAE. RAIMUNDO MARIO GARCIA GUERRA, por su valiosa colaboración y asesoramiento en la realización y culminación de este trabajo.

INDICE	PAGS.
INTRODUCCION.	1
<b>CAPITULO I</b>	
1.- <b>LAS VENTAS DENTRO DEL AREA DE MERCADOTECNIA.</b>	2
1.1.- <b>ANTECEDENTES HISTORICOS.</b>	3
1.1.1.- <b>LA ETAPA DE LA AUTOSUFICIENCIA ECONOMICA.</b>	3
1.1.2.- <b>LA ETAPA DEL COMUNISMO PRIMITIVO.</b>	3
1.1.3.- <b>LA ETAPA DEL TRUQUE DE MERCANCIAS.</b>	4
1.1.4.- <b>LA ETAPA DE LOS MERCADOS LOCALES.</b>	4
1.1.5.- <b>LA ETAPA DE LA ECONOMIA MONETARIA.</b>	4
1.1.6.- <b>LA ETAPA DEL CAPITALISMO PRIMITIVO.</b>	4
1.1.7.- <b>LA ETAPA DE LA PRODUCCION EN MASA.</b>	4
1.1.8.- <b>LA ETAPA DE LA SOCIEDAD PROSPERA.</b>	5
1.2.- <b>DEFINICION Y CONCEPTO DE MERCADOTECNIA.</b>	7
1.3.- <b>DEFINICION DE VENTAS.</b>	8
1.4.- <b>LA FUNCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DENTRO DEL AREA DE VENTAS.</b>	8
<b>CAPITULO 2.</b>	
2.- <b>LA PLANEACION DEL AREA DE VENTAS.</b>	16
2.1.- <b>OBJETIVOS DEL AREA DE VENTAS.</b>	35
2.1.1.- <b>LA GERENCIA DE VENTAS DEBE TENER ANTE SI LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA.</b>	35
2.1.2.- <b>LA GERENCIA O LAS OFICINAS PRINCIPALES DEBEN PROPORCIONAR CLASES DE ESTADISTICAS.</b>	36
2.1.3.- <b>SE DEBE TENER UNA COPIA DE TCDO EL MATERIAL ESTADISTICO.</b>	36
2.1.4.- <b>LA GERENCIA DEBE DECIDIR CON TODO CUIDADO LA FORMA DE DESARROLLAR METAS QUE PERMITAN LA ADMINISTRACION DE OBJETIVOS.</b>	37
2.2.- <b>ESTRATEGIA DE VENTAS.</b>	38
2.2.1.- <b>VENTAS AL MENUDEO.</b>	41

INDICE	PAGS.
2.2.2.-VENTAS INDUSTRIALES.	42
2.3.-POLITICAS DEL AREA DE VENTAS.	43
2.4.-PRONOSTICO DE VENTAS.	45
2.5.-METODOS ESPECIFICOS DE VENTA.	49
2.5.1.-VENTAS EN LOS HOGARES.	50
2.5.2.-VENTAS EN RUTAS.	54
2.5.3.-VENTAS POR TELEFONO.	55
2.6.-PORQUE ES IMPORTANTE VENDER.	57
2.7.-CREATIVIDAD EN LAS VENTAS.	60
2.8.-EN QUE MOMENTO VENDER.	63
<b>CAPITULO 3.</b>	
3.-ORGANIZACION DEL AREA DE VENTAS.	65
3.1.-ORGANIGRAMA DEL AREA DE MERCADOTECHIA.	78
3.2.-ESTRUCTURA DEL AREA DE VENTAS.	80
3.3.-COMO INICIAR LA VENTA.	82
3.3.1.-COMO LOGRAR UNA BUENA IMPRESION INICIAL.	82
3.3.2.-ACERCAMIENTO.	33
3.4.-COMO REALIZAR UNA VENTA.	85
3.5.-PROMOCION DE VENTAS.	89
3.5.1.-PROMOCIONES DE VENTAS AL CONSUMIDOR.	91
3.5.2.-PROMOCIONES DE VENTAS AL DISTRIBUIDOR.	104
3.5.3.-PROMOCIONES DE VENTAS A LA FUERZA DE VENTAS.	109
3.6.-COMO CERRAR LA VENTA.	111
3.6.1.-COMO PREPARAR UN CIERRE NATURAL.	111
3.6.2.-TECNICAS ESPECIFICAS PARA CERRAR LA VENTA.	114
3.7.-ASIGNACION DE TERRITORIOS Y CUOTA DE VENTAS DE LOS VENDEDORES.	115
<b>CAPITULO 4.</b>	
4.-DIRECCION DEL AREA DE VENTAS.	123

INDICE	PAGS.
4.1.-LA TOMA DE DECISIONES.	125
4.2.-MOTIVACION A LOS AGENTES VENDEDORES.	127
4.3.-COMUNICACION EN LOS NEGOCIOS.	128
4.4.-RECRUTAMIENTO Y SELECCION DEL PERSONAL DE VENTAS.	132
4.5.-ADIESTRAMIENTO EN LAS VENTAS.	133
4.5.1.-ORGANIZACION DEL ADIESTRAMIENTO DE VENTAS.	134
4.5.2.-OBJETIVOS DEL ADIESTRAMIENTO DE VENTAS.	135
4.5.3.-ADIESTRAMIENTO EN EL CONOCIMIENTO DE VENTAS.	136
4.6.-CUALIDADES PERSONALES.	139
4.7.-FUERZA DE VENTAS Y VENTA PERSONAL.	142
4.8.-SUPERVISION DE LA FUERZA DE VENTAS.	144
<b>CAPITULO 5.</b>	
5.-CONTROLES SOBRE VENTAS.	149
5.1.-POR EL VOLUMEN TOTAL DE LAS VENTAS.	152
5.2.-POR EL PRECIO DE ARTICULOS VENDIDOS.	153
5.3.-POR CLIENTES.	154
5.4.-POR TERRITORIOS.	156
5.5.-POR VENDEDORES.	158
5.6.-POR PRODUCTOS.	159
<b>CONCLUSIONES.</b>	164



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

Actualmente muchas personas se dedican a las labores de ventas y de muchas más serán necesarias en el futuro y las oportunidades de trabajar en ventas siguen aumentando.

Basta examinar los anuncios de los periódicos en los que se solicitan empleados para darse cuenta de que la mayor parte de las oportunidades que se ofrecen son para personal de ventas. Desgraciadamente, muchos de los que se presentan a solicitar esos trabajos carecen de los conocimientos de ventas y no consiguen el trabajo; otros fracasan y culpan de sus fallas a la naturaleza del trabajo. De hecho, los profesionistas mejor pagados en México son personas de ventas.

Los vendedores eficaces y persuasivos, desarrollaron técnicas y habilidades que se pueden aprender y practicar.

México, como país en vías de desarrollo, en pleno proceso de industrialización, tiene la urgente necesidad de contar con técnicas idóneas, mediante la aplicación de la administración.

Este trabajo es un intento por presentar la teoría y algunas técnicas, por lo que quien desee obtener conocimientos más especializados tiene aún mucho por estudiar e investigar.

## C A P I T U L O 1

### 1.-LAS VENTAS DENTRO DEL AREA DE MERCADOTECNIA.

Las ventas constituyen un factor importante dentro del Area de Mercadotecnia, representa su relación con el cliente o consumidor, le proporciona sus productos y amolda la oferta de la compañía a las necesidades individuales de cada cliente y además le comunica a la empresa gran parte de la información que necesita sobre el mercado.

Las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa pequeña. Se ha dicho que en las empresas nada sucede hasta que alguien realiza una venta. Las utilidades de la compañía habrán de concluirse como un resultado directo del esfuerzo de ventas.

El Area de Ventas no sólo debe vender la mercancía, sino que también debe proporcionar la retroalimentación que proviene del cliente.

Las Ventas consisten en planear las formas de obtener las mercancías apropiadas para los clientes, en el momento oportuno - en el lugar adecuado, en cantidades suficientes y a los mejores precios.

Primero, se debe asegurar que los bienes se venderán a los precios que los clientes quieran y puedan pagar; segundo, que se

lograr una justa utilidad por cada artículo que se venda.

La utilidad es la diferencia entre los ingresos obtenidos por una empresa y los costos de operación. Mantener las utilidades a niveles convenientes es la clave del éxito en las ventas, porque el margen de ganancias permite a la empresa invertir dinero en su crecimiento futuro.

Tal vez se pueda advertir la importancia del papel de ventas la gran cantidad de bienes que se produce anualmente debe ser distribuida y consumida. Las ventas constituyen las bujías de la economía de este país. Entren en contacto directo con los compradores, por lo tanto ayudan a que los bienes fluyan de los productores hacia los consumidores. Hacen posible que el dinero regrese a las empresas y los ingresos por ventas son utilidades potenciales.

#### 1.1.-ANTECEDENTES HISTORICOS.

La historia económica puede dividirse en varias etapas que nos sirven para diferenciar y contrastar arreglos económicos, que han caracterizado a las sociedades humanas de una época a otra. El objeto de señalar estas etapas es subrayar la dependencia del concepto de mercadotecnia respecto al carácter de la economía.

##### 1.1.1.-LA ETAPA DE LA AUTOSUFICIENCIA ECONOMICA.

Una etapa muy primitiva de la historia de la humanidad, se caracterizó por la autosuficiencia económica de pequeñas unidades familiares. En esta etapa no hubo intercambio.

##### 1.1.2.-LA ETAPA DEL COMUNISMO PRIMITIVO.

Se reúnen las familias para desarrollar entre sí las tareas económicas. La tierra era propiedad común y se repartían los frutos de su cultivo. En esta etapa como en la anterior toda-

vía no se da la mercadotecnia.

### 1.1.3.-LA ETAPA DEL TRUEQUE DE MERCANCIAS.

En esta etapa se da por primera vez los procesos de la mercadotecnia, como la búsqueda y la negociación. Así pues el trueque dejó puesta la base auténtica para formular el concepto primitivo de mercadotecnia, en el sentido de un conjunto de actividades realizadas por diversas personas que tratan de llevar a cambio intercambios de mercancías.

### 1.1.4.-LA ETAPA DE LOS MERCADOS LOCALES.

La aparición de los mercados locales dió pie a que, por primera vez, hubiese determinadas personas que se dedicasen al comercio y no a la producción.

### 1.1.5.-LA ETAPA DE LA ECONOMIA MONETARIA.

Cuando se inició la minería, los metales fueron desplazando a los artículos como patrones de valor. El cobre, el bronce, el hierro y finalmente la plata y el oro por su cómoda representación de gran valor en un espacio y peso reducido, constituyeron el dinero de la humanidad. La aparición de un mercado común de circulación apresuró el paso del comercio y proporcionó una base más permanente todavía para el funcionamiento de mercados locales.

### 1.1.6.-LA ETAPA DEL CAPITALISMO PRIMITIVO.

Surgió una clase de propietarios y otra de trabajadores. Los dueños de propiedades, los primeros capitalistas, organizaron a sus trabajadores en unidades productivas, lo mismo en el campo de la agricultura que en el de la artesanía o manufactura primitiva y buscaron mercados próximos o lejanos, para intercambiar su producción.

### 1.1.7.-LA ETAPA DE LA PRODUCCION EN MASA.

Se apresuró y se estimuló con el rápido crecimiento de la po-

blación mundial, las mejores en los medios de transporte y comunicación, la formación de grandes ciudades. Estos progresos estimularon el desarrollo de las empresas a gran escala y la búsqueda de medios para mejorar la productividad de la clase trabajadora. Así es como en una economía de producción en masa la mercadotecnia se ha convertido en el nombre de todo un conjunto de actividades desarrolladas por los vendedores para mejorar y estimular el movimiento de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor.

#### 1.1.8.-LA ETAPA DE LA SOCIEDAD PROSPERA.

Se le llama próspera a la sociedad en que hay un número considerable de personas que tiene un excedente de dinero después de cubrir sus necesidades biológicas fundamentales y constituyen un mercado importante para bienes y servicios que satisfacen necesidades y deseos psicológicos, sociales y culturales. En una sociedad de ésta índole, los productores y vendedores de bienes y servicios tienen que realizar sondeos profundos para despejar la interrogante de qué es lo que la gente quiere, en lugar de qué es lo que necesita y ajustar sus capacidades productivas y las líneas de sus productos, orientándolas hacia la satisfacción de sus deseos.

Cuando las colonias norteamericanas rompieron sus vínculos con Inglaterra, los colonos establecieron industrias para competir con los productores ingleses, y el mercado norteamericano no tardó en inundarse de productos nacionales además de los importados. Si un productor quería vender en el mercado sus mercancías, se veía obligado a valerse de baratilleros, que operaban como nombres de negocios independientes y no como gentes de ventas empleados. La mayor parte de ellos eran mercachifles sórdidos, astutos, carentes de honradez, trampo-

sos, que vendían nuez moscada de madera, azúcar con arena y relojes que no funcionaban .

El desarrollo de la nación americana condujo inevitablemente a una mayor demanda de mercancías , y a la desaparición del berntillero, el cual sucedió hacia el año de 1840.

Centenares de mayoristas abastecían a millares de tiendas de menudeo, que fueron surgiendo en los cruces de carreteras y caminos y en las poblaciones pequeñas de todo el país. El viajante, también llamado saludador, tenía por misión al principio saludar y entretener a los comerciantes de las aldeas -- cuando acudían a comprar a los centros de mayoreo. Posteriormente fueron enviados a las comercios campesinas por los mayoristas con objeto de cobrar cuentas atrasadas y lograr pedidos de los minoristas.

Estos caballeros del apretón de menos, hombres corteses y afables de mundo, se convirtieron en una institución norteamericana.

Durante el decenio de 1920, la producción en masa comenzó a responder a la demanda. La situación económica cambió de un mercado de vendedores a otra de compradores , y los industriales comenzaron a pensar más en vender sus productos que en laborarlos.

Sin embargo, durante la depresión que comenzó en 1930, los gerentes de ventas observaron que las cartas de aliento y los pufetazos sobre la mesa ya no surtían efectos para aumentar las ventas . Al emocionalismo sucedió un enfoque más racional del problema de dar salida a la mercancía. Los días alegres y fáciles del mercado se habían desvanecido. Los gerentes de ventas se interesaban por los estudios y sondeos del mercado y por analizar los potenciales del mercado, estable--

cer cuotas de ventas , mejorar los sistemas de compensación , marcar mejores territorios y descubrir nuevos canales de distribución.

Hasta después de la segunda guerra mundial muchos gerentes de ventas no comprendieron que tenían que asumir una función más importante en las operaciones de su empresa. Cada día -- fueron más los que iban reconociendo que su gerencia no debía limitarse a conseguir pedidos. Estaban convencidos de que tenían que extenderse más allá del departamento de ventas.

#### 1.2.-DEFINICION Y CONCEPTO DE MERCADOTECNIA.

La Mercedotecnia incluye todas las operaciones de una empresa que influyen y determinan la demanda potencial y existente en el mercado y activa la oferta de los bienes y servicios para satisfacer esa demanda. Operaciones o actividades en una empresa comercial.

Existen varias definiciones de Mercedotecnia dependiendo de los autores, pero creo la siguiente la más acertada:

**Mercedotecnia** ; es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios para la satisfacción de las necesidades de la colectividad.

**Concepto de Mercedotecnia** ; consiste en la orientación hacia el cliente, respaldada por una mercedotecnia integrada, tendiente a producir satisfacción al cliente, como clave para alcanzar los objetivos organizacionales.

La expresión mercedotecnia integrada significa varias cosas. Los diversos departamentos de la empresa deben de comprender que las acciones que emprenden y no sólo las actividades de los agentes de ventas y de la fuerza vendedora, ejercen una influencia profunda en la capacidad de la empresa para crear

y retener clientes.

El factor principal de la prosperidad a largo plazo de la compañía es la cantidad de satisfacción que logre proporcionar a sus consumidores.

### 1.3.-DEFINICION DE VENTAS.

Vender agrega valor a los bienes y servicios que surgen de las líneas de producción de las fábricas y de las empresas comerciales.

La posibilidad de que una empresa se mantenga en el mercado y siga produciendo utilidades a largo plazo, depende de su habilidad para lograr ventas repetitivas.

Existen varias definiciones de ventas como la transferencia de una propiedad entre una persona a otra a cambio de un pago en valor y establece que vender se traspassa algo a cambio de dinero.

Ventas : es el proceso personal e impersonal de persuadir a un cliente potencial para que compre una mercancía o servicio o para que actúe en forma favorable respecto de una idea que tiene importancia comercial para el vendedor.

Esta definición hace incapié en el proceso de persuasión y señala que este proceso puede ser personal :cuando un vendedor dialoga cara a cara con su posible cliente; o impersonal: como en el caso de un anuncio publicitario. Para persuadir con éxito, el vendedor debe conocer las necesidades y los deseos del comprador.

### 1.4.-LA FUNCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DENTRO DEL AREA DE VENTAS .

Las funciones del Licenciado en Administración en el área de



Ventas, varían considerablemente, según sea la magnitud de la empresa, el número de los agentes de ventas, la cantidad y ca lidades de los productos vendidos, la extensión del mercado, los métodos de distribución, es decir, si cree que se limita a manejar a los agentes o si estima que debe integrar todas las actividades de la compañía que tenga relación con el mercadeo.

Las responsabilidades del licenciado en Administración opera en virtud de una política de integración de las actividades mercantiles, comprenden el desarrollo o manipulación del producto, su distribución física, el planeamiento de las ventas sus costos, y presupuestos, las relaciones con mayoristas y minoristas, el servicio, el personal de ventas, la publicidad y promoción de ventas, el estudio del mercado, el financiamiento de las ventas, la administración del departamento de ventas, y la integración y coordinación de todas éstas funciones.

Desarrollo o manipulación del producto. Un buen mercadeo depende de la aceptación del producto o servicio por parte del consumidor. Debe ser responsable de los perfeccionamientos del producto; de la introducción de nuevos productos; de otros usos o aplicaciones de los ya existentes; de las modificaciones en sus estilos, estilos o modelos; de la eliminación de los productos pasados de moda; observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia; estandarización de los productos; su envase; relación de los productos anteriores y nuevos con otros de la misma línea; accesorios del producto; de su eficiencia; sus características distintivas; y su nombre.

Distribución física. Es la distribución física de los productos, el Licenciado en Administración coordina éstas con el

tráfico, en los problemas relativos al manejo material de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprenden los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos del manejo, los inventarios, el uso de distintos tipos de locales para almacenes, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios, y los costos de manejo. Financiamiento de las ventas. Las operaciones al contado y a crédito son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren la distribución de bienes y servicios desde el productor hasta los consumidores. Un ejecutivo de ventas es responsable, junto con el tesorero o el comité de finanzas, de la asignación de fondos para el mercadeo. Los inventarios deben ser financiados con anterioridad a las demandas de temporada. Las cuentas por cobrar deben financiarse en los períodos de recesión del negocio. Se necesitan fondos para financiar las campañas de publicidad y promoción de ventas.

Al Licenciado en Administración le compete principalmente la coordinación e integración de todas las actividades de la empresa que tengan alguna relación con el mercadeo. Su cargo no le confiere autoridad sobre la elaboración de diseños, las actividades de ingeniería, manufactura y financiación, por lo cual no puede decidir cómo deben desarrollarse esas funciones pero está facultado para decir a los demás jefes de los demás departamentos qué es lo que deben hacer para aumentar las ventas y beneficios.

Además de coordinar las actividades de mercadeo con las otras de la firma, coordina las ventas de su propio personal y organización de ventas con la publicidad exterior y los asesores comerciales.

Es responsable del planeamiento de las ventas, que comprende

la integración del personal de ventas, las compraventas; la distribución, la publicidad y la promoción de ventas, el financiamiento de las ventas, los canales de distribución en el programa de mercadeo. Estudia las condiciones económicas y tendencias del mercado y señala la estrategia comercial a seguir.

Examinando los datos relativos a los costos, analiza las pérdidas y ganancias por productos individuales, líneas, agentes de ventas y sucursales y adopta las medidas oportunas para aumentar los beneficios. La determinación de políticas de precios.

Como buen administrador, delega el cumplimiento de las normas dictadas a la organización de ventas sobre el terreno y la preparación de planes al personal administrativo de ventas se hace cargo personalmente de la coordinación de las actividades mercantiles y de la integración de todas las funciones del negocio con el mercado.

La tarea de mantener la fuerza humana de la organización de ventas el Licenciado en Administración es quien suele estar a cargo de las actividades de buscar, entrevistar, seleccionar, contratar, preparar, supervisar, valorar, controlar, equipar y marcar zonas para los agentes de ventas.

Proporciona información al día sobre los puntos de vista de los comerciantes y clientes respecto a las normas, prácticas y productos de la compañía, los datos relativos a las tendencias, competencia comercial, distribuidores.

Es casi siempre un líder dinámico y animoso, que cuenta con gran conocimiento de su cargo y un considerable potencial de energía física, ímpetu, magnetismo personal y entusiasmo, cualidades con los cuales impulsa a su personal.

Los ejecutivos de ventas, junto con el Licenciado en Adminis-

tración, deben organizar programas educativos para adiestrar a los agentes de ventas del productor a los dependientes de los minoristas y a los clientes.

Las buenas relaciones con mayoristas y minoristas requieren proporcionarles asistencias de ventas, servicios de entrega y ajuste, informarlos sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.

Para mantener un clima favorable con los vendedores es preciso ayudarles con programas de adiestramiento en ventas.

Otras cualidades del Licenciado en Administración, es poder hablar, escribir y escuchar bien. Aprovechar errores y correr riesgos calculados, simplificar tareas, estar cabos sueltos, establecer normas, fijar objetivos, halagar en público, criticar en privado, ser exigente y no obstante considerado con otros.

Deberá tener un juicio claro, esto implica responsabilidad y firmeza de análisis y recomendaciones, se convierte en el más importante miembro. Analiza los problemas en forma objetiva y calculadora.

Habilidad para planear. Mientras más alta sea la posición del Licenciado en Administración más tiempo tiene que invertir en planeamiento. En la misma cima la efectividad de su planeación determina los resultados de la empresa.

Capacidad de comunicación. Comunicar planes eficaz y persuasivamente, de manera verbal o escrito. Para comenzar tiene que vender su idea en competencia con cursos de acción apoyados por otros dentro de la organización y después convencer de que otros lo realicen.

La sinceridad, lógica y claridad de su expresión en momentos

de crisis, pueden conducir al éxito, a pesar de obstáculos aparentemente inspirados.

Confiabilidad y valor moral, la consistencia y confiabilidad, son dos cualidades muy necesarias.

El valor normal para tomar decisiones prontas, efectuar acción inmediata y aceptar valerosamente las decisiones inadecuadas o equivocadas.

Ambición y persistencia, éstas dos cualidades son necesarias para que el Licenciado en Administración logre el éxito. Ambición canalizado en el sentido apropiado, es algo de lo que debe estar orgulloso.

La política a seguir en el desarrollo de las ventas constituye una de las responsabilidades del Licenciado en Administración. Son normas prácticas que regulan las relaciones con los agentes, distribuidores, minoristas y clientes.

Para controlar los gastos y planear las ganancias, el Licenciado en Administración, previa consulta con el personal investigador del mercado, con el de contabilidad y el de presupuestos debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.

Al ayudar a los individuos y a las organizaciones a cubrir sus necesidades materiales, los Licenciados en Administración disfrutan de satisfacciones parecidas a los que experimentan los médicos y ministros eclesiásticos que atienden a las necesidades físicas y espirituales del prójimo. Los Licenciados en Administración son los elementos catalíticos de la economía nacional, puesto que producen ventas que crean empleos, poder de compra y niveles más elevados de vida, además de que experimentan la satisfacción de desarrollar el talento y las capacidades de los agentes de venta y de verlos progresar en

el seno de la organización.

Los Licenciados en Administración, pueden abrirse camino hacia cargos como gerentes de sucursal, distrito, división o región o subir a la gerencia general de la empresa.

Las realizaciones de los Licenciados en Administración siempre se expresan inequívocamente en cifras, representativas del volumen de ventas, por él hablan elocuentemente sus realizaciones.

Los Licenciados en Administración se mueven en un ambiente sano, tienen que hacer mucho ejercicio al trabajar con los agentes de ventas sobre el terreno y disfrutan del estímulo físico de una vida activa, sin nada de la existencia sedentaria de tantos otros ejecutivos, cuya labor se limita a sus escritorios y oficinas.

Los Licenciados en Administración planean su propio trabajo y llevan a cabo estos planes con un mínimo de dirección por parte de sus superiores, tienen campo para pensar creadora y originalmente, al elaborar sus programas y estrategia de ventas organizar su tiempo y pueden ir y venir según lo permita su trabajo.

Otro elemento del Licenciado en Administración es la honradez la integridad de la conducta en el desarrollo del programa comercial, la honradez mercantil se expresa en normas equitativas, sinceramente administradas y claramente comunicadas a clientes, agentes de ventas, mayoristas y vendedores al por menor.

El Licenciado en Administración debe tener objetivos claramente definidos para señalar la meta de la organización comercial en función del volumen de sus ventas, beneficios y gastos, estos objetivos deben ser comprendidos por cada uno de

los individuos que integran la organización, es imposible que un agente de ventas se identifique con la realización de un objetivo si no lo entiende.

El licenciado en Administración tiene que compartir sus responsabilidades con los empleados administrativos, técnicos y ejecutivos, y delegar parte de su autoridad para cumplir con todos los deberes que le competen.

La función del licenciado en Administración no consiste únicamente en delegar la responsabilidad y repartir la autoridad - sino que debe pedir cuentas a sus subordinados de su proceder.

## C A P I T U L O 2 .

### 2.-LA PLANEACION DEL AREA DE VENTAS.

Se ha establecido que el primer paso para una buena administraci3n es la planeaci3n.

Se deben fijar de com3n acuerdo los objetivos que deben realizarse en una fecha determinada y hen trazado un curso de acci3n para lograr estos objetivos.

La planeaci3n tiene como finalidad el establecimiento de objetivos concretos.

La consecuencia directa de una producci3n masiva en una sociedad tecnificada, es la necesidad de colocar los satisfactores tambi3n en forma masiva, en el mercado.

La manifestaci3n de las actividades mercadol3gicas produce como consecuencia no deseada un alargamiento en la cadena de distribuci3n , y por lo tanto un crecimiento constante de la distancia entre consumidor y fabricante. En compensaci3n esa masificaci3n ha producido una estandarizaci3n de h3bitos y gustos, que permite identificar los de un mercado a trav3s de investigaci3n sobre muestras respectivas, obteniendo de esa manera una visi3n de conjunto.

Una tercera consecuencia de esa producci3n y distribuci3n masivas, es que en tanto que los costos de producci3n disminu--



yen en proporción al volumen de lo fabricado, los costos de distribución aumentan también constantemente, en función de la distancia y complejidad de esa distribución, así como por la competencia provocada.

Esto hace que el mercado en el cual debe desenvolverse y actuar el vendedor sea día a día más complicado y que profesionalmente, el conocimiento previo del mercado en donde actuar, resulte ya un imperativo para la venta.

Un plan para planear, requiere de 4 pasos, el primero de los cuales es el conocimiento del mercado. Este conocimiento del mercado en donde va actuar, el vendedor lo debe efectuar en forma: Cualitativa y Cuantitativa.

El conocimiento cualitativo del mercado implica:

1o.-Identificación del sujeto, esto significa que es necesario precisar:

Quién compra

Dónde compra

Cómo compra

A quién se compra y

Porqué se compra.

2o.-Identificación de los métodos, es necesario precisar si en ese tipo de mercado se acostumbra comprar a riguroso y exclusivo contado, o bien si es habitual la utilización del crédito, averiguando en qué forma se utiliza, de qué tipo, con qué plazo, a través de qué garantías y documentos, etc.

Hay mercados en donde el producto se compra tras alguna maniobra preparatoria o de conservación, así como hay otros en los cuales la norma habitual es la compra del producto, cuando este todavía no esté en posibilidades de consumo, sino de obtención a futuros, a pie de árbol.

Hay mercados como el ganadero en los que la carne se compra "en pie" a la vista de una muestra representativa del ganado, calculando la cantidad de carne a mercadear que podrá obtenerse por cabeza, una vez muerto el animal.

Sin embargo, en ocasiones el mercado ganadero actúa comprando "carne que aún no existe" ya que compra animales para engorde posterior.

### 3o.-Identificación de las variaciones.

El vendedor no podrá actuar adecuada y profesionalmente, si no conoce las variaciones que el mercado sufre en sus actividades .

La frecuencia es otro factor para evaluar en el conocimiento cualitativo del mercado. Se puede citar como ejemplo la frecuencia ( que implica el ritmo o cadencia ) en la compra de artículos de vestir o viajes, la que ha variado extraordinariamente en los últimos años, en función de cambios de hábitos y costumbres, casi siempre con influencias de moda importadas, facilidades de mercadeo, medio ambiente social y profesional, etc.

### 4o.- Identificación de la posición relativa de la empresa en el mercado .

Esta posición se refiere no a la de la empresa en sí y ni su economía, sino a la empresa en relación al mercado en que actúa, la competencia, etc., teniendo en cuenta el crecimiento que el mercado ha experimentado y que ha tenido la negociación y por lo tanto su participación.

Estos puntos que permiten evaluar en el nivel que el vendedor requiere el aspecto cualitativo del mercado en que actúa o va a actuar, se investigan :

-A través de muestras de prospectos ( que proporcionarán la

información ).

→ través de análisis crítico de la situación que se detecta. A fin de planear adecuadamente el trabajo de ventas, de acuerdo a las condiciones actuales del mercado, se requiere también :

El análisis cuantitativo del mercado, complementará la identificación cualitativa ya efectuada. Al efecto, servirá para analizar :

1o.-Las posibilidades.

-Posibilidades que ese mercado tiene en cuanto a "plaza" para detectar el mercado potencial del mercado en ella.

-Posibilidades en cuanto a canales de distribución, ya que independientemente de la demanda (real o potencial) habrá que analizar si se cuenta o no con los canales a través de los cuáles se pueden llevar los satisfactores : cómo funcionan las posibles obstrucciones o cuellos de botella, etc.

Elo nos dará el concepto de si las ventas ( o su pronóstico) son satisfactorias respecto a esas posibilidades o si bien - aunque se venda y se gane, se están perdiendo oportunidades y por lo tanto, posición.

2o.-El mercado y la producción.

Así mismo, es necesario detectar :

-Cuánto se vende,

-Cuánto se puede vender,

-Cuánto se produce,

-Cuánto se puede producir.

Si no se evalúan debidamente estos puntos, se corre el riesgo de que el aumento de ventas cree no una solución satisfactoria para la empresa , sino por el contrario, una situación conflictiva, cuando la cifra vendida excede a las posibilidades.

des de fabricación y por lo tanto de entrega.

Estos datos que el vendedor debe recabar para su adecuado conocimiento del mercado, los obtiene a través de las estadísticas de la empresa y la información directa.

#### **Análisis conjunto del mercado.**

Una visión total del medio es necesario para la planeación total del trabajo y para dar una posición objetiva en la actualización del vendedor. El estudio del mercado y del producto proporcionan información valiosa.

-El estudio del mercado dará una idea de:

La posición de la competencia,

Las influencias temporales existentes en el mercado.

-El conocimiento y estudio del producto, orientará, sobre:

La demanda,

Las tendencias generales.

La posición de la competencia, más la demanda, darán una idea aproximada del poder de compra.

Las influencias temporales, más las tendencias generales, proporcionarán una idea sobre las características predominantes de los prospectos.

Y ambos conceptos (poder de compra y características generales de los prospectos) ofrecerán información para el análisis conjunto del mercado.

Ese análisis aunado al estudio del mercado anterior, proporcionarán al vendedor una idea clara y objetiva del medio en que desempeñará su actividad y constituirán el primer paso y la base para la planeación del trabajo.

Razones por las que compra la gente.

¿Que motivos mueven al prospecto para comprar? ¿Cómo enfoca la compra? ¿Que origina sus preferencias o sus rechazos? ¿Por

qué cambia de marca?

Estas y muchas más son las preguntas que el profesionalista de la venta tiene que enfrentar y cuyas contestaciones debe investigar y saber. Representan, en si, dos problemas distintos e plantear y resolver:

¿Cómo procede el prospecto?

¿Porqué procede así?

Prospecto Tipo.

A través del análisis de estadísticas, tanto de las de la propia empresa, como de otras similares a las que se puede recurrir, así como a los estudios de mercado que se obtienen a través de todas las fuentes secundarias ( oficiales, descentralizadas, cámaras, banco, etc.,) se puede recibir información respecto a la forma de actuar del tipo de prospecto de un mercado.

Para el vendedor, es muy importante saber cuál es el proceder del prospecto, porque de ello se derivará cómo actuar pero no sólo importa saber como actúe el prospecto tipo, sino detectar las tendencias para prever el futuro próximo.

Es necesario conocer mediante qué mecanismos el prospecto toma sus decisiones de compra. Por qué, sometido a las apelaciones promocionales, publicitarias y de venta de una variedad de satisfactores, selecciona uno , entre todos.

Independientemente de los juicios de comparación y evaluación la selección depende en gran parte del pasado. La variedad y la jerarquización de los gastos puede influir en la demanda , etc.

La problemática de la elección está condicionada también por el "cuánto y cuándo gastar".

Una inversión tipo es :

En alimentación.....	el 30%
En habitación.....	el 36,6
En educación.....	el 84
En diversiones.....	el 46
En transportes.....	el 6%
En vestido, calzado y cuidado personal .....	el 7%
En gastos varios .....	el 94

(Esta distribución de presupuesto naturalmente varía mucho según el país, región, ciudad, segmento socioeconómico, etc.)

Existen determinadas condiciones que determinan no sólo la distribución de un presupuesto familiar, sino las decisiones totales de compra. Estas son las siguientes:

- Condiciones capacitadoras,
- Condiciones ambientales,
- Condiciones individuales.
- CONDICIONES CAPACITADORAS.

Facilidades de acceso al crédito,

- Seguridad o no, en los ingresos futuros.
- Reservas, ahorros, seguros, etc.
- CONDICIONES AMBIENTALES.

Entre éstas se cuentan:

- La etapa de vida,
- El nivel socioeconómico,
- El tipo y tamaño de la familia,
- Medio profesional, etc.
- CONDICIONES INDIVIDUALES.

-Condiciones personales subconscientes (resistencia a un producto ) .

-Condiciones personales conscientes (tipo de casa, color de carro, etc. ).

### Análisis de la Demanda.

La demanda está formada por las necesidades del prospecto aunadas a sus posibilidades de adquisición y de decisión, es decir:

-Las motivaciones específicas del prospecto.

-La influencia de los grupos.

Las presiones socioeconómicas.

Las motivaciones serán objeto, de estudio por separado y constituyen la base de la acción y conducta del individuo, si bien en cierta forma y proporción, puede variar su proyección bajo la influencia de los otros dos factores restantes (grupal y socioeconómica).

La influencia de los grupos, en la integración y proyección de las necesidades es grande, sobre todo por su acción (consciente o inconsciente), sobre los deseos o temores. Los grupos existen como una entidad real psicoeconómica, en función a la satisfacción de los integrantes que pertenecen (formal o informalmente) a ellos. La calidad de miembro de grupo crea una serie de necesidades específicas y resulta determinante la comunicación que el grupo establece entre sí y la comunicación entre los grupos.

En los grupos formales (asociaciones, clubs, cámaras, academias, colegios, sindicatos, etc.), la información implica ya un fin concreto, con una estructura formal como medio.

En los grupos informales, la información no tiene una meta concreta en sí misma, aún cuando tiende a mantener un equilibrio o armonía.

Algunos individuos dentro del grupo, son los que espontáneamente establecen esa comunicación informativa, generalmente bajo la influencia de un líder, del que se escuchan y difun-

den sus ideas.

Estos grupos informales, son los que se constituyen en las áreas de trabajo, habitación, estudio, etc. La satisfacción de figurar y ser aceptado por el grupo (lo que al mismo tiempo da una sensación de seguridad) se paga con la aceptación de las normas del grupo.

El prospecto puede pertenecer simultáneamente a varios grupos informales (residenciales, laborales, religiosos, deportivos, etc.) pero siempre uno de ellos, ejerce mayor presión e influencia.

La interacción y presión de éstos grupos sobre el individuo - como prospecto potencial, moldea y conforma la proyección de sus necesidades y por lo tanto debe ser motivo de cuidadosa atención mercadológica.

Independientemente de éstas presiones psicosociales de los grupos, el individuo, como prospecto potencial también está sujeto a las presiones del nivel socioeconómico en donde actúa y se desenvuelve.

El prospecto del nivel socioeconómico "A", busca destacarse por su representatividad. Quiere vivir bien y realizar pocos esfuerzos; el alto grado de educación tiene un sentido en el grupo; tiene y mantiene intensas conexiones vivenciales, culturales, etc., con el extranjero. Habita zonas residenciales, exclusivas, clubes y deportes exclusivos.

Para el nivel socioeconómico "B" el éxito se refleja por lo que obtiene en el trabajo, en la carrera y tiende cada día a una mayor participación social.

Los límites entre las capas alta "B" y baja "A" son cada vez más difusos, por lo que se tiende a considerar el grupo A/B. Sus integrantes viven en zonas residenciales nuevas con jar-



dín y poseen uno o dos automóviles, hacen sus compras en tiendas departamentales y son miembros de clubes y asociaciones. En el nivel socioeconómico "C" se tiene como interés básico - el ser aceptado y ese interés se refleja por participación - del individuo en grupos semiprofesionales.

Su proyección se identifica con el esfuerzo y la responsabilidad, lo que se refleja en cambios para mejorar la habitación y el modelo del automóvil.

Compra en tiendas especializadas y autoservicios. Trata de esforzarse en una buena actuación laboral.

El nivel socioeconómico "D", es la clase eminentemente obrera, que sin embargo muchas veces tiene la capacidad económica que la clase "C", que por lo general piensa menos en gastos para un futuro y tiene marcada preferencia en vivir bien.

Trata de seguir la moda, pero casi siempre en forma circunstancial, llamativa. No tiene vehículo propio o posee uno de modelo muy atrasado. Hace sus adquisiciones en mercados y tiendas de descuento.

El nivel socioeconómico "E" es la clase de carencias, plena de tabúes y fatalismos. La lucha por la supervivencia a través de trabajos sin calificación y sin preocupaciones culturales. En las decisiones de compra, sin embargo existen situaciones mucho más complejas que la división de niveles.

La adquisición de un vehículo, casi siempre se realiza sobre bases muy superiores al nivel socioeconómico en que se encuentra el prospecto. En cambio los satisfactores como bebida y comida, se adquieren con más apego a los niveles correspondientes.

Otro factor que modifica las decisiones de compra, es el lla-

mado proceso de adopción

Se entiende por proceso de adopción: el proceso mental por el que atraviesa un prospecto, desde el momento en que se entera de la existencia de un satisfactor o una innovación, hasta -- que decide su adopción final.

Este proceso pasa por las fases de :

- Apercibimiento,
- Curiosidad,
- Juicio,
- Comprobación y
- Adopción.

Por lo general los prospectos aceptan los productos nuevos o innovados con distinta facilidad y rapidez.

Existen diferencias, entre el tiempo en que los prospectos se percatan inicialmente de un producto nuevo o modificado y su decisión de compra, y así se distinguen cinco grupos :

- Innovadores,
- Adaptadores receptivos,
- Seguidores impulsivos,
- Seguidores masivos,
- Rezagados.
- LOS INNOVADORES.

Es el grupo que primero adopta modos. Tiene fuerte inclinación a decisiones arraigadas.

Por lo general joven y socioeconómicamente alto.

Confía en informaciones técnicas, científicas o profesionales y en la comunicación con otros innovadores.

En el mercado representa un 4%.

-LOS ADAPTADORES RECEPTIVOS.

Con deseos de liderar opinión. Mantiene buena información y

por lo general son más jóvenes que los grupos siguientes.  
Constituyen el 13% del mercado.

**-SEGUIDORES IMPUISIVOS.**

Por lo general, prospectos que no adoptan innovaciones hasta que un grupo importante lo ha precedido.

Posición social económica social media, con amplios contactos informativos.

Representan el 34% del mercado.

**-SEGUIDORES MASIVOS.**

Por su decisión de compra acusan la presión de los grupos anteriores.

Socioeconómicamente por debajo del promedio, su comunicación, se limita a los de su tipo medio.

Representan el 34% del mercado.

**-REZAGADOS .**

Sujetos a las más variadas limitaciones por tradiciones, convencionalismos y rutina.

La comunicación se limita a los del mismo grupo.

Su nivel socioeconómico es el más bajo, y cuando adoptan por fin un satisfactor, en otros éste ya ha sido sustituido.

Representan el 15% del mercado.

**LA PLANEACION Y EL TRABAJO DIARIO.**

Las encuestas llevadas a cabo entre vendedores pertenecientes a 19 campos distintos de ventas, muestran el empleo que el -- vendedor promedio hace de su tiempo.

Tiempo dedicado a localizar prospectos nuevos .....	1 %
Tiempo esperado a ser recibido por el prospecto .....	5 %
Tiempo de traslado, entre visitas.....	37 %
Tiempo real, dedicado a vender .....	17 %
Tiempo dedicado a otras actividades relacionadas con las	

ventas (informes, reportes, hacer citas, etc.)..... 27%  
 Conversaciones no directamente relacionadas con ventas... 11%  
 Tiempo ocioso del vendedor..... 2%  
 Si consideremos que el vendedor, aun cuando no tiene horas fijadas marcadas por su trabajo, debe dedicar a él cuando menos las ocho horas normales y así consideramos que esas ocho horas representan 480 minutos, vemos el tiempo que el vendedor promedio dedica a sus diferentes actividades:

A localizar prospectos nuevos ..... 5 minutos .  
 Esperando ser recibido.....24 minutos .  
 En traslados .....2 horas , 57 minutos .  
 Dedicado a vender .....1 hora , 22 minutos .  
 Otras actividades conectadas con la  
 venta .....2 horas , 10 minutos .  
 Conversaciones no directamente  
 relacionadas con la venta .....52 minutos .  
 Ocioso .....10 minutos .

Lo que muestra que el vendedor emplea en traslados, más del doble del tiempo real empleado en vender.

El aprovechamiento del tiempo implica que el vendedor tendrá su itinerario y sus visitas en forma tal que disminuyen al máximo los tiempos de traslado. Esto significa planear las visitas a prospectos agrupados en zonas próximas, para evitar compromisos en extremos opuestos de la zona, que consuman tiempo en traslados y localización.

Por otra parte, las investigaciones sobre los motivos ocasionales de fallas en la venta, presentan el siguiente resultado :

Por falta de eficiencia .....32%  
 Por no seguir técnicas .....12%

Por no conocer suficientemente el producto .....	12%
Por falta de iniciativa .....	10%
Por falta de honradez .....	8%
Por falta de entusiasmo .....	5%
Por falta de tacto y cortesía .....	5%
Por motivos de salud .....	2%
Por vicio ( bebida o juego ) .....	4%

Las observaciones anteriores ponen de relieve el hecho de la falta de planeación, por una parte y por la otra la desesperanza ante el vendedor empírico que elude las grandes operaciones y los prospectos importantes, manifestándose en él una falta de seguridad en sí mismo y falta de confianza en la empresa. Es necesario romper este círculo negativo, para lo cual no exista más que una respuesta:

**Aumentar la productividad y eficiencia del vendedor, vendiendo más y mejor.** El vender más implica una intensificación en sus actividades dedicándoles más tiempo y aumentando sus entrevistas con un mayor número de prospectos.

El vender mejor significa extender sus actividades trabajando con cada prospecto y en cada ocasión, más línea, más productos de mayor precio y ofrecer más servicio.

Es indudable que sólo se podrán lograr los dos objetivos anteriores con una cuidadosa planeación, tanto de la proyección como de las actividades profesionales.

#### **PLANEACION DE LA PROYECCION PERSONAL.**

Existen individuos que aún insisten en achacarle sus fracasos a la suerte. Admitir la posibilidad de suerte, implica necesariamente admitir el azar ( casualidad o que se fía la resolución de una cosa). Causalidad ( combinación de circunstancias imprevisitas).

Admitir la posibilidad de suerte (buena o mala) es admitir lo imprevisto, de lo fortuito y en la naturaleza, en el universo nada queda librado a lo imprevisto y a toda acción sigue una reacción. La suerte no es más que el efecto de la casualidad, pero es el caso que la casualidad no es el único elemento que determina la fortuna. ésta depende también de nosotros mismos, es decir la buena suerte puede provocarse.

El hombre puede influir en la casualidad con su conducta ante el hecho casual.

El acto de vender es una conducta, por lo tanto, los resultados que de ella se obtengan provienen exclusivamente de las causas que los han provocado.

Una de las causas predominantes es el resultado de nuestros actos, reside en la actitud que se adopte ante una situación.

El resultado que un vendedor obtendrá de su trabajo proviene primordialmente de su actitud y de su proyección personal y exige una cuidadosa planeación en todas las áreas de desarrollo pero más particularmente en la venta, donde la actitud adecuada es la determinante para el éxito.

En un intento de planear lo que se convertirá en actitud positiva ante la venta, convendría que el vendedor comenzara por formularse las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto me propongo vender?
- ¿Cuántas visitas debo realizar para ello?
- ¿Cuándo las efectuaré ?
- ¿Cómo las realizaré?
- ¿A quién entrevistaré?
- ¿Qué le ofreceré?
- ¿Qué le diré?
- ¿Cómo se lo diré ?

La contestación previa a éstas ocho preguntas es tan importante que constituye la base para la realización de la venta.

#### PLANEACION Y ORGANIZACION DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.

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

La planeación del trabajo puede visualizarse en forma más concreta. Para obtenerla, son importantes dos fases:

- La racionalización del trabajo.
- El empleo de métodos de trabajo adecuado.

#### RACIONALIZACION DEL TRABAJO.

Dos son los objetivos que se buscan con la racionalización del trabajo :

- El máximo ahorro del trabajo.

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

Cuatro son los enfoques que se requieren para lograr el aprovechamiento del tiempo y el ahorro máximo de trabajo:

- Planeación de itinerarios.
- Preparación de los elementos.
- Preparación de los materiales.
- Formulación de hojas de trabajo e informes de ejecución.

#### PLANEACION DE ITINERARIOS.

El desarrollo urbanístico actual motivado por la explosión demográfica, ha ocasionado que las ciudades tengan una proyección hacia la periferia. Esto se observa en todo el mundo y ha dado como resultado un cambio en el modo de vida y de trabajo del hombre.

El vendedor es quizá uno de los profesionistas a quién más

ha. afectado esta situación. No han transcurrido muchos años - desde que se podía visitar un gran número de prospectos agrupados en la zona comercial de cada población. Actualmente, el automóvil es un instrumento de trabajo y en algunas zonas este medio de transporte no es utilizado por los embotellamientos y falta de espacio para estacionarse y hay que recurrir a medios masivos de transportación a veces subterránea.

La planeación previa de un itinerario requiere, en las áreas urbanas, un conocimiento de las condiciones del transporte. En áreas nacionales e internacionales se puede recurrir a la ayuda de agencias que faciliten conexiones de los diferentes medios de transporte.

Sea en uno o en otro, la inversión de tiempo hecha en una planeación cuidadosa redituará en el ahorro de tiempo y trabajo.

#### PREPARACION DE LOS ELEMENTOS.

La preparación de los elementos implica una consulta previa - al fichero (ver citas concertadas para la fecha, prospectos - en proceso de trabajo, etc.). En esta fase del trabajo, el manejo de la ficha del prospecto es sumamente importante.

La ficha del prospecto permite seguir su historia comercial - con la empresa, saber sus antecedentes, sus condiciones de pedido, sus hábitos de pago, establecer una relación secuencial de visitas, fijar calendario para nuevas entrevistas, etc.

En algunos casos, se recomienda anotar alguna característica o afición del prospecto, se determinará la zona o sector de trabajo de un día, en función de un calendario previo de rotación, o bien en función de la ubicación de las citas para el día (aprovechando visitas cercanas para evitar traslados excesivos).

#### PREPARACION DE LOS MATERIALES.



Supone una revisión cuidadosa de catálogos, blocks de pedidos lista de precios, papel carbón, lápiz y pluma, etc., arreglando el portafolios y cuidando el estado en que se encuentran todos los materiales.

Asi mismo es necesario una revisión de las ayudas que puedan requerirse para el trabajo del día (fotografías, datos estadísticos, cartas de contacto, etc.).

A la vista de las fichas de prospectos a visitar, se puede ya formular la hoja de trabajo del día.

#### FORMULACION DE HOJAS DE TRABAJO Y REPORTES DE EJECUCION.

La hoja de trabajo, es un importantísimo instrumento en el trabajo del vendedor que sirve a tres fines:

- Plan de trabajo.

Como -Reporte de trabajo.

- Estadística del trabajo.

La hoja de trabajo del día debe de adaptarse a cada tipo de actividad, empresa, etc., pero una hoja tipo contiene:

- Datos generales: nombre del vendedor, número de la ruta, fecha ( archivo ).

- Un número correlativo, que sirve para controlar su secuencia y evitar que falte alguna.

- Un número correlativo de las visitas que se proyectan efectuar en el día.

El horario aproximado a dedicar a cada prospecto. No tiene los efectos policiales de control, de los antiguos reportes, sino que sirve para calcular y distribuir el tiempo y visitas a realizar en la jornada matutina y en la vespertina.

- Datos sobre dirección, colonia y teléfono del prospecto a visitar.

- Origen de la visita: si procede de un peinado de zona, si es

prospecto actual, si procede de una llamada telefónica o de una recomendación, etc.

-Fecha de la visita anterior, que informará de la periodicidad de las visitas.

-Motivo de la entrevista: hacer contacto, llevar muestras, -- presentar cotización, cerrar pedido.

-Compra anterior: su valor, si hubo compra y fecha del último pedido, si en la visita anterior no lo hubo.

#### **EL REPORTE DE EJECUCION.**

La planeación cuidadosa del trabajo aunado a los esfuerzos individuales del vendedor rendirán resultados que deben ser reportados a la empresa. De nuevo hay que aclarar que la información requerida varía según el tipo y las políticas de trabajo, pero en términos generales deben incluirse los siguientes datos:

-Resultado: si el prospecto hizo su pedido o no; si concertó cita .

-Pedido; su valor.

-Observaciones: fecha para la próxima cita, si la hubo.

Anotaciones sobre urgencias en la entrega, servicio, etc.

Esta hoja debe complementarse con datos estadísticos, que sirven para realizar diversas planeaciones sucesivas.

-Visitas, entrevistas, contactos, citas y pedidos del día.

-Visitas, entrevistas, contactos, citas y pedidos en la semana .

-Visitas, entrevistas, contactos, citas y pedidos en el mes.

-Visitas, entrevistas, contactos, citas y pedidos, en la misma fecha del año anterior.

Esta información permitirá hacer un análisis del estado de -- las ventas respecto al pronóstico del día, semana y mes, para

hacer las oportunas correcciones en la planeación subsecuente. A base de una buena investigación del mercado, se tiene que - decidir qué productos deben venderse, quién debe venderlos, a qué clase de consumidores debe de abordarse, qué llamadas debe hacer y qué horarios de trabajo deben de tener los vendedores, así como en qué fecha conviene organizar las campañas publicitarias. Además de la planeación de ventas, se requiere - coordinar las actividades de los agentes, personal anunciador la distribución física, el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.

#### **2.1.-OBJETIVOS DEL AREA DE VENTAS.**

Existen muchos métodos mediante los cuales se pueden lograr los objetivos propuestos. Desde luego, un método puede funcionar mejor que para un individuo que otro. El siguiente método es efectivo cuando se utiliza, adecuadamente y se presenta de la manera en que se ha de lograr este importante trabajo. El procedimiento consiste en planear con cada vendedor por lo - menos un día completo de trabajo y formular con él de mutuo acuerdo los objetivos para mejorar su actuación durante el período venidero. La gerencia de ventas regional debe efectuar un trabajo preliminar antes de la reunión y se sugieren algunos pasos necesarios:

##### **2.1.1.-LA GERENCIA DE VENTAS DEBE TENER ANTE SI LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA .**

Dichos objetivos pueden incluir una cuota asignada al distrito, expresado en valor monetario o en unidades de venta, lo - cual deberá dividir entre su personal. Los objetivos deben incluir cierta orientación de la alta gerencia para hacer énfasis

fasis especial en la venta de determinada línea de productos. También puede suceder que la dirección desee poner marcado énfasis especial en las ventas a un tipo particular de negocios en cuyo mercado está ansioso de introducirse. Estos objetivos de la compañía tendrán que discutirse con cada vendedor para que pueda conocer la contribución que de él se espera para su realización.

#### 2.1.2.-LA GERENCIA O LAS OFICINAS PRINCIPALES DEBEN PROPORCIONAR CLASES DE ESTADISTICAS.

¿Qué tanto la gerencia como sus vendedores necesitarán en la sesión de planeación? Esta información puede incluir cifras tales como el análisis de las ventas realizadas por cada agente durante el año anterior, clasificadas por productos, por tipos de empresas, o en alguna otra forma, un análisis de las ventas y de las campañas de ventas, clasificado por cuentas, mostrándose las ventas totales en cada cuenta y las ventas clasificadas por productos o línea de productos, el número de visitas efectuadas por el vendedor o cada cuenta, el número total de pedidos colocados por cada una de las cuentas y toda la información que pueda requerirse para una planeación sólida en relación con cada cuenta que maneje la compañía. En algunas empresas se sigue la práctica de dejar un espacio disponible en estos informes para que el vendedor incluya un pronóstico de las ventas a sus clientes, durante el período que va a iniciar.

#### 2.1.3.-TAMBIEN DEBERIA TENER UNA COPIA DE TODO EL MATERIAL ESTADISTICO.

Indicado anteriormente, con espacio suficientemente para anotar las actividades diarias del período que se inicia y una hoja de papel o tarjeta para cada uno de los posibles clien-

tes importantes o de los clientes en su territorio, no importa que con anterioridad haya o no efectuado ventas a ese -- cliente.

La gerencia debe preparar un lugar adecuado para llevar a cabo la sesión de planeación.

2.1.4.-LA GERENCIA DEBE DECIDIR CON TODO CUIDADO LA FORMA DE DESARROLLAR METAS QUE PERMITAN LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS .

La Administración por Objetivos tratará de definirlo por medio de un ejemplo, supongamos que el jefe de ventas le indica a la gerencia regional que la dirección de la empresa ha decidido hacer un esfuerzo especial el próximo año para vender la línea de productos B y desea que el gerente, mediante el esfuerzo de su personal , colabore con el plan general para obtener ventas de esta línea de productos. Existen por lo menos dos formas de llevarlo a cabo.

Una de ellas consiste en que el gerente cite a los vendedores de una zona para efectuar una reunión y les explique que la administración desea que se haga un esfuerzo extraordinario para vender la línea de productos B. Deberá hacer una revisión de la excelente calidad de la línea, las ventajas que representa para el comprador, su productividad para la compañía y la posible oportunidad de que los vendedores tengan mayores ingresos. Debe esforzarse en despertar el entusiasmo de sus vendedores por medio de una representación dinámica y enviarlos a sus respectivos territorios a traer pedidos. Después comprobará como le está yendo a cada uno de sus hombres con la línea de productos B.

Otro método alternativo es que la gerencia se reuna con cada vendedor y a medida que revisa los clientes y los presuntos -

compradores haga una pregunta concreta, ¿Hay alguna posibilidad de vender la línea de productos B a éste cliente?, si es así, se incluye en una hoja con otros a quienes se pueden vender esta línea de productos. Al terminar esta revisión se tendrán como resultado final una lista, elaborada de común acuerdo, de todos los clientes comprendidos en el territorio del vendedor que puedan comprar la línea de productos B, después el gerente podrá ayudar visitando con el vendedor a algunos de estos clientes y estas visitas pueden planearse con anticipación.

El gerente conocerá de manera precisa los progresos de cada vendedor, de lo que está haciendo en la venta de la línea de productos B. En cualquier momento sabrá cuántos clientes se les ha vendido esta línea, los clientes que la están probando qué progresos se han logrado para asegurar las ventas, cuáles ventas presentan algún problema y la razón de ella. Esta información le será de suma utilidad para efectuar mejor su trabajo y también le permitirá presentar a su superior la información exacta de como se están llevando a cabo las ventas de la línea de productos B, en su zona y qué se está haciendo al respecto. Con este clase de información está en posición de hacer algo al respecto, si un vendedor no se está habriendo paso puede tomar oportunamente las medidas necesarias para asegurarse que alcanzará su objetivo, al final del período.

## 2.2.-ESTRATEGIA DE VENTAS.

El vendedor siempre debe tener una estrategia cuidadosamente planeada para el fomento de todas las cuentas importantes de su territorio, al poner en práctica su estrategia debe distribuir su tiempo de tal manera que los contactos que haga con

el cliente se lleven a cabo solamente cuando piense tomar una acción determinada para el mayor incremento de la cuenta. Sobre todo debe saber perfectamente cuál es el mejor momento para efectuar la visita. Debe estar en el lugar preciso, cuando se va a efectuar un negocio. Esto no se refiere solamente a la transacción final sino también a las gestiones preliminares que ayudan al éxito de la operación. El vendedor no debe visitar al cliente demasiado pronto para cerrar el trato lo cual podrá requerir otra visita a una o dos semanas más tarde por otra parte jamás deberá llegar demasiado tarde y encontrarse con que el negocio ha sido realizado con otro proveedor. Una buena planeación le indica el momento en que el cliente está listo para actuar y le señala al vendedor con toda oportunidad, cuándo debe presentarse a fin de asegurarse de que la decisión del cliente sea favorable para él y la empresa que representa.

El procedimiento anticuado que obligaba al vendedor a seguir una ruta determinada por sus superiores tiende a que la cobertura del territorio se haga en forma mecánica. Esto también retrasa su adelanto personal, dejando a su jefe o a la casa matriz la tarea de pensar por él o tal vez nadie esté realmente haciendo la planeación adecuada para cubrir el territorio el método que aquí se sugiere impulsa al vendedor a actuar a base de hacerlo responsable por el buen uso de su tiempo, esto lo convierte en un vendedor que reflexiona y que actúa más eficientemente. La cobertura de su territorio es el medio que usa para mejorar su actuación. Cuando se le enseña a usarlo adecuadamente, la empresa no sólo logra un manejo más efectivo de las cuentas más importantes, con el consecuente aumento de las ventas, sino que obtiene un vendedor más eficiente, que -

trabaja con gusto y desde luego con más éxito.

Mejorar la habilidad del vendedor para planear el desarrollo de las cuentas. El vendedor y el gerente regional de ventas - debe planear concienzudamente el desarrollo de cada una de -- las cuentas importantes, a continuación se sugiere una forma de hacerlo. Las cuentas importantes se clasifican alfabéticamente por ciudades y por nombres de clientes de cada ciudad - se selecciona la primera cuenta y el gerente principia a formular preguntas acerca de ella. Las preguntas pueden ser muy variadas, pero todas tendrán el mismo objetivo: desarrollar - un plan o estrategia amplia y precisa para el momento de esa cuenta.

Las preguntas pueden ser de la siguiente manera:

- ¿Qué hemos hecho con este cliente hasta ahora ?
- ¿Qué artículos le vendemos y que cantidad de cada uno?
- ¿Estamos abasteciendo los requerimientos totales de esta empresa? En caso negativo, ¿que porcentaje de los negocios estamos obteniendo actualmente?
- ¿Cómo podremos aumentar esa cantidad?
- ¿Cuáles son los principales problemas de esta empresa que estamos ayudando a resolver con nuestros productos?
- ¿En qué otros aspectos la podemos servir?
- ¿Qué personas conocemos en la empresa?
- ¿Se trata de los funcionarios encargados de decidir?
- ¿Qué obstáculos impiden el fomento de esta cuenta y qué podemos hacer para resolverlos?
- ¿Cuál es el paso siguiente que, en su opinión, debe darse para incrementar la cuenta?
- ¿Cuándo considera que lo llevará a cabo?
- ¿Podría calcular el volumen de operaciones durante el próxi-



mo período?

-¿Cree usted que este cliente sea un comprador potencial de la línea de productos?

Los diferentes tipos de ventas exigen distintos atributos de personalidad, capacidades y conocimientos sobre los productos. Los vendedores al menudeo tienen una gran ventaja, porque poseen mercancías disponibles para mostrarlas a sus clientes - sin embargo por lo común no pueden buscar nuevos clientes, si no que deben esperar a que éstos acudan a sus departamentos, los vendedores industriales, son con frecuencia consultores de las industrias a las que sirven, a menudo tienen que estudiar con mucho cuidado los procedimientos de negocios de sus clientes, antes de recomendar los productos apropiados, los vendedores al mayoreo deben pensar no sólo en cómo vender sus productos, sino en cómo podrán sus clientes vender esos artículos. El servicio se está convirtiendo cada vez más importante.

#### 2.2.1.-VENTAS AL MENUDEO.

El proceso de proporcionar bienes y servicios en cantidades limitadas a los clientes para su uso personal se denomina ventas al menudeo.

El buen servicio es un factor importante para lograr que un cliente regrese, el buen servicio hace que el cliente quede satisfecho, por lo que no sólo regresará, es muy frecuente que uno, de esos clientes recomiende un vendedor a otras personas.

La mayoría de los vendedores trabajan en horas regulares y se les suele asignar un departamento en particular.

Los vendedores al menudeo tienen que estar bien informados respecto a todas las clases y cantidades de mercancías que --

hay en sus departamentos. Tiene que saber dónde se encuentran las existencias, para poder localizar la mercancía que solicitan los clientes. También es preciso que conozcan las características de las mercancías que manejan, con el fin de poder responder a las preguntas de sus clientes. En muchos casos, además de realizar las ventas, los vendedores al menudeo tendrán que preparar recibos de ventas o marcarlas en una caja registradora.

Otras actividades de respaldo a las ventas que se espera que manejen los vendedores al menudeo incluyen el mantenimiento en orden tanto de las existencias como del departamento. A menudo, tendrán la obligación de mantenerse al tanto de los niveles de existencias e informar a sus supervisores cuando éstos disminuyen por debajo del mínimo establecido.

En ocasiones, se esperará que ayuden a preparar un inventario físico general de las existencias disponibles.

Cuando trabajan en departamentos grandes o tiendas especializadas, los vendedores al menudeo se encuentran por lo común en una atmósfera de apresuramiento. Con frecuencia, tratan de servir a varios clientes al mismo tiempo.

Las técnicas de ventas que utilizan los vendedores al menudeo de una tienda a otra. Algunos establecimientos esperan que sus vendedores utilicen métodos agresivos de ventas para animar a los clientes a comprar.

#### **2.2.2.-VENTAS INDUSTRIALES.**

Los fabricantes tienen que vender lo que producen. Algunos utilizan intermediarios, pero otros consideran provechoso tener sus propios vendedores. Los fabricantes emplean vendedores propios cuando sus productos requieren instalaciones especiales, con costos unitarios elevados o cuando tales produc-

tos son muy técnicos. Un pequeño fabricante puede tener representantes de ventas que funcionan fuera de la planta principal.

Un fabricante puede emplear diversos tipos de vendedores como ayuda para llegar a un mercado industrial, si el producto es bastante común y no demasiado técnico, el fabricante puede emplear a vendedores industriales en general. Cuando la tarea de una empresa es cubrir nuevos territorios o establecer canales de distribución que antes no existían, puede utilizar vendedores exploradores.

### 2.3.-POLITICAS DEL AREA DE VENTAS.

En la mayor parte de las empresas de éxito, gran parte de la planeación está dirigida a crear la imagen de las mismas, por que sus propietarios advierten su importancia para atraer el tipo de cliente que traten de conseguir.

Ningún comercio puede atraer a todas y cada una de las personas que forman una comunidad. En cambio, cada comercio trata de atraer una parte o segmento determinado del mercado. Un segmento del mercado es un grupo de personas de la misma edad, sexo, ingresos, educación, etc. Las personas que componen un segmento determinado tienden a tener necesidades y hábitos de compras semejantes.

Un comercio de éxito planea sus políticas alrededor de estas necesidades y hábitos. Para que la empresa marche realmente bien, tendrá que observar además el nivel de ingresos de las familias de la comunidad que ha seleccionado para decidir sobre las líneas de precios que tendrá que trabajar y los servicios que ofrecerá.

Una vez que la empresa tiene la información sobre el tipo de

clientes que quiere atraer, puede planear políticas para atraerlos.

Las ventas a crédito son más fáciles de realizar que las ventas de contado. Los clientes que compran a crédito aumentan el volumen de ventas. Los clientes que compran a crédito son clientes más seguros. Los clientes que compran a crédito tienen la tendencia de estar más interesados en adquirir mercancías de calidad. Las ventas a crédito es una facilidad y conveniencia para el cliente.

Que tan buenas son las políticas de ventas:

-¿Se investiga plenamente y selecciona con mucho cuidado a cada cliente al realizar la venta?

-¿Se le explica a cada cliente claramente los términos establecidos de pagos?

-¿Ha delegado a una persona la responsabilidad de que la política de ventas de la compañía se cumpla?

-¿Está seguro de que el personal conoce las políticas de ventas de la compañía?

Se deberá tomar una decisión respecto del tipo de imagen que se desea transmitir a sus clientes, el establecimiento de una imagen importante porque habrá de influir en todo lo que haya de promoción. Las investigaciones han demostrado que el 70% de los clientes de las tiendas comerciales tiene una tienda preferida aún cuando pueden hacer sus compras en muchas tiendas. Para lograr que se coloque en primer lugar y en las mentes de sus clientes, la empresa deberá tener una imagen clara y favorable del mercado.

Si la base para el negocio son los precios bajos, entonces debe anunciarse el precio.

Si el negocio se basa en la calidad, tendrán abiertos dos ti-

pos de promoción y podrá usar ambos.

Puede anunciar a los clientes potenciales acerca de nuevos -- productos de calidad o bien acerca de las mejoras en diseños que se esté ofreciendo. Mercancías o servicios nuevos, variados o prestigiados. Ventas ocasionales para aniversarios u ocasiones especiales, líneas descontinuadas o inventario sobrante, nuevo desarrollo comercial.

También se puede hacer énfasis en el número de años que se -- tiene al servicio de la clientela de la comunidad. Trabajos -- importantes -- que ha desarrollado. El prestigio de un servicio o un producto. Cualquier característica sobresaliente de su servicio o producto.

La mercancía indicada, que sea del agrado de la clientela -- y que esté de acuerdo con las necesidades de la comunidad.

El precio adecuado, que los clientes puedan y estén dispues-- tos a pagar y que habrá de proporcionar una utilidad razonable para la empresa .

El momento oportuno, cuando los clientes necesiten el produc-- to y estén listos y dispuestos a comprarlos.

La cantidad adecuada, en cantidades suficientes para satisfa-- cer la demanda de la clientela.

La calidad adecuada, mercancía de una calidad que sea adecua-- da para la función que haya de realizar.

En la moda adecuada, la moda que actualmente esté vigente.

#### 2.4.-PRONOSTICO DE VENTAS.

Una de las funciones más importantes dentro del área de ven-- tas es el pronóstico de ventas, el volumen de ventas esperado o potencial, habrá de tener un efecto directo sobre la produg-- ción, finanzas, promoción y la fuerza de ventas. En realidad

la administración en todos los departamentos de la compañía, -  
habrá de depender del pronóstico de ventas para ayudarlos a e  
laborar sus propios planes en el año venidero.

Si bien los pronósticos a corto plazo y a largo plazo se ha-  
cen por la mayoría de las compañías, la persona que es respon-  
sable del esfuerzo de ventas estará más preocupado con las --  
proyecciones a corto plazo. El habrá de tener un uso inmedia-  
to de esos pronósticos para la planeación y también para esta-  
blecer las cuotas de ventas y poder evaluar a su fuerza de --  
ventas.

Los siguientes factores le ayudarán a hacer una determinación  
realista del potencial de ventas futuras.

-Análisis de las ventas totales de la empresa durante los úl-  
timos períodos.

-La tendencia actual del mercado para los productos de la em-  
presa tomando en consideración las ventas de la industria ge-  
neral.

-Las ventas de líneas de productos individuales durante perio-  
dos pasados.

-Población y tendencia de los ingresos en las áreas del merca-  
do .

-Condiciones generales de la empresa.

-Precio de los productos o servicios de la compañía.

-Participación del gobierno en los modelos de crecimiento eco-  
nómicos.

Una gran cantidad de información podrá ser recopilada en los  
registros de la compañía que ha estado conservando para los a-  
ños anteriores. También deberán verificarse los indicadores e-  
conómicos que encontrará en los periódicos de la localidad, pu-  
blicaciones de negocios y revistas comerciales. El empresario

que haga uso inteligente del material de pronóstico disponible encontrará que ya tiene una gran parte del trabajo realizado. Entonces el Licenciado en Administración su trabajo será la interpretación, sacando conclusiones y tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa.

El hombre que trabaja en el campo de las ventas no es un genio técnico y no fué contratado como tal. No entiende de computadoras ni de equipo para procesamiento de datos, ni tampoco entiende de cifras oficiales y otros datos estadísticos en las que se basan los pronósticos de las personas que han cursado estudios avanzados en escuelas superiores.

En algunas empresas ni siquiera se les pide a este miembro del escalón más bajo en la administración de ventas que prepare pronóstico alguno, pues los preparan en las oficinas principales. Con frecuencia esto le causa desagrado, pero probablemente sería peor si él tratara de hacerlo por sí mismo.

En otras compañías los pronósticos se hacen en las oficinas principales, pero el gerente regional también interviene, --- puesto que se le pide envíe su propio pronóstico. Algunos gerentes de zona a quienes se hace esta solicitud, obtienen las estimaciones de sus vendedores, que les ayudan a la formulación de los pronósticos.

No es extraño que para pronosticar, se principie en la base de una organización y se termine en la cúspide, donde la información obtenida se estudia, revisa y se procesa en forma final aceptable a la dirección. Posteriormente se difunde hacia abajo, a través de la organización, hasta la base. Por lo general este proceso asegura que los pronósticos finales sean bien vistos por las personas encargadas de realizar las metas que se establecen en dichos pronósticos y facilita la reali--

zación de estos objetivos. Frecuentemente los pronósticos preparados de este modo son más realistas que si se iniciaran en la cúspide.

En la práctica, la tarea de pronosticar a menudo está muy ligada a la sesión de planeación, mientras que el vendedor y su gerente, examinan cada cuenta importante se le pide al vendedor estimar el volumen de operaciones que obtendrá de esa cuenta en el año venidero y estimar el potencial, de la cuenta. El total de las estimaciones para cada cuenta es la estimación o pronóstico de las operaciones que todas las cuentas importantes producirán durante el período en cuestión si estas cuentas importantes proporcionan aproximadamente el 80% de todo el negocio, el gerente y el vendedor pueden agregar - 25% a esta cifra, para obtener un pronóstico razonable para todo el territorio. La experiencia ha demostrado que si bien al principio, el vendedor, no puede ser muy exacto es sus pronósticos, al cabo de tres años aproximadamente se convertirá en experto. Con frecuencia su pronóstico será tan digno de confianza como el que formulan las personas en las oficinas principales y en ocasiones más exacto.

Desde luego depende mucho de la naturaleza del negocio, en algunos renglones pueden calcularse las ventas potenciales con mucha exactitud, mientras que otros tienen que hacerse muchas conjeturas para preparar el pronóstico.

El pronóstico descrito se refiere únicamente el territorio de un vendedor determinado. El mismo territorio puede producir más o menos negocio según sea el vendedor que se encuentra a cargo de esa zona en algún momento. El potencial total permanecerá igual independientemente del vendedor. El gerente debe considerar este aspecto al determinar su pronóstico para todo



el distrito en conjunto. A medida que efectúa las sesiones de planeación con cada uno de los vendedores a su cargo, suma ta los pronósticos, determinando un total que representa el im--  
porte de las ventas que lógicamente espera obtener para su --  
compañía en el año venidero. Debe agregar a esta cifra su es--  
timación de las ventas que realice personalmente y de las --  
transacciones que espera obtener de aquellos territorios que  
no han sido asignados hasta ese momento y para los cuales es--  
pera encontrar vendedores durante el año venidero. Deberá in--  
crementar esta cifra por cualquier aumento probable en las --  
ventas como resultado del reemplazo de vendedores mediocres --  
por otros de los cuales puede esperar mejor rendimiento.

#### 2.5.-METODOS ESPECIFICOS DE VENTA.

Los vendedores al menudeo esperan que la mayor parte de sus o--  
peraciones se realicen frente a los mostradores de las tien--  
das. Por su parte, los vendedores mayoristas y los industria--  
les esperan manejar la mayor parte de las ventas en las ófici  
nas de sus clientes, sin embargo hay otros modos de vender y  
algunos resultan muy importantes, incluyen ventas en los hoga  
res, en rutas, por teléfono, en convenciones y ferias comer--  
ciales .

Ciertos tipos de servicios y bienes de consumo los prestan --  
los vendedores que se especializan en buscar clientes en sus  
hogares, las rutas de ventas se utilizan tanto para la distri  
bución al mayoreo como al menudeo de ciertos tipos de produc--  
tos, las ventas por teléfono o el uso de éstos aparatos como  
instrumentos para realizar ventas, son comunes en todos los --  
tipos de ventas.

Cada uno de estos métodos de ventas tiene sus propias técni--

cas especiales para acercarse al cliente y efectuar cierto tipo de presentación, sin embargo, los eternos básicos de éstos intentos de ventas siguen siendo los mismos, el vendedor, tanto si está sentado en la sala de espera del cliente en perspectiva como de pie en la plataforma de una conversación, tratará de explicar y demostrar un producto, vencer la resistencia a la venta del cliente en perspectiva y cerrar la operación.

#### 2.5.1.-VENTAS EN LOS HOGARES.

Mientras que algunos representantes de tiendas al menudeo van a los hogares de sus clientes, la mayor parte de las ventas en las casas las realizan los vendedores que trabajan en las empresas que se especializan en este campo de actividades. Las ventas en los hogares se consideran como uno de los tipos más difíciles e interesantes de ventas y pueden resultar también de los más provechosos.

Un vendedor dedicado a hacer ofertas en los hogares debe descubrir por lo común a sus clientes en perspectiva y visitarlos en sus casas. Por lo común, un representante de ventas al menudeo suele ir al hogar de un cliente porque éste lo solicita a la tienda. Algunas veces, un vendedor concierta la cita por anticipado, dependiendo del tipo de producto o servicio que ofrezca, pero gran parte de la venta en los hogares se hace sobre la base de las llamadas de puerta en puerta que significan simplemente el tocar el timbre uno tras otro. Las compañías que utilizan las ventas en los hogares las denominan ventas directas en las casas.

Un vendedor a domicilio (denominado a veces asociado de ventas de casa por casa) suele traer en contacto estrecho con la compañía que fabrica los productos que vende. A menudo esta empresa ofrece adiestramiento en ventas.

Como comenzar en el campo.

El vendedor de puerta en puerta tiene que buscar clientes en perspectiva y convencerlos de que comprar, no siempre es fácil encontrar candidatos y desde luego, tampoco resulta sencillo venderles, con frecuencia, los clientes en perspectiva -- consideran la visita del vendedor como una interrupción, una invasión de su vida privada y una molestia, el vendedor tiene que dar la impresión de ser un amigo, capaz de resolver algún problema y convencer a los candidatos de que el producto que ofrece tiene muchas ventajas, que pueden aprovechar.

Casi todos los vendedores de casa por casa han experimentado el temor inicial de tocar el timbre de una puerta, muchos de ellos temen que cuando se abra la puerta, se enfrentarán a un desconocido, piensan que si no tienen algo importante que decir, los rechazarán, no se trata de un trabajo sencillo. Esos vendedores escuchan la palabra no una y otra vez, pueden sentirse frustrados y decepcionados, además de perder la confianza en sí mismos. Los buenos vendedores de casa por casa han aprendido a superar la falta de confianza. Han descubierto -- que todo lo que se necesita es darse cuenta de que no están pidiendo favores, lo que buscan hacer es venderles a las personas algo que les interesa comprar, el vendedor que adquiera esta confianza realizará sus operaciones en forma positiva y creativa.

Si se tiene confianza como vendedor, no habrá nada que lo detenga, apenas se reconocerá a sí mismo, desarrollará métodos directos y creativos, en lugar de mendigar la oportunidad para entrar en una casa y realizar una presentación de ventas, -- dirá: tengo aquí algo que le ahorrará tiempo y dinero, es fácil de usar y sólo necesitaré unos minutos para demostrárselo

Mostrará a los candidatos las características del producto de tal modo que éstos se sentirán impresionados y querrán adquirir el artículo, la palabra crucial, en este caso, es confianza .

Adiestramiento en la compañía .

Cada año las empresas contratan miles de personas para las ventas de casa por casa, las compañías tratan de enseñarles a tener éxito en la tarea delicada de efectuar presentaciones de ventas a las personas en sus hogares, muchos aprendices no duran mas de un mes o dos.

Puesto que por lo común, esas compañías remunerar a sus vendedores por medio de comisiones, muchos aprendices consideran que las empresas no se interesan realmente en su trabajo, eso no es verdad, una compañía desea vender sus productos y depende de los vendedores para ello, puesto que una compañía quiere que sus vendedores realicen un buen trabajo, les dará un buen entrenamiento, sin embargo después de ello, la empresa espera que los vendedores demuestren iniciativa y capacidad para progresar por sus propias fuerzas.

Se pueden hacer excelentes carreras en el campo de las ventas de casa por casa, cuando las personas escogen compañías de prestigio. Los jóvenes que comienzan en este tipo de ventas tiene mucho que aprender y las compañías de prestigio harán todo lo que se encuentra a su alcance para enseñarles las capacidades necesarias, no obstante, una compañía no podrá ir más allá, el vendedor seguirá siendo su propio jefe en muchos aspectos y tendrá que esforzarse en lograr el éxito.

Una advertencia-

Los solicitantes de puestos de ventas en este campo, deben tener mucho cuidado al escoger a las compañías un aprendiz debe

seleccionar una empresa que ofrezca un buen entrenamiento y vende productos de calidad.

El trabajar con una empresa de mala reputación puede ser muy perjudicial para el vendedor novato.

El pie en la puerta.

Muchos vendedores de puerta en puerta recorren las casas en búsqueda de ventas. El tipo de ventases en que el empleado no hace estudios preliminares de la zona ni concierta citas, se denomina cambaceo. El vendedor recorre simplemente el vecindario y si en sus casas o edificios de departamentos parecen indicar que los residentes pudieran ser clientes para sus productos, comienza a llamar a las puertas.

Esto solía denominarse técnica de pie en la puerta, y se refería exactamente a eso, el vendedor tocaba el timbre de una puerta y cuando se abría avanzaba un pie para que no se la pudieran cerrar en la cara.

Los vendedores actuales pueden usar todavía el método cambaceo, pero con más dignidad.

Todas las compañías de prestigio recalcan la importancia de no irritar a un cliente en perspectiva, el vendedor que realiza una presentación de ventas se mostrará siempre cortés, tanto si tiene éxito, como si no, el vendedor será breve y educado y se marchará cuando se lo pida el cliente, después de todo, incluso si no logra la venta esa vez, al dejar tras él una buena impresión tendrá mayores posibilidades de hacer la venta cuando vuelva a visitar a ese prospecto.

Como concertar una cita .

Las ventas en los hogares las realizan también los vendedores que manejen productos y servicios más costosos y menos tangibles, tales como aparatos grandes o seguros, sin embargo este

tipo de vendedor suele concertar de antemano una cita formal puede hacerlo por carta, por teléfono o en persona y casi -- siempre tiene probabilidades de efectuar la venta si el cliente en perspectiva acepta la cita.

La venta de un producto costoso requiere un intercambio considerable entre el vendedor y el cliente, así como también una reflexión importante por parte del comprador. El hecho de que el vendedor logre una cita, significa que el cliente ha aceptado en principio la posibilidad de hacer una compra, de ese modo, el comprador sitúa al cliente en una actitud más receptiva .

#### 2.5.2.-VENTAS EN RUTAS.

Muchos vendedores realizan trabajos en rutas para diversas -- compañías, manejan tanto productos como servicios y trabajan en poblaciones tanto pequeñas como grandes.

La mayoría de los vendedores de rutas trabajan en las zonas -- más pobladas. Prestan sus servicios a compañías distribuidoras de alimentos y bebidas.

#### Alcance del trabajo.

La venta en rutas combina los deberes de las entregas con -- los de ventas, por lo común, una compañía les da un entrenamiento básico a sus vendedores de rutas.

Cada ruta tiene la forma de una lista de clientes situados en una zona geográfica específica. Se espera que los vendedores cubren sus rutas en forma regular, casi siempre sobre bases -- diarias o dos veces por semana.

Se espera que los vendedores de rutas realizan tres trabajos: -- der los servicios a los clientes actuales, persuadirlos de que compren más si es posible y tratar de obtener nuevos --- clientes en sus propias zonas.

Habilidades requeridas para el trabajo.

Los vendedores de rutas tienen que ser fuertes y de buena salud, puesto que casi siempre tienen que trabajar intensamente todo el día. También tienen que ser amables y alegres, puesto que se espera que se ganen la buena voluntad de los clientes para su compañía. Tienen que ser confiables y atentos, con el fin de dar un buen servicio a los clientes establecidos y reconocer las oportunidades de nuevos clientes. También tienen que ser cuidadosos con su trabajo de administración, porque es frecuente que tengan que llenar diariamente hojas de visitas e informes de ventas.

### 2.5.3.-VENTAS POR TELEFONO.

El vendedor creativo, sea cual sea el producto o tipo de venta, podrá utilizar el teléfono como instrumento de ventas para obtener citas y realizar otras tareas, entre éstas, se incluyen las presentaciones de venta, el manejo de las preguntas y quejas de los clientes, el cierre de una venta y el seguimiento de los pedidos.

Cómo organizar una presentación de ventas por teléfono.

Los vendedores promedio se limitan a tomar el teléfono y hacer una llamada, el vendedor creativo planea anticipadamente las presentaciones telefónicas, cada llamada debe tener un objetivo específico de ventas. Una llamada telefónica tendrá limitaciones de tiempo, por consiguiente, a un vendedor le conviene escribir de antemano sobre una hoja de papel, sus frases iniciales.

Cómo hacer una presentación de ventas por teléfono.

El teléfono es un instrumento excelente para realizar una venta y lo pueden utilizar muchos tipos de vendedores.

Al usar el teléfono, toda la impresión causada depende de la

voz, no es posible demostrar mercancías por teléfono, pero puede comunicar su entusiasmo sobre los artículos con un tono de voz positivo y alegre, los profesionales en ventas por teléfono sugieren que los vendedores que utilicen el teléfono traten de desarrollar una voz con sonrisa.

Manejo de las preguntas y las quejas de los clientes.

El teléfono puede ser un instrumento excelente para manejar las preguntas y las quejas de los clientes, a condición de que se escojan las palabras adecuadas y se usen en la forma correcta. Algunas situaciones no se pueden corregir para satisfacción de todos y en ciertas ocasiones, un cliente permanecerá confundido, molesto o lleno de resentimiento. No obstante es mucho más frecuente que se pueda dar satisfacción a un cliente y lograr que siga como candidato para ventas futuras.

La primera etapa al manejar las preguntas y las quejas es escuchar, que el cliente lo diga todo, saber qué es exactamente lo que le molesta, haga preguntas.

Si el cliente tiene alguna pregunta, asegúrese de darle la respuesta correcta.

Si el cliente tiene alguna queja, hay que tratar de encontrar alguna base para mostrar simpatía y entender su punto de vista.

Al resolver una queja, a veces es buena idea preguntar al cliente lo que le agradería que se hiciera para corregir las cosas, con frecuencia, un cliente desea menos de lo que la compañía está dispuesto a concederle, cuando se le haga una oferta más generosa, lo dejará complcido y seguirá siendo cliente fiel.

Una de las ventajas particularmente útiles del manejo de las



preguntas y las quejas de los clientes por teléfono, en lugar de una persona, es que se ahorra mucho tiempo, en algunas ocasiones, las preguntas o las quejas son suficientemente graves como para merecer hacer una visita a un cliente, pero en muchas ocasiones, basta una conversación telefónica para corregir las cosas.

## 2.6.-POR QUE ES IMPORTANTE VENDER.

Tal vez ahora puede advertirse la importancia del papel que desempeña el vendedor, la gran cantidad de bienes que se produce anualmente debe ser distribuida y consumida, los vendedores constituyen las bujías de la economía de este país. Ellos integran el grupo de personas que entra en contacto directo con los compradores, por lo tanto el vendedor ayuda a que los bienes fluyan de los productores hacia los consumidores. Ellos hacen posible que el dinero regrese a sus empresas y los ingresos por ventas son utilidades potenciales, ellos crean trabajo y proporcionan empleos al personal de sus empresas que no se dedican a las ventas. Las ventas que ellos consiguen significan trabajo para los obreros y empleados de sus empresas, por que "nada sucede, en tanto no se logra una venta".

Los productos deben ser promovidos.

A menudo, productos nuevos traen consigo nuevos conceptos de vida y para introducir un nuevo concepto de vida se requiere persuasión.

El vendedor hace que las personas se sientan insatisfechas -- con los sistemas antiguos de modo tal que los pueden persuadir de probar nuevas formas de vida, más confortables, más eficientes y más exitentes. Sin el esfuerzo del vendedor, los

nuevos productos y servicios no podrán distribuirse en las cantidades necesarias para que sus precios estén al alcance de la gran mayoría.

Los ingenieros, los gerentes de producción y otros ejecutivos piensan algunas veces que, si un producto ha sido perfectamente calculado y diseñado y si además está bien producido, no necesita ser vendido: el producto se venderá sólo, las personas se darán cuenta de que es un buen producto y se dirigirán por sí mismas hasta la puerta de la compañía que lo produce o que lo exhibe para su venta. Esto no ocurre así, los productos deben ser promovidos y vendidos, las personas no compran de modo natural.

Los vendedores integran la fuerza de la economía que influye en las personas para que acepten los cambios y para que prueben los nuevos productos, los vendedores educan a las personas para que acepten nuevas ideas, nuevos procesos, nuevos productos, hasta nuevas formas de vida.

El objeto de vender.

Vender agrega valor a los bienes y servicios que surgen de las líneas de producción de las fábricas y de las empresas comerciales.

Los vendedores de la actualidad están plenamente conscientes de que, para tener éxito, deben ofrecer sus bienes o servicios de modo que tanto el comprador como el vendedor se vean beneficiados. La posibilidad de que una empresa se mantenga en el mercado y siga produciendo utilidades a largo plazo, depende para lograr ventas repetitivas, normalmente los compradores no adquieren un segundo artículo de cierta marca si el primero no logró satisfacer lo que de él esperaban.

Por ello el objetivo de vender consiste en permitir al consu-

midor adquirir y utilizar bienes y servicios que signifiquen y reditúen un beneficio, pudiendo ser este último de tipo material o de carácter emocional.

El beneficio puede ser la solución al problema de un comprador, podría significar la creación de una nueva forma de vida o un nuevo método para hacer negocios.

Para alcanzar este objetivo, el vendedor actual debe saber cómo resolver problemas, debe además tener la habilidad para utilizar su imaginación en la creación de nuevas necesidades y deseos en las mentes de los compradores, necesidades y deseos que quizá no existían anteriormente. Si un vendedor se contenta con cumplir y satisfacer las necesidades y los deseos actuales de los clientes, no estará ejerciendo sus auténticas funciones de ventas en forma completa; solo estará actuando como toma de pedidos.

En la actualidad los vendedores deben ser más que simples conversadores persuasivos si desean resolver los problemas de sus clientes, deben convertirse en auténticos expertos de todos los aspectos de su producto. Además es necesario que se familiaricen con las necesidades y deseos de sus clientes y que sepan cuál es el uso que éstos van a dar al producto. En el caso de los vendedores industriales al mayoreo o de especialidades, es necesario que conozcan a fondo la forma de operar de sus clientes.

Para persuadir con éxito, el vendedor debe conocer las necesidades y deseos del comprador, también debe conocer al detalle los productos que vende y la forma en que éstos satisfacen las necesidades y deseos de sus clientes, por último debe estar preparado para comunicar sus ideas con la mayor eficacia posible .

Con frecuencia las personas no tienen conciencia de sus necesidades y deseos por lo cual el vendedor debe ayudarles a dar se cuenta de que sí los tienen y en qué consisten.

## 2.7.-LA CREATIVIDAD EN LAS VENTAS.

La creatividad es el proceso de dar vida a algo nuevo. La -- creatividad ignora la forma habitual o convencional de hacer las cosas. Al aplicar la creatividad a las ventas, el vendedor creativo rompe con lo ordinario y encuentra nuevos caminos para realizar las ventas. Los vendedores comunes toman -- clientes donde los encuentran y se dedican a realizar ventas sobre la base de los intereses de sus clientes.

El vendedor creativo produce ventas de la nada.

Las personas creativas tienen características especiales y distintas, que las diferencian de la gente en general.

### Fluidez de ideas.

Una persona creativa tiene capacidad para producir muchas ideas en un período limitado.

La fluidez de ideas es especialmente importante cuando un vendedor actúa como solucionador de problemas, la mayor parte de los problemas, cuando se definen claramente, exigen un cierto número de soluciones, antes de encontrar la mejor de todas.

Cuanto mayor número sea las soluciones posibles, tanto mayores serán las probabilidades de que se encuentre alguna apropiada, todo esto requiere pensamientos creativos.

### Flexibilidad de pensamientos.

Los pensadores creativos son flexibles, están dispuestos a abandonar los modos antiguos y tradicionales de pensamiento, -- para aventurarse en otros nuevos.

La flexibilidad de pensamiento o la originalidad, es la capa-

cidad de producir una gran variedad de ideas, así como también un gran número de ellas.

A algunas personas se les ocurren soluciones desacostumbradas para muchos problemas. Esos individuos, cuando trabajen en grupos o como miembros de comités tienen respuestas distintas a las de otras personas, en cierto sentido, la capacidad para producir respuestas desacostumbradas en una medida de originalidad.

Capacidad de improvisación.

La capacidad para tomar algo familiar y utilizarlo de un modo nuevo o diferente se denomina improvisación.

Los vendedores poseen esta capacidad si puede realizar lo habitual de modo desacostumbrado, cuando demuestran sus productos.

Los vendedores creativos improvisan en muchas formas distintas.

Los vendedores pueden dar muestras de improvisación, al modificar los tamaños, las formas o los colores de sus productos, para que se ajusten a las necesidades o los deseos de los clientes. Pueden buscar oportunidades para adaptar los usos de sus productos a las necesidades de sus clientes.

Capacidad para utilizar la imaginación constructiva .

Una imaginación constructiva es la capacidad para representar se la solución de un problema, mediante experiencias presentes y pasadas.

Capacidad para el intenso trabajo.

Mucha gente cree que un vendedor creativo es una persona que puede pensar un instante y aportar alguna idea brillante que le permita vencer la renuencia o las objeciones de los clientes, muchas personas se sientan inclinadas a considerar que -

un individuo creativo encuentra soluciones descostumbradas u originales de buenas a primeras. No es así, lo más frecuente es que un vendedor creativo se lleve los problemas a su casa, reflexione y trabaje en ellos durante bastante tiempo. La --- creatividad no es un proceso instantáneo y mágico, requiere - un trabajo intenso .

Decisiones para aceptar las incertidumbres.

Una persona creativa evita pensar en las respuestas a los problemas en las formas tradicionales o convencionales, estará - dispuesta a poner a prueba ideas nuevas y singulares y no temerá a los resultados embarazosos ni al fracaso.

Disposición para poner todo en tela de juicio.

Las personas comienzan a ser creativas cuando se deciden a hacer preguntas, la gente ordinaria acepta el mundo como es, sin discusiones, se ajusta a la vida, sin tratar de modificarla , por el contrario, los individuos creativos ponen en tela de juicio todo lo establecido y después de hacer sus preguntas , tratan de encontrar las respuestas mediante estudios y experi-metación.

Proceso creativo.

Pueden suceder tres cosas;

- Una persona debe tener una idea.
- La persona debe entregarse del todo a la idea.
- Tiene que actuar de conformidad con la idea.

Obtención de una idea .

La idea puede ser voluntaria o sea que la persona trabaje en ella o presentarse por casualidad.

Los vendedores pueden captar muchas ideas observando las cosas que suceden en torno a ellos cuando visitan a sus clientes.

Al observar un proceso de fabricación, un vendedor puede pensar en modos mejores de hacer esas tareas, incluyendo sus propios productos.

Como entregarse totalmente a una idea.

Cuando tenga alguna idea será importante que se entregue a ella con gran intensidad, las personas creativas se absorben tanto en una idea y en su desarrollo que tiene muchas probabilidades de olvidarse de todo lo que le rodea.

Como actuar de conformidad con una idea.

Las ideas creativas se presentan primordialmente cuando se tiene el deseo intenso de alcanzar un objetivo definido.

Las ideas creativas no surgen con facilidad y los vendedores deben obtenerlas mediante estudio y esfuerzo constantes, los vendedores creativos analizan el problema del cliente y las trabas para realizar la venta, examinan de cerca todas y cada una de las partes del problema y las estudian desde todos los ángulos.

Las personas creativas se excitan y se sienten interiormente emocionadas cuando intentan poner en práctica sus ideas, se sienten impulsadas a concentrarse profundamente para alcanzar sus metas. Participan con toda su personalidad: la mente consciente y el subconsciente.

## 2.8.- EN QUE MOMENTO VENDER.

Los siguientes atractivos o motivos de compra pueden ser utilizados como una guía para desarrollar el tema que permitirá hacer una campaña de ventas coordinada, estos atractivos son las razones y motivos básicos del porqué las personas compran:

-Deseo de comodidad y confort.

Muchos artículos son comprados por la comodidad y confort del

comprador, el tiempo se ha convertido en un activo de mucho valor para mucha gente y aquellos artículos que pueden ayudar a la gente a ahorrar o economizar tiempo serán de un valor especial, la razón para la popularidad de tales artículos, como alimentos envasados, alimentos instantáneos congelados y muchos aparatos eléctricos, sirven para ejemplificar éstos deseos.

-Deseo de amor y amistad.

Otro motivo de compra muy común es el deseo de amor y amistad en ciertas épocas del año este motivo es particularmente importante, tal como sucede en la época de navidad o en el día de la madre o del padre, este motivo de compra incluye el deseo de ser amado o de tener la amistad de otros.

-Deseo de seguridad.

A bastantes personas les interesa vivir muchos años sin peligro o libres de fracasos, ellas estarán dispuestas a comprar aquellos productos o servicios que hayan de proporcionar seguridad y protección contra posibles peligros.

-Deseo de aprobación social y status.

Las personas compran cierta clase de ropa, automóviles, casas y otros muchos artículos para mostrar su posición social.

-Deseo por vivir, poseer salud y bienestar.

Las personas deben tener alimentos, abrigo y ropa, por lo tanto en ocasiones compran con el fin de satisfacer sus necesidades biológicas por sí sólo, sin interesarse el status social.

-Deseo de obtener utilidades, ahorros y economías.

A las personas les gusta vanagloriarse de sus compras económicas, el enfoque de economía es también muy efectivo para muchos hombres.



### 3.-ORGANIZACION DEL AREA DE VENTAS.

En una empresa de proporciones reducidas, toda la producción, puede ser vendida por un sólo individuo, sin necesidad de alguna organización comercial o de ventas. Pero, cuando se desarrolla el negocio, ya no es suficiente con una sola persona para manejar todas las ventas y es necesario subdividir el trabajo y confiar parte de los deberes a uno o más agentes. De esta manera surge una organización comercial, hace falta un gerente de ventas para dirigir el trabajo de los agentes y coordinar sus actividades con objeto de asegurar las ventas.

Principios para planear la organización de ventas .

Se deben tener presentes numerosas consideraciones de importancia cuando se va a diseñar o planear una organización eficiente de mercadeo, éste debe adaptarse al volumen y características del negocio, se deben tomar en cuenta los objetivos de la empresa. Uno de los elementos más importantes de una buena organización de ventas es establecer y definir claramente la autoridad, la responsabilidad está en relación con la autoridad.

La organización debe girar en torno a las actividades o funciones, no en torno a los individuos ; es decir, debe planear--

se en función de trabajos, no de personas, en su estructura, es preciso definir claramente los canales de comunicación y supervisión, las líneas de ascenso a puestos superiores tienen que quedar perfectamente claras en la estructura organizacional, hay que lograr la coordinación vertical y horizontal, con objeto de que los distintos miembros de la organización puedan trabajar armónicamente, es preciso distribuir equitativamente el peso del trabajo para que ninguna persona de la organización quede excesivamente cargada.

La organización de ventas debe estar en proporción con el negocio .

Al proyectar una organización comercial, debe tenerse presente el volumen del negocio, el número y naturaleza del producto que vaya a venderse, la expansión geográfica de la distribución, el método de mercadeo, la categoría financiera o normas de ventas. La organización comercial de una compañía puede no valer para otra. En una empresa por ejemplo, en la cual es muy importante el diseño del producto y tiene el problema de coordinar el diseño con la producción, puede ser esencial para la organización de ventas un departamento coordinador -- del mercadeo con la manufactura; mientras que en otra compañía, donde el diseño del producto no influya grandemente en las ventas, no es necesario esa clase de departamento.

La empresa que venda sus productos en el ámbito local, no necesita divisiones geográficas para la organización de sus -- ventas; pero el industrial que tenga un mercado nacional puede necesitar gerencias regionales y una organización de mercadeo. El productor que venda directamente a sus clientes necesita una organización comercial mayor que el que distribuye sus productos a través de agentes. Para hacer frente a una

competencia intensa, el industrial puede verse obligado a establecer una gran fuerza vendedora y a aumentar su personal supervisor; en cambio una firma que tenga poca competencia sólo necesitará una organización pequeña de ventas.

Los objetivos de la empresa influyen en la organización.

Cuando se desea lograr un volumen de ventas considerable más bien que beneficios inmediatos, la organización de ventas, debe ser más extensa y sacrificar las ganancias.

La autoridad debe definirse claramente.

Autoridad es el derecho a ordenar. La organización requiere - que los que tienen derecho a tomar decisiones, deleguen en otros la autoridad en determinados asuntos. En una organización comercial, el gerente de ventas comparte con sus subordinados el derecho de operar en cuestiones de normas, estrategias y supervisión de ventas. La delegación de su autoridad por el gerente de ventas es necesaria, porque no tiene tiempo, capacidad física, ni destreza especial para realizar todas las funciones de vender, investigar el mercado, anunciar y demás actividades del mercadeo moderno. La delegación de la autoridad contribuye a formar subordinados que tengan oportunidad de ejercer y acreditar sus capacidades y talentos. La autoridad es esencial para el control y supervisión eficientes de las funciones comerciales en todos los niveles de la organización.

El gerente de ventas puede exigir que se sometan a su consideración todas las cuestiones importantes para decidir o bien autorizar a sus subordinados a tomar alguna de éstas decisiones.

El principio de la delegación de la autoridad es esencial en las organizaciones de ventas. Pero hay muchos casos en que

sus gerentes y supervisores se niegan a dar a sus subordinados facultades suficientes para que operen con eficacia. Los que mandan se inmiscuyen frecuentemente en la realización, por parte de sus subordinados, de las tareas que les han sido delegadas, la consecuencia es que se destruye la iniciativa de dichos subordinados y se enfría su entusiasmo.

Si la autoridad no se define claramente, los ejecutivos de ventas pueden tener dudas respecto a su derecho de decidir y proceder, con el resultado de que no se tome decisión alguna o de que se eleven a la consideración de un superior para su aprobación como medida de prudencia.

No basta con delegar la autoridad a los ejecutivos de ventas sino que es igualmente importante que los subordinados acepten voluntariamente la autoridad de sus superiores, si no hay aceptación por parte de los subordinados, el ejecutivo habrá perdido el poder que le da su autoridad.

Las responsabilidades deben responder a la autoridad.

La responsabilidad consiste en dar cuenta de la conducta o cumplimiento de las obligaciones a alguna persona investida de autoridad, cuando ésta se delega, la persona que la acepta es también responsable ante su superior del cumplimiento de determinados deberes o decisiones en el ejercicio de sus facultades delegadas. El supervisor de ventas, a quien se han dado atribuciones para contratar agentes debe dar cuenta también de la eficiencia de los hombres a quienes haya empleado. El gerente de ventas asigna responsabilidades a ciertos individuos y debe procurar además que dichas responsabilidades sean cumplidas o acatadas.

La organización debe girar en torno a funciones, no en torno a personas.

Quando una organización de ventas se desenvuelve y desarrolla

en torno a sus funciones, los sucesores podrán cumplir los cargos ocupados por quienes lo desempeñaron anteriormente por un número de confusión. Tiene que ser posible sustituir a cualquier persona si fuere necesario, sin interrumpir el programa comercial de la organización.

Canales claramente establecidos y definidos de comunicación y mando.

El ejercicio de la autoridad exige la transmisión de órdenes e información por parte de los superiores a los subordinados. Cuando los canales de comunicación no estén claramente establecidos, los ejecutivos de línea y el personal administrativo no saben de quién deben esperar órdenes.

Coordinación de funciones.

Las operaciones de mercadeo están adquiriendo tal grado de complejidad y especialización, que la necesidad de unificar las en un sólo programa eficiente es inevitable y a la gerencia de ventas compete su responsabilidad. La buena coordinación depende de una buena organización.

La coordinación vertical.

Se consigue la coordinación vertical en una organización de ventas, estableciendo los distintos niveles de autoridad por orden vertical. El jefe de la organización, que está en el nivel superior, coordina las actividades de sus subordinados del nivel inmediatamente inferior. Estos ejecutivos armonizan a su vez las funciones de sus subordinados y así sucesivamente a lo largo de toda la organización, hasta llegar al nivel más bajo de la autoridad, representado por el supervisor de ventas, quien coordina las actividades de los agentes que le rinden cuentas.

Para asegurar la coordinación vertical, todo ejecutivo debe comunicar con sus subordinados o superiores inmediatos sin

pasarlos por alto al dirigirse a otros ejecutivos de niveles superiores o inferiores directamente.

La coordinación horizontal.

Es necesario la coordinación horizontal para que los ejecutivos que tengan autoridad igual en el mismo nivel de la organización operen armónicamente en el desarrollo de un programa comercial eficiente.

El problema más importante de la coordinación horizontal, es armonizar las funciones mercantiles con las de la manufactura y financiamiento .

La coordinación con los demás departamentos del negocio es -- responsabilidad del gerente de ventas, los departamentos de mercadeo , crédito y contabilidad deben trabajar juntos como un equipo , los agentes de ventas deben cooperar con los departamentos de crédito al hacer investigaciones sobre los clientes , al cobrar cuentas pendientes y al asesorar a los minoristas y consumidores sobre lo relativo a un buen funcionamiento del crédito.

Es esencial para un buen mercadeo , la coordinación estrecha de la distribución física de las mercancías con las operaciones de ventas ,el retraso en las remesas ,los cargos elevados por almacenaje y transportes , el deterioro excesivo en tránsito y el desequilibrio en los géneros almacenados pueden anular los esfuerzos mejores de los agentes de ventas . Equilibrio esencial en una buena organización de ventas.

La función de cada una de las divisiones de una organización comercial debe estar equilibrada con las demás , a fin de -- que no haya ninguna que domine en la empresa. Algunas divisiones , como las de investigación de mercados, publicidad o desarrollo del producto, gozan de una asignación presupuesta

ria mayor que las demás, porque el gerente de ventas tiene interés en sus operaciones. Para lograr el funcionamiento más eficaz, no debe desarrollarse ninguna sección del departamento de ventas a expensas de los demás.

Puntos débiles de las organizaciones de ventas.

Hay muchas firmas entorpecidas en sus movimientos por la debilidad de sus organizaciones de ventas. Estas pierden eficiencia cuando la empresa se expande rápidamente sin prever los cambios que deban introducirse en la estructura organizacional primero, para marchar al mismo tiempo en cuanto a personal y operaciones.

La resistencia de muchos ejecutivos de ventas a delegar sus responsabilidades en los subordinados contribuye a debilitar la organización.

La duplicidad de funciones en dos o más departamentos de la organización comercial origina gastos, fricciones y aumento de costos, cuando el departamento de análisis de ventas y el de investigación de mercados se dedican al mismo tiempo a estudiar los informes y reportes de los agentes de ventas duplicando el trabajo que sólo uno de ellos debería desarrollar, debe corregirse esta invasión de actividades deslindando las funciones de cada departamento y poniendo en claro las responsabilidades que competen a ambos.

La utilización indebida del personal es otra falla corriente en muchas organizaciones de ventas, ocurre que nombres de reconocida capacidad están cubriendo sus puestos sin importancia, en los cuales no pueden emplear su saber y experiencia, porque sus superiores se resisten a sus servicios o también ocurre que, por el contrario individuos de mediocre talento reciben cargos importantes para los cuales no están capacitados.

Funciones básicas de una organización de ventas.

Las funciones esenciales de las organizaciones de ventas suelen agruparse en tres clasificaciones: funciones administrativas, operativas y técnicas.

Las funciones administrativas comprenden los deberes que los administradores superiores de ventas tienen que formular las grandes normas comerciales, planear la organización, controlar y coordinar, valorar la actuación de los agentes de ventas, señalar la estrategia a seguir en las ventas y elaborar los programas.

Las funciones operativas comprenden las obligaciones que tienen los ejecutivos subordinados de ventas sobre el terreno - gerentes de división, distrito y sucursal y supervisores, de ejecutar las disposiciones, controles y planes de la alta gerencia.

Las funciones técnicas son las actividades de los jefes técnicos y sus auxiliares cuando proporcionan asistencia y consejo especializado a los altos ejecutivos de ventas en el desempeño de sus funciones administrativas.

Funciones administrativas de los altos ejecutivos de ventas son:

- Formulación de las normas de ventas.
- Diseño de la organización de ventas.
- Planeamiento y horarios de las operaciones de ventas.
- Coordinación de las actividades de los miembros pertenecientes al departamento de ventas entre sí y con los de otros departamentos y los de la gerencia general.
- Delegación de autoridad.
- Asignación de responsabilidades.
- Establecimiento de controles en la organización.



- Valoración de actuaciones.
- Aprobación de asignaciones y presupuestos.
- Control de costos.
- Búsqueda de nuevos mercados y salidas.
- Análisis de la competencia.
- Contactos con los agentes de ventas y ejecutivos sobre el terreno.
- Contacto con los distribuidores y minoristas.
- Relaciones con los vendedores al por menor.

Funciones operativas, corren a cargo de los gerentes de ventas sobre el terreno, de los gerentes de división, distrito y sucursal de ventas y de los supervisores, éstas funciones comprenden las siguientes actividades: buscar, seleccionar, adiestrar, marcar rutas, controlar, equipar, estimular, supervisar y valorar a los agentes de ventas; celebrar juntas de ventas; resolver los problemas de la distribución física; marcar territorios de ventas; coordinar las ventas con la publicidad; interpretar las normas e instrucciones; dar cuenta sobre las operaciones de ventas; supervisores y clientes sobre el terreno; organizar promociones comerciales; realizar ascensos, cambios de empleo o terminaciones de contrato.

Funciones técnicas, consisten principalmente en proporcionar asesoramiento y otros servicios a los ejecutivos administrativos y de línea. El departamento técnico despacha con el gerente de ventas y le ayudan a solucionar los problemas del mercadeo por medio del análisis de las ventas, de la investigación del mercado y de estudios de distribución.

División de funciones en la organización de ventas.

Paso importante en el proyecto de una organización de ventas es establecer la división de funciones esenciales en grupos o

departamentos especializados, con objeto de poder desarrollar el control, la coordinación y el funcionamiento eficaz de sus actividades. Divisiones básicas de una organización comercial geográfica, funcional, por líneas de productos, por clientes. División geográfica.

Las compañías que operan a escala nacional suelen dividir sus organizaciones de ventas en distritos o territorios geográficos, en esta división se reconocen las limitaciones de tiempo capacidad y conocimientos de la gerencia centralizada de ventas para atender eficazmente a las operaciones comerciales desarrolladas en localidades apartadas.

Las divisiones geográficas de la organización de ventas permiten la acción pronta, proporcionan a la gerencia información directa sobre las condiciones locales y hacen posible contra restar más eficazmente la competencia local.

División funcional.

Las funciones de las organizaciones de ventas suelen ser las siguientes: publicidad, promoción de ventas, investigación del mercado, planeamiento de las ventas, personal vendedor, costos y presupuestos de ventas, desarrollo del producto.

Estas divisiones son las corrientes en el nivel administrativo y están representados por departamentos de personal técnico. También se encuentran estas funciones en el nivel operativo, en que hay especialistas funcionales para las oficinas regionales o de distrito.

Las divisiones funcionales de la organización de ventas permiten utilizar los servicios de especialistas competentes para desarrollar con mayor eficacia las funciones importantes.

División por líneas de artículos.

Los grupos de ventas asumen responsabilidades ejecutivas y

técnicos en cuanto a las ventas y beneficios de un solo producto o un grupo de ellos.

La división por líneas de productos permite la dirección y control especial de las ventas y contribuye al desarrollo o formación de los ejecutivos encargados de cada línea, a quienes se dá autoridad para desarrollar el mercado, manufactura y venta con conciencia del producto. Uno de los inconvenientes de ésta división por líneas de productos, es la dificultad de coordinar las operaciones de las diferentes divisiones, además aumenta el número de ejecutivos dirigentes.

División por clientes.

Las firmas comerciales que venden a distintos tipos de clientes pueden departamentalizar su organización de ventas por tipos de consumidores, cuando son grandes las diferencias en los motivos de compra y en las necesidades de los diversos tipos de clientes, con una división organizacional de ventas por clase de consumidores puede lograrse un control más eficaz de las ventas y un servicio mejor a los compradores.

Las divisiones principales de las organizaciones de ventas por tipos de clientes son: consumidores industriales, institucionales, comerciantes e individuales.

Tipo de línea de la organización de ventas.

Organización de línea es aquella en que toda la autoridad y responsabilidad del mercado se concentra en el gerente de ventas, él delega la autoridad en otros ejecutivos de la organización, todas las instrucciones, decisiones y órdenes se transmiten hacia abajo desde el gerente de ventas hasta los ejecutivos de línea sobre el terreno y a través de ellos hasta los agentes de ventas.

El tipo de línea de las organizaciones de ventas es corriente

en las empresas pequeñas que tienen escaso personal de ventas o una sola o pocas líneas de productos, con distribución limitada. En una organización de línea todas las funciones de planeamiento, normas directrices, coordinación, publicidad e investigación pertenecen al gerente de ventas.

Las ventajas del tipo de línea de la organización de ventas son las siguientes: acción administrativa rápida, asignación concreta de autoridad, cambios mínimos de responsabilidades, bajos costos administrativos, desarrollo o formación de buenos ejecutivos, control eficaz y relaciones estrechas con el personal de ventas.

Los inconvenientes de la organización de línea son: el exceso de trabajo para el gerente de ventas, la paralización de la administración de ventas al retiro o muerte de su gerente, la dificultad de lograr un gerente que tenga capacidad administrativa y ejecutiva al mismo tiempo acción precipitada y con preparación escasa, menores oportunidades para que los subordinados desarrollen su talento administrativo, carencia de conocimientos y puntos de vista especializados.

Organización de ventas de línea y técnica.

Cuando las responsabilidades del gerente de ventas de línea aumentan hasta el punto de que le queda escaso tiempo y capacidad para cubrirlas eficientemente, se ve obligado a delegar parte de su autoridad y responsabilidad administrativa a auxiliares técnicos, descarga en ellos responsabilidades de investigación, planeamiento, distribución del tiempo y de las fechas, programación, coordinación y personal de ventas, confiándolas a especialistas en estas funciones, quienes forman departamentos técnicos.

Las obligaciones de los técnicos comerciales son: apoyar y ayudar a la gerencia de ventas en la investigación de los mer-

andos, planeamiento, desarrollo del producto , relaciones con los vendedores al por menor, y búsqueda , selección, adiestramiento y supervisión del personal de ventas.

Los ejecutivos técnicos no tienen autoridad de línea para supervisar o controlar a los ejecutivos sobre el terreno y a los agentes de ventas, presentan propuestas a la gerencia de ventas, que después de aprobadas son ejecutadas por el personal administrativo o confiadas a la organización de línea para que las ponga en práctica.

Los grupos corrientes técnicos de la organización de ventas - de una firma industrial son los dedicados a investigación y desarrollo del producto, publicidad y promoción de ventas, administración de las oficinas de ventas.

Tipo técnico funcional de la organización de ventas.

Los ejecutivos técnicos no tienen facultades para dar órdenes a los gerentes de línea y sobre el terreno, sólo proporcionan información y asesoramiento al gerente general de ventas quien después procederá en consecuencia y transmitirá sus órdenes a los ejecutivos de línea, los cuales a su vez las comunicarán a los gerentes de ventas.

Los empleados técnicos a quienes se dan facultades para funcionar en la organización de línea , son responsables solidariamente con los ejecutivos de línea del cumplimiento de las recomendaciones técnicas aprobadas por la alta gerencia.

Al dar a los ejecutivos técnicos autoridad para operar en la línea , el gerente de ventas se exonera de la carga de muchos detalles administrativos y se facilita la labor técnica a desarrollar por los ejecutivos técnicos, que tienen autoridad - para hacer que sus planes se pongan en práctica sobre el terreno, sin embargo los ejecutivos de línea no deben quedar en posición de recibir órdenes.

### 3.1.-ORGANIGRAMA DEL AREA DE MERCADOTECNIA.

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidas también como ciertas o gráficas de organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe en este caso a la dirección de Mercadotecnia y las gerencias de Ventas, Publicidad, Investigación de Mercados y Tráfico, representado por un rectángulo que encierra el nombre de ese puesto, representándose, por la unión de los rectángulos mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas sirven para:

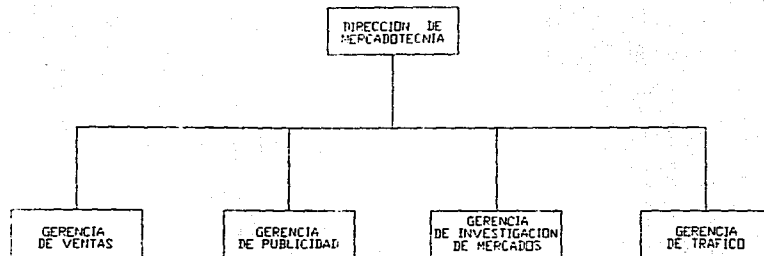
- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de la comunicación.

La dirección de mercadotecnia tiene la responsabilidad de desarrollar y ejecutar medidas estratégicas relativas al producto y a la mercadotecnia, para satisfacer con beneficio las necesidades de los consumidores.

La dirección de mercadotecnia procura determinar los conjuntos de variables para las decisiones comerciales de la compañía, que realicen en grado máximo sus objetivos, a la luz del comportamiento esperado de variables de demanda no controlables.

El sistema de mercadotecnia de la compañía representa una porción del sistema total de mercadotecnia, de forma que se subrayen las relaciones institucionales y las decisiones funcionales que integran las tareas importantes de mercadotecnia de una compañía determinada.

## ORGANIGRAMA DEL AREA DE MERCADOTECNIA



Cuando el sistema de mercadotecnia de la compañía está expresado gráficamente en todo detalle, proporciona un panorama sumamente útil a los ejecutivos de mercadotecnia de la empresa, el público interesado y a los legisladores relacionados con el asunto, sobre los aspectos y realizaciones principales de la compañía desde el punto de vista comercial.

### 3.2.-ESTRUCTURA DEL AREA DE VENTAS.

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de los cuales se realiza la organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un rectángulo que encierre el nombre de ese puesto.

Requisitos de la carta de organización u organigrama.

-Los organigramas deben ser , ante todo muy claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de rectángulos y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones.

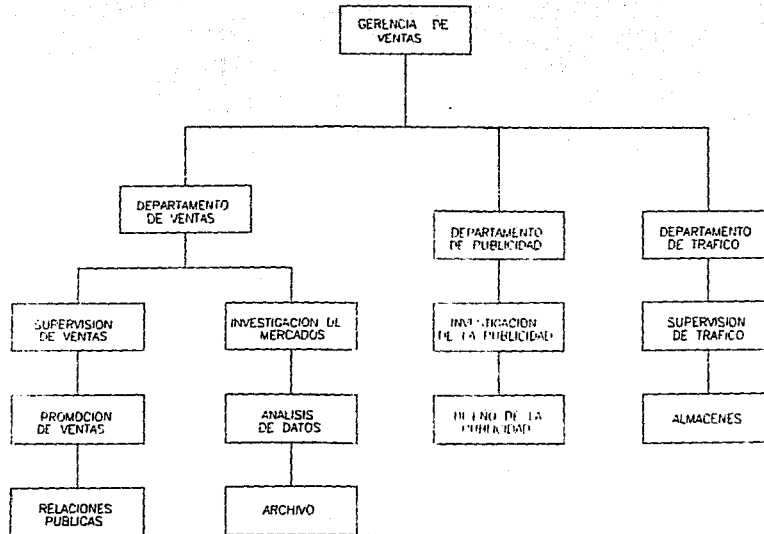
Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Alguien ha dicho que los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo, por ello lo más frecuente es hacerlos arrancar de la dirección o gerencia general y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel.

-Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas.

-Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de la organización



## ESTRUCTURA DEL AREA DE VENTAS



### 3.3.-COMO INICIAR LA VENTA.

Los primeros en que el vendedor pasa con el posible cliente son los más importantes de toda la presentación. Desde el principio del diálogo de venta el vendedor debe captar la atención del posible cliente, debe transformar lo más pronto posible esa atención en un interés positivo por la propuesta. De no hacerlo en esta forma seguramente no logrará la venta final de la presentación o lo que es más probable, el vendedor tal vez ni siquiera tenga la oportunidad de empezar su presentación.

La entrevista de venta comienza por un buen acercamiento y para lograrlo, el vendedor debe preparar con mucho cuidado tales acercamientos.

#### 3.3.1.-COMO LOGRAR UNA BUENA IMPRESION INICIAL.

El vendedor debe causar una buena impresión inicial al posible cliente, éste debe sentir que vale la pena dedicarle un momento al vendedor. El posible cliente debe convencerse de que el vendedor es una persona inteligente, sincera y amigable.

Son tres factores básicos que ayudan al vendedor a causar una buena impresión inicial:

-Apariencia.

-Actitud.

-Conocimiento del producto.

En los negocios el posible cliente empieza a juzgar al vendedor en el momento en que este aparece ante él.

La actitud del vendedor debe reflejar un auténtico interés por el problema del posible cliente, así como un genuino deseo de servirle, el vendedor debe cultivar y proyectar una actitud positiva, para que el posible cliente piense que el vendedor cree en su producto, en su compañía y en si mismo.

El vendedor no sólo debe conocer sus productos, debe saber además comunicar estos conocimientos a sus posibles clientes.

### 3.3.2.-ACERCAMIENTO.

Se debe lograr una atención y un interés favorable durante el contacto inicial con un cliente potencial.

-La visita debe tener un propósito.

A los posibles clientes y a los asiduos les molesta perder el tiempo. Cualquier negocio valora el tiempo de su personal clave encargado de las compras. Los vendedores que no muestren haberse preparado para esa visita recibirán poco o ninguna atención por parte de sus posibles clientes.

-Crear un ambiente cordial.

La primera labor del vendedor consiste en hacer que su entrevista de venta se inicie en forma amigable.

Los vendedores normalmente son desconocidos y a la mayor parte de las personas no les gusta hablar con desconocidos y mucho menos que éstos las controlen o las manipulen. Por todo esto, el vendedor puede esperar encontrarse, al acercarse a un posible cliente, puede variar desde la apatía y la indiferencia, hasta la sospecha, el escepticismo y la hostilidad.

Es más fácil hablarle a un amigo que a un desconocido, el vendedor puede disipar la indiferencia o la hostilidad haciéndose amigo del posible cliente, éste a su vez sentirá más fácil escuchar al vendedor y la presentación de ventas se hará al tenor de una conversación amistosa.

Cuando el vendedor se presenta, debe hablar con claridad y seguridad. Los vendedores deben conocer los nombres de sus clientes y deben saber pronunciarlos correctamente.

Los vendedores exitosos observan siempre los buenos modales en los negocios, al tratar de crear un ambiente cordial.

-Proponer una sólida declaración inicial.

Una de las maneras más efectivas de lograr un buen comienzo o entrada consiste en recurrir a motivos de compra como orgullo, amor, deseo de ahorrar, deseo de ganar dinero.

Algunas entradas utilizadas por vendedores con amplia experiencia son:

- Con una pregunta.
- Por la curiosidad.
- Por un interés especial.
- Con un obsequio.
- Con un servicio.
- Con una recomendación.
- Con una exhibición.
- Con algo sobre la mercancía.
- Con una pregunta.

Cuando el vendedor formula una pregunta, el posible cliente contestará sea por fuerza de la costumbre, sea por simple cortesía, en ambos casos se logra la atención del posible cliente.

-Entrada por la curiosidad.

Si el vendedor es capaz de estimular la curiosidad del posible cliente, lo más probable es que éste desee oír más acerca de lo que el vendedor quiere contarle. Un vendedor creativo tratará de encontrar entradas que susciten la curiosidad de sus posibles clientes.

-Entrada por un interés especial.

Los posibles clientes tienen un interés personal muy fuerte por su casa, su salud, sus ingresos, su trabajo y su pasatiempo.

-Entrada con un obsequio.

Ofrecer un regalo a una persona le hará sentirse obligada o agradecida, en cualquiera de los casos es difícil que el

posible cliente se refuse a conceder un momento de su atención al vendedor.

-Entrada con un servicio.

En este tipo de entrada el vendedor basa el contacto inicial en el ofrecimiento de un servicio auténtico al posible cliente.

-Entrada con una recomendación.

Esta puede ser una de las declaraciones iniciales más efectivas, en éste caso el vendedor se presenta recomendado por un amigo o por un conocido del posible cliente.

-Entrada con una exhibición.

Los modelos, las muestras, las gráficas, las películas y el uso de los propios productos son excelentes medios para captar la atención de los posibles clientes através de sentido - de la vista.

-Entrada con algo sobre la mercancía.

Este es el acercamiento acostumbrado y normal para el vendedor de una tienda y consiste en hacer un comentario acerca de la mercancía al empezar la venta.

#### 3.4.-COMO REALIZAR LA VENTA .

Cuando un cliente realiza una compra, su mente recorre las siguientes cinco etapas de una venta.

-Etapas de atención.

-Etapas de interés.

-Etapas de deseo.

-Etapas de convencimiento.

-Etapas de acción.

-Etapas de atención

Cuando los posibles clientes se dan cuenta de que tienen un problema o una necesidad, pasan a la primera etapa de una ven

ta, la etapa de atención.

A menudo sucede que el posible cliente necesita algo, pero no se da cuenta de ello hasta que un vendedor se lo hace ver. La necesidad puede estar escondida en el subconsciente del posible cliente, aún cuando sabe que algo le falta puede no saber con exactitud cuál es su problema, un vendedor creativo tratará de descubrir cuál es esa necesidad que le causa problemas a su posible cliente y con tacto le ofrecerá una respuesta o solución.

-Etapa de interés.

Los vendedores pueden despertar ese interés al tratar de que sus posibles clientes adquieran plena conciencia de sus necesidades por ciertos productos.

-Etapa de deseo.

A pesar de la necesidad y del deseo que tenga por un producto el posible cliente puede no realizar algún intento por adquirirlo. Cuando una persona necesita algo no siempre llega a adquirirlo, en cambio una persona que quiere algo hará todo lo posible por comprarlo.

-Etapa de convencimiento.

Un posible cliente necesita estar convencido de que el modelo específico que le muestra el vendedor es el que va a cubrir su necesidad.

El vendedor debe estar preparado para ofrecer pruebas convincentes acerca del producto, contestar las preguntas del cliente y aclarar cualquier duda que éste pueda tener sobre el producto.

-Etapa de acción.

A menudo el vendedor debe intervenir para ayudar al posible cliente a tomar la decisión de comprar.

En cuanto el posible cliente toma la decisión de comprar para

satisfacer su necesidad se alcanza la etapa de acción y la venta se ha realizado.

-Como organizar la presentación ventas.

Un vendedor debe estar preparado para realizar una presentación completa en cualquier momento.

Cuando el vendedor está preparado para conducir a un posible cliente a través de las cinco etapas de la venta.

La presentación de ventas debe construirse alrededor de las cinco etapas básicas de la venta.

-Acercamiento.

El propósito del acercamiento es ganarse la atención inmediata y favorable del posible cliente de forma que esté dispuesto a seguir oyendo la propuesta que se le hace, durante este paso el vendedor trata de descubrir si el posible cliente sabe con exactitud cuál es su necesidad para poder obligarlo a centrar su atención en ella.

-Parte principal de la presentación.

Habiendo capturado la atención del posible cliente ahora el vendedor está preparado para pasar a la parte principal de la presentación.

El vendedor debe explicar todas las ventajas del producto desde el punto de vista del cliente, debe hacer resaltar con toda claridad las ventajas y los beneficios de las características del producto.

-Interés de los cinco sentidos.

La presentación de ventas ofrece al vendedor la oportunidad de crear un deseo y vencer la resistencia que se presenta, en forma de objeciones y preguntas, en la mente del posible cliente. El vendedor debe recordar que éste recibe información a través de sus cinco sentidos, el posible cliente, ve, escucha, toca, prueba y huele, por ello el vendedor debe inclu

ir en su presentación una serie de demostraciones que llamen la atención del mayor número probable de estos sentidos.

Durante la presentación el vendedor tratará de sacar a relucir todas las características importantes del producto y demostrar la forma en que tales características satisfacen las necesidades y los deseos de su posible cliente.

-Secuencia de las características de ventas.

La parte principal de la presentación de ventas consta de la plática de ventas y de las demostraciones de ventas.

La plática de ventas ante todo trata de interesar al sentido del oído del posible cliente, dado que es difícil que las personas absorban la información con sólo escucharlo, el vendedor debe complementar la plática de ventas con ejemplos interesantes. La demostración de ventas ilustra con eficiencia las características del producto cuando involucra a los sentidos del tacto, del gusto, del olfato y sobre todo de la vista, estas demostraciones deberán planearse para confirmar las declaraciones que el vendedor hizo acerca de lo que el producto tiene o puede hacer.

Después de pensar en la presentación de las características, el vendedor deberá ordenarlas de acuerdo con el grado de interés del cliente.

-Manejo de la resistencia a la venta .

Aun cuando puedan surgir objeciones, excusas y preguntas en cualquier momento del proceso de venta, lo más probable es que esta resistencia a la venta aparezca en las últimas etapas de la presentación, durante la parte principal de la presentación o durante el cierre, el vendedor debe prever todas las objeciones o preguntas que puedan surgir para poder contar con las formas más convincentes y eficaces de contestarlas.



-Cierre de ventas.

Si el vendedor prepara la parte principal de su presentación en la forma en que ha sido descrita, le será más fácil fundamentar y lograr el convencimiento de su cliente, ésto le acercará más al cierre de la venta.

El cierre de la venta está planeado para lograr una acción, - el vendedor debe tratar de facilitar la compra al posible -- cliente.

### 3.5.-PROMOCION DE VENTAS .

Las promociones de ventas incluyen aquellas actividades de -- ventas que no están en la rutina de ventas ordinarias y que complementan a la publicidad y a la venta personal. Incluye aparadores, demostraciones, concursos, premios, estampillas comerciales, juegos, regalos, bonos y recompensas.

La publicidad, en un sentido general, es una forma de comunicación en donde un hombre de negocios le comunica al público acerca de los bienes y servicios que tiene para venta.

La promoción de ventas y publicidad como todas las actividades de los negocios que están dirigidos para influir de manera favorable sobre las ventas, la finalidad de promover y de hacer publicidad es obtener nuevos clientes y ayudar a conservar a los ya establecidos.

La promoción también habrá de ayudar :

- Identificar al negocio con los bienes y servicios que ofrece
- Para aumentar las ventas y acelerar la rotación.
- Para reducir los gastos fijos por ventas.

La promoción es un elemento vital en la operación de un negocio y por lo tanto es de gran interés para la administración. Una de las primeras decisiones que tienen que tomarse acerca, de su política de promoción es la extensión del mercado en --

que habrá de hacer su promoción, quién integra el mercado y cuáles son los límites geográficos del mercado. Un análisis general del mercado tendrá que hacerse para poder determinar, quienes son sus clientes, dónde se encuentran localizado y la mejor forma y manera posible para llamar su atención.

Se debe determinar qué tipo de promoción habrá de ser mejor, para el negocio, se deberá tomar una decisión respecto del tipo de imagen que se desea transmitir a los clientes. El establecimiento de una imagen es importante porque habrá de influir en todo lo que haya de promoción.

Después de decidir sobre la imagen del negocio que se desea transmitir y después de analizar el mercado, el siguiente paso importante es decidir exactamente qué artículos se desea promover, los bienes y servicios que hay que promover son aquellos que los clientes desean comprar, teniendo en mente -- sus deseos y gustos, además de su imagen, se podrá seleccionar los artículos de la correcta calidad y estilo, en la cantidad adecuada para venderse en el momento oportuno.

Decidir dónde hacer promoción depende de muchos factores, la naturaleza del negocio y los bienes y servicios provistos deberán ser considerados, la cantidad de mercancía que se tiene para la venta y la cantidad de dinero que se desea gastar en la promoción también deberán ser considerados.

Algunas de las razones en la demanda de los consumidores son:

- Los factores climatológicos, los comerciantes si pueden hacer algo acerca del clima, si están preparados para él.
- Los factores del calendario, los días festivos y las fechas especiales, tales como el día de la madre, día de pascuas, la navidad, etc., serán fechas de fluctuaciones en la demanda.
- Los factores de tradición, los factores de tradición están -

sujetos a variación, como ejemplo, algunas tiendas llevarán a cabo una promoción de ventas de febrero en el mes de enero, si los presupuestos, la competencia y otras condiciones de los negocios justifican un cambio.

-Factores especiales, los factores relacionados con los planes de promoción deberán incluir eventos especiales que son características del negocio en particular, comunidad y región.

### 3.5.1.-PROMOCIONES DE VENTAS AL CONSUMIDOR.

Se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que adquiera un producto o servicio.

Tipos de promociones de ventas al consumidor.

Premios.

El objetivo principal de los premios es convencer al cliente de comprar un determinado producto en el momento mismo en que lo ve. Cualquiera que sea el tipo de premio de que se trate, siempre deberá parecer irresistible a los ojos del consumidor.

Se ha visto en varias ocasiones que el precio no es lo que más atrae al cliente; el premio es lo que más llama su atención: un premio es una pieza de mercancía que se ofrece a un cierto costo para la empresa o para el cliente que compra un artículo en particular.

Las ofertas de premios varían en cuanto a intensidad y efectividad, pero no mucho en cuanto a sus objetivos.

Un premio también puede ser utilizado para acostumar a los consumidores a adquirir los tamaños más grandes de un producto. Los premios también ayudan a agregar variedad a una promoción que se ha vuelto tediosa por utilizar únicamente des-

cuentas o reducciones de precios.

La planeación y selección de los premios son una extensión de la planeación del mercado y del conocimiento de su segmento; la compra de los premios es responsabilidad del departamento de compras de la empresa en colaboración con el departamento de promoción de ventas, si existe un premio debe ser reconocido como tal por los consumidores. Ningún premio debe necesitar de explicación para el que lo adquiere, debe ser fácilmente reconocido.

Ello no quiere decir de ninguna manera que el premio carezca de imaginación o espectacularidad, pero debe buscarse ante todo que éste sea algo útil para el consumidor.

La selección de premios para una promoción de ventas es una actividad bastante sencilla para la mayoría de las empresas que la utilizan regularmente.

En general, los premios los eligen subjetivamente; sin embargo, existen empresas que realizan programas de pruebas que preceden a la elección definitiva de los premios.

Al pensar en un premio, deben buscarse siempre artículos que sean novedosos y atractivos para el público. Otro punto importante es tener la cantidad suficiente de premios a ofrecer para satisfacer la demanda. En este punto interviene la distribución; si el premio no es distribuido a tiempo, el resultado será un descontento entre los consumidores que se reflejará, no en el premio ofrecido, sino en el producto que se está promoviendo.

El premio debe ser escogido con una calidad acorde al producto que se está promoviendo.

La promoción de ventas necesita de la publicidad para comunicar sus premios.

La publicidad de los premios difiere de la publicidad normal; ésta requiere de una perfecta comunicación de lo que se ofrece y de una perfecta identificación del producto para el lector, el radioescucha o el telespectador.

Por lo general, los medios de comunicación impresos son los que más se utilizan en la publicidad de los premios ( revistas, periódicos, etc. ). Muchas veces es preferible mostrar el premio acompañado de un cupón con la información básica: la dirección a donde enviarlo, el precio, los colores, los tamaños y además el tiempo de entrega y la fecha de vencimiento y cantidad.

El anuncio del premio sirve para que el consumidor sepa de la promoción.

Muchas veces el cliente no envía el cupón que aparece publicado, pero sí usa el que viene dentro del paquete, del envase o toma un folleto en el lugar de venta. El tener material de apoyo para el premio en el lugar de venta es uno de los factores más importantes para reforzar el deseo de compra; ésta es una medida más efectiva para medir la actitud del público.

Para publicar el premio en los medios impresos de comunicación se debe hacer un estudio de cuál será el mejor de acuerdo al tipo de producto y se debe tener en cuenta que, a diferencia de los periódicos, las revistas que aparecen quincenal o mensualmente permanecen más tiempo en las manos del lector y permiten obtener más atención por parte del mismo durante esos quince o treinta días.

**Tipos de premios.**

Existen diferentes tipos de premios que son utilizados en la promoción de ventas al consumidor: autorredimibles, premios gratis y mediante estampillas. Son bastante flexibles como

para ser aplicados a una gran variedad de productos y servicios.

#### Premios autorredimibles.

Este tipo de premios ofrece grandes ventajas y es utilizado por muchas empresas que adquieren grandes cantidades de un producto, por lo tanto, ofrece al consumidor a precios muy bajos. El éxito de este tipo de premios radica en que éste se paga por sí mismo, es decir, es lo único en que se invierte es en la promoción del producto, porque el premio lo paga el consumidor. Es una forma muy barata de hacer una campaña promocional, pero hay que tener cuidado en la elección del producto y en su lanzamiento ya que la campaña puede ocasionar graves pérdidas; se requiere entonces una cuidadosa selección y planeación del premio. Los que tienen éxito son aquellos premios que el consumidor considera que no va a encontrar en ningún otro lugar, únicamente donde se realiza la promoción.

El éxito de este tipo de premios se debe al precio del producto, que es bastante inferior que el precio normal. La frecuencia del uso de este tipo de premios se atribuye al bajo costo que representa y a la influencia que tiene entre los consumidores. Lo importante es mantener un precio bajo para que más personas puedan adquirirlo.

#### Premio gratis.

Este tipo de premios se subdivide a su vez en las clasificaciones siguientes:

##### Premios adheridos a los paquetes.

Estos premios se unen o se adhieren al producto principal y ofrecen varias ventajas: inmediatamente es percibido el producto como una oferta especial; hace más atractivo al produc

to que se promociona; los premios resultan ser una ganancia inmediata para los consumidores; no hay necesidad de escribir o dar demasiada información acerca del premio en cuestión. Sin embargo, existen algunos inconvenientes: los comerciantes a veces no los aceptan por su difícil manejo, ya que el producto varía de tamaño y ocupa espacio extra estar en los estantes, además de que es problemático su acomodo.

Premios dentro de los paquetes.

A diferencia de los premios anteriores que van adheridos al paquete y que son difíciles de manejar por su volumen, estos premios dentro del paquete no presentan ningún problema en su acomodo.

Sin embargo, existe mayor dificultad para que los clientes los identifiquen de inmediato, como sucede con los premios fuera del paquete los cuales hablan por sí mismos. Por esto se requiere una palabra clave. En ocasiones en el paquete del producto se tiene que explicar el premio, pero es más fácil si todo se planea de tal forma que sólo se tenga que presentar una foto en la etiqueta para que el público conozca del premio, un ejemplo de este tipo de premios son los juguetes que se encuentran dentro de las cajas de los cereales.

Premios de recipientes reutilizables.

Los recipientes reutilizables son aquellos envases que pueden tener otros usos después de que el producto se ha terminado, así que el premio lo constituye el envase del producto; este tipo de premio ha cobrado bastante popularidad.

La forma, el estilo y el color del envase son aspectos fundamentales para el éxito de este tipo de promoción, un ejemplo de esto es el éxito alcanzado por un vino de mesa cuyo envase podría ser utilizado como florero o especiero o recipientes de





cer uno del regalo, puede interesarse por el producto. Los premios de agradecimiento son una forma especial de promoción pues mediante ellos se logra que el cliente recuerde el nombre del producto, además de que se fortalece la campaña promocional. Esta clase de premios son bastantes económicos; los premios clásicos son llaveros, plumas, cajetillas de cigarros, dulces y otros que llevan impreso el nombre del producto o de la firma.

Premios mediante estampillas.

La fuerza de las estampillas reside principalmente en la frecuencia con que las amas de casa acuden a la tienda a adquirir sus productos para llenar más rápidamente la libreta y obtener así el artículo deseado, mediante este tipo de promociones se logra convencer al cliente de que a través de sus estampillas ahorra dinero para comprar artículos que le hacen falta y que en esa forma no está desajustando su presupuesto ya que dentro de su compra diaria está realizando el ahorro que le permite adquirir ese artículo; además, se logra que el cliente no vaya a la tienda de la competencia, pues si lo hace no logrará adquirir el artículo deseado.

Las estampillas no son utilizadas por los minoristas que manejen mercancías de alto margen, de alto precio o artículos de alta duración, sino por aquellos que manejan productos de bajo margen o de consumo frecuente, es decir, por los comerciantes que manejan productos que se encuentran en una situación altamente competitiva y en los que el volumen es la base del negocio.

Las plantillas de estampillas para adquirir premios parecen atraer en particular a las mujeres, ya que consideran que las plantillas son una buena adquisición, además de darles -

la oportunidad de ahorrar para lo que necesitan en su casa, pero que no pueden comprar con su presupuesto normal.

**Cupones.**

Uno de los principales objetivos de los cupones es atraer a los consumidores hacia determinado producto y hacia una tienda específica ofreciéndoles un precio reducido del producto durante un cierto límite de tiempo.

Los cupones atraen al cliente hacia el producto en oferta para ser adquirido cuanto antes, estos cupones equivalen a dinero y son aceptados como efectivo por los comerciantes, los cuales los cambian con los fabricantes para recuperar su valor.

Generalmente el valor nominal de un cupón no deberá ser menor que el 25% ni mayor que el 35% del precio al menudeo del producto, aunque existan pruebas, además de experiencias, para determinar con exactitud las variaciones de estos valores nominales en los productos.

Para distribuir los cupones se han utilizado los siguientes medios:

**Dentro o fuera del empaque.**

Son los que cuentan con mayor aceptación entre los consumidores que son adquiridos en el mismo lugar de venta.

Los cupones en paquete implican además de los costos, un cierto grado de creatividad en el diseño de los empaques para que los haga lucir diferentes y especiales.

**Correo.**

El uso del correo ha perdido un poco de su popularidad a causa del aumento de sus tarifas, pero sigue utilizándose con mucho éxito; por ejemplo, en los estados de cuenta de las tarjetas de crédito que se envían por correo se insertan cu-

pones de descuento para ser canjeados en un tiempo determinado.

#### Impresos.

Los periódicos son muy utilizados tanto por su gran difusión entre los consumidores como por tener un costo relativamente bajo.

Las revistas son también otro medio muy utilizado, pero tienen menos fuerza que los periódicos; una de las ventajas de las revistas es que se tiene una mejor selección del mercado al que se quiere dirigir la promoción, es muy recomendable insertar en ellas los cupones con otro tipo de material; por ejemplo, un tipo de papel más atractivo que motive a los clientes a desprenderlo y a enviarlo o a canjearlo de inmediato.

Los volantes casa por casa donde al canjearlo se obtiene un descuento o premios son muy utilizados por sus costos reducidos.

Cuando el cupón está apoyado por un inventario suficiente, el éxito es mayor, asimismo, el comerciante tendrá que apoyar la promoción, haciendo pedidos mayores, colocando muebles extra en los que se haga resaltar la promoción y pegando cartulinas en donde se mencione la promoción, todas estas actividades extra que realiza el comerciante tendrán como resultado un incremento en sus ventas.

#### Reducción de precios.

Este tipo de promoción ofrece a los consumidores un descuento de cierta cantidad de dinero sobre el precio regular de un producto; el monto de la reducción se anuncia en la etiqueta o en el paquete, una reducción de precio marcada en el producto es un indicador de que el fabricante puede dar un

descuento temporal a los consumidores.

A pesar de que la reducción de precios siempre se señala en la etiqueta o en el paquete, es necesario apoyarla con anuncios (cartulinas) dentro de la tienda.

Las promociones de reducción de precios resultan ser más efectivas para las marcas nuevas que para las ya establecidas generalmente las marcas que acaban de hacer su aparición en el mercado logran mayores ganancias empleando reducciones de precios relativamente pequeños, mientras que las marcas que tienen más tiempo en mercado necesitan ofrecer reducciones de precios más fuertes para atraer a los consumidores, la ventaja que tienen los productos maduros sobre los nuevos es que las ganancias se dejan ver más rápidamente.

Ofertas.

Las ofertas van ligadas a las reducciones de precios y son sinónimo de compras de dos o más productos al mismo tiempo - con un precio especial.

Los ejemplos más comunes de ofertas son:

Dos por el precio de uno.

Tres por el precio de dos.

Compre uno y reciba otro gratis.

Compre uno y reciba el otro a mitad de precio.

Este tipo de ofertas requiere de un empaque especial en el que estén unidos los productos o de una bolsa con la información necesaria acerca del producto y de la oferta.

Las ofertas ayudan a aumentar el nivel de distribución de los productos ya que, si la oferta se da a conocer a los clientes por medio de folletos mediante el correo, los clientes acudirán a los establecimientos a solicitarlos.

Cada vez existen más líneas de productos que son promovidos

mediante este tipo de ofertas; por ejemplo, libros, juguetes, detergentes, alimentos, artículos fotográficos, etc.

#### Muestras.

Es una manera de lograr que un cliente pruebe el producto ya sea gratis o mediante el pago de una suma mínima con el objeto de que use y conozca el producto y de esa manera, el cliente lo comprará por voluntad propia; básicamente el éxito del producto depende de su naturaleza.

Existen tres maneras de planear la promoción de las muestras:

#### Intensiva.

Se reparten las muestras a toda la gente de un área determinada sin tener otras consideraciones en cuenta.

#### Selectiva.

La muestra se da a personas que han sido cuidadosamente seleccionadas en cuanto al perfil del consumidor deseado, por lo que se busca el área en donde la muestra se va a distribuir.

#### Análítica.

Esta forma es nueva en cuanto a su desarrollo y es utilizada como una técnica para determinar si cierto grupo de personas será el adecuado y aceptará realmente el producto y para descubrir si serán clientes potenciales como para realizar un gasto en ellos.

Ventajas del uso de muestras.

Cambio de hábitos y de la lealtad del consumidor.

Aumento rápido de las ventas por el conocimiento del producto.

Estimulación del deseo inmediato de compra.

Posicionamiento rápido del producto.

Desventajas del uso de muestras.

Son muy costosas.

No son adecuadas para artículos de baja rotación y de utilidades pequeñas.

Existen productos que por sus características no pueden ser promovidos en esta forma.

Al planear una promoción por medio de muestras se deben considerar varios factores que determinan en gran medida la eficacia de la promoción:

Debe conocerse la temporada en que se utiliza el producto - que se está promoviendo.

Es peligroso distribuir muestras de un nuevo producto con de masiada anticipación.

Las muestras pueden agotar las existencias de algunos productos cuya rotación sea muy rápida o de productos en los que tradicionalmente tienen un inventario bajo.

La muestra debe identificar claramente el producto de que se trate.

Un producto que tenga un elevado índice de compra es el mejor candidato para una promoción con muestras ya que, si el consumidor se convierte en un cliente habitual del producto, la inversión que se hizo se amortizará rápidamente.

El producto ligero, compacto y no perecedero es el ideal para hacer una promoción con muestras.

Las muestras gratis deben marcarse como tales para evitar - que sean vendidas por personas sin escrúpulos.

Tipos de muestras.

Existen varios tipos de muestras que son distribuidas en diversas formas; entre la más frecuentes y más utilizadas están las siguientes:

Muestras dentro del empaque.

Es muy común unir una muestra al empaque de un producto o introducirlo dentro de él. Este método ofrece una distribución de muestras a bajo costo y frecuentemente logra características esenciales de exhibición de una muestra de cierto valor. El empaque debe ser cuidadosamente diseñado y en la misma forma deberá proporcionar la máxima información posible y beneficios que proporcione la muestra que se está ofreciendo - para que, si es posible, logre despertar la curiosidad y el deseo de probar el producto.

#### **Muestras de puerta en puerta.**

Este método se emplea con frecuencia sobre todo en artículos que son gran de volumen; en artículos de limpieza para el hogar, por ejemplo, la entrega de muestras de puerta en puerta resulta muy cara, de modo que se usa únicamente si los problemas técnicos impiden utilizar medios menos costosos o si la utilización de los productos por parte de los consumidores es tan grande que los envíos por correo resultan imprácticos en áreas densamente pobladas.

#### **Muestras por correo.**

La entrega de muestras por correo es especialmente adecuada para productos ligeros y de tamaño reducido.

Es preciso asegurarse en las oficinas de correos que los paquetes de muestras que se van a enviar tengan el peso, el tamaño y la forma que están dentro de los límites aceptados.

#### **Muestras en las tiendas.**

La entrega de muestras en las tiendas es una de las más comunes, sobre todo cuando un producto nuevo o mejorado está haciendo su aparición en el mercado. Este método requiere gente para ofrecer las muestras a los clientes y así éstos

tendrán contacto con la empresa y recibirán un mensaje de ventas.

Lo más frecuente es repartir las muestras mediante una unidad de exhibición que lleve un anuncio que invite a los compradores a tomar una muestra.

Este tipo de entrega de muestras logra una amplia distribución de ésta sin mucho costo.

**Concursos y sorteos.**

Los sorteos ofrecen a los consumidores emoción y diversión, además de que con un esfuerzo mínimo pueden obtener premios. Los concursos requieren de cierto esfuerzo por parte de los consumidores, pero éste participa de algo agradable, en ocasiones pone a prueba su talento.

El costo de estos tipos de promociones es relativamente bajo ya que los premios son repartidos entre un gran número de participantes de los cuales solamente unos cuantos serán ganadores; mientras tanto, la marca estará logrando un mayor reconocimiento entre el público consumidor.

### 3.5.2.-PRMOCIONES DE VENTAS AL DISTRIBUIDOR.

Su propósito es lograr que los consumidores compren los artículos que se encuentren en exhibición, por lo que es importante que vean los exhibidores cuando estén comprando.

**Vitrinas o aparadores.**

**Aparadores.**

Este tipo de aparador está separado completamente del interior del establecimiento; esta separación se hace por medio de un entrepaño completo en el fondo del aparador.

**Aparadores semicerrados.**

Este tipo de aparador tiene medio tabique de fondo; este es-



tilo permite que el cliente alcance a ver el interior de la tienda por encima de la mercancía.

#### Aparadores abiertos.

Este tipo de aparador no tiene fondo, lo que permite que el cliente vea directamente el interior de la tienda.

Uso de vitrinas o aparadores.

Vitrinas para ocasiones especiales; se usan para exhibir la mercancía relacionada con el evento que se celebre, este tipo de vitrinas siempre deben diseñarse no sólo para llamar la atención del cliente sino para atraerlo para que entre a la tienda e comprar.

Vitrinas de ofertas especiales.

Su función es exhibir mercancías rebajadas o en venta de liquidaciones, este tipo de exhibición atrae a los clientes que buscan algo barato y que quieren comprar en establecimientos que ofrecen la mejor selección de mercancía a los precios más bajos.

Vitrinas de mercancías relacionadas.

Son aparadores que exhiben varios artículos que tienen algo en común, si esta exhibición se hace correctamente puede resultar muy efectiva, por ejemplo, si se va a mostrar un traje en un maniquí y además se combina con otros artículos pertinentes como camisas, corbatas, etc., la vitrina resultará más atractiva para el consumidor.

No es necesario mostrar un artículo central para llamar la atención en cada exhibidor y que el tema o propósito de la exhibición debe ser muy clara para un posible comprador.

Vitrinas para líneas de productos.

Es posible que una tienda venda por departamentos una línea completa de mercancía de un fabricante muy conocido y dese

hacer una exhibición de esa línea de productos.

**Vidrieras masivas.**

Las mercancías llenan el área entera y se presta muy poca atención a la forma en que se colocan los artículos, si es que existe algún orden.

Las vitrinas masivas siempre son lo opuesto de una exhibición bien diseñada, dan una impresión al cliente de que los precios son muy bajos y de amplia selección.

Este tipo de exhibición tiene una atracción especial para el cliente que tiene la intención de comprar sólo artículos en venta especial.

**Selección de la mercancía de una vitrina.**

Es una decisión muy importante la que se toma al diseñar y construir las exhibiciones de vidrieras, no importa lo atractivo que sean sus exhibidores, éstos no producirán ventas si la mercancía no fué seleccionada del todo bien.

Se puede estar completamente seguro de que se ha hecho una buena selección de mercancía si cada artículo: es de interés, atrae visualmente y es de temporada.

**Mercancía de interés.**

Las vidrieras sólo se deben usar para artículos que se vendan bien, para mercancías que han probado atraer ventas; exhibir artículos de poco interés para el cliente es una manera de hacer que la gente pierda interés en la tienda.

**Mercancía de atractivo visual.**

Los artículos que se colocan en una vitrina deben ser atractivos, de interés para los clientes.

**Mercancía de temporada.**

Los clientes siempre están interesados en cosas nuevas, por esto la vidriera es un método de venta de mercancía muy va-

liso, la mercancía de temporada a veces está relacionada con acontecimientos de importancia nacional, eventos locales, condiciones de tiempo, cambio de estaciones o la moda actual.

Cada plan de exhibición debe incluir el tema, la mercancía, los avisos que se necesitan y un esquema de la ordenación - propuesta de la mercancía.

Exhibiciones en el interior de una tienda.

Los estudios de mercado sobre los hábitos de compra de los clientes muestran que muchos compran artículos impulsivamente, o sea, sin haberlo pensado con anterioridad, para que esto se lleve a cabo es necesario: poner la mercancía a la vista, darle atractivo y hacerla accesible.

Clases de exhibiciones en el interior de una tienda.

Al descubierto.

La mercancía se coloca en mesas angulares, mostradores, perchas o gavetas abiertas al público, esto permite que el cliente no necesite ayuda del dependiente para tocar o inspeccionar la mercancía.

Vitrina cerrada.

En este tipo de exhibición el cliente ve el artículo deseado, pero no puede tocarlo, por ejemplo, joyería, plata fina, etc., son artículos que deben estar cerrados para evitar su daño, robo o contaminación, la exhibición cerrada da más prestigio a los artículos exhibidos siempre y cuando la vitrina y la iluminación hayan sido diseñados para darle el atractivo deseado a la mercancía.

Isla.

(Se le conoce también con el nombre de góndola).

Son mesas repletas de mercancías seleccionadas en oferta -

especial.

Son más efectivas cuando están situadas en áreas que tienen bastante tráfico de clientes.

Exhibición de cabecera.

Es una exposición de mercancía al descubierto colocada en una percha, mesa, gaveta o anaquel situado al final de un pasillo de mercancía, los supermercados usan las exhibiciones de cabecera y las sitúan en el lugar donde corrientemente se guarda la provisión.

Exhibición de plataforma.

La característica principal de esta exhibición es la de elevar los artículos exhibidos por encima de las demás mercancías, las exhibiciones de plataforma son excelentes vehículos para captar la atención del cliente, por esta razón, se encuentran cerca de la entrada principal de la tienda o en los pasillos que conducen a los departamentos más importantes.

Vitrinas en nicho.

Es una exhibición cubierta, construida dentro de una pared puesta dentro de un mostrador o anaquel, los clientes no tocan la mercancía exhibida, por esto son más eficaces cuando se usan para destacar mercancías especiales.

Fondo interior.

Generalmente están al nivel de la vista de los clientes, casi siempre presentan un tema con decoraciones y mercancías relacionadas.

Demostradores.

Para los comerciantes representan un medio importante para atraer la atención hacia un producto, para muchos productos lo mejor es demostrar cómo se usa.

Los demostradores son proporcionados por los fabricantes, algunos son permanentes, pero la mayoría van de tienda en tienda permaneciendo por lo regular hasta dos meses en cada establecimiento.

Los demostradores son pagados por los fabricantes o son proporcionados por alguna agencia especializada en el manejo de demostradores.

Lo más importante es que convencan a los consumidores del uso efectivo del producto, algunos ejemplos de artículos que se promueven de esta manera son: cosméticos, artículos para el hogar, etc.

Tipo de demostradores.

El que muestra como funciona un producto, enseña a los consumidores cómo utilizarlo, la forma como funciona y señala sus propiedades, o bien intenta hacer que los consumidores lo compren.

El otro tipo de demostradores es el que distribuye el producto entre la clientela, después de haberlo preparado con la ayuda de otra persona.

### 3.5.3.-PROMOCIONES DE VENTAS A LA FUERZA DE VENTAS.

El plan de promoción a la fuerza de ventas debe diseñarse para dar a la gerencia de ventas en nivel de control deseado y proporcionar a los vendedores un nivel óptimo de libertad, ingresos e incentivos, además el plan debe ser flexible, equitativo y fácil de administrar y comprensible para el personal de ventas ya que con esto se estimula su laboriosidad, entusiasmo, cooperación, libertad y se eleva su moral, también hay que darse cuenta que los agentes necesitan algo más que el incentivo económico o financiero, necesitan sentir se

guridad y reconocimiento de sus méritos, necesitan oportunidades y respeto para estar felices en su trabajo.

Reunión de vendedores.

Un medio que da buenos resultados para motivar a los agentes de ventas es la reunión de vendedores, donde tienen la oportunidad para hablar de sus problemas mutuos, discutir nuevas ideas, platicar acerca de la competencia, acerca de medios de ventas, etc., también le permite a la administración la oportunidad de platicar con toda la fuerza de ventas y proceder a dar una mayor motivación para vender.

Concurso de ventas.

Uno de los medios más efectivos para la promoción a la fuerza de ventas es un concurso de ventas, no tan sólo proporciona a sus agentes la oportunidad de competir en la obtención de ingresos adicionales, sino que también habrá de estimular su espíritu competitivo y le dará la oportunidad para que se le reconozca dentro de la compañía, las empresas pequeñas pueden ofrecer recompensas y premios que estén dentro de su alcance, bonificaciones, estampillas comerciales, mercancías, boletos para algún evento deportivo vacaciones, etc.

Compensaciones.

Probablemente el método más importante para estimular a la fuerza de ventas es la compensación monetaria, se dice que el dinero no lo es todo, pero esta muy por encima de lo que pudiera estar en segundo lugar, se puede confirmar que esto es cierto para la mayoría de los vendedores.

Algunos gerentes de ventas recomiendan diversas promociones a la fuerza de ventas; mencionan entre las principales como:

- Planes de remuneración básica en donde se planean equitativamente los incentivos económicos.
- Competencia de ventas.
- Bonificaciones.
- Premios y cartas de elogio.
- Convenciones de ventas.
- Planes de participación de utilidades.
- Seguro de vida.

### 3.6.-COMO CERRAR LA VENTA.

El propósito del cierre es inducir al cliente a que asuma, siguiendo su propio convencimiento y compra, el cierre ambiguo, en realidad en el momento en que el vendedor inicia la venta, desde la declaración inicial, el vendedor trata de cerrar y la oportunidad puede presentarse en cualquier momento.

No poder cerrar una venta no constituye motivo de deshonra, aún vendedores del más alto nivel no logran cerrar todas sus ventas, normalmente los vendedores de especialidades no cierran sus ventas en la primera visita, tienen que volver una y otra vez antes de conseguir el pedido.

El posible cliente espera siempre que el vendedor haga el pedido, ya que sabe que todo el esfuerzo desarrollado por el vendedor no es por diversión, si el vendedor no solicita el pedido, el cliente se llevará una mala imagen, tanto del vendedor como del producto.

#### 3.6.1.-COMO PREPARAR UN CIERRE NATURAL.

Un vendedor que refleja una presentación de venta equilibrada con una política de venta eficaz y con demostraciones convincentes no tienen por qué preocuparse por el cierre, si el vendedor se ha asegurado del convencimiento del posible cliente.

te mediante una adecuada contestación de preguntas y un competente manejo de las objeciones, el cierre vendrá por sí mismo, solicitar el pedido será la parte más fácil y más natural de la presentación.

Un vendedor profesional trata de crear un cierre natural, es decir, una situación de cierre en la cual el posible cliente no tiene dificultad alguna en decidirse a comprar, de hecho, en muchos de estos casos el cliente efectúa el cierre sin la ayuda del vendedor.

Pasos para preparar un cierre natural:

- Hacer una plática de venta completa.
- Relacionar las características de ventas con los beneficios para el cliente.
- Poner de relieve el beneficio clave.
- Lograr compromisos a lo largo de la presentación de venta.
- Estar atento a cualquier señal de compra.
- Hacer una plática de venta completa.

Si un vendedor se olvida de presentar todas las características de un producto, puede estar omitiendo aquella que precisamente más le interesa al cliente y por olvidar esa característica tan importante estará fuera en lo que respecta al lograr el cierre.

-Relacionar las características de venta con los beneficios para el cliente.

Todo vendedor debe estar seguro de poder contestar la gran pregunta que está en la mente de cada posible cliente, el vendedor debe recordar que lo que más interesa a los posibles clientes son las ventajas y los beneficios, no compran los productos por sí mismos, sino por los beneficios que les acarrearán, en realidad compran beneficios.



-Poner de relieve el beneficio clave.

Mientras a algunos les interesa más la belleza y el estilo a otros atrae la economía, la comodidad o la conveniencia. El beneficio clave es aquel que más interesa a cada posible cliente, es obvio que para poder destacarlo, el vendedor debe primero descubrirlo, a veces durante la presentación de las características del producto, el cliente puede revelar al vendedor aquella que más le interesa, sin embargo, muy a menudo el vendedor debe realizar un sondeo para poder descubrir ese beneficio clave.

-Lograr compromisos a lo largo de la presentación de venta. Si el vendedor logra que el posible cliente esté de acuerdo con él en los puntos menos importantes de la presentación de venta, es de esperarse que sea fácil lograr que también esté dispuesto a tomar la decisión más importante: comprar.

-Estar atento a cualquier señal de compra.

Los vendedores expertos están conscientes de que durante la presentación de venta, surgen muchas oportunidades de cerrar la venta, los vendedores deben estar siempre alerta para reconocer esas señales de compra, que tan a menudo ofrecen los clientes.

Las señales de compra son palabras, expresiones y gestos por parte del cliente, que comunican al vendedor que la decisión de compra está muy cerca de la voluntad del cliente, cuando estas señales aparecen, el vendedor debe realizar un intento de cierre, el hecho de que el cliente diga no, cuando el vendedor intenta cerrar, no quiere decir que se ha perdido la venta, puede indicar simplemente que el vendedor no ha realizado una parte de la presentación con suficiente claridad o que todavía no ha creado suficiente deseo por el producto o

que el posible cliente necesita mayor información acerca del producto, en vez de deprimirse, el vendedor debe continuar con su presentación como si nada hubiera ocurrido, los vendedores que tienen experiencia saben que, después de un rato surgirá una nueva oportunidad de cerrar la venta.

### 3.6.2.-TECNICAS ESPECIFICAS PARA CERRAR LA VENTA.

Existen muchas maneras de cerrar una venta, según se presente la ocasión, el vendedor con éxito tratará de usar aquella a la que se adapte mejor, si los posibles clientes son distintos y las situaciones diferentes, lo normal es que varíen también las técnicas del cierre.

Las siguientes son algunas de las técnicas disponibles:

-Solicitar directamente el pedido.

-Revisar los puntos de venta..

-Comparar los ventajas y desventajas.

-Asumir el cierre.

-Ofrecer otra opción.

-Sugerir la posesión.

-Hacer un cierre con obsequio.

-Hacer un cierre de última oportunidad.

-Hacer un cierre del tipo "es todo lo que tenemos".

-Hacer un cierre con narración.

-Reducir las opciones.

-Hacer un cierre condicionado.

-Como manejar una negativa.

Aun los vendedores de más experiencia no logran cerrar todas sus ventas, reciben un cierto número de negativas, por las cuales los posibles clientes deciden no comprar. El número de ventas que culminan con éxito depende de la habilidad del vendedor, del deseo del cliente y de la necesidad del artículo.

### 3.7.-ASIGNACION DE TERRITORIO Y CUOTA DE VENTAS DE LOS VENDEDORES.

Territorio de ventas es un área geográfica en que residen -- clientes actuales y potenciales a los que pueden atender eficientemente y económicamente un solo agente, sucursal, minorista o distribuidor.

El tamaño y forma del territorio de ventas depende de la concentración y poder de compra de los clientes actuales y prospectos que en él residen , así como de sus hábitos de compra, de las características físicas de la zona , y de sus carreteras y facilidades para el transporte. Un territorio puede tener las proporciones de unas cuantas manzanas o bloques de edificios de un área metropolitana y también comprender varias ciudades , estados o zonas comerciales.

Los territorios de ventas representan mercados integrados por consumidores, industrias, instituciones o agricultores, que necesitan los productos o servicios de la casa vendedora y -- tiene poder adquisitivo para satisfacer esas necesidades. Los territorios de ventas se forman y deslindan con objeto de -- controlar las actividades de los agentes de ventas individuales en su servicio a los clientes, mayoristas , instituciones o comerciantes de menudeo, o a determinado número de clientes o compradores potenciales establecidos en la misma zona geográfica .

También se demarcan los territorios para permitir a los industriales controlar las operaciones de ventas de sus agentes emisionistas y vendedores , así como a sus distribuidores exclusivos al por mayor, que sirven a las instituciones, industrias o minoristas de sus áreas mercantiles de mayoreo.

En algunas organizaciones no se asignan territorios a los a--

contes , sino que se les permite vender donde mejor les pa-  
rezca, porque suponen que los agentes trabajan con mayor efi-  
ciencia cuando no están circunscritos a un área específica.No  
hay lugar a diferencias entre ellos por cuestiones de terri-  
torios, cuando no existen tales limitaciones.Además se aho-  
rra tiempo y dinero , porque no hay que establecerlos ni revi-  
sarlos.

Muchos gerentes de ventas y agentes están descontentos con la  
distribución o diseño de sus territorios.

Muchos agentes estiman que sus territorios no brindan las mis-  
mas oportunidades para ventas que los de otros agentes de la  
misma compañía. Algunos creen que sus territorios son demasia-  
do reducidos, para poder vender un volumen conveniente y au-  
mentar sus ingresos . Otros piensan que sus territorios son  
demasiados extensos y requieren viajar mucho. Cuando se le di-  
ce a un agente que su rendimiento no está a la altura de lo -  
que debería, muchas veces echa la culpa a su territorio.

El descontento con los territorios de ventas se debe a que -  
muchas compañías no utilizan métodos científicos y estadísti-  
cos para determinarlos. Hay numerosos territorios estableci-  
dos arbitrariamente, sin tomar en cuenta las necesidades --  
del mercado , el calibre vendedor del agente, el número de --  
clientes con quienes puede establecerse contacto a la frecuen-  
cia debida, así como el efecto de la competencia ,las condi-  
ciones económicas y otros factores que influyen en el volu-  
men de operaciones que pueden realizarse en el área.

Cada día es mayor el número de gerentes de ventas que adop-  
tan métodos científicos y estadísticos para demarcar los ter-  
ritorios. La investigación del mercado , los análisis de las  
ventas y los departamentos de investigación de ventas , servi-

dos por especialistas en estadísticas y análisis , están formando mejores territorios de ventas , con la ayuda y consejo de supervisores y agentes, para obtener las numerosas ventas de una buena demarcación de territorios .

Con una asignación adecuada de los territorios de ventas, la gerencia puede pedir a sus agentes responsabilidades por las ventas y servicios a determinados clientes y prospectos dentro de un área geográfica concreta. Puede ahorrarse tiempo - al agente, es posible planear y regular sus viajes, se pueden seguir mejor sus movimientos y supervisar la cobertura de su zona. Dividiendo en territorios un mercado nacional o seccional, es posible estudiar cada área y organizar planes de ventas, a base del conocimiento de las posibilidades existentes y del número , tipo y poder de compra de los clientes y prospectos.

Puede compararse más equitativamente la actuación y desenvolvimiento de los agentes de ventas cuando se le asignan territorios, es posible valorar más exactamente el mercado potencial , el número de establecimientos comerciales , la cantidad de publicidad que se necesita y la intensidad de la competencia, factores que influyen positivamente en la eficiencia del agente , cuando los territorios están claramente delimitados .

Las oportunidades de los agentes de ventas vienen a nivelarse cuando se establecen territorios , que permiten a cada vendedor de la compañía tener una participación aproximadamente igual en el mercado potencial.

La competencia puede ser contrarrestada más eficazmente cuando se asignan a los agentes de ventas territorios que se prestan a una explotación intensiva, dentro de un área definida y deslindada , es más fácil descubrir y valorar las fallas y

puntos fuertes de la competencia. Puede planearse el tamaño de la zona para asegurar la frecuencia de las visitas que más convenga a fin de hacer frente a las actividades de la competencia.

Es posible evitar las fricciones entre los agentes a propósito de los derechos que tengan a determinados clientes o prospectos, asignando a cada uno su territorio propio y confiriéndole el derecho exclusivo a todas las operaciones y negocios que se desarrollen en él. Al agente no le gusta que un compañero suyo de la misma empresa se haga cargo de un cliente o prospecto que le pertenece y realice una venta. Tales conflictos pueden eliminarse cuando los agentes cuentan con territorios protegidos para su acción.

Se evitarán gastos y tiempo, asignando a los agentes territorios de magnitud adecuada para su cobertura económica. Las iras y venidas se eliminarán y se reducirán los viajes en automóvil, tren o avión, así como las visitas de cualquier tipo a los clientes, cuando está bien planeada la delimitación de los territorios y su sistema de vías de transporte. El agente de ventas gasta aproximadamente el cuarenta por ciento de su tiempo viajando. Este tiempo puede reducirse, si se asigna al agente de ventas un territorio concreto y bien delimitado.

La investigación del mercado se realiza con mayor eficiencia, cuando se utilizan territorios de ventas como unidades de análisis de potencial o para valorar la intensidad de la competencia, determinar el poder de compra de los consumidores, calibrar la eficiencia de la publicidad y analizar el mercado para fijar cuotas y elaborar presupuestos de ventas.

Puede darse mejor servicio al cliente cuando los agentes tienen territorios propios. Porque así conocen mejor las necesidades y problemas de los compradores en el ámbito de su zona.

En un territorio determinado puede haber clientes que necesitan atención especial y es posible seleccionar, adiestrar a los agentes para darles servicio.

La asignación de los territorios de ventas debe hacerse de conformidad con ciertos principios fundamentales, si se quiere lograr ventajitas.

Deben tener más o menos el mismo potencial en ventas y en trabajo. Los territorios asignados a los agentes de ventas de una empresa deben tener el mismo potencial aproximadamente, de esta manera, todos los agentes podrán tener las mismas oportunidades y será posible comparar realizaciones.

Aunque los territorios de ventas tengan el mismo potencial desde el punto de vista estadístico, rara vez son iguales las tareas que deben desarrollar los agentes, factores como la intensidad de la competencia, la demanda limitada, lo desfavorable de las condiciones económicas, la extensión excesiva del área que debe cubrirse y la baja categoría de los comerciantes al por menor, se combinan frecuentemente para hacer mucho más difícil la tarea de vender el mismo volumen a un agente, que a otro cuyo territorio es potencialmente igual, pero su trabajo más fácil.

Para que todos los agentes tengan igualdad de oportunidades, es preciso que también sus tareas parezcan lo más posible en cuanto a facilidades de realización, hay que equilibrar los factores de una competencia más intensa y otros por el estilo que dificultan la labor del agente y su responsabilidad con un potencial mayor, a fin de nivelar aproximadamente sus facilidades con la de los demás competidores.

Cuando se trata de productos o servicios que se venden directamente a los consumidores y no a través de canales de mayorista y menudeo, no constituyen las áreas comerciales al por ma

por y al por menor bases lógicas para establecer territorios de ventas.

Los territorios deben estar divididos en subterritorios. Los territorios están compuestos de subterritorios agrupados según, las áreas lógicas de mercado relacionados con el producto y método de distribución.

Los territorios de los agentes de ventas o distribuidores suelen comprender varias unidades subterritoriales, cuyo número depende de la extensión y tráfico de desarrollo de las ventas. La demanda de determinado producto, el carácter de la competencia, el método de la distribución, el número de mayoristas y minoristas y las condiciones económicas determinan el número de subterritorios que deben reunirse para formar un territorio para un agente de ventas.

Se subdividen los grandes territorios de ventas en unidades subterritoriales, porque se valoran mejor en fracciones pequeñas las demandas, la competencia, las condiciones económicas y es más fácil controlar en ellas las operaciones comerciales. Las características del mercado y los problemas de distribución que afectan a áreas pequeñas pueden aislarse más fácilmente y valorarse sus ventajas inconvenientes.

Muchas veces se determinan los territorios de ventas arbitrariamente, teniendo en cuenta los límites políticos y sin adoptar apenas método alguno científico. Muchas compañías que explotan el mercado nacional asignan a cada agente un número de territorio de estados, sea cual fuere el potencial del mercado. La demanda existente la competencia o la capacidad del agente para cubrir el área adecuadamente y con beneficios. En consecuencia los agentes de ventas disponen a veces de un territorio mayor del que está dentro de sus posibilidades trabajar.



### CUOTA DE VENTAS.

Muchas compañías fijan cuotas de ventas a sus representantes especificando lo que deben de vender durante el año y por producto, y la compensación suele estar relacionada con el grado de cumplimiento de la cuota.

Las cuotas de ventas se desarrollan del plan anual de mercadotecnia, la compañía prepara primero una proyección de ventas, la cual se convierte en la base para planear la producción, el tamaño de la fuerza de trabajo y los requerimientos financieros, posteriormente, la administración fija cuotas de ventas para sus regiones y territorios cuya suma, por lo general, es superior a la proyección de ventas.

Las cuotas de ventas se fijan arriba de la proyección de ventas para obligar a los directivos y al personal de ventas para trabajar a su mejor nivel, y aunque éstos no alcancen a cubrir sus cuotas, las compañías pueden cubrir su proyección cada director de área divide la cuota del área entre los representantes de la misma, existen tres escuelas para el establecimiento de cuotas: la escuela de la cuota elevada, la escuela de la cuota modesta y la escuela de la cuota variable.

La escuela de la cuota elevada.

Establece cuotas elevadas o mayores que las que podrían alcanzar la mayoría de los representantes, pero no obstante, son alcanzables, sus seguidores consideran que las cuotas elevadas obligan a realizar un esfuerzo adicional.

La escuela de la cuota modesta.

Fija cuotas que la mayoría de la fuerza de ventas puede alcanzar, sus seguidores sienten que la fuerza de ventas considerará que las cuotas son justas, las cubrirá y adquirirá con

fianza.

la escuela de la cuota variable.

Piense que las diferencias individuales entre los representantes de ventas garantizan cuotas elevadas para algunos y cuotas modestas para otros.

La experiencia real con las cuotas de ventas, como sucede con todas las normas, revelará que los representantes de ventas reaccionan ante ellas en forma diferente, en especial al principio, algunos se ven estimulados para trabajar con mayor eficiencia, otros se desaniman, algunos ejecutivos de ventas hacen énfasis en este elemento humano al fijar sus cuotas, sin embargo, por lo general, los buenos elementos responderán a la larga favorablemente a las cuotas planeadas con inteligencia, especialmente cuando la compensación corresponde con justicia a su desempeño.

Las cuotas pueden fijarse sobre la base de valor, volumen de unidades, margen, esfuerzo de venta o actividad y tipo del producto, la cuota de los vendedores debe ser por lo menos igual a las ventas de la persona durante el último año más una fracción de la diferencia entre el potencial de ventas del territorio y las ventas del último año, mientras mayor sea esta fracción, más favorablemente reaccionará el vendedor a la presión.

## C A P I T U L O 4

### 4.-DIRECCION DEL AREA DE VENTAS.

Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la comunicación, la motivación y la supervisión. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, la dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente de la productividad.

La dirección eficiente se encamina hacia el logro de los objetivos de la empresa y sólo se podrán alcanzar si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su realización.

La dirección del área de ventas consiste en conseguir hacer las cosas por medio de las personas y convertir al departamento en un lugar agradable de trabajo.

Ideas que tienen como metas ayudar al gerente de ventas a formar el personal alerta, efectivo y responsable que necesita para poder desempeñar mejor su trabajo:

- Establecer en el departamento de ventas un alto estándar.
- Conocer individualmente a los subordinados.

- Escuchar con objetividad y atención.
- Ser considerado.
- Ser consecuente.
- Proporcionar al personal objetivos y sentido de orientación.
- Impartir instrucciones en forma de sugerencia.
- Delegar la responsabilidad de los detalles .
- Demostrar confianza en el personal.
- Mantener al personal bien informado.
- Solicitar cooperación del personal.
- Proporcionar al personal la oportunidad de tomar parte en -- las decisiones.
- Fomentar el sentido del valor del trabajo de los subordina-- dos .

Todo directivo deberá evaluar constantemente el desempeño de sus subordinados, después de todo, su función consiste en producir resultados por medio de otros y la calidad de los resultados depende de casi totalmente de la calidad de las personas que hacen el trabajo, muchos directivos tienden a experimentar simpatías y antipatías personales por cada uno de sus empleados, pero a medida que el equipo aumenta de tamaño es cada vez más importante desarrollar buenos procedimientos de evaluación basados en normas más realistas.

Un programa sólido de puntuación por méritos deberá basarse en los siguientes factores:

- Debe ser lo más sencillo posible y basarse en principios justos y comprensibles para todos.
- Siempre que sea posible, deberá proporcionar medidas cuantitativas y cualitativas.
- Debe ser flexible.
- Debe ser minucioso.

-Debe facilitar un control definitivo sobre las tendencias y perjuicios personales.

-Debe prever dos o más evaluaciones independientes de cada persona.

La disciplina es una importante fuerza para conseguir que las cosas se hagan y cuando ésta falta, la moral suele ser baja y el nivel de trabajo producido es también bajo, una buena disciplina no significa, necesariamente que el directivo deba ser duro o brusco, sino que supone la total adhesión a una serie de normas de conducta y desempeño totalmente razonables.

#### 4.1.-LA TOMA DE DECISIONES.

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. La responsabilidad más importante es la toma de decisiones y se dice que son algo así como el motor de los negocios.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que inherente a los gerentes, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones.

Para tomar decisiones es necesario:

- Definir el problema.
- Analizar el problema.
- Evaluar las alternativas.
- Elegir entre alternativas.
- Aplicar la decisión.

#### -DEFINIR EL PROBLEMA.

Para tomar una decisión es básico definir básicamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales. En ésta etapa es posible auxiliarse de diversas

fuentes de información, así como de la observación.

**-ANALIZAR EL PROBLEMA .**

Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de determinar posibles alternativas de solución.

**-EVALUAR LAS ALTERNATIVAS .**

Consiste en determinar al mayor número posible de alternativas de solución, estudiar los ventajas y desventajas que impliquen, así como la factibilidad de su implementación y los recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

**-ELEGIR ENTRE ALTERNATIVAS.**

Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema y la que rida máximos beneficios, seleccionar además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos, las bases para elegir alternativas pueden ser:

-Experiencia.

-Experimentación.

-Investigación.

**-APLICAR LA DECISION.**

Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma dicho plan comprenderá, los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión. La integración comprende la función a través de la cuál el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

#### 4.2.-MOTIVACION A LOS AGENTES VENDEDORES .

Los vendedores son como todas las demás personas, necesitan verse motivados para poder rendir en su trabajo, puesto que los vendedores tienen un espíritu muy competitivo, deseo de éxito financiero y reconocimiento como complemento a la premición financiera, será necesario utilizar esta información para motivar a su personal de venta en forma regular y consistente.

#### -LIDERAZGO .

Los vendedores habrán de reaccionar favorablemente a un liderazgo bueno, regular y fuerte, el liderazgo es un medio poderoso para poder motivar y deberá inspirar ánimo y cooperación voluntaria. Una atmósfera de respeto confianza mutua y cooperación pueden ser impartidas a sus vendedores con efectividad por medio del liderazgo .

#### -REUNION DE VENDEDORES.

Un medio que da buenos resultados para motivar a los agentes es la reunión de vendedores. Los diversos vendedores adquieren una oportunidad de hablar de sus problemas mutuos, discutir nuevas ideas, platicar acerca de la competencia, acerca de medios de ventas, etc., también le permite a la administración la oportunidad de platicar con toda la fuerza de ventas y proceder a dar una mayor motivación para vender.

#### -CONCURSO DE VENTAS.

Uno de los medios más efectivos para estimular a la fuerza de ventas es un concurso, no tan sólo proporciona a los agentes la oportunidad de competir en la obtención de ingresos adicionales , sino que también habrá de estimular su espíritu competitivo y les dará la oportunidad para que se les reconozca dentro de la compañía. Las pequeñas compañías pueden

ofrecer recompensas y premios que estén dentro de su alcance, bonificaciones, mercancías, vacaciones, etc. A veces basta el reconocimiento de la empresa para que su fuerza de ventas se sienta inspirada y rinda ese algo adicional.

#### -COMPENSACION.

Probablemente el método más importante para estimular a los vendedores es la compensación monetaria.

Existen varias maneras con las cuales el personal de ventas puede ser compensado, pero básicamente se limitan a tres métodos :

-Salario por unidad de tiempo .

-A comisión.

-Planes combinados.

Los planes de salarios por unidad de tiempo tienen la ventaja de ser fácilmente comprendidos, fáciles de administrar, presupuesto y le proporcionan a la gerencia bastante control administrativo, sin embargo, falta el verdadero incentivo y el vendedor no tendrá ningún aliciente para desarrollar más trabajo de lo que se pudiera considerar ordinario.

El plan de comisión tiene la ventaja de relacionar directamente la cantidad de dinero que se gane con los esfuerzos que desarrolle el vendedor, entre mayores sean sus ventas más habrá de ganar, sin embargo, éste plan tiene la desventaja de que no le da a la administración el suficiente control sobre la fuerza de ventas.

Los planes combinados que proporcionan un salario base con la posibilidad de complementar las ganancias con algunas comisiones se están haciendo cada vez más populares. Tiene la ventaja de darle un salario base, más el incentivo de aumentar sus ingresos mediante el logro de mayores ventas.



#### 4.3.-COMUNICACION EN LOS NEGOCIOS.

La comunicaci3n es el intercambio de significados, sin la comunicaci3n las personas no podr3an lograr nada. Necesitan palabras, se3as, movimientos y otras se3ales para desempe3ar su trabajo.

Las comunicaciones consisten en un transmisor, un receptor y un medio para transmitir el mensaje.

La gente dedica buena parte del d3a a mandar y recibir comunicaciones, al hablar, escuchar, leer y escribir.

Las comunicaciones dentro de la empresa ayudan a mantener el contacto entre las diferentes 3reas de la empresa. A trav3s de las comunicaciones internas, la gente reúne y distribuye la informaci3n que pone en movimiento a las pol3ticas de la empresa.

Las comunicaciones internas son las que se originan dentro de la empresa y se dirigen solamente a los miembros de la misma. Las comunicaciones externas son las que se originan con los proveedores y clientes.

#### -COMUNICACIONES INTERNAS.

Las comunicaciones de la empresa las transmiten algunas personas de la empresa y las reciben otras, son para los due3os y empleados del negocio, no para el p3blico.

Las comunicaciones empresariales que se mueven de arriba hacia abajo entre los empleados y supervisores se llaman comunicaciones verticales. Las comunicaciones que se mueven entre los colegas dentro de la red de comunicaciones se llaman comunicaciones horizontales.

Las comunicaciones horizontales son m3s f3ciles que las verticales, ya que se parecen m3s a las comunicaciones normales y entre personas.

Hay dos tipos de comunicaciones verticales dentro de las empresas. Las instrucciones son las comunicaciones que establecen lo que hay que hacer. Pueden determinar los resultados que se esperen. Los informes, el segundo tipo de comunicaciones verticales dentro de una empresa, describen lo que se ha hecho o lo que ha ocurrido.

Estos dos tipos de comunicaciones empresariales tienden a moverse en una dirección específica, las instrucciones se tienden a mandar hacia abajo y los informes se tienden a mandar hacia arriba.

Los gerentes del primer nivel reciben informes de los empleados de toda la empresa, estudian los informes y mandan órdenes e instrucciones.

Los gerentes y supervisores de nivel intermedio traducen las órdenes e instrucciones a sus propios términos, entonces los mandan a los empleados de línea.

#### -COMUNICACIONES EXTERNAS.

La mayor parte de los negocios no son completamente independientes, dependen de la comunicación con los proveedores y fabricantes que proporcionan los productos para vender, pero -- también tiene que comunicarse con sus clientes.

En los negocios, hay dos importantes redes de comunicaciones externas. Las comunicaciones con los proveedores son los intercambios de información entre la empresa y los proveedores. Las comunicaciones con los clientes son los intercambios de información entre la empresa y sus clientes.

Las comunicaciones con los proveedores son muy importantes -- para cualquier negocio. Los negocios del comerciante dependen totalmente de los productos que ofrece él a la venta y sus -- proveedores son las fuentes de estos productos.

Los comerciantes tienen que saber cuáles productos están disponibles y a qué precios se pueden comprar. Además, deben conocer las cantidades disponibles y la calidad de cada producto. Asimismo, tienen que conocer las fechas de entrega y los términos de compra. Los comerciantes podrán tomar decisiones acerca de la selección de productos para sus clientes solamente si hay un flujo correcto y detallado de información actual en relación con los productos disponibles.

Sin embargo, las comunicaciones del comerciante con sus clientes son más importantes que las comunicaciones con sus proveedores. Las funciones más importantes de la sección de investigación de mercados de una empresa, de su grupo de publicidad y promoción de ventas, de su grupo de relaciones públicas y de su fuerza de ventas, son estas comunicaciones. Las comunicaciones con los clientes determinan si se hace la venta o no.

El comerciante pone el mismo énfasis en mandar información a los clientes que en recibir información de ellos. En una empresa, los responsables de mandar información a los clientes son los grupos de publicidad y promoción de ventas, relaciones públicas y la fuerza de ventas. El grupo de investigación de mercados de una empresa tiene a su cargo recibir información de los clientes acerca de lo que necesitan y lo que quieren.

El grupo de publicidad y promoción de ventas prepara comunicaciones, tales como anuncios, comerciales, exhibiciones, letreros, folletos y catálogos. Estas comunicaciones transmiten información sobre los productos a los clientes. El grupo de relaciones públicas se especializa en conseguir que los medios informativos como la prensa, la televisión, la radio y las revistas informen al público acerca de las actividades y proyectos.

#### 4.4.-RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DE VENTAS.

En algunas compañías grandes el costo para adiestrar a un agente vendedor por un año es de varios miles de pesos, si bien el costo para el hombre de negocios pequeños no habrá de ser tan elevado, proporcionalmente puede ser cuantioso, en términos de dinero y del tiempo requeridos. El éxito del programa de adiestramiento habrá de empezar con un proceso de selección adecuado.

El paso más importante que se puede tomar para garantizar un proceso de selección que arroje buenos resultados, es desarrollar adecuadamente una especificación y descripción del trabajo.

Todas las empresas han desarrollado sus propios sistemas para contratar y seleccionar vendedores y la mayoría espera que los gerentes regionales de ventas se encarguen de esta tarea. Algunas empresas cuentan con personas dedicadas especialmente a ello, las cuáles se ponen en contacto con universidades, agencias de colocación y otras fuentes, pero aún en éstas empresas se requiere que el gerente regional de ventas encuentre nuevo personal de calidad. No es raro que una empresa entreviste a varios individuos y que paulatinamente los vaya eliminando, excepto los tres o cuatro que definitivamente emplearán.

La contratación es una tarea constante en el sentido de que el gerente de ventas en todo momento debe contar con una lista de solicitantes, uno o más de los cuáles pueden estar disponibles cuando el gerente necesite un nuevo vendedor en su territorio o región.

El gerente de ventas regional es la mejor fuente de buen material humano para su equipo de vendedores.

#### 4.5.-ADIENTRAMIENTO EN LAS VENTAS.

En los últimos años se han operado cambios importantes en el adiestramiento de los agentes, en otros tiempos el agente estaba en gran parte abandonado a sus propios recursos, sin someterse a un adiestramiento formal. Hoy los gerentes de ventas reconocen que los buenos agentes no nacen, sino se hacen en virtud de programas cuidadosamente organizados y dirigidos de adiestramiento en ventas. La preparación del agente es hoy más concienzuda, más práctica y más compleja, en muchas compañías se han creado departamentos de adiestramientos de ventas a cargo de especialistas que emplean métodos científicos para desarrollar vendedores eficaces.

El arte de vender está acercándose a una categoría más profesional, esto significa que es esencial un período de larga y especializada preparación para un agente de ventas moderno y profesional, en nuestro día el agente ha llegado a ser más especialista en necesidades de consumo y en problemas de ventas que nunca, tiene que saber diagnosticar los problemas de su cliente y recomendar soluciones acertadas, para esto, es indispensable que posea conocimientos prácticos, no sólo de las técnicas de vender, sino de ingeniería, manufactura, investigación del mercado, publicidad, finanzas y economía.

Es fundamental el adiestramiento organizado en ventas para la moderna gerencia de mercadeo por muchos motivos: aumenta el volumen de las ventas, sus costos se reducen, se atrae a la organización un tipo mejor de agente, se unifican los esfuerzos de todo el personal vendedor, disminuye el índice de bajas de la fuerza vendedora, se necesita menos tiempo para que empiece a producir un agente de ventas cuando está adiestrado, la capacidad de los nuevos vendedores se descubre rápidamente--

te en el proceso de su preparación, la supervisión se simplifica y se hace más eficiente, se eliminan las pérdidas producidas por las equivocaciones de los agentes no preparados, se necesitan menos vendedores, se aumenta la capacidad de los agentes actuales con el adiestramiento y se sirve con mayor eficacia a los clientes .

Con un buen adiestramiento en ventas, permite al agente aumentar el éxito y la ganancia de sus operaciones, le merece mayor prestigio y lo capacita para atender a un puesto para supervisor, mejorando notablemente su actitud y el interés que pone en su trabajo, adquiere confianza y experimenta la satisfacción que produce saber cómo tiene que desarrollar su trabajo.

A pesar de estas numerosas ventajas , muchos gerentes de ventas apenas se ocupan de adiestrar a sus agentes, porque estiman que eso resulta caro, sus frutos son intangibles y tardan en materializarse, los viejos se resisten a ser adiestrados y los agentes que ya lo han sido son captados frecuentemente por firmas de la competencia en perjuicio de quien los preparó.

El costo de adiestramiento de un agente, que incluye un sueldo durante el período de aprendizaje, el costo de tiempo de quién lo prepara y los costos de recoger y compilar los materiales para el adiestramiento.

El tiempo que se necesita para adiestrar a un agente de ventas varía de conformidad con la complejidad de su tarea y el carácter de los productos que tiene que vender.

#### 4.5.1.-ORGANIZACION DEL ADIESTRAMIENTO DE VENTAS.

La eficiencia de un programa de adiestramiento depende en gran parte de los empleados, ejecutivos y técnicos a cuyo car-

go corra la preparación de los agentes.

En una compañía pequeña, el adiestramiento en ventas incumbe al gerente de las mismas o a su ayudante.

El adiestramiento en ventas debe ser realizado por la organización funcional de línea, con la asistencia del personal adiestrador, éste desarrolle el programa, detecte la táctica a seguir, prepare los materiales para el adiestramiento, investigue y valore y ayude a los ejecutivos a llevar a cabo el programa.

#### 4.5.2.-OBJETIVOS DEL ADIESTRAMIENTO DE VENTAS.

El programa de adiestramiento debe planearse para lograr objetivos determinados, éstos tienen que seleccionarse para cubrir las necesidades específicas de la organización de ventas controlar las actividades adiestradoras, poner en claro que el adiestrador está entendiendo su oficio, mostrar a la gerencia lo que va a llevarse a cabo y proporcionar a los agentes una idea de las finalidades de su adiestramiento.

Aunque el beneficio general de todo adiestramiento en ventas es que éstos y sus beneficios aumenten, entre los fines específicos de un programa de este tipo, deben figurar uno o más de los objetivos siguientes: aumentar la unidad de venta, vender productos de mayor precio, hacer frente a la competencia concreta, realizar mejores presentaciones de ventas, lograr un mercadeo más eficaz, conseguir minoristas mejores y más numerosos, orientar a los agentes de ventas que comienzan, volver a adiestrar a los expertos, incrementar las ventas de los accesorios, perfeccionar el trabajo misionero, reducir las bajas de la fuerza vendedora y muchos otros. Al concretarse en uno o varios de éstos objetivos particulares, el programa de adiestramiento surtirá efectos más positivos y concretos.

#### 4.5.3.-ADIENTRAMIENTO EN EL CONOCIMIENTO DE VENTAS.

Los conocimientos que necesita un agente se refiere a la compañía, a su producto o servicio, al trabajo de ventas, a sus normas prácticas, a la instalación y servicio al cliente y a la publicidad y promoción.

##### -CONOCIMIENTO DE LA COMPAÑIA .

El agente debe poseer información sobre la compañía, para emplearla en sus presentaciones de ventas, debe comprender la historia de la compañía y de la industria, ejecutivos, personal y relaciones laborales, categoría económica, normas prácticas de la gerencia, métodos de distribución, organización, investigación y desarrollo, posición de la competencia, volumen de ventas y precios, y servicios de la compañía.

##### -CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO O SERVICIO.

Todo agente de ventas necesita esencialmente conocer el producto o servicio que vende.

Ese conocimiento debe comprender los datos siguientes : motivos para adquirir el producto y sus aplicaciones, características del producto, materias primas que se utilizan en su elaboración, procesos de manufactura, desarrollo del producto o servicio, posición competitiva del producto, sus existencias, variedades, tamaños, tipos y colores del producto.

##### -CONOCIMIENTO DEL TRABAJO DEL AGENTE.

En todo el programa de adiestramiento de ventas debe figurar una explicación detallada de las actividades que deben desarrollar los agentes, hay que informarles sobre las siguientes obligaciones : de vender, ejecutivos, de servicio, de relaciones públicas y de desarrollo del producto.

##### -CONOCIMIENTO DE LA PUBLICIDAD Y PROMOCION.

Las firmas productoras de artículos anunciados proporcionan a



sus agentes de ventas, información sobre los programas de publicidad y promoción, en su adiestramiento en ventas. Las compañías anunciadoras suministran a los agentes datos sobre los siguientes aspectos : ventajas de la publicidad para los distribuidores y minoristas, medios anunciadores y sus valores , características de los anuncios individuales, programas de publicidad, su eficiencia y su costo.

#### -CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS PRACTICAS DE VENTAS.

En los cursos de adiestramiento, se da a conocer a los agentes de ventas información sobre sus técnicas y normas, precios, créditos, garantías, devoluciones y ajustes, cancelaciones, pagos de fletes, protección del territorio y derechos exclusivos de ventas.

#### -CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y DEL MERCADO.

Para vender con éxito, es fundamental comprender claramente al cliente y sus necesidades o problemas, en consecuencia, los programas de adiestramiento en ventas enseñan datos sobre los motivos para comprar, las necesidades y aplicaciones del producto, con objeto de que los agentes sepan adaptar sus presentaciones a los consumidores.

#### -CONOCIMIENTO DE LA INSTALACION Y DEL SERVICIO MECANICO.

Los agentes de ventas de productos técnicos deben poseer amplios conocimientos sobre cada faceta del servicio mecánico del producto que venden, como garantía, disposiciones para su servicio, personal de servicio, accesibilidad del mismo, equipo y dependencia donde se proporciona el servicio, requisitos para la conservación del producto, dónde puede obtenerse el servicio, su costo, el servicio de la competencia y estaciones autorizadas de servicio.

#### -CONOCIMIENTO DE LOS METODOS DE ADIESTRAMIENTO.

El adiestramiento en grupo es el procedimiento más común de

impartir información a sus agentes de ventas sobre el producto, la compañía, sus normas prácticas, la publicidad y otros conocimientos fundamentales que se necesitan para vender con eficiencia. Se proporciona ésta información a los agentes por grupos, a través de conferencias, demostraciones, simulacros de ensayo, discusiones y foros, para que asimilen los datos que van a necesitar en las presentaciones de ventas. Este método de adiestramiento es económico, vale para más agentes y resulta el más eficaz para exponer material informativo.

#### -ADIESTRAMIENTO EN EL ARTE DE VENDER.

Comprende la enseñanza de la técnica de vender, como entrevistas iniciales, comunicación con los compradores, realización de demostraciones de ventas, refutación de objeciones, métodos para contrarrestar la competencia, cierre de ventas, creación de buena voluntad, atención a reclamaciones y mantenimiento de relaciones con los clientes.

#### -ADIESTRAMIENTO EN ACTITUDES DE VENTAS.

Las actitudes del agente respecto a su compañía, gerencia, producto y actividades de ventas influyen directamente en su manera de vender y en su rendimiento. Las actitudes del agente pueden ser positivas, de reacción favorable hacia la compañía, producto y normas, o pueden ser negativas, provocando en él puntos de vistas contrarios. Uno de los objetivos importantes del adiestramiento es transformar las actitudes negativas de los agentes en un entusiasmo positivo y dinámico. Las actitudes positivas se desarrollan con frecuencia informalmente, en virtud de relaciones de simpatía entre agentes y supervisores o del ejemplo de la gerencia, gracias a la buena comunicación y a las normas y prácticas equitativas.

#### 4.6.-CUALIDADES PERSONALES.

Los rasgos de personalidad de un individuo y los conocimientos y las capacidades adquiridas, reciben el nombre de cualidades personales.

Las actitudes de los empleados son críticas para la productividad de la empresa de ventas, esa es la razón por la que los jefes tienen cuidado especial para contratar a empleados que tengan la combinación de actitudes que les ayudarán a aumentar o mantener la productividad, no obstante las actitudes correctas no sustituyen al trabajo.

La productividad y las ganancias son actualmente dos de las palabras más importantes en los negocios y en la industria. Toda actividad dentro de cada departamento de una organización se planea de modo que la empresa puede funcionar en un nivel dado de productividad. La administración supervisa todo lo planeado, mediante mediciones de la productividad de los trabajadores. La administración asigna cuotas a los gerentes de departamentos, si no lo alcanzan la administración superior comienza a investigar, con el fin de determinar la causa. Este tipo de medición y evaluación es constante en una empresa bien manejada.

Hay muchas razones por las que puede no satisfacerse una cuota, una puede ser baja moral, uno de los factores más importantes para alcanzar o sobrepasar una cuota es la actitud del empleado y una buena parte de la actitud la constituye la moral.

La moral de los trabajadores aumenta cuando la administración les demuestre interés. El aumento de la moral da como resultado un nivel más alto del trabajo realizado.

-Actitudes convenientes para trabajar en ventas:

-Dedicación.

Es la actitud mental de entregarse a una idea o un tema, una persona dedicada a su trabajo entenderá las ventas, para entenderla, es necesario tener fé en el sistema de libre empresa, comprender el valor de la competencia y aceptar los motivos de lucro.

-Disposición para aceptar los cambios.

Las personas se enfrentan constantemente a cambios en sus vidas personales y en general, tienen capacidad para adaptarse a los cambios, sin embargo por alguna razón, muchas personas oponen resistencia que afectan su trabajo, esto puede ser natural y comprensible, puesto que el trabajo proporciona seguridad.

-Viveza .

Es muy importante permanecer alerta, la viveza es una actitud que un especialista de personal detecta con facilidad en una entrevista, una persona mentalmente despierta tendrá también viveza física, por el contrario una persona no despierta desde el punto de vista mental, parecerá cansada y carente de energía, una persona despierta aprende con rapidez y se muestra deseoso de hacerlo.

Las personas despiertas están conscientes de lo que sucede en torno suyo, aprenden a observar a los demás y pueden identificar con rapidez los deseos y necesidades de los demás.

-Deseo de trabajar.

El deseo de trabajar incluye saber cómo hacerlo y desear estar ocupado, se refiere a los motivos o razones por las que quiere trabajar .

-Integridad.

Una característica básica de la personalidad es la integridad

que incluye moralidad, honestidad y conducta ética, los empleados íntegros consideran que deben darles a sus patrones - un trabajo que corresponde al sueldo que reciben, esto quiere decir que trabajen con la misma intensidad cuando los supervisores están lejos de ellos que cuando los tienen a su lado. Integridad significa ser honesto en lo que se dice y hace.

#### -LEALTAD .

Los patrones tienen derecho a esperar que sus empleados sean fieles, tanto a sus personas como a la empresa.

Lealtad es mantener en secreto la información sobre una empresa que no tiene que ser del dominio público. En esta época de fuerte competencia los secretos profesionales son muy importantes, pueden ser esenciales para el éxito de una empresa.

#### -DESEO DE SERVIR A OTROS.

En los negocios, servir a otros no implica humillarse o degradarse, sólo se trata de querer ayudar a los demás a resolver sus problemas, porque se siente agrado por las personas y se desea que estén siempre sanas y felices.

#### -DESEO DE AUTOPERFECCIONAMIENTO.

Los patrones prefieren que sus empleados se sientan ansiosos de progresar, que tengan ambiciones. Los empleados ambiciosos desean avanzar, pero reconocen que eso requiere esfuerzo y que tendrán que seguir creciendo y perfeccionándose.

-Capacidades y conocimientos que esperan los jefes.

-Capacidad para pensar.

-Capacidad para analizar.

-Capacidad para tomar decisiones.

-Capacidad para comunicarse.

-Capacidad para generar nuevas ideas.

-Conocimiento de la sociedad.

-Conocimiento del proceso de ventas.

#### 4.7.-FUERZA DE VENTAS Y VENTA PERSONAL.

Una forma de que el vendedor incremente las ventas es mediante la venta por sugestión, vender por sugestión significa fijar la atención del cliente en otros artículos que pueden usarse con el producto que se anunció. A veces se pueden sugerir varios productos que son similares al que el cliente pidió.

El hecho de comprar o de persuadir a un cliente para que compre mercancías con precios más altos se llama trueque ventajoso. Algunos clientes que entran a la tienda en busca del producto que se anunció terminan por comprar uno similar, pero más caro.

Ya que a menudo es más lucrativo para la tienda vender el producto más caro, algunos vendedores hacen demasiado obvio el deseo de lograr que los clientes efectúen un trueque ventajoso.

Para ayudar a los clientes a que encuentren las mercancías que se anunciaron y para recordarles lo atractiva que son, los detallistas suelen destacar éstos artículos poniéndolos en exhibición. Los vendedores alertas se proponen saber qué mercancía de su departamento está en promoción y qué medios se están usando.

El vendedor es siempre responsable de encontrar la mercancía para el cliente, es de suma importancia que el vendedor sea capaz de encontrar la mercancía enseguida.

A menudo la publicidad de una tienda rival puede ayudar a las ventas de la tienda, puede hacer que los clientes tengan mayor interés en un producto.

Muchos vendedores se han dado cuenta de que, cuando un competidor anuncia un artículo, hay más demanda por la misma mer-

cencia en la misma tienda.

Cuando la gente quiere un producto no va a la tienda que lo enunció, sino a la de la competencia.

Un vendedor puede aprender mucho al leer los anuncios de la competencia, como el tipo de mercancía que promueve, los mismos artículos, los precios, la exhibición de la mercancía.

La publicidad es un arma importante en el área de ventas, -- puede incrementar las ventas de una tienda y crear una buena imagen, pero, para que una tienda obtenga los mayores beneficios de la publicidad, los vendedores deben estar conscientes de ésta, y deben saber cómo usarla con efectividad.

-Objetivos de la fuerza de ventas.

Colocar el producto en el mercado, darlos a conocer, tener contacto directo con el cliente, ser el intermediario entre el cliente y la empresa.

La relación entre el vendedor y el comprador es un aspecto muy importante ya que las empresas están luchando para poder solucionar los problemas que se suscitan entre ambos, esto se logra seleccionando mejor, adiestrando y capacitando a la fuerza de ventas.

La fuerza de ventas puede organizarse por territorio comercial de la firma, por productos, clientes o cualquiera de éstos tres factores.

La estructuración de la fuerza de ventas por territorio, dividir por zonas y a cada agente asignarle un territorio.

Por producto, cuando la compañía especializa a sus vendedores en un producto, para que tengan un conocimiento profundo de las características de los mismos, puede ser producto o línea de productos según convenga los intereses de la empresa.

Por clientes, las empresas pueden organizar a sus agentes de

ventas por líneas de clientes, que pueden clasificarse según los siguientes conceptos: tipo de industria, magnitud, canal de distribución y compañía.

La ventaja más evidente de la especialización por clientes es que cada una de las diversas fuerzas de ventas puede conocer mejor las necesidades particulares de cada uno de ellos.

#### 4.8.-SUPERVISIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.

Es necesaria una supervisión con ímpetu e iniciativa para servir de estación impulsora en cada nivel de la organización de ventas, a fin de que la energía de ventas intensifique su presión para producir ventas y beneficios, es responsabilidad importante del gerente de ventas desarrollar supervisores capaces de regenerar la energía y comunicar el dinamismo y la fuerza de las oficinas centrales a los comerciantes y agentes de ventas de quienes depende la compañía para prosperar.

Los agentes de ventas necesitan más supervisión que los demás empleados de la firma, porque están constantemente expuestos a tensiones físicas y mentales, a la resistencia de los compradores y a la oposición de las compañías de la competencia, la desilusión puede cundir entre ellos y los fracasos acaban con la resolución más vigorosa. Los agentes de ventas suelen estar esparcidos por áreas muy extensas y alejadas de toda posible asistencia y apoyo de sus superiores, quedan a expensas de sus propios recursos y muchas veces se encuentran con problemas que no saben resolver, las exigencias materiales que les impone la actividad de vender son grandes: muchas horas andando o de viaje cansado por tren o automóvil, alimentación y alojamiento deficientes, todo lo cual se combi



no para agotar sus energías y enfriar su entusiasmo, sus comunicaciones con la gerencia son muchas veces difíciles, debido a lo cual pierden todo contacto con los elementos ejecutivos y surgen malentendidos que minan el interés de los agentes y reducen su eficacia.

Casi siempre los agentes son emocionales por temperamento, - por lo cual necesitan una cooperación efectiva y una exhortación sincera para seguir adelante, si no obtienen apoyo y reconocimiento que tanto anhelan, se desalientan, se sienten só los y su trabajo se deteriora.

Es preciso una supervisión acertada para contrarrestar las fuerzas destructivas que continuamente están minando la moral de trabajo de los agentes, es esencial que alguien tome interés personal por sus problemas, hay que prodigarles comprensión y colaboración para superar sus dificultades de ventas, si se quiere establecer la armonía en la fuerza vendedora y crear en ella un espíritu de genuina lealtad.

Pero no basta con los métodos de motivación en masa, las cartas de aliento, las juntas de ventas y las competiciones de premios no pueden sustituir al interés personal, a las buenas comunicaciones y a la cooperación cordial de los supervisores, por generoso que sea un plan de compensación económica o por concienzudo que sea un programa de adiestramiento o un sistema de beneficios adicionales no pueden sustituir a una acertada supervisión.

El problema fundamental que debe resolver una buena supervisión de ventas, es la motivación de los agentes, satisfaciendo sus necesidades de seguridad, oportunidades en la firma, expresión de sus puntos de vista, respeto y buenas condiciones de trabajo.

Es responsabilidad de los supervisores adiestrar a los agentes de ventas al incorporarlos en la organización, si los nuevos agentes no han recibido adiestramiento en grupo, los supervisores deben procurar que se documenten sobre la compañía, el producto, las normas prácticas de ventas, la competencia, el mercado, el trabajo del agente, la cobertura de su territorio, las rutas y los informes que deben mandar. Los supervisores imparten adiestramiento en el trabajo, tanto a los nuevos como a los antiguos agentes, para ello, los enseñan a tratar a cada uno de sus clientes, a establecer contacto con otros nuevos, iniciar la venta, hacer demostraciones, contestar las objeciones, cerrar las ventas, desarrollar cuentas nuevas y estudiar las campañas de ventas y sus promociones. -El perfeccionamiento de las presentaciones de ventas de los agentes.

Observando cómo efectúan sus presentaciones de ventas, los supervisores pueden descubrir en los agentes defectos relativos a sus conocimientos del producto, de la compañía, de sus normas prácticas y de los problemas de los agentes, defectos de su personalidad, como carencia de tacto, agresividad excesiva, insinceridad, amaneramientos reprobables y otras fallas. Con una buena supervisión, pueden superarse dificultades técnicas para vender, como perder el control de la entrevista, no saber contestar objeciones del posible comprador o no darse maña para cerrar la venta. Los supervisores pueden perfeccionar las presentaciones de los agentes, analizando sus defectos, enseñándoles la forma práctica de corregirlos, encausar sus esfuerzos, comprobar si han entendido bien el procedimiento, obligarle a que ensaye el método perfeccionado e insistir constantemente en que practique, hasta

que aumente su proporción entre ventas y entrevistas.

-Reducir los costos de viaje.

Analizando la cobertura del territorio por el agente, la frecuencia de sus visitas y sus métodos de viaje y recorrido de rutas, el supervisor puede ayudar a suprimir visitas innecesarias y reducir el costo de las ventas, hay muchos agentes que no tienen nada de económicos por temperamento y necesitan una supervisión estrecha para mantener el costo de las ventas a un nivel razonable y ganancioso. La buena supervisión contribuye a la cooperación inteligente de los agentes de ventas, indicándoles cómo las ganancias netas afectan a su compensación económica y cómo los gastos de ventas influyen notablemente en esas ganancias.

-Mejorar el servicio a los clientes.

Muchos agentes desdennan a los clientes antiguos, en su esfuerzo por lograr otros nuevos, una buena supervisión enseña a los agentes a seguir en contacto con sus clientes para conquistar su buena voluntad y sus nuevos pedidos y los adiestra en la publicidad verbal del producto. Los supervisores escuchan y discuten con los agentes métodos concretos para cultivar a los clientes, procedimientos para programar las fechas de sus visitas comerciales, la selección del cliente para su desarrollo y la forma de lograr su cooperación.

-Valorar el trabajo de los agentes.

Los supervisores califican la calidad del trabajo realizado por los agentes, comparando sus ventas reales con las posibles, sus métodos comerciales, las reacciones de los clientes, el cuidado que tienen del equipo que les proporciona la compañía y su apariencia personal.

-Vigilar el uso que hacen los agentes de su equipo.

Para que los agentes de ventas utilicen de manera eficaz sus

instrumentos de ventas al efectuar las presentaciones, los supervisores pasan revista periódica al equipo de cada agente y observan cómo emplean sus medios visuales de ventas en las entrevistas.

-Mantener la comunicación entre la gerencia y los agentes.

El supervisor de ventas es la pieza clave del sistema de comunicación a través de la cual la gerencia transmite su información sobre las nuevas directrices y productos y sobre los cambios en los programas en la organización de ventas. Los supervisores deben exponer los datos con toda exactitud, sin adulterarlos ni falsearlos y de forma de que todos los agentes puedan entenderlo.

La buena disposición de la gerencia para compartir su información con los agentes a través de los supervisores constituye la clave de las buenas relaciones personales y de una supervisión eficaz .

-Señalar objetivos de los agentes.

La buena estrategia de ventas requiere que los agentes traten de alcanzar objetivos concretos, expresados en dinero, unidades, ganancias brutos, gastos y actividades misioneras.

-Levantar la moral de trabajo de los agentes.

Satisfaciendo los deseos de los agentes de que se reconozca su mérito, de ser respetados y de tomar parte en los asuntos de la organización y ayudándolos a resolver sus problemas , los supervisores pueden contribuir a que tomen interés en su trabajo, lo realicen con gusto y pongan en él todo su entusiasmo y capacidad.

-Mejorar el rendimiento personal de los agentes.

Una de las misiones más importantes de la supervisión, es de desarrollar la eficiencia mental, social y física de los agentes de ventas.

## 5.-CONTROLES SOBRE VENTAS.

El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, éste no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando; incluso, la información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

Tradicionalmente, se ha concebido el control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido. De tal manera vista, esta etapa se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la organización, que establece límites arbitrarios para la actuación y que comprende solamente hechos pasados o históricos.

La anterior concepción es por demás equivocada, ya que el control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades del individuo y más que histórico, su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, prevenir y corregir errores y no simplemente registrarlos.

El control establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.

Se aplica a todo : a las cosas, a las personas y a los actos. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

El control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos, ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación o estándares que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos. La efectividad del control esté en relación directa con la precisión de los estándares. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y consecuentemente pérdidas de tiempo y dinero.

El control para que sea eficaz, necesita ser oportuno, un control, cuando no es oportuno, carece de validez y obviamente, reduce la consecución de los objetivos al mínimo.

Todas las variaciones o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizados detalladamente,

de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron o fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

Después de seleccionar el equipo de control administrativo - de ventas y diseñar los modelos de las relaciones, hay que -- instalar el sistema. Esta instalación requiere el traspaso - de toda la información esencial de las relaciones existentes de ventas y contabilidad a otra relación de tipo general.

La información procedente de relaciones contables, créditos , publicidad, servicios y reclamaciones, así como de informes - de visitas e investigación de mercados, debe reunirse en -- tres relaciones de tipo general en forma de fichas o cartuli- nas. La reunión de toda ésta información en documentos de - tipo general, como las relaciones a que se refiere, puede re- querir mucho tiempo y esfuerzo, obstaculizar el trabajo regu- lar y crear confusiones, si no se planea como es debido la - instalación. Es preciso contratar los servicios de especia- - tas en instalar sistemas de relaciones de control, empleados por los productores de equipos , para establecer un sistema nuevo de control de ventas, tales especialistas enseñarán al personal de oficina a manejar el sistema .

La responsabilidad de instalar un sistema de control adminis- trativo de ventas debe confiarse a un departamento técnico, - especial de las oficinas centrales, al que tienen que darse facultades para instalar el sistema en las oficinas de ven- - tas de las sucursales, es esencial contar con empleados com- petentes para manejar el sistema y la supervisión adecuada, a fin de que pueda servir a los gerentes de la casa matriz y - de las sucursales.

Conviene explicar a los agentes de ventas detallada y minu--

ciosamente la necesidad de que manden informes de sus actividades y visitas comerciales y es menester interesarlos en la cooperación con la casa matriz, enviando puntual y verazmente sus reportes sobre las actividades que desarrollen, a los clientes con quienes se entrevisten y los prospectos -- que consigan, hay que convencerlos de que el objeto de estos informes es ayudarlos a incrementar sus ventas y sus ganancias, mientras los agentes no comprendan la necesidad de dichos informes y relaciones y mientras no cooperen mandando información sobre su trabajo, de nada vale el sistema de control mejor estudiado y más caro.

La forma más eficaz para lograr la cooperación de los agentes en cuanto a dar cuenta de todo lo relativo a su trabajo, es utilizar la información recibida para ayudarlos a aumentar sus ventas y ganancias, cuando el agente da cuenta sobre sus actividades y la gerencia no utiliza la información para resolver sus problemas de ventas, los agentes pierden confianza en el sistema de control, pero si ven que sus informes son utilizados constructivamente, aceptarán el control de las ventas como un instrumento esencial para el desarrollo de la gerencia.

Todos los niveles de la gerencia de ventas, es decir, los ejecutivos de las oficinas, los gerentes de las sucursales y los supervisores, tienen que estar convencidos del valor de los informes y relaciones de ventas y hay que enseñarles a utilizar estos documentos para planear y dirigir el trabajo de los agentes.

#### 5.1.-POR EL VOLUMEN TOTAL DE LAS VENTAS.

La relación de producción de ventas por sucursales proporcio



de los datos necesarios para valorar el rendimiento comercial de cada una de ellas, sirve además para descubrir cuáles son los puntos débiles en estas operaciones y para indicar de qué manera podrían subsanarse las equivocaciones o mejorarse los métodos. Estas relaciones presentan a la gerencia de ventas un panorama general del rendimiento de cada sucursal y de cómo responde a la cuota fijada para ella por unidades - en cada línea de productos.

La relación sintética de producción de ventas por sucursales indica cuáles son las que no están alcanzando sus metas, las que sólo están vendiendo una porción limitada de la línea y las que tienen excesivo personal, con esta información, la gerencia puede conceder atención principal a las sucursales que necesitan perfeccionarse.

Además, estas relaciones permiten a los gerentes de sucursal determinar si se está obteniendo la producción indicada por la cuota, si se están desplegando actividades misioneras - si se consiguen nuevas cuentas, se realizan cobros, se hacen visitas, se atraen nuevos prospectos y otros datos por el estilo.

#### 5.2.-POR EL PRECIO DE ARTICULOS VENDIDOS .

Los índices de rotación de inventarios pueden desbordarse y provocar serios daños financieros, este daño puede ocurrir en un departamento o en toda la tienda, especialmente en aquellas que venden una limitada variedad de productos.

Sin embargo, por fortuna los índices de rotación extremadamente altos no son comunes en las ventas al detalle, en verdad, miles y miles de comerciantes estarían encantados si - tuviesen más clientes que vaciaran sus existencias con mayor

frecuencia, desde un punto de vista práctico, siempre están tratando de aumentar sus índices de rotación de existencias. Manejar el tipo de mercancía que los clientes quieren es una forma de asegurar que las existencias se muevan, pero esto no es suficiente, los productos que los clientes quieren deben marcarse a precios convenientes, ni demasiado bajos, ni tan altos que no se compren no obstante ser atractivos para ellos.

El vendedor aumenta el índice de rotación de inventarios -- prestando estricta atención a los registros de control de existencias, analizando cuidadosamente la información proporcionada, descubre cuáles productos se venden con rapidez y cuáles no, así, podrá descontinuar los productos de lento movimiento.

Los registros de control de existencias pueden informar a un cuidadoso vendedor, que algunos de los artículos se están acabando y que necesitan ser reordenados rápidamente. También esos registros indican cuáles productos hay en exceso en un momento determinado.

### 5.3.-POR CLIENTES.

Los informes que mandan los agentes sobre cada uno de sus clientes consignan datos relativos a la actividad compradora de los mismos, con los cuáles es posible valorar los esfuerzos del agente, la relación general de control de los clientes indican cuándo se realizó la última visita y cuándo debe repetirse, las ventas que se han hecho por productos, la cuota del cliente, las compras con relación con esas cuotas, el material pedido para publicidad y promoción y otros datos sobre el estado de las compras de cada cliente, ésta infor-

relación permite al gerente y al supervisor de ventas analizar las fallas que haya habido en la actividad vendedora.

Cuando las compras de un cliente no llegan a la cuota establecida para él, la relación avisa inmediatamente al supervisor, el cual en consecuencia indicará al agente que debe insistir a dicho consumidor e informar sobre el mismo.

Las cuentas pueden valorarse consultando la relación de control del cliente, en que se advierten las compras efectuadas, los tipos de productos que se han adquirido, las visitas que ha hecho el agente al cliente en cuestión, sus descuentos y concesiones, los precios que se le pasieron y otros factores relacionados con lo costeable de cada cliente, cuando esta clase de relaciones se analizan e interpretan en función de los beneficios que producen los clientes, pueden eliminarse a los que convenga a la empresa e impedir que un comprador que deja escasas ganancias consuma demasiado tiempo al agente que lo visita, las cuentas que no producen el suficiente volumen de beneficios pueden ser menos cultivadas que otros clientes mejores.

Analizando las relaciones de control de los clientes, el gerente o el supervisor de ventas puede encomiar a los agentes de ventas por su rendimiento satisfactorio, o bien preguntarles a qué se deben las cuentas inactivas, las desigualdades en las compras o las cuentas que ya no se acuerden de la firma.

Con una relación general de prospectos, la gerencia puede controlar los esfuerzos que desarrollen los agentes para convertirlos en consumidores activos, consultando este tipo de relaciones, el gerente de ventas puede decidir que medidas conviene adoptar para que el gerente trabaje a los prospectos

en forma eficiente y beneficiosa para la firma, el número de visitas comerciales hechas a un prospecto y la fecha de la última, datos que figuran en las relaciones de prospectos, indican si el agente está portándose con iniciativa en el cultivo de los prospectos, cuando sus tácticas parecen ineficaces, el supervisor puede proceder a corregir las fallas. Si el agente de ventas no está informando sobre un número adecuado de prospectos, la supervisión de sus actividades puede dar por resultado que adopte mejores métodos para que siempre haya un remanente adecuado de compradores potenciales.

#### 5.4.-POR TERRITORIOS.

Es responsabilidad de la gerencia de ventas establecer, con la cooperación de los agentes, métodos y controles efectivos para conseguir que cada uno cubra su territorio eficientemente, trabajando determinado número de horas sobre el terreno, desarrollando un plan de actividades previamente elaborado, recorriendo sus rutas y efectuando puntualmente las visitas programadas, marcándose objetivos concretos como tarea, empleando lo más beneficiosamente posible su tiempo y llevando relaciones de sus actividades.

Se requiere que el agente de ventas tenga una tarea concreta que llevar a cabo diariamente, un número de visitas que hacer y horas que trabajar sobre el terreno, un número mínimo de prospectos que entrevistar, una cantidad programada de demostraciones que efectuar y una porción de clientes con quienes establecer contacto.

Cuando se planea bien los viajes, se reduce el tiempo improductivo y los gastos, puesto que se suprimen las excursiones

largas y las idas y venidas, sin ton ni son y sin beneficio. El buen control de los viajes se traduce en adoptar el método más económico de transporte y por otra parte, permite localizar a los agentes más fácilmente en el terreno de su trabajo y lograr una comunicación mejor con la gerencia, de ésta manera, los agentes pueden informarse mejor de posibles cambios de precios, la gerencia podrá comunicarlos los pedidos o preguntas de clientes y prospectos, informes crediticios de los mismos y las visitas de emergencia que es preciso efectuar.

Con un buen control, puede reducirse el costo de la distribución, aumentar las ventas y disminuir el número de agentes. A la gerencia de ventas le corresponde el control sistemático de los territorios, si se quiere obtener un buen rendimiento de las áreas de ventas.

La gerencia ejerce un control mínimo sobre los agentes a comisión, quienes prefieren trabajar sin interferencia alguna como éste tipo de agentes sólo percibe compensación por las ventas que haya realizado y frecuentemente se pagan sus gastos de esas comisiones, a la gerencia no suele interesarle la manera en que trabajan a sus clientes y prospectos algunos gerentes de ventas creen que, controlando el trabajo de sus agentes, la gerencia destruye su iniciativa y les arrebatata la libertad necesaria para cubrir su área de la mejor manera.

En algunas empresas, la gerencia ejerce control limitado sobre los territorios de sus agentes, al exigirles que sometan a su consideración y aprobación de los itinerarios semanales antes de empezar a desarrollarlos.

Las empresas que trabajan equipos técnicos y necesitan por

tanto servicio mecánico o labor misionera en la venta de sus productos, suelen ejercer un control limitado sobre los territorios de ventas.

La gerencia determina la periodicidad de las visitas y selecciona los prospectos y clientes de cada territorio de ventas que deben ser visitados por el agente .

#### 5.5.-POR VENDEDORES.

El control de las actividades y producción de los agentes de ventas individuales por los gerentes y supervisores de ventas correspondientes empieza con el informe de visitas comerciales, los datos relativos a éstas visitas se reúnen en las relaciones semanales y mensuales de ventas de cada agente, que se custodian en la oficina de ventas, en dichos documentos se sintetizan las actividades desarrolladas por los agentes, tal como se traducen en sus ventas, comisiones, gastos de viaje, número de visitas, pérdida de jornadas de trabajo, cuentas nuevas abiertas, rendimiento en relación con la cuota fijada, productos vendidos y demás datos sobre sus movimientos.

Estudiando la información principal sobre las actividades del agente en dichas relaciones sintéticas, el gerente o supervisor de ventas puede ponerse al día en cuanto al progreso semanal o mensual del agente y tomar inmediatamente las medidas correctivas que procedan. Cualquier desviación de la producción normal del agente puede advertirse de un vistazo y hacérsela notar al interesado. Será posible analizar detalladamente esa desviación y desarrollar los planes necesarios para la supervisión personal del agente y para que su rendimiento vuelva a ser el mismo.

Si el expediente del agente revela que no está alcanzando -- la meta establecida por la gerencia en cuanto a número -- de nuevos prospectos conseguidos, pueden adoptarse los medios convenientes para mejorar su rendimiento.

Es preciso determinar por anticipado el número de clientes y prospectos de cada territorio. Hay muchos agentes que poseen por alto prospectos excelentes y descuidan a clientes que deberían ser visitados, los nombres de los prospectos de un territorio pueden obtenerse en los directorios comerciales, en las compañías dedicadas a información sobre créditos, en las Asociaciones mercantiles y en otras fuentes, con objeto de -- que no se pierda un sólo cliente posible.

#### 6.6.-POR PRODUCTOS.

El control por producto es un sistema que se basa en el número de artículos más que en su valor monetario, esta clase de control ayuda al comprador a mantener las mismas ajustadas a las ventas y le permiten saber cómo gastar el dinero disponible en el presupuesto planeado.

Para proporcionar información actualizada sobre las existencias y ventas, los compradores dependen de los registros de control unitario, estas cifras también se emplean para alcanzar varios objetivos importantes en las ventas al menudeo, -- tales como:

- Indican la mercancía de escasa salida.
  - Ayudan a los compradores a tomar mejores decisiones sobre compras.
  - Son útiles para planear promociones de ventas.
  - Contribuyen a asegurar un surtido adecuado de mercancías.
- Los registros del control unitario muestran la cantidad de

cada artículo que se vendió durante un período determinado, y así, indican cuáles fueron los artículos que no salieron.

Cuando una tienda vende productos de varias marcas, el comprador puede descubrir que los registros del control sanitario indican sólo algunas marcas como las más comerciales, en este caso, puede reducir el número de las marcas sin afectar las ventas ni las utilidades.

Estos registros también indican los tamaños, estilos, colores y líneas de precios de productos que se venden con mayor frecuencia, al analizar esta información, el comprador puede detectar cambios en las preferencias de los clientes que afectan los tipos de clasificaciones de la mercancía que vende la empresa, si tiene en cuenta estos cambios y los entiende, puede ordenar la mercancía apropiada, durante el proceso, el comprador puede descubrir que los artículos que se adquieren a ciertos proveedores son más atractivos para los clientes que los que se compran a otros, en este caso, hará sus pedidos a aquellos fabricantes cuyos productos sean objeto de mayor demanda.

Al analizar los registros, el comprador puede ver qué artículos se ofrecieron en baratas anteriores y decidir si los productos de mayor venta deben promoverse nuevamente, o si, quizás, debe usarse la promoción para eliminar mercancías de escasa venta.

El control facilita a los compradores el mantenimiento de un surtido adecuado de mercancías que satisfaga las necesidades de los clientes, puesto que los registros señalan cuándo se ha llegado a una mínima cantidad de existencias, esta mínima cantidad es el nivel en el cual los artículos deben ser reordenados para que exista una oferta adecuada que satisfaga las demandas de los consumidores, ordenando los productos con



# ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

anticipación, los compradores evitan la falta de existencias en cualquier tipo de artículos.

Cuando una tienda no tiene existencias de mercancías, pierde no sólo las ventas sino también la confianza de sus clientes un departamento o tienda que no tiene existencias muy a menudo se encuentra ordenando pequeñas cantidades y pedidos de urgencia, estos pedidos apresurados solicitados a los proveedores suponen mayores gastos, como llamadas telefónicas y envíos urgentes que pueden ocasionar severas disminuciones en las utilidades esperadas, con un control por productos, los comerciantes pueden determinar cuándo se llega a mínimas cantidades de existencias que exigen nuevos pedidos para tener disponibles los artículos necesarios.

Los comerciantes usan una gran variedad de sistemas de control por productos, cada tienda selecciona el sistema que mejor se adapte a su línea de mercancía, aquel que produzca la información necesaria en forma práctica y que además, pueda emplearse a costos razonables, con independencia de sus diferencias y variedad, los sistemas de control por productos pueden clasificarse en dos categorías elementales: sistemas de inventario físico y sistema de inventario perpetuo.

## SISTEMAS DE INVENTARIO FISICO.

Cuando se utiliza un sistema de inventario físico, el comprador realiza periódicamente un conteo de la mercancía para determinar la cantidad exacta de existencias, en lugar de llevar registros de las unidades vendidas de cada artículo, el comprador obtiene las ventas sustrayendo el cierre de inventario final del inventario inicial y agregando las mercancías recibidas, esta cifra de ventas está basada en un conteo físico y real de la mercancía, y puede ser más baja que

La cifra que se obtenga de un registro de inventario perpetuo como la cinta de la caja registradora, las diferencias entre las ventas registradas en la cinta y las basadas en el inventario físico se deben generalmente a faltas provocadas por robo, control inadecuado de la mercancía que se recibe, errores en la operación de la caja registradora, o a mercancía dañado o no vendible.

Algunos de los sistemas de inventario físico más usados son: - control por lotes o muestreo, control de reorden y control visual.

**Control por lotes o por muestreo.**

El sistema por el cual el comprador calcula el inventario total para un período contando grupos de artículos del inventario a intervalos regulares es llamado control por lotes o muestreo.

El control por lotes se usa con mayor frecuencia para los artículos básicos, la tarjeta de control unitario generalmente muestra la cantidad máxima de existencias que deben estar disponibles y las que deben ordenarse al solicitar el pedido, cada vez que el comprador cuenta un artículo, hace una orden para cubrir la diferencia entre las existencias máximas y la cantidad disponible.

**Control de reorden.**

El tipo de sistema de inventario físico que no comprende el conteo regular de las existencias se llama control de reorden se emplea una tarjeta, papel o etiqueta con la información - pertinente de reorden, para marcar el punto mínimo de existencia bajo este control, cuando los artículos llegan a este nivel, la tarjeta, papel o etiqueta recordatoria aparece, se saca y se envía al comprador, quien toma los datos para hacer

el pedido.

#### Control visual.

En algunas tiendas, los compradores arreglan una cantidad suficiente de cada producto, de modo que una rápida inspección de la mercancía indica que artículos necesitan ser reordenados.

#### SISTEMA DE INVENTARIO PERPETUO.

A diferencia del hecho de contar las existencias en un sistema de inventario físico, los compradores registran las unidades vendidas en un sistema de inventario perpetuo, este tipo de inventario ayuda a los compradores a determinar la cantidad de un artículo en existencia cuando se conoce el número de unidades vendidas, las ventas se sustraen del inventario inicial, y la mercancía que ingresa se agrega al monto de la cantidad en existencia.

Los registros usados para proporcionar datos para los sistemas de control por producto varían según el tipo de sistema de control y a la extensión del mismo, cada tienda debe decidir que datos necesita para ayudar a los departamentos a mantener surtido completo de la mercancía deseada por los clientes en el momento oportuno al precio más conveniente, sin tener existencias excesivas, aunque pueden variar las fuentes de información, todos los sistemas de inventarios perpetuos deben hacer uso de registros que muestren pedidos, entradas, ventas y devoluciones.

## CONCLUSIONES .

En la actualidad México necesita de hombres preparados para salir de la situación en que se encuentra, hombres capacitados para desarrollar mejor su trabajo y pueda lograr una mayor productividad, se requiere que cada individuo de lo mejor de él y colectivamente, colaborando con las organizaciones sociales que encuentran en el país.

Esta investigación trata de mostrar lo que son las ventas y la forma de realizarlos.

La ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa pequeña, se ha dicho que en las empresas nada sucede hasta que alguien realice una venta, con ésto, tal vez se pueda advertir la importancia del papel de ventas, dentro de la mercadotecnia, que es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar el intercambio para las necesidades de la colectividad y las ventas, es el proceso personal e impersonal de persuadir a un cliente potencial para que compre una mercancía o servicio.

La función del Licenciado en Administración dentro del Área de ventas, comprende el desarrollo o manipulación del producto, su distribución física, el planeamiento de las ventas, la elaboración de políticas, estrategias, sus costos y presupuestos, las relaciones con mayoristas y minoristas, el personal de ventas, la publicidad y promoción, el estudio del mercado, el financiamiento de las ventas, la administración del Área de ventas, la integración y coordinación de todas estas funciones, estudia las condiciones económicas y tendencias del mercado, realiza actividades como entrevistar, seleccionar, contactar, preparar, supervisar, valorar, equipar y marcar zonas para los agentes de ventas.

En la planeación del área de ventas tiene como finalidad el -

establecimiento de objetivos concretos.

A base de una buena investigación del mercado, se tiene que decidir qué productos deben venderse, quien debe venderlos, e que clase de consumidores debe abordarse, así como la fecha de las campañas publicitarias.

Las estrategias de ventas deben de ser claras, para evitar una mala interpretación, así como las políticas de ventas, además de los pronósticos de ventas que es el volumen de ventas esperado y habrá de tener un efecto directo sobre la producción, finanzas, promoción y la fuerza de ventas.

Los métodos de ventas deben ser sencillos y fáciles de entender, como son buscar clientes en sus hogares, rutas de ventas o las ventas por teléfono, tanto para la distribución al mayoreo como al menudeo.

La importancia de ventas radica en que los vendedores crean trabajo y proporcionan empleos al personal de sus empresas -- que no se dedican a las ventas, el vendedor hace que las personas se sientan insatisfechas con los sistemas antiguos de modo tal que los puedan persuadir de probar nuevas formas de vida, más confortables, más eficientes y más exitentes.

En la actualidad los vendedores deben ser más que simples conversadores persuasivos si desean resolver los problemas de -- sus clientes, deben convertirse en auténticos expertos de todos los aspectos de su producto, siendo necesarios que se familiaricen con las necesidades y deseos de sus clientes y que sepan cuál es el uso que éstos van a dar al producto usando -- su creatividad y tomando en cuenta el momento adecuado.

En la organización del área de ventas, el Licenciado en Administración juega un papel importante como es la estructura -- ción, quien va a distribuir el trabajo de los agentes y debe coordinar las actividades con objeto de asegurar las ventas.

La organización debe girar en torno a funciones, no en torno a las personas.

Al proyectar una organización comercial, debe tenerse presente el volumen del negocio, el número y naturaleza del producto que vea a venderse, la expansión geográfica de la distribución, el método de mercadeo, la categoría financiera o normas de ventas.

La forma de iniciar una venta, su realización, la promoción en el momento adecuado, además de asignar un territorio a cada agente de ventas ésto es determinar una zona geográfica y establecer una cuota mínima de ventas y que éstas se cumplan.

La dirección de ventas, es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la comunicación, la motivación y la supervisión, la toma de decisiones adecuadas o acertadas.

La dirección, pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y organización, la dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente de la productividad.

La dirección eficiente se encamina hacia el logro de los objetivos de la empresa y sólo se podrá alcanzar si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará, si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización.

El control es un etapa primordial en la administración del Área de Ventas, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la

situación real de la organización o empresa si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El control establece medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes exitosamente, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelva a presentar en el futuro, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

La aplicación del Proceso Administrativo al Área de Ventas en la empresa pequeña es de vital importancia, porque así es más fácil lograr las metas y objetivos.

El proceso administrativo se puede definir como un conjunto de pasos, fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El Licenciado en Administración aplica el Proceso Administrativo en una entidad, participando en las tareas de planeación, organización, dirección y control, quien debe contar con capacidad para organizar y coordinar grupos de trabajo colectivo, una personalidad creadora, facilidad para la toma de decisiones, capacidad para el análisis de situaciones globales, excelente manejo de las relaciones humanas y una gran facilidad para descubrir capacidades, motivar a los demás y resolver situaciones conflictivas.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

#### B I B L I O G R A F I A .

- 1.-W. ERNEST JOHN. TECNICAS BASICAS DE VENTAS.  
EDITORIAL MC GRAW HILL. 2a. EDICION. MEXICO 1986.
- 2.-W. ERNEST JOHN. EL VENDEADOR CREATIVO.  
EDITORIAL MC GRAW HILL. 2a. EDICION. MEXICO 1986.
- 3.-I. DORR EUGENE. VENTAS AL DETALLE.  
EDITORIAL MC GRAW HILL. 2a. EDICION. MEXICO 1986.
- 4.-BROWN RONALD . DE EJECUTIVO DE VENTAS A GERENTE.  
EDITORIAL LIMUSA. 1a. EDICION. MEXICO 1979.
- 5.-J. YOUNDALE PETER. LA DIRECCION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.  
EDITORIAL LAGOS CONSORCIO, S.A. 1a. EDICION. MEXICO 1976.
- 6.-K. LLAMAS JOSE. TECNICAS PROFESIONALES DE VENTA.  
EDITORIAL LIMUSA. 1a. EDICION. MEXICO 1978.
- 7.-G. KELLEY PEARCE. VENTAS AL MENUDEO.  
EDITORIAL DIANA. 3a. EDICION. MEXICO 1972.
- 8.-L. REID ALIAN. LAS TECNICAS MODERNAS Y SUS APLICACIONES.  
EDITORIAL DIANA. 3a. EDICION MEXICO 1980.
- 9.-STANTON WILLIAM J. FUNDAMENTOS DE LA MERCADOTECNIA.  
EDITORIAL MC GRAW HILL. 2a. EDICION. MEXICO 1986.
- 10.-HISERODT DONALD A. RELACIONES HUMANAS EN LA MERCADOTECNIA  
EDITORIAL MC GRAW HILL. 2a. EDICION. MEXICO 1986.
- 11.-L. ROWE KENNETH. LA COMUNICACION EN LA MERCADOTECNIA.  
EDITORIAL MC GRAW HILL. 2a. EDICION MEXICO 1986.
- 12.-J. DICKSON FRANKLYN . EL EXITO EN LAS EMPRESAS PEQUENAS Y  
MEDIANAS.  
EDITORIAL DIANA. 9a. EDICION. MEXICO 1987.
- 13.-MUNCH GALINDO LOURDES Y GARCIA MARTINEZ JOSE.  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.  
EDITORIAL TRILLAS. 3a. EDICION. MEXICO 1986.



B I B L I O G R A F I A .

- 14.-REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRESAS I .  
EDITORIAL LIMUSA. 31a. EDICION. MEXICO 1985.
- 15.-REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRESAS II.  
EDITORIAL LIMUSA. 23a. EDICION. MEXICO 1986.
- 16.-FISCHER DE LA VEGA LAURA. MERCADOTECNIA.  
EDITORIAL MC GRAW HILL. 2a. EDICION. MEXICO 1994.
- 17.-KOTLER PHILLIP. DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA.  
EDITORIAL PRENTICE HILL HISPANOAMERICANA. 7a. EDICION  
MEXICO 1994.