

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



Desarrollo Organizacional del Personal en Ventas

T E S I S

Que para obtener el título de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a :
SAMUEL CISNEROS RODRIGUEZ

México, D. F.

1977

3639



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 esta 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.

CON AMOR

A MI ESPOSA Y A MIS HIJOS

CON CARIÑO Y RESPETO

A MIS PADRES Y HERMANOS

EN AGRADECIMIENTO

A MI ASESOR LIC. FRANCISCO CALDERON VILLEGAS

A MIS MAESTROS

INDICE DEL CONTENIDO

	PAG.
- INTRODUCCION	
- TEMA 1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE LA FUERZA DE VENTAS	4
La Fuerza de Ventas	
1.1. Procedimiento que se sigue para el reclutamiento	4
1.2. Importancia de una selección cuidadosa	18
1.3. Factores de un buen plan de selección de Agentes	19
1.4. Procedimiento de selección de Agentes.	20
- TEMA 2. LA IMPORTANCIA DE ADIESTRAR A LOS AGENTES DE VENTAS	25
2.1. Programa para el adiestramiento en ventas	26
2.2. Grados de adiestramiento en ventas	28
2.3. Valoración del programa de adiestramiento de ventas	31
- TEMA 3. REMUNERACION DE LOS AGENTES DE VENTAS	33
3.1. Preparación de un plan de remuneración para los Agentes de Ventas	33
3.2. Métodos de compensación de ventas	35
3.3. Administración de la compensación a los Agentes de Ventas	37
- TEMA 4. SUPERVISION Y CONTROL DE LOS AGENTES DE VENTAS	39
4.1. La tarea del supervisor	40
4.2. Cualidades personales del supervisor de ventas	43
4.3. Preparación para motivar a los agentes	44
- TEMA 5. LA NATURALEZA DE LA TAREA	45
5.1. La naturaleza humana y la importancia de incentivos adecuados.	45
5.2. Clima general	49
- TEMA 6. MOTIVACION DE LOS AGENTES DE VENTAS	52
6.1. Análisis de los diferentes factores que estimulan a los agentes de ventas	54
6.2. Métodos para motivar a los Agentes de Ventas	58
- CONCLUSION	62

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

TEMA:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE PERSONAL DE VENTAS

INTRODUCCION:

La administración moderna de ventas comprende la dirección y el control de los agentes; el planeamiento, la elaboración del presupuesto y táctica de las ventas; la coordinación de la investigación del mercado, la publicidad, la promoción de ventas y el mercadeo, y la integración en el programa comercial de todas las actividades de negocios que contribuyan al incremento de las ventas y sus beneficios.

Las funciones del Administrador de Ventas varían considerablemente según sea la magnitud de la empresa, el número de los agentes de ventas, la cantidad y calidad de los productos vendidos, la extensión del mercado, los métodos de distribución y la idea que tenga el mismo gerente de ventas sobre su oficio, 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 tengan relación con el mercadeo.

PLANEAMIENTO DE VENTAS. El Administrador de Ventas tiene que fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles y publicitarias que sean necesarias para lograr las metas establecidas. A base de una buena investigación del mercado, tiene que decidir qué productos deben venderse, quién debe venderlos, a qué clase de consumidores debe abordarse, qué llamadas conviene hacer y qué horarios de trabajo deben tener los vendedores, así como en que fecha conviene organizar las campañas publicitarias. Además el planteamiento de ventas requiere coordinar las actividades de los-

agentes, comerciantes y 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.

EL PERSONAL DE VENTAS. El Gerente de Ventas y sus ayudantes en la organización de línea son responsables de buscar, seleccionar y adiestrar a los Agentes de Ventas, así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control. La gerencia de ventas debe determinar la amplitud de los territorios de los diversos agentes, y ayudarlos a cubrir con eficiencia sus zonas para mayor beneficio de ellos y de la empresa. Con objeto de que los agentes hagan mejores presentaciones de sus ventas, el gerente debe proporcionarles, con la ayuda del Departamento de Promoción de Ventas, equipo comercial en forma de portafolios, modelos, medios de mostradores y ayudas audiovisuales. Las metas de las ventas son establecidas para cada gente por la gerencia de las mismas.

Para que los agentes de ventas encuentren su trabajo interesante y estimulante, la gerencia de ventas debe proporcionarles los medios necesarios que son: servir a los demás, oportunidad para progresar, reconocimiento de su realización, trabajo sano, buena compensación económica, ocasión para adiestrarse y ayudar.

Dada la importancia que tienen las ventas en toda empresa, y por consiguiente los agentes encargados de realizarlas, es por lo que en este trabajo se tratan los aspectos concernientes al personal de ventas como son: el reclutamiento, la remuneración y sobre todo los aspectos relacionados -

con los incentivos y la motivación.

El proporcionarle al personal de ventas los medios adecuados para su realización y autocontrol, generalmente repercute en un progreso mutuo entre éstos y la empresa, lo cual puede lograr un crecimiento y desarrollo de la empresa; brindar mejores oportunidades y un nivel de vida más adecuado tanto económico como social y moral de todos los miembros de la familia que integran la empresa.

TEMA I

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE LA FUERZA DE VENTAS

1.1 PROCEDIMIENTO QUE SE SIGUE PARA EL RECLUTAMIENTO

La Gerencia de Ventas se encuentra ante una crisis de potencial humano vendedor. El problema consiste en que es necesario atraerse y conservar un volumen suficiente de agentes de ventas competentes, para despachar la cantidad de productos en rápido aumento de las fábricas. El problema se complica porque durante casi una generación se ha observado un brusco descenso en la profesión de ventas creativas. En el mercado del vendedor se ha desarrollado durante los últimos años la actividad de vender de manera incompetente, reduciéndose a tomar pedidos y al trabajo de agentes mediocres, que han podido percibir pingües ganancias sin gran molestia. Las ventas, que siempre han atraído únicamente a una pequeña parte de toda la fuerza trabajadora, tienen hoy forzosamente que expandirse en un mercado altamente competitivo de trabajo humano.

Las ventas no constituyen una ocupación atractiva para muchos jóvenes que tienen ideas equivocadas sobre el trabajo de vender y las ventajas representadas por esta carrera.

Una de las ideas erróneas más comunes, es que hay poca seguridad en la actividad de vender. Esto disuade a mucha gente joven, cuya preocupación principal es tener una mayor seguridad en su vida.

Los Gerentes de Ventas conscientes de la necesidad que existe de un mayor volumen de fuerza vendedora, están tratando de solucionar este problema elevando el prestigio de la carrera de ventas; la explicación de las ventajas económicas y no económicas de la profesión de vender y la indicación de --

que parte importante de esta actividad es que contribuye a -- elevar los niveles de vida de todo el mundo, podrían conven-- cer a la gente de sus ventajas.

EL PROBLEMA DE LA BUSQUEDA.

Aunque es necesario algún tipo de búsqueda en todas las organizaciones de ventas, con objeto de cubrir las vacantes -- producidas en sus filas por dimisiones, incapacidades, muerte y jubilaciones, el problema de conseguir personal varía en -- importancia según sea la naturaleza del producto o servicio -- que se venda, el tipo de cliente a quien se sirva, el capital de que se disponga, el volumen de las ventas, el método de -- mercadeo y otros factores.

Aparte de las pérdidas normales de agentes, toda organi-- zación de ventas necesita de cuando en cuando aumentar sus fi-- las para introducir productos nuevos, reactivar las ventas de artículos establecidos, trabajar nuevos mercados, abrir nue-- vos territorios, contrarrestar la competencia creciente y de-- sarrollar más intensamente los canales de distribución.

PLANEAMIENTO DEL PROGRAMA DE BUSQUEDA

Para renovar una fuerza de ventas ya establecida, y para crear una nueva, es preciso analizar los requisitos que debe-- reunir el potencial humano de la organización comercial. Hay-- que estudiar cuidadosamente la actividad de cada uno de los -- agentes y clasificarlos como buenos, dudosos o inútiles. Es -- necesario considerar el volumen de ventas obtenido por cada -- agente, su compensación económica, sus gastos de viaje y los-- beneficios que hayan obtenido, para calibrar su potencial; -- igualmente deben tomarse en cuenta factores como la duraci-- ón de su servicio, su personalidad, etc.

Los clasificados como inútiles deben ser eliminados e iniciarse un programa de selección para sustituirlos por agentes competentes. A los clasificados como dudosos debe impartírseles adiestramiento especial, someterlos a una particular supervisión, y darles un margen razonable de tiempo para que acrediten su capacidad. No deben incorporarse los recién llegados a la organización de ventas hasta que se hayan eliminado los agentes inútiles, y hasta que los dudosos hayan mostrado indicios de mejorar.

Hay Gerentes de Ventas que opinan que empleando a muchos hombres, unos cuantos saldrán adelante, y que no importa que los demás se pierdan. Sin embargo, esta ley de promedios resulta cara, destruye la moral de trabajo y crea mal ambiente entre los agentes y los consumidores. En la intensa competencia que hoy se observa por conseguir un potencial humano elevado y competente para las ventas, es fundamental adoptar un procedimiento riguroso de selección.

ANÁLISIS DE LAS BAJAS DE AGENTES.

Medida importante para resolver el problema del personal de ventas es recoger información sobre sus bajas normales y sobre el número de individuos que se necesitan actualmente y más adelante para cubrir el hueco dejado por los que se van. En este estudio deben determinarse los tipos funcionales de agentes nuevos que se necesitan; el tipo de agentes que hacen falta según sus características personales, su experiencia, preparación y otros factores.

RAZONES DE LAS BAJAS

En el estudio de las bajas de agentes vendedores, debe incluirse el análisis de por qué abandonan la organización.

Las razones que dan los agentes para marcharse se clasifican en económicas y no económicas.

El principal motivo económico por el cual abandonan su actividad los agentes de ventas, es el deseo de ganar más, - entre otros. El sueldo que muchas compañías pagan a sus agentes de ventas no les representa el mismo estímulo que las comisiones razonables o las bonificaciones. Otra objeción común de carácter económico, es algún cambio en el plan de ---compensación que disminuye los ingresos de los Agentes de --Ventas, al reducir o dividir sus territorios, al ele ar las ---cuotas de producción o al quitar a los agentes los ---clientes importantes, que dejan más beneficio, para que les ---venda directamente la "casa". Además, los Agentes de Ventas ---consideran poco equitativa su compensación económica, porque los ---bonos se conceden arbitrariamente, sin relación alguna con los ---esfuerzos realizados por el individuo; son de carácter ---indefinido sus pagos; o los agentes favoritos reciben más ---compensación que otros, que están rindiendo más en ---ventas y ganancias.

Las principales razones de tipo económico que tienen ---los agentes de ventas para retirarse de su trabajo, son la ---falta de oportunidades para progresar en la organización; el ---que la gerencia no celebre sus realizaciones y la carencia ---de seguridad para el futuro. Otros motivos por los cuales ---se marchan, son las deficientes condiciones de su trabajo, ---por ejemplo lo poco poblado o poco propicio del territorio, lo ---mucho que hay de viajar y desplazarse, su adiestramiento ---inadecuado y el papeleo excesivo. La falta de confianza que ---tienen los agentes en el producto, en las normas de ventas, en-

la gerencia y en la supervisión de sus actividades, es ----- también causa de que sea tan grande el índice de bajas en -- las organizaciones comerciales.

Deben tomarse medidas para dar satisfacción a las que-- jas de los agentes en cuanto a condiciones de trabajo y méto-- dos de supervisión, con objeto de reducir las bajas del per-- sonal y conservar y atraerse buenos agentes de ventas a la -- organización.

La Gerencia de Ventas debe estar dispuesta a reconocer-- que las deserciones de los agentes pueden obedecer además a -- deficiencias en los métodos ejecutivos, particularmente, a -- la poco acertada selección y adiestramiento del personal, -- así como a la falta de comunicación entre ellos y la Geren-- cia, lo cual contribuye al descontento general. El perfeccio-- namiento en los procedimientos de la Gerencia es esencial pa-- ra solucionar este problema.

COSTO DE LA BUSQUEDA DE AGENTES

El estudio de la fuerza de vendedores debe incluir un -- análisis del costo que supone procurarse agentes. Pueden ha-- cerse reducciones considerables en este costo por medio de -- métodos más eficaces. Entre los costos de selección están -- los gastos de publicidad y propaganda, correo, viajes, y va-- rios, las bonificaciones que se pagan a los miembros actua-- les de la organización por atraer a ella nuevos agentes de -- ventas, las tarifas de servicios de empleo, el tiempo inver-- tido por los Gerentes de Ventas y su personal en entrevistar -- a los candidatos, viajar, cultivar las fuentes de agentes, -- etc.

TIPOS FUNCIONALES DE AGENTES QUE SE NECESITAN

En una sola organización de ventas trabajan frecuentemente diversos tipos funcionales de agentes. Pueden ser de especialidades, misioneros, "juniors", mecánicos o técnicos, institucionales, de mayoreo, de menudeo, o de exportación. Debe determinarse la necesidad actual y futura de cada uno de estos tipos especiales de agentes de ventas y establecer sus requisitos concretos.

MOMENTO MEJOR PARA CONSEGUIR AGENTES DE VENTAS.

La búsqueda de personal vendedor suele aplazarse hasta -- que la merma en el personal de ventas por bajas y retiros se refleje en la disminución de ventas y ganancias. Las necesidades del potencial humano de una organización deben revisarse -- por lo menos una vez al año y tomarse las medidas oportunas para conservar la fuerza vendedora a un nivel eficaz de producción.

TIEMPO NECESARIO PARA RECLUTAR LOS AGENTES DE VENTAS

Un buen programa de selección de personal requiere una -- cantidad considerable de tiempo por parte del Gerente de Ventas, de los de sucursal, división o Distrito y de los Supervisores, así como por parte del personal responsable del planeamiento y coordinación del programa en la casa matriz. Como los Ejecutivos de Ventas están casi siempre sobre cargados con muchas obligaciones, el tiempo que deben dedicar a la búsqueda, entrevistas y selección de los nuevos agentes de ventas no debe dejarse al azar, sino planearse cuidadosamente para prestar la atención debida a este importante problema. Es preciso ---- tiempo para establecer contactos con las fuentes de potencial humano, estudiar las ocupaciones seleccionadas, anunciar, en--

trevisitar y tratar a los candidatos.

TERRITORIOS EN QUE SE NECESITAN AGENTES DE VENTAS

Al planear un programa de selección, deben decidirse las áreas geográficas o territorios de ventas en que es preciso emplear más agentes. Hay que analizar todos los territorios de ventas para comparar el volumen actual con el potencial del mercado, a fin de determinar en que zonas se necesitan más agentes de ventas y calcular su número.

RESPONSABILIDAD DE LA BUSQUEDA DE AGENTES

Para proceder a la selección de los Agentes de Ventas, es necesario que se asigne la responsabilidad concreta del planeamiento y ejecución de un programa selectivo, a las personas mejor capacitadas desde el punto de vista del tiempo de que dispongan, y de la capacidad e interés que tengan en la función de reclutar personal de ventas.

EL PLAN DE ADQUISICION DE PERSONAL VENDEDOR

Teniendo presente los puntos estudiados en los párrafos anteriores, motivos de las deserciones de los agentes, análisis de los requisitos de los agentes de ventas, y de los costos y responsabilidades de su selección, es necesario que el Gerente de Ventas y sus ayudantes elaboren un plan amplio respecto a las necesidades del potencial humano vendedor y a los métodos para conseguirlo. En este plan deben determinarse los objetivos y métodos concretos para cubrir las necesidades del personal de la organización, para uno, tres y cinco años, con objeto de organizar un programa ordenado y bien pensado que remedie la crisis de Agentes de Ventas, problema actual de muchas organizaciones.

METODOS PARA CONSEGUIR AGENTES

DETERMINACION DE LAS CARACTERISTICAS ESENCIALES DEL AGENTE

El principio primero para buscar agentes de ventas, es determinar las características personales para la tarea particular de ventas que se va a desarrollar y el empleo que se va a cubrir.

Las características personales necesarias para efectuar un determinado trabajo de ventas pueden deducirse fácilmente estableciendo un paralelo entre las obligaciones de los agentes y sus rasgos personales básicos. Para poner un ejemplo de como pueden determinarse las características personales a base de una descripción de puesto, presentamos en la primera columna de la tabulación siguiente los deberes de un Agente de Ventas de automóviles, y en la segunda, las cualidades personales necesarias para el cumplimiento de cada uno de ellos.

PARALELO ENTRE LAS OBLIGACIONES Y CARACTERISTICAS PERSONALES DE UN AGENTE DE VENTAS DE AUTOMOVILES QUE TRABAJA CON CLIENTES INDIVIDUALES.

OBLIGACIONES DEL AGENTE

CARACTERISTICAS PERSONALES ESENCIALES

- | | |
|---|---|
| I. Descubrir qué es lo que necesita el prospecto, obteniendo información sobre su auto y hábitos de manejar, utilizando ayudas visuales y preguntando al prospecto. | Iniciativa, tacto, decisión, imaginación y talento analítico. |
| II. Decir al prospecto que el vehículo satisface su necesidad. | voz, buena expresión, entusiasmo y conocimiento y personalidad. |

- | | |
|---|--|
| III. Mostrar como el vehícu
lo cubre las necesida-
des del prospecto. | Imaginación, sinceridad, entu-
siasmo, conocimiento y persona
lidad. |
| IV. Lograr que el prospec-
to esté de acuerdo con
cada punto de la expli-
cación. | Persuasividad, tacto, persis-
tencia, iniciativa. |
| V. Contestar o anticipar-
se a las objeciones. | Confianza, conocimiento, tacto
y consideración. |
| VI. Rematar la venta. | Persistencia, ímpetu y confian-
za. |
| VII. Descontar el valor del
auto viejo | Honradez, tacto y conocimiento |
| VIII. Preparar reportes de -
rutina sobre visitas -
diarias, entrevistas,
prospectos, organizar-
la distribución de vi-
sitas del día. | Orden, honradez, atención a --
los detalles. |
| IX. Crear buena voluntad,
visitando o llamando -
a los clientes para --
que reciban el servi--
cio. | Amabilidad, personalidad, ----
simpatía y cortesía. |

Además del análisis del puesto, la consideración de la índole del producto o servicio que va a venderse contribuirá a revelar otras características personales que necesita del agente de ventas. Los productos técnicos requieren individuos con experiencia técnica, con cierta cultura y aptitudes mecá-

nicas; los productos de estilo requieren hombres de buen gusto y sentido del color y del diseño, y los servicios intangibles requieren imaginación. Cuando un producto es vendido principalmente a mujeres, la buena apariencia personal, la cortesía y la simpatía social son valores importantes en un agente de ventas. Si el producto es un artículo de lujo, una novedad o un adelanto moderno, se necesita más experiencia en ventas que si se tratase de mercancías de uso corriente.

PROCEDENCIA DE LOS AGENTES DE VENTAS

Una vez resuelto el problema de las características personales que debe poseer el agente para vender un producto particular, a base del establecimiento de un patrón de cualidades individuales, la cuestión que tiene que solucionar el seleccionador es dónde puede encontrarse hombres con estas dotes.

En todas las compañías hay una porción de candidatos posibles para puestos de ventas. Son individuos familiarizados con los productos, normas prácticas y operacionales de la firma, a la que han acreditado su lealtad y capacidad. Esta está en condiciones de observar a través de su personal competente a estos hombres y de valorar de cerca sus posibilidades. La selección de empleados no dedicados a la actividad de vender sirve también de estímulo a todos los miembros de la organización para hacerse acreedores a mayores ingresos y a trabajos de más fina responsabilidad. Puede brindarse un programa de adiestramiento en ventas o de entrevistas personales a individuos seleccionados de departamentos no relacionados con ventas, a fin de estimular su interés por vender.

FUENTES EXTERNAS DE AGENTES

El método más frecuente para conseguir Agentes de Ventas-

entre elementos no pertenecientes a la Compañía, consiste en que el Gerente o el Supervisor de Ventas ruegue a sus amistades que le recomienden candidatos a la fuerza vendedora. Esta fuente es además la más eficaz para lograr buenos Agentes de Ventas. Comunicando a las amistades que hay una vacante en la fuerza vendedora, y pidiéndoles nombres posibles de candidatos que puedan cubrir los requisitos para llenarla, suelen conseguirse bastantes solicitantes. Los amigos tienen ganas de prestar un servicio y se tomarán verdadero interés por recomendar a candidatos. Sin embargo, hay que procurar no aceptarlos únicamente a base de méritos que les atribuyan sus amigos, porque es natural que no sean imparciales y se dejen llevar por cierto apasionamiento lógico. Igualmente, hay que extremar la delicadeza cuando sea preciso rechazar a algún solicitante recomendado por estas amistades, para no crear antipatías, que redundarán en mala voluntad contra la empresa.

REFERENCIAS DE LOS EMPLEADOS Y AGENTES DE VENTAS ACTUALES

Cerca del 50% de los Gerentes de Ventas Industriales seleccionan sus Agentes de Ventas, valiéndose de los que ya tienen y de los empleados que prestan sus servicios en la Compañía. Estos conocen bien a la negociación y pueden explicar a sus amistades y conocidos las circunstancias en que funciona y sus valores positivos. Su lealtad e interés por el éxito del negocio hace de ellos una buena fuente de nuevos Agentes de Ventas. Sin embargo, su actividad para conseguir miembros que trabajen en la organización de ventas tiene que ser estimulada poniéndoles al corriente de la necesidad que tiene la Compañía de nuevos vendedores, el tipo de hombre que le hace falta y cómo no pueden ayudar a la empresa a conseguirlos.

Los buenos Agentes de Ventas que actualmente prestan servicios en la compañía constituyen una de las mejores fuentes de nuevos vendedores por las siguientes razones: están en contacto frecuente con sus compañeros y conocen su competencia; saben quienes están buscando nuevas relaciones; les gusta elegir a sus colegas, y prefieren que vendan con ellos no contra ellos.

CLIENTES ACTUALES

Los clientes son fuente fecunda de Agentes de Ventas, porque, en general, su actitud y disposición es favorable, conocen perfectamente el producto y suelen tener relaciones con Agentes de Ventas que andan buscando nuevas salidas.

PUBLICIDAD

Los procedimientos principales para dar a conocer la necesidad de Agentes de Ventas, son los anuncios clasificados o desplegados en la prensa diaria, la propaganda directa por correo enviada a listas seleccionadas, y su publicidad en el órgano de la empresa. Es considerable la diferencia de opiniones sobre el valor de cada uno de estos métodos.

PUBLICIDAD EN LOS PERIODICOS

Las organizaciones de ventas que experimentan muchas bajas en sus filas pueden dar con una fuente abundante de hombres nuevos con la publicidad en la prensa, aunque a veces resuelve de competencia discutible. Si el anuncio no es altamente selectivo, pueden contestar a él centenares de personas, con lo cual se crearía un problema caro de entrevistas y selección, que vendría a reducirse en un reclutamiento en masa y redundaría en perjuicio del procedimiento selectivo.

Los anuncios en los periódicos suelen ser "ciegos" o ---

"abiertos". Los anuncios abiertos expresan el nombre de la firma anunciadora, en tanto que los "ciegos" sólo dan a conocer - el número del teléfono o la dirección de la empresa.

PUBLICIDAD POR CORREO DIRECTO

Se apela algunas veces con éxito a este procedimiento para conseguir individuos que pueden ser candidatos a la fuerza-vendedora. Acaso pertenezcan a grupos ocupacionales, que, según revela el análisis, constituyen una buena fuente de Agentes de Ventas. Quizá sean hombres ambiciosos por lo general, - como los que se matriculan en cursos de estudios, asisten a -- clases nocturnas o de verano, o bien pertenecen a organizaciones para el perfeccionamiento individual.

PUBLICIDAD EN LAS REVISTAS DEL NEGOCIO O DE LA PROFESION

En todas las revistas y profesiones hay publicaciones valiosas que pueden servir de medio anunciador para atraerse --- Agentes de Ventas. Los que tienen aspiraciones y buscan nuevas oportunidades en el campo de las ventas pueden recibir fácilmente la noticia de que se necesita gente nueva, en los anuncios clasificados o desplegados de este tipo de prensa. Su circulación es limitada y el volumen de dichos anuncios quizá sea pequeño, pero su eficiencia suele ser mayor por la naturaleza selectiva del medio publicitario profesional .

LOS CENTROS DE ENSEÑANZA SUPERIOR

Los candidatos a un empleo de ventas procedentes de los - Centros Superiores de Enseñanza, a veces carecen de formación-práctica y experiencia, pero tienen la ventaja de ser adaptables y de que se les adiestra fácilmente. En la mayor parte de estos centros, hay departamentos de colocación para estudiantes y alumnos.

AGENTES DE EMPRESAS COMPETIDORAS

Los Agentes de Ventas tomados de compañías de la competencia son adiestrados en la actividad de vender, se les enseña lo fundamental del ramo y del producto, y en algunos casos se procura que aporten nuevos clientes a la organización. Pero también ocurre que, por otra parte, estos individuos suelen exigir mayor remuneración para incorporarse a la nueva empresa. Pueden ser caprichosos o independientes en sus actividades. Dar empleo a Agentes de Ventas de la competencia se presta a crear rivalidad en el oficio.

AGENTES DE VENTAS EN LINEAS AFINES

Los agentes que venden líneas parecidas, pero no de la competencia, suelen tener experiencia en la misma clase de actividades y buena voluntad, además de contactos establecidos. Sin embargo, su éxito en líneas similares no indica necesariamente que tenga capacidad para vender otro producto.

LAS AGENCIAS DE EMPLEO

La mayor parte de las agencias de empleo están especializadas en trabajo de oficina. Aun las mejores agencias de colocaciones, rara vez se consideran como buena fuente de candidatos para puestos de ventas. Por regla general, los vendedores no acuden a ellas.

AGENTES DE COMPRAS

Los compradores profesionales están constantemente recibiendo solicitudes de diversos aspirantes y tienen contacto diario con agentes de ventas que buscan nuevas relaciones. Los agentes de compras conocen el talento de estos agentes y están en magníficas condiciones para recomendar gente capaz.

SOLICITANTES VOLUNTARIOS

Personas que toman la iniciativa solicitando empleo. Los funcionarios más experimentados empiezan por suponer, a menudo justificadamente, que hay algo malo en ellos, sin embargo, no conviene, especialmente en estos tiempos, rechazarlos de inmediato, porque junto con la paja suelen encontrarse algunos granos de trigo.

1.2. IMPORTANCIA DE UNA SELECCION CUIDADOSA

El problema de la selección de buenos agentes de ventas es uno de los más importantes que debe atender la Gerencia de Ventas. La selección inteligente del personal vendedor es asunto fundamental para la compañía, porque el éxito del negocio depende del rendimiento de los agentes escogidos para representar a la organización. Si son eficientes y cumplen con su deber, quedan resueltos los problemas fundamentales de supervisión de ventas, control, motivación y preparación de los agentes, volumen de ventas, costos de las mismas y beneficios. Si se reciben agentes que no valen, aumentan las bajas del personal vendedor, disminuyen las ventas, se multiplican los gastos, se pierden clientes y se deteriora el prestigio y la popularidad de la compañía. Por mucho que sea el adiestramiento a que se someta a los agentes y por mucho que se haga por formarlos y prepararlos, nunca podrá obtenerse nada en limpio si la selección primera fué desasertada.

Los Gerentes de Ventas están comprendiendo el alto costo de la selección de agentes y prestan hoy más atención a este importante problema.

Dado que es muy difícil encontrar un buen vendedor, es esencial que el programa de selección tenga la máxima oportu-

nidad de conseguir el tipo de hombre necesario.

1.3. FACTORES DE UN BUEN PLAN DE SELECCION DE AGENTES.

Los tres pasos importantes en la elección del equipo de ventas son los siguientes:

1o. Determinar el número y tipo de hombres que se desean. Este paso incluye el análisis del trabajo y prepara por escrito una descripción del mismo. La Dirección también tiene que determinar específicamente que situaciones son necesarias para realizar el trabajo así descrito.

2o. Reclutar el número adecuado de aspirantes.

3o. Elegir los mejores culificativos entre los aspirantes.

El próximo paso en la selección es un sistema planificado para conseguir el suficiente número de aspirantes. El sistema tiene estas características:

1.- Está funcionando continuamente y no solo cuando hay vacantes en el equipo de ventas.

2.- Es sistemático, llegando y explotando todas las fuentes probables de aspirantes.

3.- Da un flujo constante de aspirantes cualificados en cantidad superior a los que puede usar la compañía.

4.- Está graduado de forma que los primeros pasos, un tanto mecánicos, pueden delegarse y no requieren del tiempo de un cargo de alto nivel.

En el tercer paso la Dirección debe establecer un sistema para medir a los aspirantes según unas normas y niveles predefinidos. Los jefes de ventas deben utilizar todos los medios posibles de selección en su esfuerzo por determinar que aspirantes poseen las cualidades apropiadas. Estos medios comprenden formularios de solicitud, entrevistas, referencias, informes de

crédito, test psicológicos y exámenes físicos.

1.4. PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE AGENTES

El proceso de seleccionar a los Agentes de Ventas se indica únicamente después de haber analizado los requisitos para el trabajo de ventas y de haber establecido un patrón o criterio de méritos personales, con el cual puedan medirse y compararse las características o técnicas de selección que a continuación exponemos para valorar los méritos de los solicitantes, han sido empleados profundamente en elegir agentes de ventas. Cada uno de los instrumentos incluidos en el procedimiento selectivo sirve para confirmar o rechazar los resultados de otras técnicas de selección, y garantiza una valorización más exacta del candidato.

LA SOLICITUD. La solicitud constituye una pieza fundamental en el proceso selectivo. El objeto principal de la solicitud es proporcionar datos verídicos sobre el candidato, que permitan al seleccionador predecir sus aptitudes, capacidad, interés, laboriosidad y otras características necesarias para el empleo de ventas que solicita.

Son dos los tipos de solicitudes utilizadas para seleccionar Agentes de Ventas: la preliminar o breve, y la formal o extensa. La preliminar vale para filtrar a los candidatos y ahorrar tiempo en las entrevistas preliminares, dando al encargado de las mismas una idea rápida de los méritos fundamentales del candidato. Cuando se han establecido esenciales para desempeñar el empleo unas cuantas calificaciones mínimas de edad, educación, salud, experiencia, etc. se utiliza un formato preliminar de solicitud para recabar datos sobre estas ca--

racterísticas. Esto permite al entrevistado rechazar de manera instantánea a los solicitantes que no reúnan los requisitos mínimos establecidos en la solicitud preliminar.

LA SOLICITUD FORMAL. La solicitud formal tiene por objeto conseguir información completa de las historias personales y cualidades para vender de los solicitantes. Las preguntas que deben formularse en una solicitud están determinadas por el análisis del empleo y las características e historias personales de los buenos agentes de ventas.

LAS ENTREVISTAS. No hay pruebas ni procedimientos selectivos más eficaces que las entrevistas personales con los candidatos a Agentes de Ventas. En último análisis el criterio personal decidirá si se contrata o se rechaza a los entrevistados.

El objeto de las entrevistas es formarse idea de cómo van a influir los solicitantes en los clientes con su personalidad y actitudes. Además son esenciales las entrevistas para conseguir información adicional o para establecer datos no explicados en la solicitud puntuada o por otros procedimientos. Permite al entrevistador comprobar la exactitud de las predicciones de otros métodos selectivos y proporcionar a los solicitantes información sobre el trabajo, la compañía y las oportunidades que se les ofrecen. También permiten a los aspirantes presentar sus méritos y características para vender.

Sin embargo, las entrevistas personales tienen muchas limitaciones. No siempre son los entrevistadores bastante ingeniosos y hábiles para determinar las capacidades de los aspirantes. Pueden ser demasiado subjetivos o dejarse llevar por prejuicios y por sus experiencias personales. Las entrevistas son quizá muy breves y desorganizadas, y los entrevistadores -

pueden desconocer, por otra parte, cuáles son las características personales necesarias para triunfar en ventas.

Son de diversos tipos las entrevistas que se celebran para seleccionar agentes de ventas: 1) La entrevista preliminar o eliminatoria, en la que se rechazan a los aspirantes claramente no capacitados. a) La entrevista orientada o guiada de conformidad con un patrón, cuyo objeto es analizar y valorar los antecedentes y la experiencia del solicitante en su relación con la capacidad necesaria para desempeñar un empleo de ventas; 3) La entrevista de comprobación, para comparar los juicios de diversos entrevistadores y reducir el margen de prejuicios, y 4) la entrevista definitiva para conceder el empleo.

Los cuatro tipos de entrevista caben en un amplio procedimiento selectivo.

INVESTIGACION DE LAS REFERENCIAS. La consulta con los jefes anteriores, del solicitante constituye una medida de importancia para llegar a una decisión sobre su empleo. Esto puede hacerse en cualquier momento del proceso selectivo, pero generalmente es una etapa posterior a la entrevista preliminar. Si bien las referencias sobre su carácter tienen un valor más o menos discutible, no hay individuo mejor para enterarse de como trabaja el aspirante que sus anteriores jefes o clientes. Pero lo que no dicen de él puede ser más importante que lo que expresan a su favor.

Los datos específicos sobre el empleo o empleos anteriores de un aspirante o Agente de Ventas tienen más importancia y valor que las opiniones de sus jefes.

La manera mejor y más eficaz de recabar datos de los antiguos jefes es ir a visitarlos personalmente o llamarlos por te

léfono, porque así puede obtenerse más pronto y más completamente la información relativa a un solicitante.

INVESTIGACION DE CREDITO. En algunas compañías se procede a investigar el crédito de un solicitante, como factor para proceder a su admisión o rechazo. La forma en que un individuo maneja sus cuentas personales suele ser indicio de que tiene responsabilidad, diligencia en sus cosas y capacidad para disciplinarse.

PRUEBAS DE APTITUD PARA VENTAS. Una de las dificultades mayores para la selección de Agentes es reconocer sus características intangibles, como su capacidad mental, personalidad, sociabilidad, iniciativa, confianza, aptitudes mecánicas y otros factores que son esenciales para vender con éxito. Existen muchas pruebas psicológicas para identificar en los aspirantes estos valores.

Los malos resultados obtenidos con las pruebas se deben frecuentemente a no haber acudido a competentes psicólogos -- profesionales en busca de asesoramiento. Un psicólogo competente no solo puede recomendar la prueba que conviene aplicar para el objetivo que se intenta, sino interpretar sus resultados en relación con las cualidades necesarias para un determinado empleo de ventas, siempre que conozca a fondo -- los requisitos fundamentales del trabajo.

Con las pruebas se obtiene información sobre ciertos aspectos de los méritos de un candidato, lo cual permite, junto con otros datos e impresiones, que el agente ejecutivo lo aprecie mejor las capacidades del candidato para determinado empleo de ventas.

El objeto de las pruebas es calibrar las aptitudes, capa

idades, conocimientos especiales, interés, talentos y personalidad de los solicitantes para un empleo de ventas. Valen principalmente para determinar la capacidad que posee el candidato para vender, acreditando las cualidades necesarias de destreza, conocimiento y aptitudes especiales.

EXAMENES FISICOS. El reconocimiento físico de los interesados, realizado por un médico de la compañía o cualquier doctor prestigioso, es un paso esencial del proceso selectivo de muchas organizaciones de ventas. La salud del agente influye en su rendimiento, hasta el extremo de que un solicitante, -- que, por otra parte, está adornado de buenas cualidades, no tendrá posibilidades de triunfar en ventas con un historial médico dudoso o con una irregularidad física de importancia.

INCORPORACION DE LOS NUEVOS VENDEDORES A LA ORGANIZACION.

Cuando se admite a un vendedor, la Dirección debe prestar mucha atención a la tarea de integrarlo dentro de la familia de la compañía. Con frecuencia, a este paso no se le presta atención alguna. Se elige con mucho cuidado la persona, y se le invita a comer para admitirle en la compañía. Entonces, -- tan pronto como está admitido, ya termina todo y se le deja abrirse paso por si mismo. En tales casos la persona normalmente se desanima y algunas inclusive se van. Un Jefe de Ventas inteligente se dará cuenta de que el nuevo individuo sabe muy poco de los detalles de su trabajo, sus compañeros, o su estado dentro de la compañía. Existe una absoluta necesidad de mantener libres y abiertos los canales de comunicación en ambos sentidos entre la Dirección y el nuevo empleado.

TEMA II

LA IMPORTANCIA DE ADIESTRAR A LOS AGENTES DE 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 de ventas. La preparación del agente es hoy más concienzuda, más práctica y más compleja. En muchas compañías se han creado departamentos de adiestramiento de ventas, a cargo de especialistas que emplean métodos científicos para desarrollar vendedores eficaces.

En nuestros días el agente ha llegado a ser más especialista en necesidades de consumo y de problemas de ventas que nunca. Tiene que saber diagnosticar los problemas de sus --- clientes y recomendarles soluciones acertadas. Para esto, es indispensable que posea un conocimiento práctico, no sólo de la técnica de vender, sino de ingeniería, manufactura, investigación de mercado, publicidad, finanzas y economía.

Es fundamental el adiestramiento organizado en ventas para la moderna gerencia de mercado por muchos motivos: aumenta el volumen de las ventas, sus costos se reducen, se atrae a -- la organización un tipo mejor de agentes, se unifican los esfuerzos de todo 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

en el proceso de su preparación, la supervisión se simplifica y se hace más eficiente, se eliminan las pérdidas intangibles producidas por las equivocaciones de los agentes no preparados, se necesitan menos vendedores, se aumenta la capacidad de los agentes actuales con el adiestramiento, todos se sienten estimulados por éste a incrementar su producción de ventas, y se sirve con mayor eficiencia a los clientes.

2.1. PROGRAMA PARA EL ADIESTRAMIENTO EN VENTAS.

Para mejorar un equipo de ventas es importante crear y dirigir un programa de formación. Todos los vendedores incluso los más experimentados, necesitan un curso de formación periódicamente. La formación comprende los siguientes tipos de problema:

1.- ¿Cuáles son los objetivos del programa? En general, el programa pretende aumentar la productividad y estimular a los vendedores.

2.- ¿Quién debe dirigir la formación?. El programa de formación puede ser dirigido por los jefes de ventas, por un departamento de formación de la compañía o por especialistas en formación independientes de la compañía.

3.- ¿Cuál debe ser el contenido del programa?. Un programa de formación de ventas bien pensado debe cubrir temas generales: conocimiento del producto, información sobre la política y prácticas de la compañía y técnicas de venta; también debe conocer los productos de la competencia y las características de sus clientes y competidores.

4.- ¿Cuándo y dónde debe realizarse el curso?. Algunas compañías son partidarias de una formación completa del vendedor antes de enviarle a la calle. Otras prefieren dejarle que

demuestre su deseo y habilidad para vender y entonces traerles de nuevo a la oficina o fábrica para un curso intensivo. ambos puntos de vista tienen sus ventajas.

Las compañías pueden utilizar programas de formación centralizados o descentralizados. Un programa centralizado puede incluir una reunión o convención periódica a la que asistan to dos los vendedores, o bien la compañía puede usar una escuela organizada que puede ser continua o periódica. Un programa des centralizado se puede llevar a cabo en las sucursales, en los centros de los vendedores viajeros o un entrenamiento durante el trabajo. Estos no tienen a los vendedores largo tiempo fuera de su trabajo o no rompen la rutina de las oficinas centrales. El asistente puede aprender en el mismo ambiente en que trabaj y en que aparecen los problemas. El gran inconveniente de los programas descentralizados es que normalmente la cali--dad de la instrucción es menor.

5.- ¿ Qué métodos de instrucción se deben usar?. Se puede emplear el sistema de conferencias para informar a los asistentes sobre la historia de la compañía, sus políticas y prácti--cas. Para dar un conocimiento del producto se pueden hacer demostraciones así como las técnicas de ventas. Las discusiones sobre la mesa o la pizarra son útiles para analizar los problemas que encuentran los vendedores en su trabajo. Los ejerci---cios prácticos son un excelente medio para entrenar a una persona en las técnicas de venta apropiadas. El entrenamiento sobre el terreno se puede utilizar en casi todas las faces del pro--grama.

2.2. GRADOS DE ADIESTRAMIENTO EN VENTAS

El programa de adiestramiento en ventas debe tener sus -- grados, según la educación y experiencia anteriores de los --- alumnos, y el trabajo que va ha desarrollarse. Hay cuatro grados o niveles de adiestramiento en ventas: La introducción o - instrucción elemental para los principiantes, el adiestramien- to de los agentes de ventas experimentados, la formación avan- zada de los agentes de ventas senior, y el adiestramiento para los supervisores e instructores.

LA INTRODUCCION O ADIESTRAMIENTO BASICO. Los Agentes que- empiezan a trabajar en la compañía suelen recibir un curso de introducción o instrucción fundamental. Muchos programas de -- adiestramiento de ventas se limitan a lo básico, porque corre- prisa contar con nuevos agentes de ventas, resulta más fácil - prepararlos, y a los que empiezan a trabajar son más recepti-- vos y aprenden más pronto.

El adiestramiento básico tiene por objeto desarrollar la- actitud debida de los estudiantes hacia la actividad de ventaş e impartirles los conocimientos y enseñanzas prácticas que van a necesitar para vender con éxito. El tiempo destinado al ---- adiestramiento de carácter introductorio varía de cinco días a seis meses. La duración del programa de adiestramiento básico- depende de la experiencia que ya tenga el alumno, del número - y complejidad de productos que van a venderse, y de lo compli- cado que sea el empleo de ventas.

He aquí un breve adiestramiento básico en ventas, que si- gue a un programa de introducción de cinco días, en una gran - firma productora de artículos alimenticios, que vende a tien-- das de menudeo:

Día primero: Presentaciones personales a los compañeros - de trabajo en la oficina de ventas y en los almacenes; explicación de las oportunidades que la compañía brinda al interesado; cubrir los modelos de contratación posterior; explicación de los métodos de selección, adiestramiento y supervisión adoptados por la compañía, explicación de ésta y de su desarrollo; exposición de la historia de los productos y del programa de control de calidad; entrega al candidato de muestras de productos, explicación de servicio al cliente.

Día segundo: Visitas a las tiendas para conocer a los clientes, observar cómo se hacen los cobros; inspeccionar la comprobación y movimiento de las existencias; observar pedidos por escrito, preparación de exposiciones, y las entregas que se están haciendo, y comprobar la destreza del agente para manejar un automóvil.

Día tercero: Visión general del trabajo del agente de ventas; explicación sobre cómo deben envasarse y manejarse los productos en cantidad, y plan de distribución.

Día cuarto: Descripción de la organización, a partir de los ejecutivos y personal técnico hasta los gerentes de sucursal; normas y procedimientos de la compañía; otros productos; categoría del agente de ventas; lista de precios; mecánica de tramitar un pedido; procesamiento de boletos de ventas y reunión de pedidos.

Día quinto: Publicidad; plan para el territorio de trabajo; minoristas y comercios; sistemas de cifra y normas para la rotación de las existencias; procedimiento general de la tienda; relaciones, informes y modelos impresos; prueba de haber entendido la información que se le ha explicado y las prácti-

cas observadas durante el período de introducción.

ADIESTRAMIENTO DE CONTINUACION. Cuando los agentes han terminado su adiestramiento fundamental o de carácter introductorio, y han adquirido experiencia, se les proporciona un "Adiestramiento de continuación", es decir, se les da información continua sobre los nuevos productos y normas, y se siguen desarrollando sus actitudes constructivas y su capacidad de vender. A los Agentes de Ventas ya experimentados, suele adiestrarseles sobre el terreno y en el trabajo, bajo la dirección de instructores o supervisores especiales a intervalos periódicos, además del adiestramiento en grupo que reciben en la oficina local de ventas.

ADIESTRAMIENTO AVANZADO EN VENTAS. Este tipo de adiestramiento se imparte a los agentes de capacidad acreditada, bajo la dirección de ejecutivos de la casa matriz o especialistas en adiestramiento, con objeto de estudiar técnicas avanzadas de ventas, aplicaciones más complicadas del producto, las características de otros nuevos y las normas prácticas de la firma. Esta especie de adiestramientos posgraduado se imparte también en escuelas abiertas a intervalos regulares en la casa matriz, a cargo de personal técnico. El adiestramiento en las actividades de ventas, arte de hablar en público, ingeniería, mecánica, eléctrica y química, se imparte en los centros superiores de enseñanza de negocios e ingeniería, a expensas de la compañía, en muchas organizaciones.

ADIESTRAMIENTO DE SUPERVISION EN VENTAS. Cada día es mayor el número de grandes compañías que se interesan por el adiestramiento de supervisores de ventas y gerentes de sucursal, que después vayan a ser responsables de la formación de sus agentes.

Se necesita preparar a los gerentes de sucursal o supervisores, porque el adiestramiento en el arte de vender tiene que desarrollarse a nivel local, en las oficinas de las sucursales y en el trabajo mismo de los agentes. Para adquirir destreza y habilidad comercial, el Agente de Ventas tiene que ser -- adiestrado en el trabajo por un supervisor o por el gerente de la sucursal.

Como muchos gerentes de sucursal y supervisores carecen de la capacidad necesaria para preparar a los Agentes de Ventas, es fundamental un programa de adiestramiento en supervisión.

2.3. VALORACION DEL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO DE VENTAS

Valorar periódicamente la eficiencia del programa de -- adiestramiento es esencial para mantener a la gerencia y a los agentes informados respecto al valor del adiestramiento, y para que puedan introducirse cambios o mejoras en el contenido -- y diversos aspectos del programa.

Pueden advertirse pruebas fehacientes de la eficiencia del adiestramiento en un mayor volumen de ventas, en la reducción de sus costos, disminución de las devoluciones, limitación de los gastos, en el mejor índice de bajas de agentes, y en el equilibrio mejor de las ventas en todas las líneas. Pueden observarse indicios intangibles del que el adiestramiento está desarrollándose eficazmente, en la moral mejor del trabajo, en la cooperatividad, interés y buena voluntad de los agentes.

Los exámenes constituyen una medida objetiva de los conocimientos asimilados por los alumnos en el curso de adiestra--

miento, con las puntuaciones periódicas que los instructores -
hagan del trabajo realizado por los agentes, pueden palpase -
los efectos prácticos del adiestramiento y ponerse de manifies-
to la necesidad de cualquier cambio en el énfasis o en el per-
feccionamiento del programa.

TEMA III

REMUNERACION DE LOS AGENTES DE VENTAS

La remuneración de los Agentes de Ventas es uno de los - problemas más importantes que tiene que resolver la Gerencia - de Ventas. Afecta directamente no sólo al costo de las ventas - y a sus ganancias, sino a algo de más trascendencia: a la acti- tud, interés y comportamiento de los agentes, y a la naturale- za de su trabajo.

Las compañías pueden ofrecer compensaciones financieras - y no financieras. Las no financieras consisten en dar a la per- sona la oportunidad de ascender, satisfacer sus deseos de que- se le reconozcan sus esfuerzos, y darles sensación de presti- gio, auto-respeto, y pertenencia. Las compensaciones financie- ras pueden ser o de pago directo (dinero) o de pago indirecto- (vacaciones, pensiones o seguro).

3.1. PREPARACION DE UN PLAN DE REMUNERACION PARA LOS --- AGENTES DE VENTAS.

Antes de adoptar un plan determinado, la Dirección debe darse cuenta de las amplias consecuencias de una buena políti- ca de salarios. Esto puede facilitar a una compañía el atraer, conservar y desarrollar agentes vendedores de valía. Debe guar- dar relación entre el salario de una persona y sus esfuerzos y resultados, particularmente sus resultados. Una buena política puede facilitar a la compañía el control de las actividades -- del equipo de ventas.

Dos consideraciones principales determinan la naturaleza de la técnica ejecutiva y de sus prácticas respecto a la admi- nistración de sueldos y salarios. La primera se refiere a la -

equidad y la justicia: tiene que ver con las cotizaciones del mercado de trabajo a las cuales debe ajustarse la cantidad monetaria, con las condiciones económicas, con la importancia del empleo y con la contribución del interesado.

La segunda consideración se refiere al incentivo económico (en un sentido amplio, a todos los tipos de compensación monetaria): El uso de incrementos diferentes de dinero para obtener un aumento proporcional al esfuerzo productivo.

CONCLUSIONES:

1.- Los problemas de equidad relativos a las compensaciones económicas pueden resolverse razonablemente por medio de un sistemático exámen de mercado, la atención al costo de la vida, tácticas como pagar sueldos "iguales o mejores a los corrientes", planes bien organizados de clasificación de empleos y negociaciones colectivas e individuales. De esta manera, el empleado puede tener más o menos seguridad de que es equitativo el nivel general de la compensación económica que va a recibir.

2.- Los problemas de motivación pueden solucionarse en parte con la adjudicación de premios equitativos en forma de salario base y también brindando al agente oportunidades para satisfacer sus necesidades de nivel superior merced a esfuerzos polarizados hacia los objetivos de la empresa (o sea, el principio-integración).

3.- Hay cuatro categorías de aumentos de las compensaciones económicas por encima de los sueldos base, que representan la realidad y pueden, por lo tanto, adoptarse:

a) Los que pueden estar directamente vinculados a criterios objetivos de rendimiento, como ganancias y pérdidas. Por otra parte, serán potencialmente lo bastante importantes para -

tener un valor estimulante genuino;

b) Los administrados como incrementos sobre el excedente del stock de ventas que se haya establecido, por ejemplo pagar un porcentaje mayor sobre ese excedente.

c) Aumentos por méritos a la pequeña minoría de individuos cuyo trabajo sea evidentemente sobresaliente.

d) Remuneraciones de grupo por la realización de mayores ventas en el mes, de ganancias económicas objetivamente mensurables. Se repartirán entre los miembros del grupo a base de un porcentaje igual.

3.2. METODOS DE COMPENSACION DE VENTAS

Hay tres métodos muy usados para pagar al equipo de ventas: a sueldo, a compensación y una combinación de ambos. Hoy día, probablemente más de la mitad de las compañías del país usan algún tipo de combinación.

Los sistemas de sueldo puro se suelen usar normalmente para los nuevos vendedores y los vendedores volantes, cuando se abren nuevos territorios, o cuando la venta consiste en un producto técnico con un período largo de negociaciones.

La comisión pura da un gran incentivo a los vendedores y los costos de comisión están directamente relacionados con las ventas o el margen bruto. El representante de ventas tiene más libertad en su trabajo y su nivel de ganancias está en gran parte determinado por sus propios esfuerzos. Por otra parte resulta difícil controlar a los hombres y hacerles realizar un trabajo equilibrado; es especialmente difícil hacerles realizar tareas que no incluyan comisión y siempre existe el peligro de que ejerzan demasiada presión sobre un cliente,

o de cualquier manera provoquen malas relaciones. El plan de comisión pura puede tener buenos resultados si:

1o.- Se necesita un gran incentivo para conseguir ventas.

2o.- Hace falta muy poco trabajo volante que no sea de --
ventas.

3o.- La compañía es financieramente débil y tiene que sacar sus gastos de compensación directamente de las ventas.

4o.- Los vendedores lo prefieren o es lo normal en el ramo de la industria.

5o.- La compañía no puede supervisar a sus hombres.

Para contrarrestar algunos de los inconvenientes en el ---
plan de sueldos y el de comisiones por separado, suelen convi-
narse los dos, es decir, adoptarse un método de compensación -
económica a base de sueldo más comisión.

De conformidad con esta plan convinado, se suele pagar al agente de ventas un sueldo que equivale al 50% por lo menos de sus ingresos totales, al cual se añaden comisiones sobre las -
ventas netas. Este método tiene la ventaja de que se ejerce el control debido sobre los agentes, puesto que perciben un sueldo fijo y, además de proporcionarles incentivos para aumentar su rendimiento, por medio de las comisiones. El grado de estímulo y de control que desea la Gerencia puede regularse ajustando la cuantía del sueldo y la tasa de las comisiones. Se aseguran al agente ganancias estables, se le retribuye por su la-
bor misionera, y se le proporcionan ingresos regulares durante el período de adiestramiento y en las temporadas de depresión.

El inconveniente principal de este plan consiste en que -
los agentes tienden a vender con exceso o a trabajar los ar---
tículos que dejan escasas ganancias y son más fáciles de ven--

der. No fomenta la cooperación entre los agentes. El vendedor puede contentarse con su pequeño sueldo, sin intentar desarrollar esfuerzos por merecer comisiones. Por otra parte, éstas pueden no tener importancia en los períodos de depresión.

La combinación de sueldo y comisiones se está aplicando cada día más a la venta de muchos productos de consumo corriente y especialidades de altos precios, en torno a los cuales hay intensa competencia. Este método resulta eficaz cuando hay que pagar a los agentes por su trabajo misionero, y al mismo tiempo por el volumen de ventas. La Gerencia puede ejercer mayor control sobre los agentes, debido al sueldo que perciben.

3.3. ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION A LOS AGENTES DE VENTAS.

INTRODUCCION DE UN PLAN NUEVO DE COMPENSACION ECONOMICA.

Cuando el Comité de Compensación ha optado finalmente por un plan para retribuir a los agentes de ventas, es preciso redactarlo por escrito y presentarlo a la Gerencia de Ventas y a los agentes, para que formulen las críticas y sugerencias que estimen oportunas, si lo aprueban. Si el plan propuesto no parece bien a los agentes y a la Gerencia, no es probable que de buenos resultados. Además, cuando se han solicitado los puntos de vista de los Agentes y Ejecutivos de ventas, y se les ha estudiado cuidadosamente, el plan será aceptado con menos dificultades y se facilitará su administración.

Una vez revisado y enmendado el plan de compensación, para poder ser puesto en vigor en toda la organización de ventas, debe anunciarse, junto con una explicación detallada de todas sus ventajas y excelencias prácticas, a fin de lograr su

aceptación y compensación clara por los agentes y ejecutivos - de ventas.

VALORACION PERIODICA DEL PLAN DE COMPENSACION. La administración eficiente de un plan de compensación económica exige - que sea estudiado y valorado por lo menos una vez al año, para proceder a su enmienda de conformidad con los cambios fundamentales que hayan podido operarse en los empleos de ventas, las presiones de la competencia y cualquier circunstancia de emergencia que perturben la economía nacional. También deben tomarse en consideración, al ajustar los planes de compensación económica, la elevación de los costos de ventas.

El plan de compensación a los agentes de ventas debe ser revisado periódicamente para identificar sus puntos fuertes y sus fallas. Hay que invitar a los agentes y ejecutivos de ventas a que formulen las críticas y sugerencias que consideren - oportunas. Puede mandarse a los agentes un cuestionario, con - objeto de enterarse de su manera de pensar, o bien puede entrevistárseles para averiguar qué opinan sobre el plan.

TEMA IV

SUPERVISION Y CONTROL DE LOS AGENTES DE VENTAS

La organización de ventas comprende varias etapas. La función principal corresponde al personal técnico de la casa central de la compañía, que labora programas de publicidad y ventas, ayudas comerciales, investigación del mercado, adiestramiento en ventas y normas prácticas y eficientes para convertir a los prospectos en clientes, y a los productos en beneficios. Los distintos niveles de la organización de ventas son: Gerentes Regionales de ventas, Gerentes de Ventas de Distrito, Gerentes de Sucursales y Supervisores de Agentes.

En cada uno de estos niveles puede estrangularse o desviarse la energía de ventas por la negligencia o indiferencia de los supervisores y Agentes que deben utilizarla para vender.

Los Agentes 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.

Casi siempre los agentes son emocionales por temperamento, por lo cual necesitan una cooperación afectiva y una exhortación sincera para seguir adelante. Si no obtienen el apoyo y el reconocimiento que tanto anhelan, se desalientan, se sienten solos y su trabajo se deteriora. Se les antoja que están siendo olvidados, desarrollan actitudes negativas, se imaginan ofensas injustificadas y se convierten en problemas de personalidad.

4.1. LA TAREA DEL SUPERVISOR. Los objetivos generales de la supervisión, son la motivación de los agentes, la valoración de su trabajo, la orientación para perfeccionar sus métodos, y la buena comunicación. Estos fines se logran realizando las tareas específicas que describimos a continuación.

ADIESTRAMIENTO Y READIESTRAMIENTO DE LOS AGENTES. Es responsabilidad de los supervisores adiestrar a los Agentes de Ventas al incorporarlos a 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, los trámites oficinescos corrientes, 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 contactos con otros nuevos, iniciar la venta, hacer demostraciones, contestar a 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. Los supervisores pueden perfeccionar las presentaciones de los agentes, analizando sus defectos, enseñándoles la forma práctica de corregirlos, encauzar sus esfuerzos, comprobar si -

ha entendido bien el procedimiento, persuadirlo a que ensaye - el método perfeccionado, e insistir constantemente en que practique, hasta que aumente su proporción entre ventas y entrevistas.

MEJORAR SU 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 conquistarse su buena voluntad - y sus nuevos pedidos, y los adiestra en la publicidad verbal - del producto. Los supervisores estudian y discuten con los --- agentes métodos concretos para cultivar a los clientes, procedimientos para programar las fechas de sus visitas comerciales, la selección de clientes para su desarrollo y la forma de lo-- grar su cooperación.

VALORAR EL TRABAJO DE LOS AGENTES. Los supervisores califican la calidad del trabajo realizado por los agentes, comprobando 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. Los expedientes del rendimiento de los agentes, formados - a base de sus reportes diarios de visitas, informes de gastos, listas de rutas y pliegos de puntuación sirven a los supervisores de base para orientar y motivar a la fuerza vendedora.

MANTENER LA COMUNICACION 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 de los programas en la organización de ventas. Los supervisores deben exponer los datos con toda exactitud, sin --- adulterarlos ni falsearlos, y de forma en que todos los agen--

tes puedan entenderlos. 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 pesos, unidades, ganancias brutas, gastos y actividades misioneras. Los supervisores deben planear y fijar las metas relativas a uno o más de estos factores para cada uno de los agentes; ésta es la base de una perfecta supervisión.

LEVANTAR LA MORAL DE TRABAJO DE LOS AGENTES. Satisfaciendo los deseos que sienten 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 el todo su entusiasmo y capacidad. Eliminando las fricciones y dificultades entre sus agentes por medio de una buena dirección, los supervisores contribuirán a elevar su espíritu de trabajo y a crear una organización mejor y más productiva de ventas.

AYUDAR A LOS AGENTES A SOLUCIONAR CIERTOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS. Los supervisores pueden ayudar a sus agentes a superar algunas dificultades, como atender a las quejas de los clientes por haber hecho algo defectuosamente, bien se trate de actividades comerciales, equivocaciones en las entregas, en los créditos, en los precios o en la calidad de los productos. Contribuyen los supervisores a promover nuevos negocios y operaciones. Ayudan a los agentes a superar sus dificultades personales, los ayudan a elaborar planes, de ventas y hacen sus

veces cuando faltan por enfermedad o por vacaciones.

VELAR POR LAS BUENAS RELACIONES ENTRE SUS AGENTES. Para fomentar el espíritu de equipo y mantener un clima de buenas relaciones entre los agentes, los supervisores deben organizar juntas de ventas, que contribuirán a que se conozcan mejor, a producir una sana rivalidad entre ellos, a que se respeten más y a que tomen parte en actividades sociales, en que sus familias -- puedan conocerse y tratarse.

4.2. CUALIDADES PERSONALES DEL SUPERVISOR DE VENTAS.

Para que su función sea eficaz, el supervisor debe tener - cualidades personales de un líder capaz de hacerse seguir por - sus agentes, y de impulsarlos a llevar a cabo lo que el les indique. Es un error suponer que un buen Agente de Ventas valga - por eso mismo para las responsabilidades de supervisor. Si bien es cierto que algunos supervisores pueden ser líderes natos, en su mayor parte han adquirido sus dotes de mando y su autoridad, desarrollando las características personales de líder.

El buen supervisor de ventas debe conocer ante todo el oficio de agente, porque no podrá dirigir ni adiestrar como es debido a sus hombres sin estar familiarizado con todos los aspectos de su trabajo. Como muchos supervisores fueron antes agentes destacados, conocen directa y de primera mano las obligaciones del vendedor y las dificultades que encuentran los hombres a -- los que supervisan. Pero no basta con este conocimiento del oficio de ventas; el supervisor debe estar perfectamente documentado sobre la historia de la compañía, su organización, normas -- prácticas y procedimientos, y conocer perfectamente la manufactura, características y aplicaciones del producto.

Los supervisores que cumplen con su deber se conquistan -- la confianza y lealtad de sus hombres con su sinceridad y nobleza, que debe manifestarse en su conducta individual y en el trato con sus agentes. Deben proceder siempre con justicia y -- consideración, tener valor para afrontar situaciones desagradables, y estar dispuestos a aceptar las críticas y asumir la -- responsabilidad de sus propios errores. Y lo que es menos ---- importante: Deben tener la prudencia y el criterio necesarios para solucionar los problemas de ventas y distinguir lo que -- tiene importancia de lo que carece de ella.

4.3. PREPARACION PARA MOTIVAR A LOS AGENTES.

Antes de que el supervisor de ventas esté en condiciones de estimular a los agentes e incertar el máximo rendimiento -- con su esfuerzo, debe comprender claramente cuáles son sus motivos. Los deseos personales cuya satisfacción motiva a los -- agentes, son los siguientes: Reconocimiento, compensación justa, buenas condiciones de trabajo, oportunidad para abrirse camino y ascender, buena supervisión, contar con información al día, tener margen para expresar sus puntos de vista, aceptación social, seguridad, oportunidad para tomar parte en las decisiones, y gusto al trabajo.

Para comprender las actitudes de un agente, el supervisor debe sentir interés sincero por el individuo, mostrándole que se preocupa también por sus actividades ajenas al trabajo, y -- dándole oportunidad para que le hable de sus asuntos personales y familiares. Invitarlo a que explique su actitud suele -- ser totalmente ineficaz, porque la mayor parte de las personas conocen sus propias actitudes o son inconscientes de ellas, y muchos ven con disgusto que se les hagan preguntas sobre las --

que consideran cuestiones privadas. Pero, si el supervisor le-
da una oportunidad para explayarse y él le escucha comprensiva
mente, podrá averiguar muchos aspectos de las actitudes e inte
reses de sus agentes.

TEMA V

LA NATURALEZA DE LA TAREA

5.1. LA NATURALEZA HUMANA Y LA IMPORTANCIA DE INCENTIVOS ADECUADOS.

Debe haber una preocupación por la naturaleza de las relaciones, creando un ambiente que estimule la consagración de los objetivos de la empresa y brinde oportunidades para el ejercicio máximo de la iniciativa, del ingenio y de la autodirección para realizarlos.

Durante la etapa de la niñez, período caracterizado por -- una relación de extraordinaria dependencia, todos adquirimos un elevado nivel de perspicacia para comprender los aspectos de la conducta de nuestros padres. Hasta los más tiernos pequeños son extraordinariamente sensibles a expresiones sin duda inconscientes de las actitudes de aceptación o rechazo de sus padres. Se comprende que sea así por la extraordinaria dependencia de la infancia y de los primeros años de la niñez. En el sentido psicológico se ventila la supervivencia.

Desde luego que la dependencia del subordinado es mucho menos en la relación de empleo, pero con todo y eso sigue siendo verdad que su capacidad de realizar los fines personales está -- considerablemente afectada por las actitudes de sus superiores. Hará uso constante de su intuición para percibir el clima de relación al formular juicios sobre las oportunidades de lograr -- sus objetivos. El ambiente es más importante que el tipo de autoridad o el "estilo" personal del supervisor. Puede ser auto--crático o democrático, efusivo y expresivo, frío o introvertido, fácil o duro de tratar, pero estas características personales --

tienen menos valor que las actitudes a que reaccionan los subordinados.

LA CONFIANZA DE LOS SUBORDINADOS EN UN TRATO JUSTO. Los estudios de investigación sobre la relación entre superior y subordinado han señalado una porción de diferencias en la actitud y proceder del supervisor, que guardan relación con la alta productividad y entusiasmo de los subordinados.

Es importante que el jefe tenga influencia "hacia arriba" en la jerarquía de la organización. No basta con que el subordinado goce de las simpatías de su superior, sino que éste tiene que estar en condiciones de poder proceder en consecuencia. Sino ejercer influencia considerable en lo relativo a decisiones sobre aumentos de salario, promociones o condiciones de trabajo, los subordinados confiarán en él por indiferente que sea su actitud.

También es necesario que el jefe tenga competencia y conocimiento de los deberes a su cargo: no precisamente que esté familiarizado con los detalles del trabajo de cada subordinado, sino que sea un jefe capaz. Los empleados no tendrán seguridad de ser tratados con equidad cuando el superior es incompetente.

Algunos creen que lo que se necesita es precisamente seguridad, y no solo la esperanza de recibir el trato más equitativo posible.

Los subordinados exigen seguridad cuando se sienten amenazados, cuando temen alguna acción arbitraria, favoritismo, discriminación. Se contentan con que se les trate equitativa y justamente cuando tienen confianza verdadera en sus jefes.

LA CONFIANZA "HACIA ABAJO". Estas características del pro

ceder y actitudes diarias, a las que los subordinados reaccionan tan sencitivamente, no vienen del aire sin más ni más . -- Son expresiones externas de la idea que tiene el superior de sus responsabilidades ejecutivas y de su concepto sobre la naturaleza humana.

El que ve a sus subordinados como auténticos valores que le ayudan a cumplir con sus responsabilidades y se interesa -- por crear condiciones que le permitan aprovechar su colaboración. Entre otras coas, probablemente lleve a la práctica la delegación efectiva, brindando a sus subordinados oportunidades para desarrollar sus dotes bajo su mando. Además los utilizará como recursos humanos que le ayuden a resolver los problemas del Departamento.

IMPORTANCIA DE INCENTIVOS ADECUADOS. Una de las tareas -- más importantes del Gerente de Ventas es procurar que los agentes de su organización logren las satisfacciones que los conviertan en representantes convencidos y leales de la compañía, y en productores eficaces de ventas y sus ganancias. Cuando la Gerencia no logra proporcionar a los agentes estas compensaciones, su moral de trabajo se enfría, aumentan sus bajas, declina el volumen de las ventas y se resiente su conducta profesional.

Las satisfacciones que buscan los Agentes de Ventas en su trabajo son: servir a los demás, encontrar esta actividad interesante y estimulante, oportunidad para progresar, reconocimiento de su realización, trabajo sano, oportunidad para expresarse a si mismo, buena compensación económica, ocasión para adiestrarse y ayudar.

5.2. CLIMA GENERAL.

La característica más saliente de la relación entre el subordinado y sus superiores, es que el primero depende de los segundos para la satisfacción de sus necesidades. La industria está organizada en nuestra civilización a base de líneas de autoridad. En un sentido genérico y esencial, el subordinado depende de sus superiores en cuanto a su trabajo, en cuanto a la permanencia o continuidad en él, en cuanto a los ascensos con sus satisfacciones inherentes de aumento de sueldo, responsabilidad y prestigio, y en cuanto a una porción de satisfacciones personales y sociales que se derivan de la situación laboral. El éxito o el fracaso de esta relación estriba en la manera en que se maneje.

CONDICIONES DE SEGURIDAD. Hay tres aspectos principales de la relación entre subordinados y superiores que afectan a la seguridad de los primeros. El más importante de los tres es lo que podríamos llamar la "ATMOSFERA" o CLIMA CREADO POR LOS SUPERIORES. Esta atmósfera no se manifiesta precisamente en lo que hace el superior, sino en la manera en que lo hace y en la actitud interna que observa respecto a sus subordinados. Es -- más o menos independiente de la severidad de su disciplina y de los patrones de actuación que exige.

Sólo es posible ofrecer seguridad a los subordinados cuando saben que cuentan con la aprobación genuina de su superior. Si el clima se presta a ambigüedades o es de desaprobación, no pueden contar con la seguridad de satisfacer sus necesidades, independientemente de lo que hagan. Cuando no existe una actitud sincera de aprobación, hasta las acciones más inofensivas y neutrales del supervisor son vistas con recelo y sospecha.

El segundo requisito necesario para la seguridad de los subordinados es el conocimiento. Precisan saber qué es lo que se espera de ellos. De otra manera por errores de comisión o de omisión puede interferir con la satisfacción de sus propias necesidades. Hay diversos aspectos de conocimiento que el subordinado requiere:

1. Las directrices generales de la compañía y la filosofía de la Gerencia. Es imposible la seguridad en un mundo de cambios cambiantes, por lo que los empleados de las empresas individuales exigen el conocimiento de directrices, o sea, de la política y filosofía de la alta Gerencia.

2. Conocimiento de procedimientos, normas prácticas y regulaciones. Sin este conocimiento, el subordinado solo puede aprender a base de tanteos y errores, y siempre estará pendiente la amenaza del castigo para infracciones de que no tiene la culpa.

3. El empleado necesita conocer las obligaciones de su trabajo, sus deberes, responsabilidades y el lugar que ocupa en la organización. Si carece de este conocimiento nunca puede estar seguro de cuándo debe tomar una decisión o pasar el asunto a otra persona.

4. El empleado debe conocer las peculiaridades personales de su superior, inmediato. Un buen agente de Ventas no aborda a un cliente probable sin informarse de cuántos detalles pueda adquirir sobre sus intereses, hábitos, prejuicios y opiniones. Pues bien, el subordinado tiene que venderse a sí mismo a su superior, por lo cual es indispensable que posea un conocimiento de estos aspectos suyos.

5. El subordinado debe saber qué opinión tiene el jefe de su trabajo y comportamiento. ¿qué idea tiene de mí? ¿Cómo es-

toy procediendo?. Saber qué piensan los superiores de uno equi vale a conocer lo que tiene que hacer para satisfacer sus propias necesidades.

6. El subordinado debe saber de antemano los cambios que pueden afectarlo. La resistencia al cambio es fenómeno corriente entre los empleados de la industria. Uno de los motivos fundamentales de esto es que los cambios imprevistos minan la seguridad del empleado. Si éste tiene siempre conocimiento previo de dichos cambios y se le explican las razones a que obedecen, ya no tiene por qué temerlos tanto.

El tercer requisito para la seguridad del subordinado es su RELACION DE DEPENDENCIA RESPECTO A SUS JEFES es que haya -- una disciplina consistente. Ante todo, requiere el empleado el respaldo decidido y voluntario de sus superiores para sus acciones.

Además para que el empleado logre desarrollarse en un clima adecuado de trabajo necesita tener independencia, con la -- cual buscará la manera de utilizar mejor sus capacidades y talentos; tener una participación efectiva, que le servirá para experimentar la satisfacción genuina de saber que sus opiniones e ideas son tomadas en cuenta cuando se buscan soluciones. Y por último que le dejen asumir responsabilidades una vez que -- hayan alcanzado determinado nivel de seguridad emocional en -- sus relaciones con los supervisores.

TEMA VI

MOTIVACION DE LOS AGENTES DE VENTAS

Comprendemos con facilidad que cuando un hombre padece -- una grave deficiencia dietética está enfermo. La insatisfac-- ción de las necesidades físicas se refleja en consecuencias -- conductuales. Lo mismo podemos decir, aunque no se reconoce -- con tanta facilidad de la insatisfacción de las necesidades de nivel superior. El hombre cuyas necesidades de seguridad, asociación, independencia o prestigio están frustradas, se sienten tan enfermos, indudablemente, como el que padece de raquitismo. Y su dolencia tendrá consecuencias en su conducta. No equivocaremos de medio a medio si atribuimos la pasividad, hostilidad, y resistencia a aceptar responsabilidades, características de su conducta, a su "naturaleza humana". Estas formas de comportamiento son síntomas de enfermedad, de frustración de sus necesidades sociales y personales.

Con objeto de poder entender con mayor claridad la importancia de la motivación se indican a continuación los diferentes niveles de necesidades humanas.

NECESIDADES FISICAS Y DE SEGURIDAD. El hombre es un animal de deseos: en cuanto sacia una necesidad, surge otra en su lugar. Es un acto interminable. Se efectúa sin solución de continuidad desde su nacimiento hasta su muerte.

Las necesidades humanas están organizadas en una serie de niveles, constituyen una jerarquía de importancia. En el nivel inferior, pero primero en magnitud cuando faltan, están sus necesidades físicas. El hombre vive solo para el pan únicamente cuando no hay pan. Sus exigencias de amor, prestigio y reconocimiento resultan inoperantes cuando lleva el estómago vacío desde hace algún tiempo. Pero cuando come regular y adecuada-

mente, el hambre deja de ser una necesidad de trascendencia. Lo mismo cabe decir de las demás exigencias físicas del hombre: descanso, ejercicio, albergue, protección de los elementos.

¡Una necesidad satisfecha no es un motivador de la conducta!. Este es un hecho de profundo significado que suele ignorarse en la teoría convencional de la gerencia y administración -- del elemento humano.

En cuanto quedan razonablemente saciadas las demandas físicas del hombre, otras de nivel más elevado empiezan a dominar -- su conducta, es decir a motivarlo o estimularlo. Llámense estas necesidades de seguridad. Son las de protegerse contra el peligro, la amenaza, la privación.

NECESIDADES SOCIALES. Cuando el hombre ha satisfecho sus -- exigencias físicas y ya no tiene temores respecto a su bienestar material, las necesidades sociales se convierten en estímulos trascendentales de su conducta: son las de sentirse miembro de algo, las de asociación, las de ser aceptado por sus compañeros, las de dar y recibir amistad y amor.

La Gerencia de nuestros días sabe que existen estas necesidades, pero con frecuencia cree, de un modo equivocado, que representan una amenaza para la organización.

NECESIDADES DEL EGO. Por encima de las necesidades sociales -- en el sentido de que no se conviertan en estimulantes de la conducta hasta que las necesidades inferiores quedan razonablemente saciadas -- están las de mayor importancia para la Gerencia y para el individuo. Son las del Ego que pertenecen a -- dos categorías:

1. Las que se relacionan con la propia estimación, o sea, -- necesidades de tener confianza en sí mismo, de indepen-

- dencia, de realización, de competencia, de conocimiento
2. Las que se refieren al prestigio del individuo, o sea, necesidades de reconocimiento, apreciación y respeto - que se merece por parte de los demás.

Estas necesidades a diferencia de las inferiores, rara -- vez están cumplidas; el hombre anda indefinidamente en busca - de una satisfacción mayor de este tipo de necesidades, en cuan - to han adquirido relevancia para él.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION. Finalmente, están las -- que pudiéramos llamar necesidades de autorrealización , que -- vienen a constituir algo así como el colofón de la jerarquía - de las necesidades humanas. Se trata de la aspiración de reali - zar las propias potencialidades, de estarse desarrollando con - tinuamente, de ser creador en el sentido más amplio de la pala - bra.

Es evidente que las condiciones de la vida moderna solo - brindan oportunidad limitada para realizar y expresar estas ne - cesidades relativamente débiles. La privación que experimenta - la mayor parte de la gente respecto a las demás necesidades de nivel inferior distrae sus energías, concentrándolas en la lu - cha por satisfacerlas, y las de autorrealización siguen dormi - das.

6.1. ANALISIS DE LOS DIFERENTES FACTORES QUE ESTIMULAN A LOS AGENTES DE VENTAS.

Hay otros factores que estimulan a los agentes a alcanzar mayores metas de ventas, como son:

RECONOCIMIENTO Y ALABANZA. Los agentes de ventas desean - que se reconosca su mérito y sus realizaciones. Para muchos - de ellos, tiene más valor el elogio por el trabajo bien hecho

que las mismas compensaciones económicas. Al no encomiarlos como se merecen, se está ignorando una necesidad vital del vendedor, es un factor importante para su rendimiento.

COMPENSACION JUSTA. Los Agentes de Ventas tienen que ganarse la vida para ellos y para sus familias, por lo cual el deseo de tener ingresos adecuados es uno de los motivos principales que los impulsan a trabajar. Sin embargo el estímulo económico va frecuentemente detrás del reconocimiento y de otras satisfacciones a que aspiran los agentes.

BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO. La actitud que adopta el Agente de Ventas respecto a su trabajo obedece muchas veces a las condiciones del mismo. Aspira a que se le adjudique un territorio en que tenga campo adecuado para su actividad. Además espera que se le paguen justamente los gastos y que la compañía le proporcione automóvil o una asignación económica por el uso de su propio vehículo. Otros factores que contribuyen a las buenas condiciones de su trabajo son: la duración del tiempo que están fuera de casa, la liberación del excesivo papeleo burocrático, y locales cómodos para oficinas.

OPORTUNIDAD DE PROGRESO. Muchos agentes de ventas estiman que las oportunidades para abrirse camino y progresar son más importantes que su sueldo o la seguridad de una buena compensación económica. Todos los hombres anhelan progresar en la medida de su capacidad natural, y estar convencidos de que hay horizontes para ascender en su organización. Si no se le abren caminos para ascender, se le deja sin satisfacer una necesidad fundamental, se provoca su descontento, y con ello está dando pábulo a las deserciones, porque este descontento es la razón principal de las bajas en muchas organizaciones de ventas.

BUENA SUPERVISION Y DIRECCION. El mecanismo y la naturaleza de la autoridad en su empresa, desde el Presidente hasta -- los supervisores inmediatos de sus agentes ejercen una influencia considerable en la productividad de la fuerza vendedora. Los agentes consideran a sus Gerentes y Supervisores como modelos de la industria, maestros en el producto, y experimentados en el arte de venderlo. Los agentes necesitan supervisores accesibles, que comprendan las aspiraciones y los problemas personales de los miembros de la fuerza vendedora.

INFORMACION AL DIA POR MEDIO DE UNA BUENA COMUNICACION.

Los agentes desean estar enterados sobre lo que pasa en -- la compañía y en la industria, quieren informarse de las tácticas y planes de ventas que van a afectar a su trabajo. La información que en este sentido reciben muchos agentes suele ser de segunda mano y poco de fiar. Si aceptan como verdadera esta información falsa, es porque la Gerencia no se ha ocupado de -- comunicar a los agentes los datos auténticos. Es necesario establecer canales claros de comunicación en ambos sentidos, para que la Gerencia pueda comunicarse con los agentes y éstos -- puedan expresar sus opiniones a la superioridad.

OPORTUNIDAD PARA EXPRESARSE A SI MISMOS. Los agentes de -- ventas necesitan exponer sus puntos de vista, afirmar su personalidad y proyectar su talento y capacidades. Con oportunidad para expresarse y desarrollar su personalidad, el agente intensificará sus esfuerzos. Por escuchar los puntos de vista que -- desean expresar los agentes, la Gerencia no pierde autoridad -- alguna, sino que ésto le sirve para abrir una fuente no explotada de ideas para incrementar las ventas, reducir los costos -- y aumentar los beneficios.

SER SOCIALMENTE ACEPTADOS. Los Agentes de Ventas desean ser bien recibidos por los miembros del negocio. El sentido de "pertenecer" o formar parte de un grupo es fundamental en la naturaleza humana. Es preciso hacer sentirse a los agentes como en su casa en la organización de ventas, hacerles saber que pertenecen a ella y que no son sólo un nombre más en la nómina.

EL DESEO DE SOBRESALIR. El afán de superar a los demás es uno de los motivos básicos que impulsan a los hombres. Se expresa en la agresividad o dinamismo que caracterizan a los Agentes de Ventas que saben triunfar. Cuando la Gerencia satisface estos deseos de la fuerza vendedora, se granjea su interés y cooperación, y estimula a sus hombre a aumentar las ventas.

PARTICIPACION. Los agentes de ventas desean tomar parte en la elaboración de los planes de campañas de ventas de su organización, ganarse la confianza de la Gerencia y ser escuchados en los asuntos importantes. Debe dárseles oportunidad para que expresen sus puntos de vista, y hay que satisfacer sus deseos de participar en las decisiones de la compañía a cuyo éxito contribuyen con sus ventas y ganancias.

FE EN LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO DE VENTAS. Sentirse orgulloso de dedicarse a la profesión de vender es un factor importante de la satisfacción de los agentes. El deseo de realizar algo digno y que valga la pena está profundamente arraigado en la naturaleza humana, y los agentes de ventas necesitan cerciorarse de que la actividad a que están dedicando su tiempo y sus esfuerzos es importante. Convendría que así se reflejase en la actitud de los altos ejecutivos y en su relación con el trabajo.

6.2. METODOS PARA MOTIVAR A LOS AGENTES DE VENTAS.

El conocimiento de métodos necesarios de motivación permite a los Agentes de Ventas y Supervisores tocar las fibras concretas a que reaccionará el agente. La motivación más eficaz es de carácter individual. La motivación en masa resulta extraordinariamente difícil, porque no todos los hombres reaccionan a los mismos motivos.

Cuando se han determinado los motivos de un Agente de Ventas, pueden estimularse por medio de causas externas, llamadas incentivos, que lo impulsan a la acción.

INCENTIVOS. Los incentivos hacen reaccionar a los agentes, dan salida a sus impulsos e influyen en su conducta para satisfacer sus necesidades. Los incentivos suelen ser de dos tipos: de carácter positivo, como premios en dinero, encomios, ascensos y reconocimientos de sus méritos; y negativos, entre los cuales podemos citar las amenazas, despidos o descensos, y medidas basadas en el temor y en la disciplina. El Agente de Ventas a quien se aumenta el sueldo recibe un incentivo positivo, que lo impulsa a superar su rendimiento en ventas. Aquel a quien se obliga a trabajar más horas de las habituales, con la amenaza de ser expulsado, recibe un incentivo de carácter negativo. La eficacia de todo incentivo depende de lo apremiante de la necesidad y de la fuerza del estímulo.

Los incentivos pueden ser materiales, sociales o mentales. Los incentivos materiales consisten en remuneraciones económicas por concepto de sueldos, bonificaciones, comisiones y premios; los sociales y mentales se refieren a satisfacer los deseos de sobresalir, de ser respetados, de ser aceptado socialmente, de poderse expresar y de ganar prestigio.

Algunos agentes responden mejor a los incentivos de carácter material, pero otros se sienten más estimulados con incentivos sociales o mentales.

La motivación de los Agentes de Ventas por medio de incentivos sociales y psicológicos se logra en general de dos maneras: 1) por medio de motivación individual, y 2) por medio de la motivación del grupo. Estos métodos pueden adoptarse por separado o en combinación.

LA MOTIVACION INDIVIDUAL. Las relaciones personales y casuales entre el Gerente de Ventas y sus agentes brindan oportunidades continuas para la motivación de éstos, puesto que se prestan a mostrarles respeto hacia su dignidad personal.

REUNIONES PERSONALES CON LOS AGENTES. Las reuniones brindan un medio adecuado para exteriorizar sus puntos de vista y manifestar sus gustos y aversiones.

CORRESPONDENCIA POSTAL CON LOS AGENTES. Las cartas personales a cada agente de ventas constituye un método sumamente eficaz de motivación, porque satisfacen su necesidad de consideración, alabanzas y reconocimiento.

LA MOTIVACION DE GRUPO. También se estimulan a los Agentes de Ventas por grupo, con métodos verbales y escritos, entre los cuales pueden citarse las convenciones y asambleas, las publicaciones, los folletos, las películas, las competiciones, los programas de participación, los sistemas de sugerencias y los planes de compensación por grupos.

CONVENCIONES Y ASAMBLEAS. Las reuniones de Agentes de Ventas les proporcionan oportunidades para tomar parte en lo que se trata, obtener satisfacciones sociales y manifestar sus puntos de vista sobre asuntos que afectan a su trabajo.

PUBLICACIONES PERIODICAS PARA LOS AGENTES. Un órgano de prensa para los Agentes de Ventas constituye un eficaz medio de motivación. Proporciona a la fuerza vendedora la sensación de que se le toma en cuenta en la empresa y participa en sus actividades, al mantenerla informada constantemente sobre las directrices y normas de la compañía, y sobre las directrices y normas de la compañía, y sobre sus programas.

VOLLETOS Y MANUALES PARA LOS AGENTES. Suele motivarse a los Agentes de Ventas con opúsculos, manuales, boletines y carpetas especiales. Es preciso mantenerlos informados sobre las nuevas disposiciones, programas y realizaciones de la compañía. Cuando están amablemente escritas e interesantemente ilustradas, son leídas por los agentes.

PELICULAS PARA LOS AGENTES. Las películas y documentales fílmicos estimulan a los Agentes de Ventas, porque satisfacen su deseo de conocer más aspectos del producto, de la compañía y de sus actividades.

LAS COMPETICIONES DE VENTAS. Las competiciones de ventas son un medio importante para motivar a los agentes. El espíritu luchador del agente, que muchas veces solo busca una liberación emocional en las críticas de la Gerencia y sus tácticas, se canaliza por medio de las competiciones hacia la constructiva actividad de incrementar sus ventas.

PROGRAMAS DE PARTICIPACION. Uno de los impulsos no económicos más fuertes que rige la conducta de los Agentes de Ventas es el deseo de tomar parte y tener voz y voto en los asuntos que afectan a su trabajo.

Cuando los agentes toman parte en reuniones con la Gerencia, no sólo queda satisfecho su deseo de ser considerados

como algo de la organización, sino que se logra que acepten -
las normas prácticas de la misma.

CONCLUSION

En la actualidad pasamos por un periodo en que el desarrollo de la teoría de las ciencias sociales va a permitir innovaciones que de momento no pueden imaginarse siquiera. Habrá --- cambios sensacionales en la organización y administración de la empresa económica. Es probable que los próximos cincuenta años registren los cambios sociales más trascendentales de la historia humana.

La gran empresa industrial moderna ya es de por sí un invento social de gran importancia histórica. Pero desgraciadamente, ya está anticuada. En su forma actual no constituye un medio adecuado para satisfacer las futuras necesidades económicas de la sociedad. La dificultad principal es que no hemos -- aprendido todavía lo suficiente respecto a la organización y administración de los recursos humanos de la empresa.

Las ideas relacionadas con las estrategias ejecutivas del personal de ventas como son: la participación, la función profesional y la solución al problema del desarrollo de ejecutivos de ventas y agentes, no son sino los primeros pasos que están dándose hacia la administración por integración y autocontrol.

BIBLIOGRAFIA

- Beltran R. Canfield, - Administración de Ventas
- C.N. Cofer y M.A. Appley, - Psicología de la motivación
- Douglas Mc. Gregor, - El Aspecto Humano de las Empresas.
- Douglas M.C.Gregor, - Mando y Motivación.
- H. Simmons,- Manual del Ejecutivo de Ventas.
- Philip Kotler, - Dirección de Mercadotecnia.
- William J. Staton, - Fundamentos de Marketing.