

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA 40

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO 29

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**EL IMPACTO DE LAS VENTAS COMO FACTOR DE EXITO
EN PRODUCTOS Y SERVICIOS.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

Jorge Rodríguez Escamilla
Ernesto Colín Torreblanca

GUADALAJARA, JAL.

1984



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.

PARTE I. LA VENTA.

	PAG.
1.1. Pronósticos y Presupuestos de Ventas	3
1.1.1. Clasificación de los pronósticos.	6
1.1.2. Métodos y usos de los buenos pronósticos.	9
1.1.3. El presupuesto de ventas.	11
1.2. La antigua imagen y la venta actual como profesión.	13
1.3. Puntos de apoyo para las ventas.	15
1.3.1. La presentación	15
1.3.2. Ventas por medio de la demostración.	18
1.4. Pasos para la Venta.	21
1.5. Sistemas de ventas.	26
1.6. Como sortear el aplazamiento en la venta.	30
1.7. El Grid de las ventas.	33
1.7.1. Estretegias básicas.	35
1.8. El Grid del cliente.	37
1.8.1. Estretegias básicas.	40
1.9. Soluciones a las dudas del posible cliente.	41
1.9.1. Tacticas para combatir las objeciones.	43
1.10 Conclusiones de la 1a. Parte.	47

PARTE II EL VENDEDOR

	PAG.
2.1. Pruebas de aptitud para Jefes y Personal de Ventas.	54
2.1.1. Descripción del puesto.	55
2.1.2. Prueba a emplearse.	58
2.2. Selección y capacitación de vendedores.	62
2.2.1. Contratación de vendedores	62
2.2.2. El atractivo del puesto de vendedor.	63
2.2.3. Elección de vendedores	72
2.2.4. Formulación del programa de capacitación.	75
2.3. Esfera de acción de los jefes de ventas.	79
2.4. El secreto de la confianza en sí mismos- para los vendedores.	83
2.5. La plática resulta costosa para el vendedor.	87
2.6. Formas de actuación del vendedor.	90
2.7. Lugar de promoción de ventas.	94
2.8. Conclusiones de la 2a. parte.	100
Bibliografía.	107

INTRODUCCION.-

"El impacto de las ventas como factor de éxito de producto o servicio", consideramos indispensable, empujar esta introducción con el título de ésta obra, ya que es muy importante, dejar claro el fin que persigue ésta investigación, y por lo tanto primero hay que hacer que no queden dudas del alcance que tiene éste título.

Al hablar de el "Impacto", nos referimos, a todo lo que hay detrás de la acción de vender; todos los factores que influyen en éste proceso, como son: el personal utilizado, los medios publicitarios, las técnicas y métodos, la planeación de la misma, ya sea directa o indirecta, todo lo cual, si es bien manejado, nos va a llevar a la realización de una venta exitosa.

En términos históricos la venta está señalando profundamente su importante posición en desarrollo de los países para convertirlos en una gran potencia industrial, como es el caso de los Estados Unidos; pues observando los progresos industriales de las diversas naciones, resulta evidente, que la venta combativa fué y es una de las características de éstos países, sin embargo lo viejo ya ha pasado y ahora esta aquí lo nuevo y es a esto a lo que queremos llegar, pues parece ser que aún demasiadas empresas siguen trabajando con apego a los viejos cánones comerciales, parecen saber muy poco acerca del nuevo mundo de la venta. En la ciencia actual algunos principios válidos en los años anteriores, han sido considerablemente modificados, los conocimientos estan en constante mutación; igualmente sufren importantes alteraciones, la tecnología, la industria, el comercio y las comunicaciones, así como un conjunto de factores que afectan a nuestra vida social y económica.

A medida que éste nuevo mundo evoluciona, la mayoría de los vendedores entienden y practican los nuevos -

conceptos , y el proceso o campo de la venta adquiere categoría ya que la clave del éxito en ventas, como en el campo de cualquier carrera, está dentro del individuo mismo y éste se ha dado cuenta que las oportunidades de ganancias más altas o del ascenso a la gerencia superior a través de las ventas, ha alcanzado nuevas alturas en la mayoría de los países, para la mayor parte de los individuos.

Ya lo dice Allan L.Reid en su libro "Las técnicas modernas de ventas y sus aplicaciones": "el camino de las ventas a la gerencia de mercadotecnia, es una de las sendas más rápidas hacia la cima en los negocios.

Más específicamente, el objetivo que perseguimos al realizar esta investigación es el de hacer una revisión de lo que son las ventas y un enfoque más realista de como se manejan en ésta actividad.

PROMOCION Y PRESUPUESTOS DE VENTAS.-

El presupuesto de ventas se considera como el criterio de la administración sobre los gastos que tenga que hacer el departamento de ventas al realizar las operaciones necesarias, en un tiempo o período determinado.

Un negocio cualquiera que sea, nunca es estático. Lo que se refiere a producción, ventas, existencias, precios, etc., varían de un año a otro y en nuestro tiempo de unos días a otros. Debido a esto, al formular un presupuesto de ventas para cualquier empresa, para un período definido, es preciso tomar en cuenta las condiciones generales de los negocios y su efecto sobre de terminadas empresas.

El pronóstico más cuidadoso, puede venirse abajo por acontecimientos imprevistos, es por esto que los planes y decisiones basados en pronósticos implican riesgos. Una empresa que tiene éxito por largo tiempo es aquella que tiene dirigentes que pueden calcular los riesgos y mantenerlos al mínimo.

Un pronóstico de largo alcance, 5 a 25 años, no podría ser utilizado en problemas cotidianos pero sí nos mostrará las principales tendencias. Los pronósticos de ventas deberán ser flexibles para predecirlas por períodos de 3 meses a un año y a la vez tan exactos que puedan regularizar la producción inmediata, las existentes y las compras, para presuponer y controlar los gastos y poder preveer las necesidades de dinero.

El hacer el pronóstico de la venta de un producto no es imposible, pero el grado de exactitud variará según el producto o compañía. No resulta lo mismo pronos-

-titar la venta de un producto altamente duradero comparándolo con un producto de consumo inmediato. Cuando las compras se efectúan con regularidad y el consumo es rápido, es relativamente fácil pronosticar; así, cuando las compras pueden posponerse por largo tiempo, el realizar el pronóstico resulta más difícil.

El pronóstico es una necesidad vital. A medida que aumenta el lapso entre la compra de la materia y la venta final de un producto terminado, los problemas de pronóstico se dificultan más debido a que los factores que lo condicionan tienen más tiempo para obrar, y están sujetos a mayores cambios posibles; pero ésta posible variación hace que los resultados sean de más valor para el comerciante que tiene que producir, comprar y almacenar los artículos en previsión de una demanda futura.

El pronosticar es una función de la administración de ventas, sin embargo, los pronósticos son de tanto valor para otros departamentos de la compañía, que pasan a ser función de la alta administración y que es supervisada por el presidente de la compañía y aún por el consejo directivo. En otras compañías se lo encargan a personal que desarrolla funciones de asesoría o staff, lo cual no siempre es bueno ya que la persona encargada sea quién fuere debe conocer a fondo los problemas y características de la compañía.

El objetivo de un pronóstico de ventas es determinar cuanto se podrá vender de los productos de la compañía, en un lugar y tiempo determinados. Se cuenta con diferentes métodos para la realización de un pronóstico, sin embargo, cualquiera que se utilice, es recomendable que se base en los siguientes pasos:

- Determinar los fines del pronóstico.

- Dividir los productos de la compañía en grupos homogéneos.
- Determinar los factores que afectan a cada grupo en la venta.
- Escoger el método más adecuado para el trabajo.
- Reunir todos los datos disponibles.
- Analizar los datos.
- Revisar y comparar varias veces las deducciones que resulten del análisis.
- Formular hipótesis concernientes al efecto de los factores que no puedan medirse ni prevenirse.
- Convertir las deducciones y las hipótesis en pronósticos y mínimos de ventas para determinados productos y territorios.
- Aplicar las conclusiones a las operaciones de la compañía.
- Revisar periódicamente lo que se haya hecho y modificar los pronósticos.

CLASIFICACION DE LOS PRONOSTICOS.

La Opinión de los Funcionarios.- Hay variaciones de éste método. Algunos se reúnen periódicamente en una especie de jurado y presentan sus cálculos de ventas del siguiente año. El presidente revisa éstos cálculos y hace un pronóstico final en base a lo anterior. En otras, los altos funcionarios se reúnen a intervalos regulares, entablan una discusión sobre el cálculo de futuras ventas, cada uno apoya con razones su punto de vista y así todos se ilustran.

Otras, los cálculos que hace el grupo de investigación de mercado, son revisados por: el presidente de la Cía., el funcionario financiero, el gerente de ventas, el gte. de publicidad, y el director de investigación de mercado, los cuales discuten y llegan a un acuerdo.

Las desventajas de este método son: que se basa en opiniones personales que no siempre están bien fundamentadas, quita mucho tiempo a los funcionarios y desatienden obligaciones apremiantes; después de hacer el pronóstico final se tiene que dividir todavía por productos, temporadas y consumidores para que sea útil.

La Opinión del Personal de Ventas.- Como variaciones de éste método, están las siguientes: Se reúnen los cálculos que cada vendedor haga de las probables ventas de su territorio, ya sea en formas impresas o como simples reportes, lo cual se envía a la oficina matriz para que se haga un pronóstico combinado. Este método se utiliza principalmente porque pone la responsabilidad en manos de quienes tienen que alcanzar metas establecidas y así hacen pronósticos confiables. Hay quienes dicen que el método tiene como desventaja

el que el vendedor crea que el pronóstico que haga se tome como un mínimo de ventas y entonces él mismo - subestimar^á el mercado para poder alcanzar el mínimo. También se dice que el tiempo que pierde un vendedor al estar haciendo los pronósticos se convierte en gas to muy oneroso.

Análisis de Correlación.- Es una manera de pronosticar- midiendo la relación que existe entre dos o más facto- res. Es necesario que sea hecho por una persona espe- cialista en análisis y estadística. Con éste método - se indica con precisión la tendencia probable de las- ventas y no necesariamente se tienen que pronosticar- todas las ventas, pueden solo examinarse con sentido- crítico lo que pueda trastornar la relación pasada so bre la que se basó la correlación.

La mayor desventaja que presenta éste método es el - caer en demasiada estadística y olvidar otras aprecia- ciones importantes. Se necesita además demasiado tiem po y una investigación muy extensa ya que es necesi- rio realizar numerosos muestreos y además no siempre se consigue encontrar una correlación congruente.

Análisis de Tendencias y Ciclos.- Se basa en estudiar - los factores básicos que causan fluctuaciones en las- ventas. Este método se encuentra práctico en las in- dustrias que tienen un largo historial en donde las - relaciones pasadas pueden encontrarse y medirse en re lación con otros movimientos económicos. Con éste mé- todo se pueden hacer planes a largo plazo pues los re sultados no son lo suficientemente precisos para basar en- ellos las operaciones de cada mes.

Pronóstico Industrial.- Consiste en hacer primero una predicción de las probables ventas de toda la industria en el siguiente año y luego calcular el porcentaje - de éste total que nuestra compañía deberá conquis - tar.

Análisis de una Línea de Productos.- Es la base de un método de pronosticar que consiste en estudiar los resultados de pronósticos independientes de las ventas de diversas líneas de productos.

Análisis de Usuarios.- Se hace un estudio de conjunto de las principales industrias que consumen el producto - o productos.

MÉTODOS Y USOS DE LOS BUENOS PRONÓSTICOS.

Pronosticar es hablar de hacer un buen pronóstico, - pues no hay nada que destruya la confianza en los pronósticos, como unos cuantos errores importantes. Casi todas las compañías que han dedicado mucho tiempo a pronosticar han encontrado que la mejor manera y la más segura, es - atacar el problema desde tantos ángulos como sea posible - y luego usar alguna combinación de todos los sistemas, - puesto que los problemas de cada compañía son diferentes - y deberán analizarse a la luz de los obstáculos que haya que vencer.

Debe de quedar bien claro que a menos que los funcionarios que aprovechan los pronósticos entiendan los - métodos que se usaron para formularlos, no tendrán con - fianza en sus resultados, por lo tanto, es esencial que - la persona encargada de determinar los métodos deberá - procurar que sean lo bastante sencillos, para que hasta - las personas impreparadas los entiendan.

A la hora de determinar el método que ha de usarse, debe de buscarse uno que tenga la mayor exactitud -- posible o por lo menos mayor exactitud razonable, y además deberán de compararse su costo y el trabajo que signifique para el personal de la compañía, con sus posibles beneficios. Muchas veces se ha comprobado que un -- buen pronóstico paga con creces el costo de formularlo.

El pronóstico tiene muchas utilidades en las manos del gerente de ventas. La primera y la más importante consiste en señalar un objetivo para el período inmediato, al indicar la magnitud probable del mercado. Constituye una base para fijar mínimos de ventas de productos en cada región y con frecuencia a cada vendedor. Si

el pronóstico es bueno, tales mínimos serán razonables y apegados a la realidad e inspirarán confianza en los vendedores y en los gerentes de ventas de que podrán alcanzarlos.

Los pronósticos de ventas revelan si los territo - rios están bien asignados y también muestran las inefi - ciencias que puedan existir dentro o entre territorios - y que no sean claramente visibles. Dan a conocer también cuando las zonas asignadas son demasiado grandes para - que puedan ser bien atendidas, así como los casos en que los clientes están demasiado diseminados para que un vendador pueda trabajarlos costeablemente. También descu - bren los pronósticos aquellos territorios en que la com - pañia está trabajando mejor y en los que está trabajando peor en relación con los competidores. Con éstos infor - mes, los funcionarios de ventas podrán orientar sus es - fuerzos para producir los mejores resultados. Las activi - dades de ventas y la ayuda de la promoción pueden aumentarse en la región o regiones donde se vea que es posi - ble mejorar las ventas con un ligero esfuerzo, y no au - mentarlas en otras zonas donde los gastos adicionales no producirían ganancias proporcionales al esfuerzo adicio - nal.

EL PRESUPUESTO DE VENTAS.

El primer paso para poder controlar los gastos de ventas es el de consultar aquellos informes financieros que separen y agrupen correctamente todos los gastos de venta para poder compararlos y analizarlos. Para poder controlar las ventas hay que saber lo que cuestan.

La determinación de lo que cuesta vender y de lo que debería costar varía de una a otra compañía y de un producto a otro. Se ha llegado a la conclusión de que la verdadera solución del problema de costos de ventas consiste en que "se deberán hacer gastos sólo hasta el punto en que cualquier gasto adicional de un rendimiento igual o inferior al gasto, tomando en cuenta, también el costo de fabricar los artículos adicionales que habrán de venderse.

Es muy importante darse cuenta de que los costos de venta no son sinónimos de los costos de distribución o mercadotecnia. Los costos de venta deberán excluir -- gastos de mercadotecnia tales como fletes, almacenamiento y otros directamente relacionados con el transporte de las mercancías entre la fábrica y el consumidor final, ya que éstos son similares a los costos de producción y así debieran considerarse. Los gastos de ventas se definen como los que se hacen en el esfuerzo por obtener aquellas ventas que no hubieran podido realizarse sin el esfuerzo adicional que les prestó el gasto adicional. Dicho en otras palabras, los gastos de ventas son un elemento variable independiente que el hombre de negocios puede usar, además del precio, para aumentar sus ventas.

Como puntos para aclarar más ésta definición podemos mencionar las principales clases de gastos de ventas.

Vamos a considerar la publicidad como el primero y el más fácilmente discernible, que, en general, puede decirse que incluye lo que se gasta en los diversos medios de propaganda que más beneficios le reditan a una empresa. El segundo es más difícil de definir, ya que el problema consiste en determinar que parte de los gastos de la organización de venta es verdaderamente costo de venta. Existe una posibilidad de obtener una medida o apreciación de los gastos de ventas cuando en una industria se cuenta con varios métodos de distribución. El método más barato consiste en calcular aproximadamente los gastos de distribución sin esfuerzos para vender, y la diferencia entre éste costo y cualquier otro método más costoso puede considerarse como mero gasto de venta.

Podemos incluir otros gastos de ventas tales como los sueldos de los vendedores, comisiones, publicidad, sueldos de los oficinistas del departamento de ventas, preparación y distribución de ventas.

Un pronóstico de ventas puede determinar que presupuesto de ventas le producirá la mayor ganancia posible y si en la empresa existe un controlador competente, deberá ser capaz de hacerlo. Así mismo, el presupuesto deberá repartirse por divisiones, regiones, territorios, zonas o cualquier otra designación que se use, ya que el pronóstico de ventas mostrará las posibilidades de vender en cada una de las secciones del mercado, y la labor de ventas de cada sección deberá medirse de acuerdo con su pronóstico correspondiente.

LA ANTIGUA IMAGEN Y LA VENTA ACTUAL COMO PROFESION

Lo que confunde a las personas que hacen de su profesión la venta es precisamente la antigua imagen de la misma, a través del tiempo las alteraciones en las ventas - han sido lentas. Muchas de las empresas aun trabajan regidas bajo antiguos cánones comerciales. Se ha visto que en reuniones o convenciones solo se demuestra entusiasmo, charlas, etc., sobre generalidades comerciales y denotan saber muy poco sobre lo que ofrece el nuevo mundo de las ventas.

Por fortuna las nuevas generaciones de vendedores - van sustituyendo a los vendedores con ideas antiguas. Los nuevos son más competentes, altamente profesionales e inteligentes conforme ésto sucede, es decir que la mayoría de los vendedores entienden y practican los mismos conceptos, el campo de las ventas se eleva de categoría. Es por ésto que cada vez los egresados universitarios buscan de la venta el hacer su medio de vida.

Existen en el nuevo mundo de la venta dos zonas de - conocimiento. La primera es la dirección de la situación, la cual se refiere a que no hay una sola situación de venta ni una sola forma de vender. Dos vendedores pueden tener estrategias diferentes de ventas y sin embargo ambos tener éxito. Ya sea el vendedor un extrovertido, introvertido o de termino medio, de todas maneras vende eficazmente, solo hay algo importante, debe dominar principios de psicología, enseñanza y comunicación ya que con ésto podrá tener un arma importante ante el cliente pues podrá - manejar argumentos a fin de motivarlo a comprar su producto o firmar un contrato importante.

Es importante que el vendedor desarrolle un estilo propio de venta el cual surgirá de la amalgama de todos los diferentes estilos que existen, ya que así tendrá dominio sobre el mismo y podrá tener éxito no importando la situación que se le presente. El dirigir una situación representa para el vendedor como promedio dos o tres horas en las cuales el vendedor esta en contacto directo según la situación con un cliente comprador, posible cliente, un contacto que cierra la venta final del producto del vendedor o servicio que se ofrezca.

La segunda zona de conocimiento esta representada por el resto de las horas libres que tiene el vendedor y que debe ocupar por ver el potencial de mercadeo, canales de distribución, mezcla de productos y resolver problemas tales como diferenciar su producto o servicio de los demás. Esto a simple vista parece sencillo, sin embargo exige un gran esfuerzo por parte del vendedor pero a la vez le sirve para su propio desarrollo.

A pesar de haber desaparecido el vendedor de antaño, las funciones que realizaba aún permanecen. Aún existen funciones tales como las que desempeña el agente viajero, el que utiliza muestras, fotografías o modelos, aún existe el cobrar cuentas, enfrentarse con la competencia, recibir información y resolver problemas.

Hay una diferencia primordial entre el vendedor del pasado y el actual que reside en que el de hoy encuentra una competencia más dura. En el pasado un producto tenía la calidad de exclusivo durante más tiempo, lo cual permitía al vendedor tener un mercado más amplio y por más tiempo.

PUNTOS DE APOYO PARA LAS VENTAS.

LA PRESENTACION

Casi todo buen vendedor conoce una o dos tretas, o tiene un gesto, desarrollados por su propia experiencia que lo han ayudado a realizar ventas; es por ésto que - puede decirse que "La eficacia de un vendedor varía en razón directa con la calidad de su presentación, puesto que todos los demás pasos de la venta dependen de ella.

La presentación es algo más que la información acerca del producto; los vendedores pueden saber todo acerca del producto y aún así ser incapaces de venderlo. Si todo lo que necesitara el vendedor fuera saber todo lo referente al producto para efectuar una verdadera venta las personas de la fábrica que lo manufacturan podrían ser mandadas como vendedores, porque saben más de él, -- de lo que cualquier vendedor puede posiblemente saber. No es suficiente con que sepan que vender, los vendedores tienen que saber también como venderlo, y es aquí - donde entra en función el buen conocimiento que se tenga de la presentación; el vendedor que no hace una -- buena presentación rara vez llega a los pasos de proposición, cierre y terminación en su venta, en cambio el que hace una buena presentación rara vez encuentra dificultad en alguno de esos pasos, y es que ésto se debe a que la presentación es el paso eje de la venta, alrededor del cual giran todos los demás.

La presentación eficaz tiene cuatro fines: informar instruir, convencer e incitar a la acción.

Una presentación es informativa, si da al prospecto datos acerca del producto que son esenciales para que -

comprenda claramente su carácter y calidad. Es instructiva, si da el prospecto una clara idea de cómo puede usar el producto en provecho propio. Es convincente si hace sentir el prospecto que poseer y usar el producto será benéfico para él. Y es impulsante si intensifica ese sentimiento, que cree en los méritos del producto, hasta el grado en que el prospecto se ve impulsado a descargar la tensión que le fué creada mediante la presentación, descargarla por la acción: comprando el producto.

Ya que la presentación es el punto esencial de todo el procedimiento de venta, tiene que prepararse con sumo cuidado.

La preparación de la presentación eficaz debe empezar probablemente en el gerente de organización de ventas, en el gerente de productos, en el gerente de investigación del mercado, o como se llame la persona que investigue el mercado y determine la naturaleza y función del producto que sea más útil para su venta. Igualmente, resulta útil en la planeación, el personal del departamento de investigación y desarrollo, ya que ellos conocen las características del producto y las ventajas que prometen al consumidor. Pueden explicar su calidad y precio porque saben cómo está hecho y los materiales utilizados en su elaboración pueden proporcionar puntos fuertes y puntos débiles sobre los productos competidores.

Las personas que se dedican a la propaganda son especialistas en la comunicación. Son comerciantes en palabras, ingrediente principal de la presentación de ventas, y son expertos en las artes gráficas o comunicación no verbal, aquí cabe mencionar que resulta cierto que una imagen dice más que mil palabras. Cuando nosotros utilizamos imágenes para acompañar las frases, éstas resultan más atractivas.

Quizá ninguna otra persona esté más capacitada para hacer una presentación de ventas que el gerente de ventas ya que trabaja con los vendedores y sus clientes en el terreno de operaciones, y ha sido un vendedor de éxito, es por ésto que como el principal ejecutivo de ventas, tiene que darle su aprobación final, más, sin embargo debemos considerar que cuando acompaña a sus vendedores a sus visitas con los clientes, la valoración que haga de la presentación de sus vendedores, no siempre resulta confiable ya que un vendedor que se sienta observado por un superior se comporta de una manera distinta que cuando trabaja solo. Sin embargo la aportación del gerente de ventas está sumamente respaldada por su experiencia en el campo. Es por ésto que se habla de que sea él quién autorice la elaboración de la presentación en consulta con el gerente de organización de ventas, con los ingenieros de investigación y desarrollo, con el departamento de propaganda y sobre todo, con los vendedores que son quienes van a usar éstas técnicas de presentación.

VENTAS POR MEDIO DE LA DEMOSTRACION.

Los sistemas de demostración son auxiliares de ventas tridimensionales que pueden dar a los prospectos experiencias creadas con la naturaleza y funcionamiento de los productos. Tienen desventajas, pero cuando son prácticos, son útiles en casi todos los pasos de la venta.

A veces la demostración de los nuevos productos se hace en escala de venta al mayoreo ante prospectos en grupo como en las exhibiciones de automóviles, en las ferias comerciales e industriales y en las exposiciones. En otros casos las demostraciones se hacen en las tiendas regalando muestras del producto. Pero debemos de reconocer que a pesar de la extraordinaria eficiencia de las ventas por demostración, en la actualidad este tipo de venta ha disminuido considerablemente, ya que lo que se ofrece son productos y servicios que, por requerir venta creadora de primera calidad no pueden venderse en grandes volúmenes en las tiendas.

Aunque la venta por demostración es muy eficaz por que presenta los productos muy cerca de la experiencia real, tiene sus desventajas:

Primera; Es costosa en tiempo, esfuerzo, materiales y equipo. A menudo tienen que hacerse citas para efectuar la demostración y obtenerla roba tiempo a la demostración misma. Los demostradores gastan energía física y nerviosa al realizar su trabajo. Los materiales usados en las demostraciones no son siempre artículos de costo despreciable y el equipo requerido puede ser muy costoso además de que se tiene que tener siempre listo para usarse.

Segunda; Las demostraciones requieren operadores ex-

-pertos. Las demostraciones que no salen bien debido a que el operador estropea el trabajo pueden matar las ventas en lugar de lograrlas.

Tercera: Las demostraciones a veces requieren permiso y una preparación considerable para hacerse, sobre todo cuanto se tiene que utilizar agua, electricidad, gas, etc., dependemos de la disponibilidad de éstos.

Cuarta: Las demostraciones no siempre van seguidas-automáticamente por los pedidos, la última palabra la tiene el prospecto.

Quinta: Se puede caer en el error de que los demostradores pueden atraer más atención hacia sí mismos que - hacia el producto que están vendiendo.

Muchas veces al estar haciendo la demostración, el prospecto siente el deseo de experimentar los productos - directamente; y con justa razón lo pide pues tiene que saber todo acerca del producto que podría comprar. Pero esto para la compañía es impráctico porque ya vimos que se necesitan operadores expertos para manejar los productos. Lo que puede hacer la empresa es auxiliarse de sistemas - que sustituyan al producto mismo, los cuales ayudan al - prospecto a imaginar la experiencia con el producto real. Entre tales sistemas se encuentran:

Los Modelos.

Un modelo es una representación, generalmente en miniatura para mostrar la construcción o servir como copia de un objeto.

Modelos en operación.

Lo que demuestran los movimientos y presentan el aspecto del original.

Modelos seccionales.

Pueden ser más pequeños o más grandes que los originales, y estar contruidos de manera que puedan quitarse y ponerse de nuevo, simplificando el problema de explicar el mecanismo del trabajo y los procedimientos de servicio. Tienen la ventaja de omitir las partes o piezas que no tienen importancia para la comprensión de las características que se explica.

Cortes seccionales.

Para cuando el vendedor necesita una exposición aún más viva para explicar las características de su producto que no pueden verse fácilmente.

Equipos en miniatura.

Se han ideado, de tipos y variedades ingeniosas que resultan espectaculares a los ojos del prospecto.

Los sistemas de demostración necesitan ser presentados antes de hacerlos trabajar y ésta, debe consistir en un análisis de los problemas del prospecto, según se pusieron de manifiesto en la investigación, y en una promesa de que el sistema de demostración mostrará cómo puede ayudar al productor del vendedor a resolver esos problemas.

Al terminar la presentación en la cual ha desempeñado un papel muy importante el sistema de demostración, el vendedor deja de hablar, dándole al prospecto la oportunidad de hacer uso de la palabra para que opine sobre la demostración si le agradó y lo convenció y con esto llegar al cierre de la venta o cuando menos dejar al prospecto en una franca indecisión y poder atacarlo desde ese punto para obligarlo a convencerse y emitir el SI esperado.

PASOS PARA LA VENTA.

Según el modelo que desarrollo Patterson, existen siete pasos para realizar una venta: preparación, enfoque, investigación, presentación, proposición, cierre y terminación.

Lo que hará el vendedor en cada uno de los pasos dependerá del producto que venda, la persona a quien vende, donde, como y cuando lo vende. Un vendedor siempre hará más trabajo que un dependiente ya que a éste le ayuda la propaganda y la promoción y en algunos casos como las mercancías de consumo lo hacen todo.

En igual forma, el vendedor de servicios es más pasivo que el vendedor de productos, ya que espera que el cliente llegue por sí solo atraído por la publicidad.

A continuación se da un pequeño apunte sobre cada uno de los pasos.

Preparación.

Un vendedor que hace trabajo fuera de la tienda realiza una gran labor preparatoria ya que tiene que hacer planes de las visitas a realizar, lo que tiene que hacer para ser escuchado, que va a decir, como va a ofrecer su producto, etc.

Para conseguir clientes, el vendedor puede basarse en los periódicos, en los directorios o en antiguos clientes, una buena medida con respecto a éstos últimos será el pedirles nombres y teléfonos de personas que se pudieran interesar en nuestro producto.

En éste primer paso el vendedor puede o no pedir una cita por teléfono, algunos vendedores lo prefieren así para no llegar en frío sino tener un antecedente antes de la primera entrevista. Cuando se habla por teléfono se debe tener cuidado en lo que se dice pues po -

dría rechazarnos el cliente desde ese momento o negarse a la entrevista y hacer el pedido por teléfono simplemente.

Para el dependiente, ayuda mucho en la preparación el que envíe postales, fotografías, cartas, etc., con el fin de atraer al cliente y solo auxiliarlo en la compra.

Enfoque.

En éste paso, lo primero que hay que hacer es calificar al cliente como prospecto, que en cualquier producto o servicio, es aquel que necesita el producto o servicio y que además pueda pagarlo. No siempre el prospecto se dará cuenta de la necesidad de obtener el producto o servicio de modo que el vendedor tiene que demostrarle que la tiene. Para ésto se puede ayudar por medio de muestras del producto, o cualquier otro auxiliar que convierta al prospecto en cliente.

En muchas ocasiones en la venta de productos al mayorero, el paso del enfoque precipita los siguientes cuatro pasos. Hay otros productos que si no se venden en la primera visita ya no se vende pues se pierde el interés.

También es común que se utilice en éste paso artículos que están relacionados directamente con el producto y se regalen al público con el fin de motivarlo a la compra o pueden utilizarse productos indirectamente relacionados como encendedores, lápices, etc., como publicidad.

Para el dependiente, éste paso es llevado a cabo por el prospecto, sabe lo que quiere cuando entra a la tienda y solo necesita ayuda para encontrarlo. Puede ser útil para el dependiente utilizar algunas frases -

claves para aquellos prospectos que solo van a mirar, ya que pueden convertirse en clientes sobre todo cuando el artículo que se pretende vender es de novedad.

Investigación.

En ocasiones la investigación se dificulta debido a que el prospecto considera como confidenciales los datos que el vendedor le pide. Debido a ésto, el vendedor debe ser astuto y utilizar la presentación como auxiliar ya que así el prospecto sabrá los usos específicos que le puede dar al producto en su caso y así revelará información útil para el vendedor.

Para la venta de mercancías industriales es común que se utilice el técnico en ventas para éste paso. Suele ser útil, pues muchos gerentes facilitan información más fácilmente a los técnicos por creer que la necesitan para darles un mejor servicio. El utilizar una forma impresa ayuda de mucho, pues le da carácter de oficial a la información y creará que se utilizará para su caso particular.

Presentación.

Este es el paso decisivo en el procedimiento de ventas. La presentación consiste en mostrar las características de nuestro producto o servicio con el fin de que el prospecto se convierta en cliente.

El dependiente practicamente queda pasivo en éste paso cuando el producto no requiere demostración y se muestra activo completamente cuando el producto si requiere de ser demostrado.

Proposición.

En éste paso, el producto o servicio es adaptado a -

Las necesidades del prospecto, de acuerdo con la información obtenida en la investigación, también se establece el precio y las condiciones de la venta. Por lo general en la venta de mercancías industriales se hace por escrito.

La proposición debe dar la impresión de ser personalizada y no estereotipada, es decir que refleje que se ha hecho para el cliente en cuestión. Ayuda mucho el que este escrita a máquina de todo a todo.

La proposición debe incluir: la definición de los problemas del prospecto según la investigación, las soluciones posibles a esos problemas, los beneficios derivados de la compra, la justificación del precio en función de los beneficios y la solicitud del pedido.

Cierre.

El vendedor requiere de un agudo sentido de la oportunidad para saber cuando el prospecto esta listo para la compra. Puede acabar el comprador por arrepentirse si se siente incómodo debido a una imprudencia del vendedor.

Es común utilizar una forma en blanco para el pedido o bien formas que traen los artículos como sugerencia. Este último evita hacer omisiones, y hace que el prospecto se entere de artículos nuevos o artículos sustitutos.

Terminación.

Aunque el vendedor ya tenga el pedido, existe la posibilidad de que pierda al cliente en éste último paso. Al comprador una vez que ha hecho su pedido le gusta que lo atiendan rápido, es cuando aprecian más la preocupa -

-ción del vendedor por ver que el producto funcione bien o que el servicio sea como se había establecido. Si el vendedor termina bien con la venta el comprador estará satisfecho con su compra y será un cliente potencial y además nos podría hacer buena propaganda de palabra.

Es muy útil usar la demostración final con el cliente para enseñarle el uso correcto del producto también -- los folletos impresos sirven de mucho pues generalmente el cliente tiende a no leer las instrucciones impresas en los envases de los productos.

Algunos productos incluyen en el empaque una forma de nuevo pedido, con ésto el vendedor no pierde de todo al cliente y al mismo tiempo le ayuda al cliente a no tener demasiada existencia en el almacén o por el contrario quedarse sin artículos.

SISTEMAS DE VENTAS

Venta de Simple Estímulo-Respuesta.- Consiste en de cir a los posibles clientes ideas esperando originar estímulos que produzcan una respuesta favorable del cliente potencial.

Este sistema de ventas esta ligado con los modelos de comportamiento simples de un posible cliente, el cual consiste en actividades de comportamiento que se producen en presencia de un estímulo sin o casi sin duda alguna. Este modelo por lo tanto no es adaptable a situaciones de venta que necesitan un nivel sofisticado de toma de decisión.

Los vendedores que emplean el sistema, recurren a la llamada conversación aprendida de memoria. Se basa en hacer que los vendedores aprendan diálogos específicos y los apliquen al cliente, con el fin de obtener una respuesta en cierto modo esperada. Algo mas sofisticado que el diálogo es el uso de la lista de motivos de compra, que se asocia con las cualidades del producto o servicio. Se enseña a los vendedores a que hagan mano de todo motivo importante de compra, tocando cada punto de conversación con cada uno de los clientes.

Una ventaja del sistema es que el vendedor no olvida nada de la venta, no omite ningún punto. Se han hecho pruebas con grabaciones y los mismos vendedores se sorprenden al escuchar sus conversaciones con los clientes ya que son practicamente iguales.

Hay un problema con el sistema, que consiste en pasar por alto las reacciones internas del cliente. El sistema tendrfa éxito si todas las personas reacciona -

rán del mismo modo al mismo estímulo lo cual no es verdad. Además, el vendedor desarrolla su venta con poco respeto al punto de vista del cliente y con ésto no desarrolla una comunicación bilateral y pierde un buen número de ventas.

Un ejemplo de ésto sería si uno dice al cliente: "vamos a tomar una tasa de té", esperamos por lo general una respuesta al estímulo que sea favorable, pero que pasa si al cliente no le agrada el té, no sería más conveniente mejor decir: como prefiere usted el té?. Con ésto por lo menos conoceremos la opinión del cliente y éste sentirá que es tratado no como cualquier cliente sino como él en especial.

Venta Formulada.- En su forma más pura, consiste en hacer que el vendedor consiga del cliente la atención, el interés, el deseo que por último llevará a la acción. El sistema tiende a desarrollar una conversación encaminada más al vendedor que al cliente y, como el sistema anterior, suele caer en la estandarización.

Quizá el punto más débil de éste sistema sea el que el vendedor lleva el control y utiliza factores externos. Hace que el vendedor llame la atención por el simple hecho de hacerlo y se olvida de que es un paso hacia la venta. Lo toma como un juego de emociones y no como debiera ser, es decir, enfocarse a la resolución del problema y a la toma de decisiones.

A pesar del inconveniente anterior, el sistema de venta formulada es utilizado ampliamente debido a que es fácil de adaptarse a casi cualquier situación.

Sistema de Ventas para la Satisfacción de Necesidades.- Se basa éste sistema en hallar puntos de venta

por medio del análisis del producto a vender, relacionándolo con las necesidades del posible cliente y así obtener su satisfacción. En contraste con los dos sistemas anteriores, se enfoca éste sistema al cliente, el vendedor necesita comprender totalmente el punto de vista del futuro cliente.

El vendedor, basándose en éste sistema, puede vender más su producto haciendo que el cliente vea los beneficios para él, en vez de referirse a las características propias del producto. Con esto creará una necesidad psicológica de adquirir el producto, el cliente analizará mentalmente las ventajas para él y se sentirá presionado a realizar la compra. Se debe tener cuidado, sin embargo, de que el vendedor no trate de satisfacer del mismo modo todos los problemas o necesidades del cliente -- porque se caería nuevamente en la estandarización.

Este sistema es muy bueno para productos de consumo y servicios pero no se puede aplicar tan fácilmente - en el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones en las compras comerciales e industriales.

Venta Mediante la Creación de un Clima Propicio.- Lo esencial en éste sistema de ventas es el tono de voz que se utiliza, el poder cambiar el clima de la venta - por medio del tono de voz, aunque también es importante considerar el entusiasmo, la personalidad para establecer un clima profesional en una entrevista. Todo esto - se logra por medio de la sinceridad.

Es posible utilizar la llamada venta "chistosa", a base de anécdotas para crear un clima apropiado, esto - dependerá del cliente ya que también está la venta seria

la cual refleja madurez y experiencia del vendedor.

Venta de superación de Barreras.- Los obstáculos - se establecen en la mente del posible cliente, representando cada uno algo con respecto a sus deseos. El vendedor es quién las establece intercalando tópicos en su conversación, de tal forma que obtiene respuestas favorables que hacen que el futuro cliente manifieste sus deseos.

Venta a Fondo.- Es está una combinación de todos - los sistemas anteriores. El vendedor que utiliza éste sistema se dice que es un verdadero profesional de las ven - tas ya que necesita de muchos conocimientos en áreas de - enseñanza, psicología y comunicación.

COMO SORTEAR EL APLAZAMIENTO EN LA VENTA.-

El aplazamiento implica frases tales como: venga mañana, no tengo tiempo, etc. y que hacen que una venta se retrase o no se lleve a cabo. Esto puede suceder en cualquier momento aún cuando uno está seguro de tener al cliente en sus manos.

Si el producto que vendemos o servicio que ofrecemos, requiere de visitas a intervalos, el problema del aplazamiento desciende conforme las visitas al cliente aumenten. En cambio, si el producto o servicio cambia, incrementa -- su línea o la visita es por primera vez solo habrá oportunidad y no muy segura si el posible comprador es un cliente fiel, en caso contrario lo más seguro es que se oigan - frases que tienen por objeto evadir la venta.

Muchas de las veces nuestro posible comprador nos concede el tiempo de la entrevista, nos deja hablar y de repente nos corta o nos dice simplemente que no esta convenido. Esto se hace con el fin de conocer a la competencia o por ser de las personas que piensan que tienen la obligación de escuchar a cuanto vendedor se le presente.

Cuando uno como vendedor esta enfrascado en la conversación con el cliente diciéndole las características de el producto, ventajas con respecto a otros de la competencia y de repente el cliente dice: "esta bien, deje una muestra de lo que traiga si es posible y regrese otro día", después de esto existen dos opciones, la primera es dejar la muestra decirle que volverá luego y marcharse, o bien intentar seguir con la venta para cerrar ese mismo día.

A continuación se ofrecen algunos consejos para evitar los aplazamientos:

- responder con naturalidad para que se note seguridad.
- saber cuando ser osado y terminar con una venta ya o ser tímido, ésto depende de la situación en que nos encontramos.
- si obtenemos un punto a nuestro favor, no quedarnos con la sonrisa y nada más, el punto principal es la venta lo cual nunca se debe olvidar.

El tiempo como palabra juega un papel muy importante al aplazamiento, ya que el comprador suele utilizarla, de ahí que debemos sacarle provecho a situaciones tales como: si nos dicen que no tienen tiempo nosotros debemos voltear la moneda, y decir precisamente, para que Ud. no pierda el tiempo.

Puede haber también objeciones infundadas que a simple vista no lo parecen como el hecho de que nos comenten que el producto no se vende lo suficiente, que en cuanto ésto ocurra nos lo harán saber y nos comprarán. La explicación a ésta negativa que parece cierta puede no serlo si el comprador no ofrece nuestro producto o lo tiene "escondido" de tal manera que ésta será la causa real de que el producto no se venda.

La "actuación" puede dar resultados favorables si no se lleva al exceso. Se tiene que saber gesticular y controlar las emociones propias y a la vez saber interpretar lo que el comprador pudiera decirnos al hacer un gesto.

Otra causa de que se quieran deshacer de nosotros como vendedores es que realmente el comprador este mal de salud, si se tiene prudencia y se retira uno a tiempo puede dar buen resultado. También puede ser que el presunto comprador tenga problemas tales como: retra-

-sos en las entregas, que el margen de ganancia sea poco que le falte espacio, etc., es entonces cuando nosotros podemos como vendedores dar consejos que nos ayuden a realizar la venta de nuestro producto, ésto siempre y cuando se pueda cumplir.

.En ocasiones el aplazamiento no es del todo malo ya que nos permite conocer el o los problemas por los que pudiera estar pasando la compañía.

Antes de terminar con éste punto queremos hacer én énfasis en lo siguiente: la primera impresión que demos es la que más cuenta, de ahí que tengamos que cuidar desde nuestra apariencia, el modo de entrar al local y otros puntos importantes de nuestro aspecto.

EL GRID EN LAS VENTAS.

El Grid es un conjunto de teorías que tratan de la relación entre vendedor y cliente. Se trata de una exposición de técnicas mecánicas, las cuales constituyen una base sólida para desarrollar sobre ella la habilidad para vender.

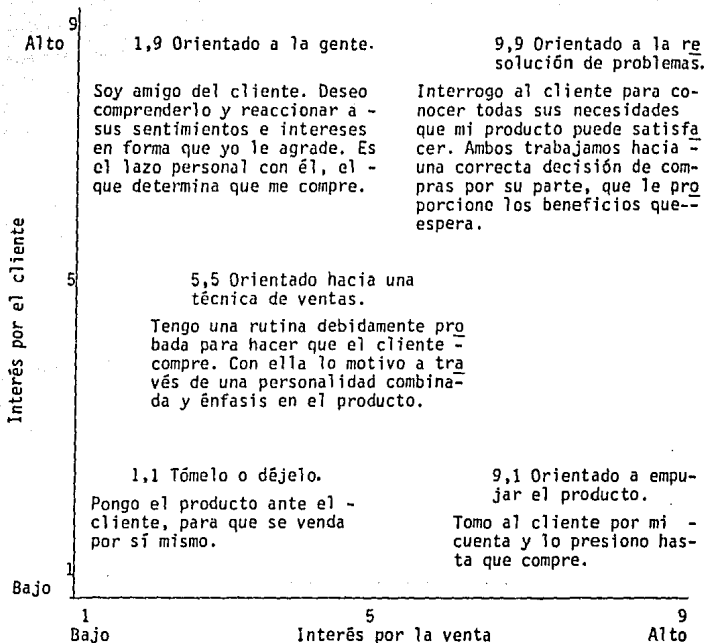
Primero se estudia el propio "yo" interno para así descubrir, hechos, opiniones, actitudes y emociones que en un momento dado puedan constituir obstáculos que nos impidan ser eficientes vendedores. Por otra parte, al estudiar al cliente se conocerán sus puntos de vista, lo cual dará por resultado que se sepa cuáles son sus opiniones, actitudes y emociones, ya que éstas pueden representar barreras para una feliz realización de la venta.

Las teorías que se establecen sirven para comprender la propia estrategia de ventas y la reacción del cliente. Son valiosas porque ayudan a percibir los supuestos en que se basa la actuación personal y suministran una base para predecir las consecuencias de ella.

Cuando vende, el vendedor tiene en mente dos pensamientos centrales. Uno, es el interés por efectuar la venta y el otro, el interés por el cliente; ambos se pueden representar en forma gráfica, con un diagrama compuesto de dos escalas y el modo en que éstos dos intereses se combinan, determina la estrategia de venta a seguir. La preocupación por efectuar la venta se expresa de diversas maneras, por ejemplo el número de visitas a los clientes, la cantidad de horas trabajadas y de entregadas despachadas, etc., claro está que al hablar de que un vendedor se preocupa, queremos referirnos más bien a la calidad y es-

-píritu de sus pensamientos y sentimientos en lo referente a la consecución de un resultado. Claro está que puede haber grados similares de preocupación que son originados por distintos motivos; es posible que un vendedor tenga mucho interés por hacer ventas, a fin de que su empresa perciba buenas utilidades. Otro tal vez se sienta impulsado por percibir beneficios personales. Sin embargo, en ambos casos el interés del vendedor por la realización de ventas influirá indudablemente en su actuación.

La preocupación por el cliente se manifiesta de varias maneras. Habrá alguien que visite muy a menudo al cliente, charlará amigablemente con él acerca de sus negocios o acontecimientos sociales y no obstante de que así se demuestra interés, lo que verdaderamente importa al vender, es el modo en que manifiesta el vendedor esa preocupación por su cliente mediante su actuación y palabras. Es por ello que decimos que el grado de interés en realizar la venta, y también en el cliente, se halla vinculado de un modo estrecho con las ideas del vendedor. En resumen, el interés que se tenga por llevar a cabo la venta y la manera en que ése interés se vincule al interés por el cliente, es base y fundamento de su estrategia de ventas. Estrategia apoyada por éstas teorías descritas en el cuadro 1, las cuales nos explican que una gran preocupación por efectuar una venta, combinada con una escasa preocupación por el cliente, es algo muy diferente a una gran preocupación por vender y a la vez una gran preocupación por el cliente.



CUADRO 1. El Grid de Ventas.

ESTRETEGIAS BASICAS.

El diagrama en el cuadro 1 nos muestra las dos preocupaciones de referencia y la manera en que interactúan. El eje horizontal representa la preocupación o interés por efectuar una venta, mientras que el vertical representa el interés por el cliente. Cada una se expresa con una

escala de nueve puntos; el número 1 es la preocupación mínima, mientras que el 9 es la máxima y el 5 un grado intermedio.

Estrategia 9,1

La idea que sostiene ésta combinación, da por resultado un comportamiento que indispone al cliente por su espíritu de terquedad desconsiderada. Casi todo comprador ha pasado por la experiencia de ser visitado por un vendedor tan cegado por el deseo de vender a toda costa, que no podía percibir lo que había en la mente del cliente, ni interpretar sus sentimientos, reacciones, reservas y dudas. Una gran preocupación por hacer la venta, va aquí, aparejada a poco o ningún interés por el cliente.

Estrategia 1,9

Aquí se trata de una preocupación mínima por realizar la venta, unida a una preocupación máxima por el cliente. El vendedor se preocupa tanto por los sentimientos del cliente, que pasa la mayor parte del tiempo colmándolo de amabilidades y tratando de mostrarse agradable. Busca establecer un nexo de amistad y hace todo lo posible por simpatizarle, lo que refleja que la venta es para él, un resultado de la amistad más bien que una consecuencia directa del empuje de ventas.

Estrategia 1,1

La preocupación del vendedor por efectuar la venta y por su cliente, se hallan en un nivel bajo, y ésta falta de interés por los dos elementos básicos de la venta, da por resultado una conducta pasiva del vendedor. No presiona para mejorar su relación con el cliente, ni trata-

de persuadir para que se acepte su producto, por lo que podemos decir que a un individuo así no se le puede llamar vendedor, porque en realidad es muy poco o casi nada lo que hace por vender.

Estretega 5,5

La podemos calificar como intermediaria y que se compone de una cantidad media de los dos intereses. El vendedor aquí evita la exagerada presión del 9,1. Se preocupa por el cliente y confiere un agradable sabor social a su actitud, pero no lo hace en forma exagerada; y siempre con un respaldo de una actitud metódica, conservador, basada en la fé en técnicas de venta probadas y calificadas de seguras. Su presentación cortés y amable y su ejercitada sofisticación tiene lugar en forma mecánica.

Estretega 9,9

Aquí se amalgama la gran preocupación por la venta y por el cliente. El interés se halla muy lejos de la amabilidad superficial demostrada en 1,9. Se trata de una honda preocupación por los intereses del cliente y por la satisfacción que obtendrá del producto. En comparación con forzar la venta, la estrategia 9,9 prescribe un entero conocimiento de las características del producto que se vende y su conveniente adaptación a las necesidades del cliente, a medida que éste las mencione en el curso de la entrevista de ventas.

En el Grid aparecen otros estilos de vender, ya que en un sistema de nueve puntos pueden figurar ochenta y un combinaciones diferentes de los intereses, pero se

hace hincapié solo en las cinco posiciones mencionadas, ya que son las que se entienden con más facilidad.

Una vez, analizado los cinco tipos de Grid de ventas, el vendedor debe de autoinspeccionarse para conocer su verdadera manera de actuar al realizar una venta y así poder enmarcarse en cualquiera de éstos tipos de Grid. Debera un buen vendedor, de hacer suposiciones previas a la venta, acerca de cuáles serán los resultados de la misma; claro está que toda suposición falsa puede llevar a una estrategia ineficaz, lo que el vendedor debe hacer es detenerse a pensar con claridad, cuáles son sus hipótesis básicas, para saber como anda de armas para vender.

Las cinco teorías mencionadas no definen características de la personalidad, sólo apuntan lugares de anclaje para las hipótesis básicas propias, de las cuáles surgen las actitudes y procedimientos de venta. Esto hará factible que se identifiquen las hipótesis sobre las cuáles se obra en el presente pudiendo llegar así a identificar algún obstáculo que disminuya la eficacia al vender, y una vez eliminado éste, se estará en condiciones de avanzar por el camino de un mejoramiento progresivo.

EL GRID DEL CLIENTE.

Ahora vamos a analizar la situación desde el punto de vista del comprador. Aquí existen dos intereses - al igual que el vendedor; uno es el de hacer la compra y se expresa con los ejes horizontales, mientras que los verticales expresan el interés por el vendedor. La mecánica que se sigue es la misma que en el grid de las

ventas. Existen cinco tipos de Grid del cliente principales, los cuales de acuerdo en la forma en que se combinan dan lugar a las suposiciones relacionadas, estrategias, - y formas de interactuar con el vendedor.

Estrategia 9,1

Corresponde al comprador cuya máxima preocupación por hacer la compra se apareja a un interés mínimo en el vendedor su actitud es de comportarse a la defensiva, -- y es aquí donde podemos decir que el cliente tiene la - tendencia a convertir la entrevista en una competencia - en la que se gana o se pierde, pues aunque al final compre, sólo será después de que haya hecho todo lo posible por derribar al oponente.

Estretegia 1,9

En ésta sucede al contrario, existe un interés mfnj mo en hacer una buena compra y un interés máximo en el - vendedor. Prefiere comprar a vendedores que le agradan - y a los cuales agrada, por ésto es que el vendedor que - lo haga sentirse importante, que le recuerde su cumpleaños, los nombres de sus hijos, etc., prácticamente y sin ningún esfuerzo extra se lo hechará al bolsillo.

Estretegia 1,1

El interés tanto por la compra como por el vendedor es mínimo, en realidad éste tipo de cliente compra - con indiferencia, no porque necesite el producto, sino - por escapar de la situación y la presión a que se enfrenta.

Estregetia 5,5

En cualquier tipo de situación de compra, salvo en las más rutinarias o estándar, se mostrará reticente indeciso. Quiere comprar, pero teme que le saquen ventaja, pues tan pronto como algún producto le atrae, empieza a sentir la preocupación de que pudiera conseguir otro mejor. La reputación del producto quiere decir mucho para él, pues pone su confianza en la comprobación de que el producto ha sido usado y dió buen resultado.

Estregetia 9,9

El cliente, antes de la entrevista de ventas sabe lo que quiere en términos generales, si no es que específicos. Responde con amplitud y franqueza cuando el vendedor le pregunta directamente si el producto que le propone reuna las condiciones necesarias en su caso, con objeto de ayudar a resolver problemas. Le interesa conocer las ventajas y desventajas del artículo, a efecto de cerrar la compra y de convencerse totalmente de que su decisión es correcta.

Todas éstas posiciones reflejadas en el cuadro 2, conjuntamente con las del cuadro 1, deberán ser consideradas por el vendedor para llegar a efectuar una venta eficaz, ya que conociendo a que tipo de estrategia del Grid de las ventas pertenece y conociendo cuáles son los cinco tipos básicos de diferentes clientes con los que se puede topar, le será más fácil tomar la estrategia que él considere más adecuada a su muy propio estilo de efectuar una venta.

CUADRO 2. El Grid del cliente. tomado de la obra "El Grid para la máxima eficiencia en ventas de Blake y Mouton.

Interés por el vendedor	Alto 9	1,9 Fácil de convencer	9,9 Comprador de <u>so</u> <u>luciones.</u>
		<p>Quando un vendedor que me agrada me recomienda algo, ése algo <u>ti</u> <u>ne</u> que ser bueno. Lo más proba - ble es que lo compre. Me parece que compro más de lo que necesi - to y muchas cosas no son las - apropiadas.</p>	<p>He investigado mis necesi <u>dades</u> y busco un producto específico que las satis - faga mejor de acuerdo con el precio que puedo pagar.</p>
	5	5,5 Comprador de pres - tigio.	
		<p>La mejor guía para comprar es la experiencia de los demás, compro bada con el tiempo. El prestigio de un producto, puede darme <u>pres</u> <u>tigio</u> a mí si lo compro.</p>	
		1,1 Indiferencia completa	9,1 Comprador a la defensiva.
		<p>Evito hablar con vendedores hasta donde me sea posible. Me cansan. Si hay riesgo de que yo cometa un error, hago que mi jefe o alguna otra persona aprueben - la compra.</p>	<p>Ningún vendedor me saca - ventaja. Yo los domino y si compro, obtengo cuanto be - neficio puedo por mi dine - ro.</p>
	Bajo 1		
		1	9
		Bajo	Alto
		Interés por la compra	

SOLUCIONES A LAS DUDAS DEL POSIBLE CLIENTE.

Una de las etapas difíciles en el proceso de la venta, es aquella en la cual el cliente o posible cliente - empieza a interesarse por resolver todas sus dudas respecto al producto y tiene una serie de objeciones que hacerle al vendedor.

Es en ésta face donde se puede echar a perder la - venta, ya que un vendedor que no esté experimentado para saber hacerle frente a éstas objeciones, lo más probable es que el posible cliente se lo coma y quede mal como - vendedor, ante éste. Un vendedor se encuentra con distintos tipos de actitudes en los clientes, los cuales - analizaremos más adelante, conjuntamente con algunas explicaciones acerca de las posibles acciones a tomar por parte del cliente para combatir las objeciones.

Debemos tomar en cuenta que las dudas u objeciones - pueden ser formuladas por el posible cliente desde el - primer momento del contacto hasta el cierre de las negociaciones. Un vendedor experimentado sabe que éstas objeciones o dudas tienen un especial significado y valor para él, ya que le marcan una dirección, permitiéndole comunicar y resolver problemas a fondo, así como obtener - la total participación del posible cliente. Se ha llegado a afirmar que sin declaraciones, preguntas y comentarios del posible cliente, es imposible que el vendedor - aclare y resuelva totalmente sus dudas, creencias intereses y confianza referentes a una proposición. También debemos tener en cuenta que estas dudas se expresan en muchas formas, tanto verbalmente como por otros medios. El

vendedor sensible y que está alerta, desde que el posible cliente exprese sus pensamientos, opiniones y dudas, para así, ir aprendiendo día con día a saber hacerles frente.

El concepto de hacer frente a las objeciones, tal como se ha utilizado en la venta durante más de cincuenta años, tiene tendencia a condicionar a predisponer a los vendedores a pensar en las técnicas aprendidas para combatir objeciones. Se les ha adiestrado para dar una respuesta concreta a una objeción determinada. Esto puede calificarse como un sistema de respuesta preparada.

Este sistema estaría muy bien si no tomáramos en cuenta que no siempre es cierto que lo que el cliente diga sea lo que realmente quiere decir, ni es posible que una respuesta preparada para una objeción tenga el mismo significado para todos los posibles clientes. Por tanto, un medio más exacto para hacer frente a las posibles objeciones, consiste en calificar o determinar concretamente lo que el individuo quiere decir con su declaración. Esto puede llevarse a cabo por medio de un proceso de aclaración, o sea el vendedor hace preguntas al cliente o posible cliente para determinar el verdadero significado de la duda u objeción. Claro está que éste requiere que el vendedor sea comprendido, teniendo que expresarse para esto, de una manera experta y profesional. Otro punto negativo de éste sistema es que éste, es típico de un proceso de comunicación unilateral, que controla o fuerza al posible cliente a aceptar el punto de vista del vendedor, lo cual no resulta apropiado para una venta eficaz, ya que para que en las dos partes exista satisfacción si se logra la venta, debe haber retroalimentación.

Consideramos necesario antes de proseguir con el análisis de las objeciones, estructurar una guía de ésta-face de la entrevista de ventas. Para el vendedor orientado hacia el cliente, con capacidad de dirigir la situación, la estructura es la siguiente:

1. Comprende que hay razones comerciales y también-personales por las que un posible cliente puede formular-objeciones o emitir declaraciones, dudas, comentarios, -opiniones, etc.

2. Comprende el concepto del "porqué" que se utiliza para aclarar las declaraciones, comentarios, opiniones etc.

3. Comprende las diversas tácticas que pueden emplearse para combatir las así llamadas objeciones, una vez que han sido aclaradas.

4. Comprende que el procedimiento para hacer frente a las objeciones, declaraciones u opiniones, variará según las necesidades personales, emotivas o de prestigio del individuo. Resumiendo, el método empleado ha de adaptarse a los rasgos predominantes del posible cliente.

TACTICAS PARA COMBATIR LAS OBJECIONES

Después que se ha aclarado una duda u objeción, o si el vendedor está razonablemente seguro de conocer la intención del posible cliente, podrá proceder a contestarla. Cualquier vendedor que conozca su producto, la situación del posible cliente, las normas de su propia empresa

sus puntos fuertes y débiles, su competencia, su mercado y además comprenda y practique la venta a fondo, podrá - comunicarse eficazmente con el posible cliente con referen - cia a cualquier declaración válida que éste formule du - rante la entrevista. Sin embargo la mayor parte de las - dudas, declaraciones u objeciones del posible cliente, - son susceptibles de ser contestadas.

A continuación, mencionaremos con una breve expli - cación las cuatro tácticas recomendadas por el Prof. Jo - seph W. Thompson en su obra "La Venta", las cuales van a proporcionar al vendedor un útil sistema para manejar és - ta face de la entrevista de venta.

A. Anticipación a objeciones.

Muchos especialistas en ventas consideran que es - una buena idea eliminar las dudas u objeciones antes de - que el posible cliente tenga oportunidades de expresar - las. Se considera que una vez que el posible cliente - plantea una objeción o duda aparte la forma en que el - vendedor responda a ella, el primero puede mostrarse re - calcitante en aceptar la contestación. Para anticiparse - a la objeción y entonces contestarla, sino eliminarla, ar - gumentando su conversación de tal modo que presente mate - rial y pruebas que eviten su aparición. En éstos casos - el posible cliente no formula nunca la objeción. Normal - mente el vendedor debe desear que así sea, para poder an - ticiparse a las objeciones más válidas que le presenten - con frecuencia.

B. Negativa Directa.

Se utiliza cuando la declaración hecha por el clien -

-te es falsa. Algunos vendedores la emplean cuando desean negar enérgicamente una declaración hecha por el posible cliente. Se recomienda que el vendedor suponga que la objeción ha sido formulada de buena fé. Es posible que el cliente pueda haberla recogido de un vendedor de la competencia, o de cualquier otra fuente. Tiene una razón para formular la duda.

La negativa directa tiene un inconveniente importante, a pocas personas les gusta que les digan que están equivocadas, por lo que recomendamos que ésta negativa sea estructurada de tal forma que no ofenda al interlocutor, ya que aunque la objeción es falsa, se debe simplemente a falta de información o a no tener suficientes datos.

C. Método de compensación.

Cuando la objeción del cliente es válida, el vendedor utiliza el método de compensación. Debe presentar algunos factores para justificar o rebatir la objeción. Supongamos que durante la entrevista el posible cliente dice al vendedor que puede conseguir el mismo producto por un precio menor. Esto es cierto, y si el vendedor emplea éste método, debe mostrarse de acuerdo con el cliente, pero tiene que tratar de justificar racionalmente la diferencia de precio. El vendedor justifica la diferencia del precio, recordándole la diferencia de calidad.

D. Método Bumerang.

Se utiliza en el caso de objeciones también razonablemente ciertas. Pero en contraste con el método anterior, el vendedor en éste caso recoge la declaración he-

-cha por el posible cliente y la convierte en una razón por la que éste debe comprar. Esta técnica es más adaptable para el vendedor de aparente dinamismo y rápida conversación. Sin embargo, muchas empresas capacitan a sus vendedores para que utilicen éste método, ya que sostienen que una argumentación de éste tipo ante el cliente - demuestra superioridad y capacidad para manejar la situación. Esto quizá sea cierto en algunas situaciones y - con determinados clientes, es por ésto que se recomienda utilizarse con precauciones.

RESUMEN.-

Ya que las empresas en la actualidad se ven afectadas por la inflación cotidiana, es indispensable que hagan presupuestos a corto plazo. En el pasado las empresas podían presupuestar en períodos largos y las variaciones eran mínimas. Sin importar si el presupuesto es a corto o largo plazo, éste es una necesidad en la empresa. Se presenta después la interrogante de quién es la persona que debe hacerlo, lo más recomendable es que lo haga el personal directamente relacionado con las ventas ya que ellos son los que mejor conocen la problemática.

Existen diferentes tipos de pronósticos de ventas, las compañías deben ver sus necesidades y de acuerdo a éstas, adoptar el que más les convenga. También podrá depender del tamaño de la compañía y del número de productos que manejen. Otra cuestión es cómo será aplicada o que método servirá. Es aconsejable que se tome en cuenta la sencillez para que aún las personas sin experiencia puedan entenderlos. Un buen pronóstico servirá de mucho pues ayudará a saber si existen problemas en cuanto a zonas geográficas, si están bien definidas y correctamente, si los productos están llegando como debe ser.

Para hacer un presupuesto correctamente es preciso no mezclar gastos como los de fletes y almacenamiento y otros de mercadería. Debe quedar claro que un gasto de venta es aquel gasto adicional, que nos ayuda a hacer una venta adicional, sin el cual no se llevará a cabo, el gasto más importante que se hace en la venta es el de publicidad ya que el que más beneficios reditua.

Quando se utilizan varios presupuestos, un buen pronóstico de ventas nos ayuda a saber cual es el más conveniente.

El vendedor en la antigüedad se consideraba solo aquel - que iba de puerta en puerta o que estaba tras el mostrador. En la actualidad un vendedor hace mucho más que - eso. Tiene clientes importantes, los visita personalmente, levanta pedidos y cierra la venta. Este vendedor debe tomar en cuenta dos factores más importantes, primero que no hay dos situaciones idénticas de una venta y que no solo existe una forma de vender, el vender debe adoptar su propio estilo de venta y nunca tratar de imitar a su compañero.

Otra cuestión es que el vendedor debe en sus horas libres estudiar el mercado potencial. No solo debe concentrarse en consultar su actual cartera de clientes sino buscar nuevos, tratar de ampliar el mercado. Si nos ponemos a comparar el vendedor de antaño con el actual - nos damos cuenta que hoy en día la competencia que tiene el producto que vendemos es más dura.

Quando un vendedor ya que es el punto más importante y del cual depende en la mayoría de las ocasiones el cierre de la venta. Dentro de la presentación se incluye el aspecto de que para vender no solo es necesario conocer el producto sin que se deba saber como venderlo en cierto punto tener carisma. Para que una presentación - sea eficaz debe cumplir cuatro puntos principales: Informar, Instruir, Convencer e Incitar a la acción.

La presentación debe ser preparada cuidadosamente y

quién mejor para esto que el gerente de productos ya que el mejor que nadie sabrá las ventajas o desventajas del mismo como los puntos fuertes arriba de la competencia. También debe ayudar el especialista en publicidad porque para la presentación podrá en un momento dado servir de algo las imágenes impresas campo fuerte del publicista. El gerente de ventas, debe darle el último visto bueno - a la presentación, dotada de experiencia, sabrá corregir los posibles errores que se cometa.

Existen artículos que no se pueden vender con la simple presentación sino que además se requiere de la de mostración. Este tipo de venta solfa hacerse más comúnmente en el pasado. En la actualidad aunque no ha dejado de existir es menos común.

Dentro de la demostración se ha encontrado además ciertas desventajas como son el que sea costosa en tiempo, esfuerzo y materiales requiere personal experimentados y además no asegura que se levantará los pedidos de inmediato.

Por otro lado se cuenta con sistemas que pueden ayudar cuando las demostraciones imprescindibles como son el crear modelos de diferentes tipos, esto ayudará al prospecto a tener una idea de producto más real y palpable, podrá realizar preguntas que resuelven sus dudas y realmente puede quedar convencido de que se ha hecho una bu na Compra.

Para realizar una venta se siguen ciertos pasos y dependerá del producto y la persona para saber lo que se hará en cada uno. En la preparación que es el primer paso se tiene que ver todo lo necesario para allegarse clientes,

planear visitas, pensar en como se abordara al cliente, ver todo lo que se necesitara.

En el enfoque se hara esfuerzos para que un prospecto se convierta en cliente, hacerle sentir la necesidad de comprar nuestro producto para este fin se pueden utilizar productos gancho, es decir algún producto común que sea barato y que atraiga por sus características a los compradores.

Entonces cerca se pondrá el producto que se desea vender. Esto es muy común en los supermercados. La investigación es el siguiente paso, es uno de los más difíciles por la desconfianza que existe entre cliente y vendedor claro que no sucede siempre sólo pasará cuando el cliente es nuevo y la dificultad cesará hasta desaparecer conforme el vendedor visite frecuentemente al cliente. Con lo que respecta a presentación ya se hizo un comentario con anterioridad. En la proposición, se tienen que estudiar cuidadosa y detenidamente las necesidades del prospecto para que si el producto o servicio no se adapta exactamente, poder realizar las modificaciones correspondientes. El cierre, va en función de la oportunidad, ya que si el vendedor tarda mucho para cerrar la venta el cliente o prospecto puede buscar lo que necesite en otro lugar, si se precipita el cliente o prospecto puede tomar una decisión negativa por factores tales como el no conocer bien el producto o ventajas que le ofrece. Por último, está la terminación, que aunque se tenga el pedido hecho, si no se atiende como debe ser en cuanto a puntualidad y condiciones especificadas el cliente estará en su derecho de cancelarlo.

Nos encontramos por otra parte, con los sistemas de ventas. Entre ellos está el de venta de simple estímulo

-respuesta, donde los vendedores tienen que conocer mucho de psicología para saber las reacciones que podría tener el cliente y así darse cuenta del tipo de estímulo que será apropiado presentarle. La venta formulada es aquella que busca atraer la atención del cliente, teniendo como desventaja el que muchas veces por el afán de llamar la atención sobre un punto específico, se pierde la idea principal que es vender. En el sistema de ventas para la satisfacción de necesidades se busca precisamente eso, ver las necesidades del cliente y por medio de un análisis de nuestro producto adaptarlo o relacionarlo con ellas y así satisfacerlas. Es muy utilizado ese sistema para productos de consumo debido a que las necesidades de las personas son fáciles de investigar y después satisfacerlas. En la venta de superación de barreras, el vendedor se imagina posibles necesidades que pudiera tener el cliente en un momento dado y lleva la conversación de tal forma que sin preguntar directamente se da cuenta de lo que el cliente desea. Por último, en la venta a fondo, se puede decir que es una mezcla de los sistemas anteriormente mencionados y cada vendedor podrá echar mano de los que considere necesarios.

Aunque ya hemos visto que existen sistemas variados de ventas, no todo es fácil, existe el llamado aplazamiento que se puede considerar como el enemigo número uno a vencer por el vendedor. Consiste simplemente en que el cliente nos hace dar una o varias vueltas antes de decidirse o puede suceder también que desde un principio nos de su negativa o aceptar nuestros productos. Para evitar ésto se debe sobre todo de cuidar la primera impresión ya que de ésta dependerá el éxito o fracaso de una venta.

Existe una teoría llamada Grid, que trata de relacionar al vendedor y al cliente, y nos sirve para comprender la estrategia de venta y la reacción del cliente. El vendedor al realizar su trabajo puede llevar en mente dos cosas, primero un interés por efectuar la venta y segundo, interés por el cliente. De acuerdo a como éstos intereses se combinan será la estrategia a seguir. Estos intereses se pueden mostrar gráficamente en un sistema de ejes ordenados donde el eje de las x representa el interés por la venta y se divide del uno al nueve, donde el uno es el menor interés y el nueve el máximo interés. En el eje Y se muestra el interés por el cliente y a su vez se divide del uno al nueve y representan igualmente máximos y mínimos de interés.

De las combinaciones de interés surgen cinco estrategias, la 1.9 (orientado a la gente), la 9,9 (orientado a la resolución del problema), la 5.5 (orientado a una técnica de venta), la 1.1 (tómelo o déjelo), y la 9,1 (orientado a empujar el producto). Existen muchas más estrategias por todas las combinaciones posibles que se puedan hacer. El vendedor debe analizar estas estrategias y ponerse en el que crea que más se parece.

No sólo existe la teoría Grid para el vendedor, también existe para el cliente. Se siguen los mismos lineamientos que en el Grid del vendedor, aquí los intereses son: por la compra en el eje X y por el vendedor en el eje Y. Las estrategias resultado de las combinaciones son las que siguen: La 1.9 (fácil de convencer), la 9.9 (comprador de soluciones), 5.5 (comprador de servicio), 1.1 (indiferencia completa) y 9.1 (comprador a la defensiva). Si el vendedor tiene que analizar su propio Grid es más importante aún que analice el Grid del cliente para sacarle el mayor provecho posible.

Lo último que se analiza en ésta primera parte es lo referente a las soluciones a las dudas del posible cliente. Estas pueden surgir en cualquier punto de la venta y dependerá de la experiencia y habilidad del vendedor - para ir sorteando esta dificultad y llevar al cliente - hasta el cierre de la venta. Con respecto a las objeciones que se presenten debido a las dudas, el vendedor deberá hacerles frente desde un principio para lo cual puede utilizar cualquiera de las siguientes cuatro tácticas: Anticipación a las objeciones, negativa directa, método de compensación y método de bumerang.

II.- P A R T E

PRUEBAS DE APTITUD PARA JEFES Y PERSONAL DE VENTAS.

Actualmente, la inestabilidad en el trabajo de vender, derivada de la mala administración de las ventas, está conduciendo directamente a rebajar la moral o estado de ánimo de los vendedores. Por otra parte, se ha visto que se han contratado como vendedores demasiadas personas que no tienen ni las aptitudes ni la preparación que éste trabajo requiere; los jefes de ventas han trabajado sobre la premisa de que, mientras haya quién recorra la zona o territorio de ventas, todo va bien, hasta que un buen día descubren el gran daño que ha estado haciendo el vendedor inepto, o hasta que el mismo vendedor se convence de que ese trabajo no es para él. Por otro lado, parece ser que son muy pocos los jefes de ventas que aprovechan los métodos existentes para preparar y perfeccionar sus vendedores. Pocos de ellos se dan cuenta de la importancia que tiene la selección de vendedores, y, menos todavía, son los que saben guiar y aconsejar a su gente, lo cual es indispensable para que los vendedores se perfeccionen; además, otra de las tendencias vistas es que los gerentes de ventas, rara vez han sentido la necesidad de capacitarse ellos mismos en buenas técnicas de personal: Han adolecido del defecto de creer que si ellos fueron buenos vendedores y ascendieron a puesto de mando, son capaces de escoger buenos vendedores.

Todos estos factores vienen a fundamentar la necesidad urgente de lograr una buena selección de vendedores y aspirar a una capacitación eficiente de los mismos, ya que según una encuesta amplia de los territorios de ventas, revela que aproximadamente el 30% de los vendedores

producen más del 50% de las ventas. Cuántos millones de pesos se habrán gastado tratando de capacitar a ese grupo del 70% sin saber si podrían o no asimilar la enseñanza.

Creemos pues, que se pueden modernizar los métodos de personal utilizando las técnicas perfeccionadas en los últimos cuarenta años, por expertos en personal y psicología. Estos métodos son prácticos y no son costosos; se pueden adaptar a las necesidades especiales de cualquier compañía, según lo numeroso de su personal y la clase de trabajo que desempeñe.

Bases para un buen programa de personal.

El fundamento para una buena selección consiste en considerar los tres aspectos importantes que a continuación mencionamos:

La descripción del puesto

Muchos gerentes de ventas están tan familiarizados con su trabajo, que tienden a considerarlo como cosa de sobra conocida. Es raro que se encuentren descritos los elementos del puesto de vendedor. Como consecuencia al entrevistar a un candidato suelen olvidarse de mencionar algunos aspectos del trabajo que pueden ser decisivos para juzgar si el solicitante tendrá éxito o no.

Una descripción de puesto no es otra cosa que un registro completo de lo que se exige a un trabajador en el desempeño de su trabajo. Contando con tal descripción, el jefe podrá hacer una entrevista más eficaz antes de las pruebas, porque se basará en requisitos reales del puesto, no en generalizaciones vagas.

Para preparar la descripción del puesto existen tres maneras, y la más económica consiste en hacer que el empleado actual describa sus labores llenando un cuestionario adecuado; enseguida se estudia el cuestionario, se analiza y se organiza en forma de descripciones bien redactadas. El segundo método consiste en que uno mismo o el supervisor del puesto escriba la descripción basándose en los conocimientos y observaciones. Pero si queremos una realidad acerca del puesto aún más exacta, podemos escoger el tercer método el cual consiste en la contratación de un especialista en análisis de puestos, que observe cada uno de los trabajos de la organización y luego prepare descripciones de puestos basadas en sus observaciones personales.

Las descripciones de puestos son instrumentos valiosos para muchos fines, como los siguientes:

1. Conseguir candidatos.- Las buenas descripciones de puestos en manos de instituciones que puedan proporcionar personal ayudan a conseguir la clase de candidatos que uno quiere; por tanto, conviene enviar a las - agencias de colocaciones, escuelas, etc., descripciones de los puestos vacantes que se desea cubrir.

2. Entrevistar.- Como ya lo dijimos, se puede entrevistar mucho más eficazmente a un candidato si se tiene a la mano una descripción del puesto, porque así se le puede estudiar en todos sus aspectos y se le pueden explicar los deberes y responsabilidades del puesto, a la vez que contestar sus preguntas con precisión.

3.- Capacitación.- Una descripción del puesto cuidadadosamente preparada es la base de un programa eficaz de capacitación; saber las obligaciones exactas de un empleado es un preliminar necesario para instruirlo.

4. Supervisión.- El supervisor puede desempeñar mejor sus funciones cuando tiene por escrito las obligaciones y responsabilidades del subalterno; así puede ver si el trabajador está haciendo lo que debe, y llamar su atención hacia sus deficiencias.

5. Calificación de los empleados y valuación de puestos.- Se pueden preparar calificaciones de méritos más precisas y mejores informes sobre los progresos de los trabajadores. Así mismo, se puede hacer una comparación de puestos más clara. Las obligaciones y responsabilidades se pueden comparar con más exactitud y determinar más objetivamente el salario o sueldo. Esto da la base para valuar el puesto

Especificaciones de la persona

La descripción completa del puesto es la base para determinar las especificaciones de la persona, esto es, la descripción de las características adecuadas al trabajo, sus cualidades y factores de formación necesarios para desempeñar sus labores con éxito, incluyendo la edad y los factores físicos, su experiencia y preparación, su categoría y su responsabilidad.

Las especificaciones sirven:

- 1.- Para orientar la selección de nuevo personal.
- 2.- Para descartar candidatos inadecuados para el puesto, y
- 3.- Para ayudar al entrevistador a juzgar si el candidato tiene las cualidades necesarias.

Búsqueda General.

Una selección eficaz requiere una búsqueda abundante.

Para conseguir buenos candidatos hay que buscarlos

en vez de esperar que vengan.

Una búsqueda eficaz tiene que hacerse en todas las mejores fuentes de personal. Mientras mayor sea el número de solicitantes más oportunidades habrá de conseguir exactamente lo que uno quiere.

Pasos preliminares:

1. Dar descripciones de puestos y especificaciones personales a todas las instituciones o personas que puedan proporcionar candidatos.

2. Escoger un empleado que tenga la responsabilidad de la búsqueda, procurando que tenga suficiente tiempo y posibilidades de obtener el personal adecuado.

3. Hacer una lista de las fuentes que antes hayan dado buenos resultados, informarlas de nuestras necesidades y mantenerse en continuo contacto con ellas.

Que pruebas deberán emplearse.

Hace algunos años, los investigadores esperaban que sería posible idear una prueba que predijera el éxito o el fracaso en el trabajo. Después de la primera guerra mundial, muchas compañías aprovecharon para éste fin la Prueba Alfa del Ejército. Los obreros no calificados dedicados a trabajos rutinarios obtuvieron las menores calificaciones en la prueba, y sin embargo, eran útiles. No podían utilizarse únicamente pruebas de inteligencia para escoger personas destinadas a determinados trabajos.

En la esfera de las ventas, donde muchas empresas-

habían esperado aprovechar las pruebas de inteligencia - para obtener mejores vendedores y resolver el problema - de la rotación, los resultados fueron tan indecisos que casi todas las compañías desecharon el programa por completo; sin embargo, algunas perseveraron y crearon pruebas, no de inteligencia, sino de realización y de habilidades especiales que eran producto de la educación y de la experiencia. Estas pruebas tampoco mostraron diferencias entre los vendedores eficaces y los ineficaces.

Vinieron entonces los inventarios de la personalidad, formulados originalmente por psicólogos para sus -- trabajos clínicos, pero aplicados ahora a la determinación de la personalidad en el comercio y la industria.

El descubrimiento más importante para los gerentes de ventas, originado de estos 30 años de investigación, es que "Ninguna prueba única permite una solución adecuada". Hay que usar un grupo de pruebas que den informes - sobre inteligencia, personalidad, temperamento y habilidades especiales.

En la esfera de ventas, los grupos de pruebas que se han encontrado más útiles para escoger vendedores incluyen las de Capacidad Mental, Personalidad, Aptitud para Vender, Vocabulario, Inteligencia Social y Habilidades Fundamentales para el negocio.

1. Capacidad mental.- Esta prueba mide la adaptabilidad es decir, que tan pronto puede una persona aprender perfectamente una nueva materia.

2. Personalidad.- Mide la facultad de llevarse bien con otras personas en el trabajo, el deseo de diri-

-gir, de asociarse con otros; su confianza en sí mismo - y su buena disposición para adaptarse al grupo.

3.- Aptitud para vender.- Esta prueba mide el interés en ésta clase de trabajo, el empuje y la energía necesarios para vender, así como el enfoque persuasivo en las situaciones sociales.

4.- Vocabulario.- Mide la extensión del vocabulario - que necesita todo el que trata de influir directa e indirectamente sobre el comportamiento humano, y también mide hasta que grado una persona ha aprovechado su capacidad intelectual.

5.- Inteligencia social.- Mide los conocimientos de - tacto y diplomacia, y la capacidad de pensar en términos de otras personas (ponerse en su lugar) y de comprenderlas inclinaciones humanas.

6.- Habilidades fundamentales para negocios.- Mide la capacidad para manejar los procedimientos mercantiles -- fundamentales, así como la habilidad para organizar y fi jarse en detalles cuando hay premura de tiempo.

Como hay más de 4 000 pruebas publicadas, anotadas en los catálogos de psicología, constituye un trabajo técni co el determinar cuales deben usarse en determinada si - tuación. Por tanto, es indispensable que los gerentes de ventas empleen consejeros experimentados en el ramo de - psicología de personal para que con la ayuda profesional - de ellos, puedan, de una manera optimizada, aplicar el - grupo de pruebas que más convenga a la situación real de la empresa que se quiere mejorar, en éste caso, el perso

-nal de ventas. Los experimentos y los esfuerzos sin la experiencia técnica, resultarán costosos.

SELECCION Y CAPACITACION DE VENDEDORES

CONTRATACION DE VENDEDORES.

En la formación de una organización de ventas entran muchos factores: entre otros, lo vendible del producto, - el prestigio de la compañía, la calidad de la administración de las ventas, el apoyo que se dé a los vendedores - mediante publicidad y promociones, y la clase y monto de las retribuciones a los vendedores. Vamos a suponer que la empresa la cual esta requiriendo nuevos vendedores, se encuentra bien en todos los anteriores factores y además cuenta con un personal de ventas activo y razonablemente eficaz. Queda entonces el problema de agregar nuevos vendedores, adaptarlos a la organización y perfeccionarlos para que sean representantes eficientes y buenos vendedores.

Resulta obvio el considerar que el problema es diferente para cada empresa. Una cosa es conseguir, seleccionar y capacitar vendedores de ruta que hagan entregas a detallistas, y otra cosa es hallar, contratar y perfeccionar a personas para un fabricante de productos técnicos altamente especializados que reúnan los exigentes requisitos de los compradores industriales; el método que revisamos puede aplicarse y adaptarse a toda clase de personal, y de operaciones de ventas.

También debemos de tener en cuenta que en la actualidad, y todos los jefes de ventas lo saben, ha sido difícil encontrar personal competente. Durante la guerra y el período siguiente, se necesitaron pocos esfuerzos para vender, ya que la demanda era mayor, y por lo tanto, disminuyeron los vendedores, se redujeron al mínimo, y todavía más, la calidad de los mismos se vió seriamente afectada, puesto que aún los más experimentados en muchas -

tiendas, se habfan hecho descuidados y poco atentos.

En general, durante varios años el arte de vender ha venido decayendo. Una gran proporción de hombres que todavfa se dedican a vender, han perdido su antigua habilidad y formado malos hábitos de trabajo. Es indudable que algunos podrán reformarse, y ésto dependerá en gran parte de los esfuerzos que haga la compañía para lograrlo, pero también es cierto que otros están irremediabilmente echados a perder.

En agudo contraste con la escasa oferta de buenos vendedores, está la urgente demanda, ya que en buenas o malas épocas, la producción continuará aumentando. La competencia por el dinero de los compradores probablemente se haga cada día más aguda, y, como consecuencia, la competencia por conseguir vendedores inevitablemente será más intensa que antes.

El atractivo de los puestos de vendedores.

Es cierto que no faltarán solicitudes a puestos de vendedores con altos sueldos iniciales y liberales cuentas de gastos, pero la calidad de los solicitantes, en lo general, es probable que sea baja, Gente desocupada, profesionistas que buscan empleo y jóvenes sin aptitudes naturales para vender siempre han aparecido en número considerable, cuando se anuncian puestos vacantes de vendedores. En las condiciones actuales y futuras, éstas personas probablemente constituirán una proporción aún más grande de candidatos; y como precaución, deberá tenerse mayor cuidado al seleccionar los solicitantes; pero antes de empezar a seleccionar, hay que encontrar medios eficaces de distinguirlos, poniendo énfasis en la palabra "deseable".

El primer requisito consiste en procurar que el puesto de vendedor en nuestra compañía sea atractivo para el tipo correcto de persona; suponiendo que nuestro objetivo es contratar personas jóvenes, de inteligencia normal, -- buen carácter y buenas costumbres, que posean las qualidades esenciales para tratar con los compradores.

Afortunadamente la retribución inicial es sólo uno - de los factores que toman en cuenta éstas personas. En éste aspecto, nuestro ofrecimiento deberán ser aproximada - mente en el mismo nivel que los competidores, porque re - sulta muy difícil que se consigan las personas que uno - quiere aumentando la oferta; el resultado más probable es que aumenta la proporción de indeseables entre los solicitantes.

Hay otros tres aspectos en los puestos de los vende - dores, que si se presentan debidamente, son más atracti - vos para las personas adecuadas:

Primero, estabilidad en el puesto;

Segundo, oportunidades de progresar;

Tercero, reconocimiento de su categoría social.

Cada nuevo vendedor cuesta dinero a la compañía, por que hay que localizarlo, contratarlo, capacitarlo, diri - girlo, vigilarlo y perfeccionarlo poco a poco hasta que - resulte productivo para el negocio. Por consiguiente una - fuerte rotación en el personal de ventas resulta excesivamente costosa. Además, a menudo engendra descontentos en los clientes y pérdidas de negocios. Se necesita gente - estable, no aventurosos. Por otra parte, las personas es - tables son precisamente las que andan buscando empleos - permanentes; y para atraerlas hay que hacer cuanto sea ra

-zonablemente posible para asegurarles estabilidad en el puesto.

Una de las causas de que un posible puesto refleje inestabilidad es la falta de un contrato por escrito. Muchas compañías, quizá la mayoría, emplean vendedores simplemente mediante ofrecimientos de palabra acerca de sus retribuciones, cosa que puede ser suficiente para aquellas personas que no están acostumbradas a contratos escritos y les disgusta estudiarlos y firmarlos. Para las personas estables, un arreglo tan informal, hace parecer el puesto como de poca importancia y puede creer que se considera temporal e incierto.

Además de éste efecto psicológico, un convenio cuidadosamente redactado con un nuevo vendedor, es una valiosa salvación contra malas interpretaciones.

Toda organización humana de cierta importancia se compone, en gran proporción, de personas a quienes mueve fuertemente la ambición; es natural que esperen recibir nuevos títulos y mayor sueldo, y en éste sentido puede considerarseles ambiciosos; pero cuando se trata de desarrollar los intensos esfuerzos necesarios y asumir la mayor carga de responsabilidad, suelen hacerse atrás; resultan ser, de hecho, trabajadores rutinarios que van arando el mismo zurco toda su vida.

La organización típica de ventas, no es una excepción a éstas generalizaciones, y quizá así sea preferible, porque un personal de ventas constituido principalmente por gente enérgica, capaz y ambiciosa de llegar a ser jefes de ventas de primera categoría, probablemente sería una organización decididamente descontenta e ineficiente.

Por otra parte, un personal de ventas donde no haya - unas cuantas personas dinámicas, pronto se estancará y se - guirá en la rutina diaria, a veces durante años. Esto in - fluye en el que una compañía puede estar o no en condicio - nes de hacer planes para el futuro. Por éste fin es neces - sario poner énfasis en las oportunidades que se ofrecen. Es probable que nuestra industria esté creciendo, que nues - tra compañía tenga planes definidos de expansión, que nues - tra administración ascienda a sus propios empleados cuando demuestren su capacidad. Estos son los factores que atrae - rán a las personas que desean progresar hasta llegar a ser altos dirigentes; y puesto que tales personas son raras, - no hay peligro de contratar demasiadas.

Cómo interesar y cómo conseguir candidatos.

Las compañías progresistas están aprovechando cuatro - medios para interesarlos:

Pláticas personales con altos funcionarios. En las -- grandes compañías, las primeras etapas de entrevistar y es - coger solicitantes para empleos de ventas tienen que asig - narse a funcionarios subalternos. Sin embargo, antes de - hacer selecciones finales, por lo menos un alto funciona - rio tiene que entrevistar a las personas que hayan sido -- aprobadas como candidatos prometedores. Uno de los objeti - vos, es juzgar a cada candidato desde el punto de vista de la alta administración; y uno más importante es dar al can - didato la impresión de que en esa compañía cada vendedor - es objeto de un trato individual, no como un engrane de la máquina distribuidora. Unos cuantos minutos de atención - personal suelen constituir una gran diferencia en la acti - tud del candidato.

Folletos para los candidatos.- Un procedimiento común

en las entrevistas consiste en entregar a los solicitantes algo impreso acerca de la historia, instalaciones y productos de la compañía. Esta es una buena idea, pero no resuelve las dudas del solicitante respecto al trabajo que va a solicitar o mejor dicho a ejecutar, y a la manera de determinar su retribución, sus oportunidades, etc. Puede ser conveniente para la compañía, como lo ha sido para otras, dar las respuestas en un folleto impreso, sencillo y directo, algo que el candidato pueda llevar a casa y discutirlo con su esposa.

Películas habladas.- Un medio todavía más efectivo es una película, ya sea de simple movimiento o hablada, para reforzar el folleto que se lleve a casa. De esta manera la compañía puede narrar la historia convincente, dramáticamente, tal como uno quiere decirlo.

Preparación anterior al empleo.- La mejor manera de atraer e informar a los candidatos de alta calidad - consiste en un breve curso de enseñanza para los solicitantes aprobados, en el cual se presenten con algún detalle, los hechos concernientes a la compañía, a sus productos, sus mercados y sus sistemas de ventas. Puede plantearse el curso para que sea también un excelente medio de probar a los solicitantes y separar a quienes no den la medida de acuerdo con las normas de la compañía.

Hasta aquí hemos venido suponiendo que hay un buen número de solicitantes de donde escoger; pero tal suposición no siempre es segura; es concebible que se tenga que adoptar alguna combinación de métodos para conseguirlos.

Casi todas las compañías pueden disponer de diversas fuentes para conseguir candidatos, todas las cuales caen dentro de algunas de las siguientes clasificaciones:

Los que vienen o escriben.- Personas que toman la iniciativa solicitando empleo. Si son desconocidos, es probable que estén desocupados y anden haciendo solicitudes en diversas empresas.

Investigaciones personales.- De los funcionarios de ventas. En una organización pequeña a veces es posible cubrir vacantes pidiendo sugerencias de amigos, clientes, negociantes conocidos etc. Este es un círculo bastante limitado, sin embargo vale la pena probar.

Los vendedores actuales.- Suelen ayudar a conseguir candidatos, especialmente si se les ofrece algún incentivo; pero hay que tener en cuenta su tendencia natural a favorecer amigos y éstos, pueden no ser los que buscamos.

Las agencias de colocaciones.- Aún las mejores, rara vez se consideran como buenas fuentes de candidatos para puestos de venta. Por lo general, los vendedores no acuden a ellas, tienen más confianza en su habilidad para encontrar empleo.

Las escuelas y colegios.- Son fuentes de las compañías que tienen programas de capacitación sistemática de nuevos vendedores y están dispuestas a formar sus organizaciones de ventas paulatinamente en el transcurso de los años.

Los empleados de otros departamentos.- Son preferidos por muchas empresas, particularmente en aquellas en-

que el conocimiento de las normas, costumbres y productos de la empresa es un factor vital en importancia, para hacer ventas.

Los anuncios en periódicos.- Y a veces en otros vehículos de publicidad constituyen la fuente más productiva, pero la calidad media de los solicitantes, generalmente es baja. La labor de entrevistar solicitudes suele ser tardada y costosa, y los resultados finales, decepcionantes.

SELECCION DE VENDEDORES.

La cuestión, es seleccionar a los mejor calificados para la clase de ventas de que se trate, si consideramos que la compañía ha logrado ya, atraer un buen número de solicitantes.

Es fácil decir: queremos personas que puedan vender nuestros productos, y detenerse ahí. Esto es a lo que más han llegado algunos funcionarios al analizar el trabajo de sus vendedores. Como resultado, no tienen sino vagas ideas y generalidades que los guíen al escoger su gente. Una organización de ventas formada sobre esta base, con seguridad tendrá una fuerte rotación de personal y además contendrá un número excesivo de personas inadecuadas.

Antes de comenzar a seleccionar nuevos vendedores deberá prepararse un análisis similar, o preferiblemente más exacto de los procedimientos de ventas y de las características deseables de los vendedores de la compañía. Esta es la única manera de estar seguro de que se procuraran personas de tipo adecuado para nuestra empresa. El análisis deberá ser aprobado y claramente entendido por todos los que tomen parte en las selecciones, a fin de evitar errores.

Al aplicar cualquier sistema de selección que hayamos escogido, debemos tener en cuenta cinco instrumentos que ayudarán a que funcione sin tropiezos y con resultados más seguros:

Forma para registro.- Es la primera que un solici-

-tante debe llenar, de preferencia antes de hablar con él. Puede ser solo un simple registro de su nombre y dirección y alguna indicación de sus trabajos actuales o recientes.

Forma de apreciación rápida.- Esta es simplemente una lista de las características esenciales para el puesto del vendedor en la empresa, arreglada de manera que sea fácil calificar al solicitante en cada característica.

Forma para solicitud.- Es una forma en blanco en la que el solicitante da su historia personal más detallada y otros informes que revelan sus ideas y actitudes. Si los factores presentes en ésta forma, se han hecho con sumo cuidado y en base a la realidad de la empresa, entonces viene a ser una forma de calificación que puede usarse para juzgar de antemano las probabilidades de que un solicitante dé buen resultado.

Forma para entrevistas.- Por las mismas razones que una solicitud calificadora es útil, conviene también tener una forma calificadora para entrevistas en las que se registren los datos que salen a luz más claramente en una plática personal. En su mayor parte, la forma para entrevistas tiene por objeto señalar actitudes y reacciones que observa el entrevistador cuando formula preguntas de carácter personal o deliberadamente provocativas.

Pruebas psicológicas.- Tienen por objeto descubrir mediante preguntas, la capacidad mental, personalidad, inclinaciones, adaptación social, conocimientos, vocabulario y a veces otros elementos del solicitante para juzgar sus posibles aptitudes para vender.

Un sistema de selección de sus etapas.

Ya sea que la empresa sea un gigante industrial o un pequeño negocio, la selección de un solo vendedor es demasiado importante para tratarse a la ligera. El escoger por corazonadas y despedir por impulsos no contribuirá a formar una buena organización de ventas, capaz de resistir las luchas y vicisitudes de las operaciones de hoy en día. El sistema de seis etapas que se propone, puede resultar demasiado complicado, sin embargo puede aceptar modificaciones para adaptarlo a las circunstancias de determinada compañía, y además nos reditúa tres beneficios importantes; primero, una menor rotación en el personal de ventas, segundo, más alto promedio de calidad de los nuevos vendedores y tercero, un ahorro de tiempo como resultado de reducir el número de personas que constantemente hay que examinar.

1a. Etapa: Descartar. Si la búsqueda es eficaz, se tendrán más solicitantes que puestos vacantes; y así debe ser, puesto que los muchos que se consiguen, de ellos habrá que hacer una selección. Lo mejor que puede esperarse es que, entre quienes atraiga nuestra oferta, una pequeña minoría valga la pena de ser examinada cuidadosamente.

2a. Etapa: Escrutar: Supongamos que un solicitante ha pasado bien la primera prueba, durante los primeros cinco minutos de la entrevista. Ahora conviene permitirle otros diez minutos para que él exalte sus méritos. Se conoce de ésta manera la forma en que reacciona ante las preguntas y la situación, si es aferrado y no se deja vencer fácilmente, si tiene las características dese

-das y cuales son sus defectos, etc.

3o. Etapa: Profundizar: Se dedica en gran parte, aunque no exclusivamente, a profundizar en la historia personal del solicitante, en un esfuerzo por descubrir aptitudes o características que harán sus servicios de masiado costosos. Muchos solicitantes sumamente hábiles para hacerse valer e ingeniosos para contestar o eludir las preguntas del entrevistador, resultan falsos de rectitud, o perezosos, o en alguna otra forma indeseables cuando comienzan a trabajar. Para éste fin, una forma de solicitud detallada y, si es posible, debidamente calificada, constituye un instrumento indispensable para la selección. La manera natural de manejar la entrevista es seguir uno a uno todos sus puntos e interrogar al candidato escrupulosamente sobre cada uno de ellos. tomando el tiempo que sea necesario. Esta entrevista debe rá ser deliberadamente investigadora.

4a. Etapa: Investigar. Prácticamente todas las empresas piden a los solicitantes que den referencias, y las investigan antes de contratar a un desconocido, pero ésto es poco provechoso; en primer lugar el interesado da como referencias exclusivamente a personas que sabe que darán buenos informes, y en segudo lugar el procedimiento casi universal consiste en mandar una carta con un machote de preguntas, y ésto rara vez produce algo mejor que una contestación en igual forma, de un empleado del departamento de personal. Pero ni una investigación tan poco cuidadosa resulta inútil, de vez en cuando se obtienen pruebas de falsas declaraciones del candidato. Sin embargo, las empresas que mantienen altas nor

-ras de calidad de personal, encuentran necesario hacer una investigación más completa.

5a. Etapa: Probar, Cualquiera pruebas que se hagan deberán reservarse, como regla general, hasta después de que el candidato haya pasado por las primeras cuatro etapas del sistema de selección. Para entonces el funcionario que haya entrevistado al candidato e investigado sus antecedentes, sabrá mucho acerca de él; y entonces, las pruebas psicológicas podrán desempeñar un papel útil para descubrir elementos de su personalidad que deban examinarse con mayor cuidado y tomarse en cuenta para llegar a una decisión final sobre su aceptación.

6a. Etapa: Poner a prueba. Es necesario un período de prueba en el empleo antes de aceptar a una persona como vendedor en forma permanente. La contratación a prueba suele resultar difícil y aún impracticable, cuando se dificulta encontrar vendedores; sin embargo, tiene tan grandes ventajas, inclusive para los vendedores que han equivocado su vocación, que sería prudente ponerla en vigor en muchos casos, aún cuando se tuviera que pagar una compensación liberal por el despido.

Con una contratación a prueba como última precaución contra posibles errores, el sistema de selección puede resultar tan eficiente como es humanamente posible esperar.

FORMULACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

No importa cuan excelentes sean los procedimientos para conseguir y seleccionar, los nuevos vendedores no serán sino posibles productores de venta y utilidades. De una manera u otra, tendrán que capacitarse vender nuestros artículos; y mientras tanto, sería una carga -- para el presupuesto. Dondequiera que se empleen vendedores, su capacitación será una actividad importantísima; con ésto casi todo el mundo está de acuerdo.

Vamos a considerar una división de personal de ventas de tres clases, ya que resultaría imposible enumerar y clasificar todo el personal de ventas el cual, sea -- aplicable a cualquier organización.

1. Administración intermedia.- Esta constituida por las personas que tienen a su cargo las operaciones regionales y locales entre el fabricante y los mayoristas y - detallistas que venden sus productos.

2. Los vendedores de los fabricantes y de los distribuidores.- Comprende, a los vendedores industriales o comerciales de maquinaria e implementos, y los que se dedican a vender al por mayor a los detallistas.

3. Los vendedores de los detallistas.- O comerciantes al menudeo tratan directamente con los consumidores individuales. Los hay de muchos tipos, desde las muchachas que venden mercería tras un mostrador, hasta los vendedores especializados en la exportación de automóviles, en bienes raíces y en otras unidades de alto valor.

Una capacitación eficaz, se basa en comprender que la enseñanza dá resultados, sólo hasta el grado en que -

influya en las personas. Por consiguiente, se enfoca en el vendedor medio, de quién se puede esperar el mayor aumento en sus ventas; llega individualmente a cada una de estas personas, preferiblemente en pequeños grupos; no es de elevada categoría ni difícil de entender; pero sí contiene informes útiles suficientes para que la aprecien y aprovechen los vendedores. Enfocándola a quienes sean superiores al promedio, los beneficios de los cursos de capacitación podrán extenderse mejor a toda la organización.

En la capacitación la enseñanza puede aplicarse de manera específica o generalizada.

La capacitación específica, como la que realizan actualmente algunas compañías progresistas, produce efectivamente, mejores maneras de vender y por consiguiente aumenta las ventas, porque la enseñanza resulta definida, práctica, real y estimulante. Pero cuando se aplica de manera generalizada, la enseñanza es vaga, irreal, tediosa y un tanto educativa, porque se dedica más a cultivar la inteligencia del vendedor que a enseñarlo a vender determinados productos a determinados clientes.

Debemos también en la capacitación dejar bien claros los objetivos, ya que un valioso resultado del estudio del territorio es una definición clara y precisa de lo que habrá de realizarse mediante el programa de capacitación. Dos objetivos fundamentales son: estimular a los vendedores a discurrir y formarles buenos hábitos para vender.

Ahora bien, respecto a la manera de escoger los mé

- todos para la capacitación, resulta lógico saber que ca si nunca se escogen sino después de haber comprendido - claramente el trabajo que se va a hacer. La variedad de los instrumentos de capacitación más comunes es muy exten sa, siendo estos: películas, vistas fijas con explica - ción, discos fonográficos, auxiliares visuales, grabacio - nes en alambre o cinta, guías para dirigentes, textos y manuales sobre procedimientos de ventas, boletines bre - ves, cursos a domicilio, etc., Todos éstos instrumentos - son útiles y cada cual tiene su lugar, pero ninguno de - ellos por sí solo puede producir resultados satisfacto - rios; lo más indicado es la mejor combinación para un -- programa determinado.

Una vez terminado, el programa de capacitación de - berá someterse al "jurado" cuya decisión sobre su verda - dero valor deberá ser pronta y final. Por lo tanto, hay - que tener en cuenta lo siguiente: "un programa de capa - citación debe ser instructivo, sin ser aburrido, hay que - "sasonarlo" con chispazos de amenidad y buen humor, es - una buena receta para adiestrar vendedores en cualquier - clase de negocio" (Harry Simmons, Manual del ejecutivo - de ventas).

Una enseñanza de vendedores moderna y provechosa - deberá incluir las siguientes características distinti - vas, las cuales vamos a mencionarlas en forma de resumen - después de haber estudiado los pasos necesarios para pla - near y realizar un programa de capacitación:

1. Es exactamente adecuado para las necesidades y - conveniencia del tipo particular de persona de ventas pa ra el cual se ha formulado.
2. Se enfoca en vendedores que tienen una capacidad - potencial para vender algo superior al promedio.
3. No trata generalidades, sino de los problemas y --

métodos para vender productos determinados.

4. Sus temas y materias se derivan de un estudio de primera mano en el campo mismo de las operaciones.

5. Se dirige a objetivos claramente definidos.

6. Adopta los instrumentos de capacitación que se requieran y los reúne en un programa bien equilibrado.

7. Concede la debida importancia a cada uno de los tres tipos de material: informes sobre los artículos que se venden, procedimientos de ventas y problemas de ventas.

8. Se proyecta y se realiza con habilidad profesional.

9. Lo ponen en ejecución el personal supervisor de ventas o los comerciantes; para ésto, se efectúan reuniones bien preparadas que son fáciles de dirigir.

ESFERA DE ACCION DE LOS JEFES DE VENTAS.

En el pasado los jefes de ventas estaban sumamente restringidos por las anticuadas restricciones que les ponían los más altos funcionarios, pero hoy, sus perspectivas se han ampliado, han sido más rápidamente aceptados como funcionarios de alta categoría.

El cambio ha traído para los jefes de ventas obligaciones ya que tienen que cumplir con tres funciones: Desarrollar ideas originales, Ejercer mayor esfuerzo creador y Aceptar las modernas técnicas de administración.

Desarrollo de Ideas Originales.- El moderno jefe de ventas, no se contenta con seguir la línea de menor resistencia, se ha dado cuenta, que para que su puesto tenga importancia hoy, y pueda en el futuro ser un funcionario de alta categoría, es necesario abrir nuevos horizontes al negocio.

Para ésto, el jefe de ventas se dedica a hacer investigación de mercados, investigación de ventas, selección científica de vendedores y su debido entrenamiento fomento y control de ventas, nuevas técnicas en publicidad y promoción de ventas, nuevas ideas sobre relaciones públicas, intensa búsqueda de nuevos conductos de venta y desarrollo de los que ya existen.

Es comprensible que él solo no podrá con las exigencias modernas para realizar efectivamente su trabajo y - tiene que ir tomando criterio para aceptar que necesita de ayuda, que tiene que contratar especialistas que puedan contribuir a la eficiencia de su negocio. Algunos --

ESTA TESIS HA DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

vacilan hacerlo porque creen que es aceptar su propia -
 inepticia o falta de conocimiento, pero eso es un error -
 pues hoy en día es imposible recordar todo ni saber todo
 aún cuando el negocio es propio.

Hoy más que nunca, los jefes están aprendiendo a -
 aceptar la ayuda de especialistas y aprovechan los servi -
 cios especiales que proporcionan. Aquel que es abierto -
 de criterio, acepta aún las críticas constructivas que -
 le pudieran hacer, ya que con esto aumenta su propia ex -
 periencia. Es indiscutible que aquí cabe el refrán que -
 dice que "dos cabezas piensan más que una", sobre todo --
 cuando la otra cabeza es ajena al negocio ya que puede -
 ver los problemas desde afuera, sin prejuicios y solo -
 se basa en su experiencia práctica e imparcial. El jefe
 de ventas aprende así a ver sus problemas de forma más -
 objetiva y a manejarlos más eficazmente.

También suele hechar mano, el jefe de ventas, de -
 libros que podrían recordarle aspectos importantes que -
 olvidó, también revistas de actualidad sobre distintos -
 campos de la administración, con las últimas noticias y
 acontecimientos de su interés; por último, es importante
 que pertenezca a clubes, organizaciones cívicas y asocia -
 ciones comerciales y asistir a reuniones y convenciones
 para poder comparar sus problemas con los de otras fir -
 mas similares a la suya.

Ejercer Mayor Esfuerzo Creador.- Una dificultad --
 sería con que se encuentra el jefe de ventas, es el nece -
 sitar descubrir y crear nuevas ideas para ser aprovecha -
 das en sus problemas actuales.

Que es lo que se hace por lo general, Es sencillo,

se toma una idea nueva del competidor 1 y otra del competidor 2, se entremezclan para que parezca una nueva y no un plagio y se aplica a nuestra empresa. Esta no siempre da resultado, el aplicar las nuevas ideas de la misma industria que la nuestra no resuelve muchas de las veces - el problema que tenemos. Es bueno pues, buscar soluciones en ideas nuevas de otras industrias diferentes a la nuestra y aplicarla a la nuestra; ésto puede crear una -- verdadera revolución en nuestro negocio y en nuestra rama industrial.

Todo ésto resulta sencillo y con un costo increíblemente bajo, consiste únicamente en suscribirse a algunas revistas o publicación que traerá a nosotros muchas ideas nuevas o al menos estimularán las propias.

Se han dado cuenta los jefes de ventas, que la moderna administración ha llegado a tener gran importancia e implica una gran responsabilidad para ellos. Que ya no son simples jefes de un grupo de vendedores, sino que -- tienen que ser creativos en planes de venta y mercadotecnia.

Aceptar las Modernas Técnicas de Administración. Se dijo antes, que conforme ha pasado el tiempo, el jefe de ventas ha sido aceptado en los más altos puestos, ya por su capacidad creativa, iniciativa o su mejor preparación para obtener ganancias para el negocio.

Para una mejor adaptación a éste movimiento ascendente, el jefe de ventas que tiene amplia visión y quiere superarse, se preocupa por adquirir todos los conocimientos e informes posibles acerca de las técnicas admi-

-nistrativas nuevas, para lo cual, lee libros, revistas y conferencias sobre negocios.

Esta aprendiendo también a ser un dirigente a la vez que un jefe, a desarrollar aptitudes especiales de otros para aplicarlas a sus problemas; a ser jefe y consejero de su personal y además, un buen organizador de su negocio. Ahora, planea sus obligaciones más eficientemente y sus planes los aplica metódicamente, estimula e inspira a sus subalternos encargados de la publicidad y promoción de ventas y aprovecha más las relaciones públicas.

Se debe preparar también para la mercadotecnia moderna y lo más importante, para un puesto superior en la alta dirección.

EL SECRETO DE LA CONFIANZA EN SI MISMO PARA LOS VENEDORES.

Se ha dicho mucho acerca de la forma en que el venedor puede hacerse más dinámico, adquirir más carácter y - desarrollar su personalidad vendedora. Muchos métodos han sido buenos y admite algo de autoperfeccionamiento en varios aspectos. Sin embargo, cuando un vendedor se siente inadecuado y carente de confianza en sí mismo, la mayoría de las veces no es por deficiencia en los factores que - constituyen la personalidad vendedora, sino por empeñarse en compararse con un ideal.

Así como es importante el autoperfeccionamiento, se debe ser realista acerca de lo que se necesita para ser - ideal. El grado de confianza en uno mismo aparte de depender de nuestras propias cualidades, procede de dos factores: La opinión que tenemos de nuestras cualidades, aptitudes, etc., y el punto en que éstas opiniones se acercan a la idea que tenemos de lo que nos falta para ser el - ideal.

Entonces el grado de confianza en sí mismo puede expresarse por medio de la siguiente fórmula:

Grado de confianza en sí mismo = Cualidades/Equiva-
lencia.

En nuestros tiempos la mayoría de los vendedores -

sin darse cuenta se menosprecian y pierden el deseo de vender, limitando sus cualidades al creer en la personalidad del super vendedor comparándose con ésta ficción quedando en desventaja.

A través del tiempo se ha venido desarrollando la idea del vendedor que triunfa y que solo un super hombre podría satisfacerla. Posee una personalidad mágica, sabe todos los métodos de ventas y logra que la gente compre aún sin su voluntad. Se supone oportuno, ingenioso y de muy buen carácter. Jamás fracasa, siempre consigue la venta, y además le agrada a todo el mundo.

En realidad no existe ningún vendedor por bueno que éste fuera, que se pueda comparar con ese irreal equivalente de vendedores. El auténtico supervendedor no necesita compararse con ningún patrón. Es simplemente un mortal que realiza bien su trabajo. El vendedor que triunfa se ha dado en todos los tamaños, formas y tipos de personalidad. Algunos aún con el problema de expresión verbal. Lo único que aparece como común denominador en el vendedor que triunfa es su intenso deseo de vender, el deseo de avanzar y el tener siempre a la mano un plan para llevarlo a cabo.

Aquél vendedor que se cree con suficiente personalidad vendedora y cree que con ésta magia va a lograr la venta termina por descuidar cualidades fundamentales como son el trabajo intensivo, la planificación y el aprendizaje básico de conocimientos de su profesión. Lo único que se busca en un vendedor es la ambición, deseo de vender y el aprendizaje de métodos de venta directa.

El vendedor que tiene una idea realista de lo que -

se necesita para ser un buen vendedor puede fácilmente identificarse con su idea y considerarse así mismo un vendedor. Estudios psicológicos han descubierto un factor común que distingue a los buenos vendedores de los malos. No es el talento o inteligencia, los buenos vendedores tienden a considerarse así mismos como vendedores mientras que los malos no.

En la medida en que cambiemos nuestra opinión acerca de lo que se necesita para ser un buen vendedor, aumentará la confianza en nosotros mismos. Parecerá que nuestras cualidades cobran nuevas fuerzas y se desarrollan mejor. El psicólogo León Festinger, encontró que existe un impulso básico que le lleva a evaluar sus cualidades. Encontró también que las opiniones y las cualidades pudieran aparecer como cosas distintas, sin embargo existe un vínculo funcional entre ambas, actúan conjuntamente y en tal forma que influyen en el comportamiento.

Los psicólogos han demostrado tres puntos importantes:

- 1.- Cada uno de nosotros tiene su propia autoimagen de la clase de persona que es y una evaluación de sus facultades.
- 2.- Esta autoimagen es una fuerza motivadora, es un impulso que nos hace vivir de acuerdo con ésta autoimagen.
- 3.- Esta autoimagen define y limita nuestro campo de posibilidades, de tal forma que si cambiamos nuestra autoimagen cambiaremos lo que podemos hacer.

Se ha demostrado que el sistema de recompensa, entre mayor sea ésta la que se pague a un individuo por actuar de un modo contrario a sus creencias, opiniones o principios, se convencerá de que sus opiniones eran correctas.

-tas. Podrá actuar temporalmente en forma contraria a su ideología pero terminará de cualquier forma comportándose de un modo compatible a sus principios.

Cuando un individuo siente deseos de actuar bien, pero al mismo tiempo tiene la autoimágen de un individuo que no actúa bien en una actividad determinada, resolverá el conflicto, estableciendo una solución de compromiso consigo mismo. Tratará de hacerlo bien pero no lo suficiente. Se autoimpondrá un tope que sabrá podrá alcanzar y así satisfacer parcialmente su deseo. Es el clásico vendedor que vende por salir del paso y que nunca destacará.

Cuando éste tipo de vendedor se le ofrecen incentivos demasiado grandes, hará todo lo posible para vender más y lo logrará, y podrá hasta duplicar sus ventas. Podría pensarse que al darse cuenta de su nueva capacidad y darse cuenta que no necesitó ningún tipo de curso especial, va a cambiar y seguirá vendiendo esa cantidad. Sin embargo no es así, una vez que el incentivo acaba y que cree el vendedor haber justificado su obtención regresará al nivel antiguo de venta. Esto se puede evitar si los incentivos no son lo suficientemente grandes para que sirvan de justificación al hecho de haber actuado en forma contraria a lo que explicamos como autoimágen.

LA PLATICA RESULTA COSTOSA PARA EL VENDEDOR

Quando el vendedor tiene que ir de ciudad en ciudad vendiendo generalmente tiene muy poco tiempo para atender como debiera ser al cliente. Las entrevistas con sus clientes y prospectos son breves y además de esto se la pasa en carreteras manejando, el poco tiempo -- que le queda rara vez lo ocupa en ver folletos sobre nuevos productos o mejoras que se le pudieron hacer a los ya existentes, sin embargo de algún modo tiene que enterarse al respecto.

Es por eso que se ha ideado un tipo muy peculiar de hacerles llegar esa información a los vendedores, se trata de cintas grabadas que el vendedor puede ir escuchando mientras se desplaza de un cliente a otro en su automóvil. A ésta cinta grabada también suele agregarse un mini proyector de filminas.

Ambas cosas además son útiles ya que coordinadas sirven para que el vendedor muestre su producto a varios clientes a la vez cuando sea posible, con lo que ahorra gran cantidad de tiempo y energía.

Aún el vendedor de mercancías industriales tiene que ir de prospecto en prospecto con el fin de vender.

Los vendedores de cualquier nivel siempre están en lucha por obtener tiempo y atención de sus clientes, se considera que es la materia prima con que elaboran sus ventas, y en éstos tiempos que hay tanta competencia, el vendedor necesita por fuerza de los auxiliares de ventas más sofisticados.

Se puede decir que no hay en la industria ningún -

grupo de trabajadores que tenga más dificultad al realizar el trabajo que el vendedor, ya que este no se limita a la habilidad manual al trabajar en un solo lugar de trabajo o -- siempre con la misma materia prima, el vendedor generalmente necesita la habilidad mental y facilidad de palabra para manejar a la gran variedad de clientes ya que no existe un cliente igual a otro y por si fuera poco se desplaza de un lugar a otro en forma constante.

El vendedor se encuentra ante las mentes de los clientes que están bombardeadas con anuncios de todos tipos ya sea en casa, en la calle, etc. Esto no es todo, en el momento de visitar al cliente, en la oficina, existe el ruido del tecleo de la máquina de escribir, el de la maquinaria y además la gente que pasa por la oficina, los teléfonos que suenan, todo esto distrae al cliente y el vendedor tiene que ideárselas para evitar esa distracción, ya que hacen que la mente se salga del asunto principal que es la venta.

Cuando el vendedor llega con un comerciante al por menor, también se encuentra con dificultades, por lo general son personas ocupadas que tienen el tiempo medido para conceder entrevistas, le dan prioridad a los clientes, ya que en esos momentos ellos se convierten en vendedores. Entre más trabajo tenga la tienda, el tiempo para el vendedor se acorta.

El tiempo es muy importante, es increíble lo caro que puede resultar el llegar a visitar a un cliente y que éste se encuentre en junta, los cinco o diez minutos que tarda en tomar una tasa de café mientras espera pudo haberlos - utilizado para otra venta importante.

Ahora bien, el vendedor de puerta en puerta, se encuentra con la dificultad o problema de tocar a la misma y que no se encuentre nadie. Las estadísticas muestran que de cada seis casas que visita el vendedor por la mañana no le abre nadie, y cuando es por la tarde o noche el principal competidor es la TV.

¿Qué se puede hacer ante tales problemas? Es bueno hacer un análisis de las necesidades principales del vendedor, se puede hacer basándose en el tipo de presentación que necesite de acuerdo al producto o servicio que venda o bien en los auxiliares de ventas que requiera.

También se puede hacer un estudio de tiempos y movimientos aplicado a los vendedores, es decir un manejo--adecuado del tiempo y atención del prospecto.

Se ha visto que el prospecto queda satisfecho cuando a su parecer, el vendedor ha preparado una presentación interesante, de calidad y específicamente para él,--más aún cuando se trata de mostrar algo o demostrar al--gún aparato.

FORMAS DE ACTUACION DEL VENDEDOR.

La actuación es lo que la persona va a hacer o a ser. El comportamiento de actuación es lo que hace un individuo con respecto a un estado, posición o papel determinado. Se han escrito sobre el vendedor especificaciones que tiene que cumplir en su puesto. Generalmente, se basa en lo que se espera que el vendedor haga. El director de ventas tendrá la posibilidad de percibir la actuación del vendedor y también podrá anticiparse a lo que éste debiera hacer y ser.

La percepción de la actuación es la forma en que se ve a los demás, en lo que hacen, y puede ser el porte, el vestir, los gastos, el acento, etc. Todo esto el observador lo ve y lo oye, y, ante estos estímulos reacciona. La anticipación, es lo que el observador espera del individuo. Por ejemplo, se espera que un vendedor visite nuevos clientes, al hacer ésto se espera a la vez, que muestre equilibrio, entusiasmo y confianza.

El vendedor, al percibir la actuación de otros individuos podrá tener una ventaja muy importante, el poder influir en ellos. Para ésto se necesita atención y organización en los detalles. El vendedor puede establecer normas de orientación para poder comprender a los individuos basándose en detalles tales como: Forma de hablar, los muebles de la oficina, distintivos y premios que pudiera en un momento dado exhibir en su oficina.

Es indudable que todos nosotros, en forma conciente o inconciente, emitimos juicios sobre la forma en que otras personas actúan. Estos juicios no necesariamente tienen que ser verbales, de tal forma que el que una per-

-sona sea persuadida o no puede depender de un detalle - no verbal.

De ahí la importancia de que el vendedor sepa captar detalles, para poder ajustar así su actuación, según las necesidades del cliente.

En una situación de ventas, el comportamiento del vendedor puede ser descrito como: suministrar información, captar información, negativo, temeroso, dócil, brillante, muy positivo, maduro, equilibrado, amistoso, bromista, alegre, impulsivo, neutral, correcto, etc; por otro lado, el cliente puede comportarse como: buscador de información, coordinador, crítico evaluador, seguidor provocador, dominador, inconsciente, buscador de simpatía, autodefensor.

Por lo general, el vendedor restringe su número de actuaciones y cada una la desarrolla con la misma intensidad. Sin embargo, en cualquier momento el vendedor puede actuar como simple levanta pedidos hasta un papel que precise una buena actuación.

Según Sarbin, existen siete niveles de intensidad en la actuación de un vendedor, y tres son los que mencionaremos por ser los más importantes. El primer nivel, consiste simplemente en acciones motoras. El segundo nivel, es el caso del actor dramático, donde se realizan acciones mecánicas. En el nivel tres, es más automática que mecánica, el actor se comporta como si estuviera viviendo el papel, como si fuera personaje de el drama.

Esta intensidad varia también según el tipo de vendedor por lo que no va a ser igual el de un vendedor demostrador y el de un agente viajero. Además estará influenciado por cualquiera de los tres tipos de venta más frecuente y que son: la venta cara a cara, es decir un -

vendedor contra un cliente; la venta de un grupo de vendedores y un solo cliente y la venta de un grupo de vendedores y un grupo de clientes.

Otro punto que hay que tomar en cuenta, es la reducción de la tensión, es decir, la capacidad de inhibir un acto motor una vez que se ha percibido el estímulo para el mismo. Con ésto, el vendedor puede dejar de hacer cosas inapropiadas. Según éste punto de vista, el vendedor puede ser subcontrolado si no tiene la suficiente capacidad para controlarse o supercontrolado si posee esa característica.

En la venta se requiere un alto grado de control ya que el vendedor está expuesto a muchos estímulos que lo hacen que se desespere fácilmente y esto puede traer como consecuencia que actúa impulsivamente en lugar de prudentemente. Un vendedor experimentado, puede llegar a actuar como si el cliente al asumir una actuación negativa, nunca lo hubiera hecho.

La concordancia emotiva, que se refiere al estar de acuerdo con otra persona, es otro factor importante que hay que tomar en cuenta en la actuación del vendedor. Este, además de tener ésta cualidad, debe saber expresarla para que el cliente se de cuenta de que estan entendiendo sus necesidades. Se combina con la simpatía, que es el experimentar una emoción positiva relativa al estado emotivo de otra persona. Con ésta característica, el vendedor se puede situar en el lugar del cliente y así entenderlo mejor y saber cual será su forma de actuar.

El vendedor que actua aplicando las características anteriores, no actua como si el cliente fuera un enemigo-

a vencer, se abren emociones que se pueden canalizar de forma positiva a favor del propio vendedor. Aún cuando el propio vendedor crea que el producto de la competencia es un tanto mejor que el suyo, puede actuar positivamente.

LUGAR DE PROMOCION DE VENTAS.

La promoción de ventas es toda actividad encaminada al aumento de estas. Se puede considerar como la coordinación en la habilidad personal con la publicidad, e incluye factores tan diferentes como serían el cambio en un artículo, el diseño en el empaque, catálogos, muestrarios, aparadores, salas de exhibición, etc. En sí, promoción de ventas es toda actividad encaminada a vender y que no tiene que ver directamente con propaganda y venta personal. Se puede considerar la promoción de ventas como un puente entre publicidad en masa y el esfuerzo personal del vendedor.

Los principales objetivos de la actividad de promoción de ventas son:

- Hacer que tanto el nombre como el producto esté siempre presente en comprador o posible cliente.
- Hacer que lo que se gaste en publicidad rinda al máximo.
- Hacer que la organización de ventas aumente su eficiencia.
- Proporcionar instrumentos eficaces, para que mayoristas y detallistas conserven un alto nivel de ventas.

La posición del departamento de promoción de ventas, dependerá directamente del tamaño de la empresa. Si la empresa tiene proporciones grandes, y a lo que se dedica, requiere un gran esfuerzo de promoción de ventas, éste constituirá un departamento específico y por el contrario, cuando el producto no amerite promoción de ventas, será solo un departamento de publicidad.

Las principales funciones de promoción de ventas incluyen actividades que no todas las organizaciones llevan a cabo, su importancia y su alcance dependerá de la compañía misma. Dentro de las principales se encuentran:

1. Promoción de ventas interior.

Dentro de ésta, se incluyen actividades como investigación y creación de productos; investigación de mercados y mercadotecnia, para proporcionar a la administración datos concretos para fundar sus decisiones, puede ser llevada a cabo por un grupo especial dentro de la empresa o por una institución ajena a la misma; paquetes, contenido y empaques para embarcar, una buena presentación es posible que beneficie al consumidor, detallista, mayorista y fabricante; la propaganda incluida dentro de los paquetes es un buen medio de promoción, pues asegura al cliente, de que hizo una buena elección; las cartas y boletines a los vendedores, sirven para mantener contactos con el departamento de ventas.

2. Funciones de enlace de promoción de ventas.

- Contactos con los departamentos de ingeniería y producción, es necesario para ver si resulta práctico el producto o requiere alguna mejora, ver si hay posibilidades de introducir nuevos productos, estar al día en cuanto a innovaciones en materiales, diseños, instalaciones que puedan servir en promoción de ventas, hacer programas de producción a corto y largo plazo.

- Contactos con el departamento de ventas, sirve para la coordinación entre el departamento de ventas y el departamento de promoción y es necesario, que se maneje correspondencia que se dirigirá a los empleados, vendedores, compradores

etc., también se necesitarán hacer rutas para los ven
de
res, pues se ha visto que es de gran beneficio el que se
 cubran sistemáticamente las visitas que se tengan que ha-
 cer, incluirá tiempo, facilidades y la jerarquía del -
 cliente en cuanto a posibilidad de ventas.

Ayudará también el departamento de promoción en -
 la creación de planes y preparación de lo necesario para
 las convenciones de los vendedores.

- Contactos con el departamento de publicidad, -
 una labor de promoción de ventas es organizar la correc-
 ta distribución cuando se inicia la publicidad, pues de-
 otro modo podrá significar un gran desperdicio en dinero
 y además se puede perder al cliente. Es necesario que el
 departamento de producción convenza a los vendedores de-
 que acepten de buena gana los objetivos generales de pu-
 blicidad para que se den cuenta que lo que se quiere es
 aumentar el prestigio de la empresa, ampliar el mercado,
 aumentar la eficiencia de los vendedores, hacer que no -
 pierdan los contactos con los clientes y, ver que los -
 productos de la compañía vayan acordes a las necesidades
 y deseos de los consumidores.

Promoción también se va a encargar de coordinar-
 las preguntas de los interesados con los esfuerzos del -
 personal de ventas, también se mantendrá en contacto con
 publicidad, para informar regularmente sobre los resulta-
 dos del producto, de los mercados e investigación de mer-
 cados.

3. Funciones de promoción de venta exterior.

Cuando se enfoca a los mayoristas, resultará benefi-
 cioso poderles proporcionar catálogos con lista de pre --

-cios, ilustraciones y algunas descripciones técnicas de los artículos que fabrican, ayudar en programas de promoción de ventas y publicidad, dar boletines para mantener los enterados de cuestiones como situación del mercado, de la oferta, cambios en precios, nuevas mercancías, etc tomar parte en las reuniones normales de los mayoristas, realizar cursos de capacitación para los vendedores y - circulares, manuales de ventas, portafolios de ventas y publicidad y muestrarios.

Cuando se enfoca a los detallistas, es más importante aún pues se ha comprobado que en la mayoría de las - tiendas que venden al menudeo no cuentan con personal capacitado para las labores de promoción de ventas. Es por eso que es necesario proporcionar a los detallistas catálogos con sus listas correspondientes de precios, dotarlos con gabinetes para mostradores, expedir boletines - que sugieran arreglos para llamar la atención de las mercancías, proporcionar libretas o frases para spots de radio, organizar publicidad junto con los comerciantes almenudeo, ayudarles a hacer buenos presupuestos de publicidad, supervisar programas de promoción de ventas, ayudar a la capacitación de los vendedores al menudeo, etc.

Cuando se encamina a los presuntos clientes, es - efectivo enviarles directamente la propaganda por correo, ofrecerles catálogos y listas de precios, hacerles invitación para que conozcan las oficinas principales, en - viar informes sobre disposiciones gubernamentales que - puedan ser de su interés. También es importante que se hagan concursos de ventas pues esto trae como consecuencia el aprovechar el espíritu de competencia innato en - los vendedores y así elevar nuestras propias ventas. Tam

-bién existen concursos de exhibiciones que tienen por objeto, fomentar arreglos de nuestras mercancías en los escaparates. Otro tipo de concurso es ese que se realiza entre los consumidores, que sirven para ampliar el mercado de nuestro producto.

4. Funciones educativas de promoción.

- Capacitación de vendedores de la empresa.- Esta capacitación se realiza una vez que se ha seleccionado adecuadamente al personal.

- Popularización del manual de ventas.- Se puede realizar mediante la expedición de boletines, indicando la mejor manera de utilizarlos, enviar cuestionarios que obliguen a los vendedores a leer los manuales, aprovechar las entrevistas personales, reuniones o convenciones, para explicar el uso adecuado del manual, deberá ser utilizado el manual como base principal para la instrucción de los nuevos vendedores.

- Los órganos de publicidad.- Estos pueden ser destinados a los propios vendedores a los mayoristas, detallistas y sus respectivos vendedores, a los empleados de la empresa y a los consumidores. Deberá utilizarse también para enviar mensajes especiales de los funcionarios, noticias de interés humano, anuncios de reuniones y convenciones de vendedores, y todo lo que se considere importante dentro de la compañía.

5. Diversas funciones de Promoción de Ventas.

- Probar la eficacia de los planes de promoción en proyecto.

- Servir como contacto con posibles clientes, mayo

-ristas o detallistas.

- Analizar problemas serios de los clientes que no pueden resolver los vendedores.

C O N C L U S I O N E S

A partir de la Revolución Industrial el mundo ha sufrido cambios verdaderamente importantes; la tecnología en su proceso de evolución fué en constante aumento, y en estos últimos años la rapidez con que ha evolucionado resulta impresionante con respecto a los años posteriores a la Revolución Industrial. Así mismo, han surgido nuevos conceptos en las ciencias, tanto del comportamiento como en las exactas y sociales, inclusive surgieron nuevas Ciencias: - La Cibernética a partir del computador-, se crearon nuevos trabajos, etc., y así podemos mencionar una larga lista de todos estos cambios.

Todas estas modificaciones tienen como base la Organización y la organización existe en toda empresa, pues sin ella no se desarrollarían ni existirían los grandes negocios de la actualidad.

Las grandes organizaciones han llegado a ser tan complejas que resultan incomprensibles a veces; y es que manejan un número de factores tan importantes -algunos de ellos no considerados así hasta hace poco-, que deben tener una estructura organizacional perfectamente estable y definida. Y es aquí donde vamos a reconocer la importancia que tiene el aspecto humano dentro de cualquier organización, pues consideramos que es uno de los más complejos y difíciles de manejar dentro de las empresas.

Claro esta que nos estamos refiriendo a grandes organizaciones, donde todo parece marchar bien, pero si consideramos el sinnúmero de empresas pequeñas y medianas que luchan por subsistir en una competencia y mercados tan difíciles, sea esto por la propia situación de nues -

-tro país, vamos a ver que son éstas las que más sufren los problemas de que hablamos a lo largo del capítulo.

Nos enfocamos al aspecto de las ventas por que parece ser uno de los más descuidados en la actualidad, - según lo vimos en la primera parte, pero aquí vamos a - analizar la realidad del vendedor, como se maneja en la actualidad, la importancia que se le esta dando, la - atención que merece, etc., o sea, como es que trabajaba hace algunos años y como labora en la actualidad, así - como las perspectivas del papel del vendedor.

Resulta pues cierto, de lo que hablamos al principio de esta segunda parte, cuando decimos que se ha descuidado mucho al vendedor, en el aspecto de su Seleccion, puesto que hay la tendencia a contratar vendedores solamente para llenar un hueco (campo), una área - específica, etc., sin considerar si estos son las personas adecuadas, si "llevan en la sangre" la profesión de vendedor.

Por otra parte si tienen la suerte de contratar - a un vendedor innato, existe la posibilidad de hacerlo más efectivo capacitándolo y ayudándolo a sacarle el mayor provecho posible a sus aptitudes. Para esto, pues, - existen todas estas pruebas de capacidad mental, personalidad, aptitud para vender, vocabulario, inteligencia social y habilidades fundamentales para el negocio, con las cuales una empresa esperará obtener el mejor reclutamiento en la selección y capacitación de vendedores.

Resulta obvio que esto no es todo para lograr lo anterior; es necesario pues que la empresa ofrezca condiciones atractivas para atraer a los candidatos, que -

estemos seguros de que va dirigido al tipo de persona - que deseamos en el puesto y para esto habrá que hacer -- primero un análisis preeliminar para identificar que es lo que queremos y así poder redactar algún cuestionario para las pruebas de admisión, esto, siempre y cuando ya hayamos escogido los métodos que utilizaremos para la selección. Hay que tener en cuenta aquí, que si queremos - verdaderamente contratar buenos vendedores, no debemos, - como contratadores, dejarnos impresionar por los candidatos, dejarnos llevar por corazonadas, ni por impulsos - que puedan orillarnos a contratar la persona inadecuada, o a dejar pasar algún candidato que hubiera resultado - ser mejor. Para esto son las pruebas que hayamos escogido.

De la capacitación de estos vendedores, dependerá - el resultado esperado. Consideramos muy importante la capacitación, porque como ya lo dijimos hará más efectivo al vendedor. Le dará a conocer a profundidad el producto que venderá, lo cual le ayudará a tener más armas para - atacar las negativas y obstáculos de los posibles clientes.

Ahora bien, otro asunto importante es el crearles - confianza así mismos a los vendedores, pues aunque tengan las cualidades o aptitudes necesarias para ser excelentes vendedores, pueden no tenerse la suficiente confianza para no sentirse nerviosos al tratar a sus clientes. Y es que tratar con diferentes tipos de personas, - caracteres y maneras de ser, implica el tener la capacidad de adaptarse a estos factores, y para esto hay que, - primero, tener confianza en si mismos y luego reconocerlos defectos y cualidades para no amedrantarse ante estas situaciones. Mencionamos que la principal causa de - esta inseguridad era por creer en un "ideal", un vendedor ideal que siempre triunfa, siempre llega a cerrar - una venta. Esto hace que al compararse con ese ideal se

pierda la confianza en sí mismos, pues el vendedor pensará que jamás podrá ser así; esto lo podemos combatir haciendo que el vendedor se dé cuenta que el compararse solo lo trae consigo que se descuiden los aspectos fundamentales de su trabajo y se convierta en un vendedor ineficaz.

Debemos pues hacerlos comprender, como lo decimos en este capítulo, que a medida que vayan cambiando su opinión acerca del equivalente que se necesita para alcanzar ese ideal, aumentará su confianza, porque van a hacer uso de sus aptitudes reales, la capacidad con que cuenta cada uno de ellos.

Durante la guerra, las compañías no necesitaban de muchos esfuerzos para vender, puesto que por la propia situación del mercado la demanda era mucha y no había pues necesidad de preocuparse por las ventas; pero conforme pasó el período de conflicto, la situación del mercado cambió de sobremanera, porque las ventas empezaron a decaer, surgiendo la necesidad de estimularlas y apoyarlas, sólo que existían la cuestión de que se había descuidado durante la guerra y además, la sociedad empezaba a reorganizarse.

Se necesitaron crear nuevas estrategias de ventas y para esto había que capacitar a los vendedores; pero aún no existían la gran variedad de técnicas para la capacitación; estas se fueron desarrollando a partir de esa época. Conforme las organizaciones se preocuparon por los vendedores, fueron descubriendo y creando métodos para capacitar y hacer eficaces a sus vendedores. Fué así como se descubrió la importancia del vendedor, pues como lo mencionamos en este capítulo, se ha descubierto que del total de las ventas en una compañía, más del 60% de las mismas son efectuadas por los propios vendedores de la organización; de ahí que hagamos hincapié en el daño que producen a la organización los vendedores incompetentes, de-

los cuales muchas veces la compañía no se da cuenta de -- que los tiene, que existen dentro de ella. Y parece ser -- que algunas de ellas no le dan importancia a éste aspecto puesto que siempre están buscando la falla por otro lado.

Entonces pues, el contratar vendedores, se convierte ahora en una actividad de suma importancia para las compañías, porque ya vimos que los vendedores ineptos ocasionan bajar la eficiencia a la que todas las organizaciones quieren llegar.

Para esto, hemos recomendado en esta segunda parte, -- la utilización del sistema de selección de seis etapas, -- el cual consideramos que cumple con todos los requisitos necesarios para lograr un reclutamiento efectivo de vendedores, además de que nos proporciona tres beneficios los cuales, por la situación actual del país, resultan, adecuados. Cuando hablamos de que nos proporcionará una menor rotación en el personal de ventas, nos referimos a que -- evitará en lo más posible que una persona se esté continuamente probando en un puesto u otro dentro del departamento de ventas, hasta encontrar uno donde se acople. Indudablemente que esto ocasiona fuertes gastos a la compañía, aparte de que se perderá tiempo y esfuerzo mientras que esa persona se estabiliza. Claro está que esto no debiera suceder, pero sin embargo aun persisten estos defectos en las empresas.

Otros de los beneficios que mencionamos es que los -- nuevos vendedores alcanzan un más alto promedio de calidad y que nos reditúa un ahorro de tiempo en la selección, todo esto se logra por la aplicación correcta del sistema, ya que en la primer etapa se descartan todos aquellos -- prospectos que no valen la pena examinarlos. Después en -- la segunda etapa se conoce más a fondo al individuo por --

que por la manera en que se lleva a cabo, le permite al entrevistador conocer el carácter, las cualidades, su firmeza y confianza en sí mismo, su manera de reaccionar ante tales o cuales situaciones, si tiene las características que deseamos en los vendedores, etc., todo esto nos da los lineamientos para poder permitir seguir en el sistema de Seis etapas al prospecto o no. La tercera etapa es una complementación de la segunda, donde se profundiza más todavía. En la cuarta etapa se pone a consideración la información dada por el candidato, y se verifican las referencias que se pidieron aunque como ahí lo decimos, la mayoría de los candidatos presentan referencias de personas que saben que darán buenos informes sobre ellos, pero existe la posibilidad de que de vez en cuando se descubran falsas informaciones.

Las etapas más complejas del sistema son la quinta y la sexta, puesto que su efectividad depende en mucho del criterio con que las maneja la organización, porque parece ser que muchos están en contra de ellas, porque dicen que no se puede gastar en un posible candidato para ponerlo a prueba, porque si no resulta adecuado, lo lógico es que no sea aceptado y el tiempo que se invirtió en él es difícil de recuperar. En cierta manera tienen razón, pero, si no se hace así, de que otra manera se tiene la certeza de haber contratado a un vendedor capaz y que sabemos resultará eficiente una vez que haya sido capacitado adecuadamente. La contratación a prueba resulta pues difícil y a veces impracticable en esta época en que la contratación de vendedores es muy poco concurrida por candidatos que valgan la pena, pero sólo así podemos descubrir elementos que aunque, hayan pasado las anteriores pruebas, en el momento de entrar ya en el campo de acción, descubran que equivocaron su vocación.

En la actualidad, el papel del vendedor se ve muy restringido. Ya no se ven tal cantidad de vendedores como hasta hace unos pocos años; si se trata de vendedores, aquellos de venta personal, ya no es tan fácil encontrarlos en la calle, ofreciendo sus productos de puerta en puerta, porque a partir del uso de la radio y televisión, las organizaciones promueven sus ventas a las masas, aprovechando así la gran influencia que ejerce sobre el ser humano de la actualidad, la profunda penetración que tienen estos dos medios tan explotados como son la televisión y la radio.

Entonces debemos de pensar que poco a poco irá desapareciendo el papel del vendedor, como "actor" de la venta personal, puesto que así nos lo demuestra el transcurso de la historia, pero sin embargo, no deja de ser cierto que mientras haya algo que vender de esa manera, la cual exija la demostración por parte del vendedor, y mientras no se inventen otras técnicas para introducir en el mercado un producto nuevo el cual no sea de uso industrial sino más bien de uso común, seguirá habiendo quién toque a nuestra puerta para ofrecernos su producto.

B I B L I O G R A F I A

Aumente sus ventas enseñando mejor sus productos.

Francisco L. Mercer

Ed. Diana.

El Grid para la máxima eficiencia en ventas.

Robert R. Blake

Ed. Diana

El Show Manship en las ventas

Elmer G. Leterman

Ed. Herrero Hermanos Sucesores, S.A.

El Arte de Vender

Ed. Hispano Europea

Albert Goldstein.

Como cerrar las ventas

Elmer Wheeler

Ed. Constancia, S.A.

La Venta: Una orientación psicológica

Thompson, Joseph W.

Ed. Hispano Europea.

La Nueva Psicología de Persuasión y Motivación en las Ventas.

Robert A Whitney, Thomas Hubin, John D. Murphy.

Ed. Herrero

Manual del Ejecutivo de Ventas

Sommons Hayy

Ed. Continental.

Ventas y Dirección de Ventas

Charles L. de Lapp.

Ed. Herrero.