

27
29



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLAN"**

**LA FUERZA DE VENTAS Y COMO
SE INTEGRA**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARTIN PINEDA ESQUIVEL



C.P. JOSE CALDERON VELAZQUEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1988

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

LA FUERZA DE VENTAS Y
COMO SE INTEGRA.

CONTENIDO

INTRODUCCION - - - - - VIII

CAPITULO I

Antecedentes de las ventas. - - - 1

a) Concepto de ventas. - - - - - 2

b) Evolución de las ventas. - - - - - 6

c) Función social de las ventas. - - - - - 15

d) Desarrollo de las ventas dentro de la -
empresa. - - - - - 23

e) Importancia de las ventas dentro de la --
mercadotecnia. - - - - - 27

CAPITULO II

Organización de la fuerza de vtas. 32

a) Tipos de organización. - - - - - 33

b) Funciones básicas de una organización de
ventas. - - - - - 47

c) Objetivos y políticas de ventas. - - - - 59

d) Relaciones del departamento de ventas --
con otros departamentos de la empresa. - 74

CAPITULO III

Integración de la fuerza de vtas. 79

a) Concepto de integración. - - - - -	80
b) Reclutamiento, selección, instrucción y adiestramiento a vendedores. - - - - -	84
c) Fuentes de obtención de agentes vendedores.	103
d) Remuneraciones. - - - - -	109
e) Sus relaciones públicas. - - - - -	120
f) Principales funciones de los ejecutivos de ventas. - - - - -	126

CAPITULO IV

La comunicación de la fuerza de ventas. - - - - -	137
a) Importancia de la comunicación para la fuerza de ventas. - - - - -	138
b) Formas de comunicación. - - - - -	143
c) Obstáculos en la comunicación. - - - - -	149
d) Métodos para romper los obstáculos de la comunicación. - - - - -	153

CAPITULO V

Control de la fuerza de ventas.	158
a) Concepto de control. - - - - -	159
b) Las fuerzas de control. - - - - -	162
c) Principales actividades que deben controlarse. - - - - -	167
d) Evaluación y medición del control. - - - - -	172
Conclusiones. - - - - -	176
Bibliografía. - - - - -	180

INTRODUCCION

Es inobjetable que todas las organizaciones comerciales cimienten su permanencia en el mercado en función a su actividad vendedora, por tal motivo es de primerísima importancia que las compañías cuenten con la fuerza de ventas apropiada para cubrir sus necesidades y ayudar en forma conjunta al progreso industrial y económico que requiere nuestro país.

Retrocediendo en el tiempo podemos encontrar que las personas que vendían algo era con el fin de obtener un artículo del cual ellos carecían y la forma de tenerlo se manifestaba mediante el intercambio de productos con otros individuos; es entonces el trueque en éste momento la herramienta más viable de satisfacer las necesidades. Pero conforme avanza el tiempo crece el número de personas, lógicamente aumentan las necesidades de ellas y para afrontar dicho problema aparecen las primeras empresas manufactureras, que proporcionan artículos y servicios con los cuales puedan satisfacer sus necesidades aquellos que deseen algún producto en especial.

Aunado al surgimiento de estas compañías vienen las técnicas para mejorar y agilizar la producción de artículos, obteniendo como resultado una mayor comercialización a un menor costo.

Por ende, hoy en día las firmas deben fijar objetivos y políticas que reflejen adecuadamente lo que pretenden lograr; contar con una integración efectiva de su fuerza de ventas que simplifique el reclutamiento, selección, instrucción y adiestramiento de sus vendedores; del mismo modo, contar con los canales de comunicación adecuados que permitan que fluya la información y que los representantes comuniquen a sus clientes o probables compradores respecto a las bondades de sus productos o servicios. Que se establezcan controles ya que su importancia es fundamental dentro de cada período, que se tenga en cuenta que el control debe ser constructivo, es decir, que ayude a la fuerza de ventas a mejorar su actuación y presentación de las ventas, mas no destructivo -- que pudiese afectar tajantemente la predisposición del individuo; y tratar de localizar las dificultades y la forma en que pueda salvar dichos problemas.

Es la razón por la cual las empresas deben -
esmerarse en la obtención, preparación y desarro-
llo efectivo de su fuerza de ventas, puesto que -
en ella recae la responsabilidad de lograr un ma-
yor volumen de ventas que reditúe las utilidades
suficientes para que las compañías puedan seguir
operando.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LAS VENTAS

- a) Concepto de ventas.
- b) Evolución de las ventas.
- c) Función social de las ventas.
- d) Desarrollo de las ventas dentro de la empresa.
- e) Importancia de las ventas dentro de la mercadotecnia.

CAPITULO I ANTECEDENTES DE LAS VENTAS

A) CONCEPTO DE VENTAS

Ya que las ventas constituyen una de las funciones básicas de los negocios, es necesario mencionar algunos conceptos de venta, que sean representativos y que engloben su esencia.

El código civil en su Artículo 2.248 dice -- que habrá compra venta cuando uno de los contratantes se obliga a transferir la propiedad de una cosa o de un derecho y el otro se obliga a pagar por ello un precio cierto y en dinero. (1)

Según A. Puente y O. Calva.- Venta es la acción de poner al alcance de alguien un bien o servicio para su cambio o consumo. (2)

Según Philip Kotler.- Ventas es una orientación administrativa que supone que los consumidores

- (1) Código Civil Art. 2.248., Colección Porrúa., México 1986, Pag. 393.
- (2) Derecho Mercantil; Puente A. y O. Calvo; --- Colección Porrúa; México 1966, Pag. 3.

res no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la compañía a menos que se llegue -- hasta ellos mediante un trabajo sustancial de pro moción de ventas. (3)

Al contar con los elementos necesarios que - intervienen en los conceptos de ventas (el dinero como medida de intercambio, la necesidad, el bien o servicio, el vendedor y el comprador), presento mi concepto.

Ventas.- Es el intercambio que realizan dos o más personas (llámense vendedor y comprador) de algún bien o servicio por medio de una cantidad - asignada de dinero y que éste satisfaga una necesidad.

A través del tiempo encontramos que existen dos aspectos muy importantes del arte de vender, un concepto antiguo que considera al comprador co mo un receptor pasivo que pensaba en una forma fé cil de predecir, a través de varias etapas bien - definidas y carente de interés de la promoción de

(3) Dirección de Mercadotecnia., Philip Kotler., Ed. Diana., México 1984, Pag. 32.

venta; es decir, se da por hecho que los compradores piensan igual, no tomándose en cuenta factores de suma importancia como son: que la persona que realiza la compra esté consciente de tener -- una necesidad hacia el producto, su capacidad de efectuar la compra, las presiones en contra para que no haga la compra a pesar de que lo desee, -- etc.

En tanto que el nuevo concepto de ventas ya está enfocado a la satisfacción de las necesidades, concentrándose más en el proceso de las compras que en el de las ventas.

Como dice el autor (Pederson y Wright, 1961) el arte de vender es "el proceso mediante el cual el vendedor averigua y estimula las necesidades o carencias del comprador y las satisface para beneficio mutuo y continuo tanto del comprador como del vendedor." (4)

(4) Psicología de las organizaciones industriales., Laurence Siegel., Ed. CECSA., México -- 1980, Pag. 511.

Partiendo de la base que cada comprador es -- una persona que tiene necesidades y percepciones diferentes a las otras personas, a cada venta debe dársele una presentación en cierto grado diferente, pues es posible que a un comprador le guste algo que a otro le desagrada.

El vendedor debe orientarse a descubrir las necesidades del cliente y estimular éstas, respecto a los productos o servicios que venda; también debe saber escuchar con atención y observar la -- conducta del comprador, ya que al conocer las necesidades de esta persona, el vendedor estará en posibilidades de demostrar y discutir su producto o servicio como satisfactor de dichas necesida-- des.

B) EVOLUCION DE LAS VENTAS

La historia nos muestra la evolución de las ventas a través de los siglos; empezaremos por el periodo del pleistoceno superior, aproximadamente 40,000 años atrás; en este periodo el hombre primitivo carecía aún del fuego y de la cerámica por tal motivo se vió obligado a salir a cazar diariamente, esto provocó que adquiriera gran destreza y que se especializara en ella, hasta el punto de que cazaba más de lo que podía comer, así pues tenía excedentes en pieles más de las que necesitaba para cubrir su cuerpo. Sin embargo algunos -- hombres resultaban menos diestros para la caza, -- pero se les destinaba para el trueque de las pieles sobrantes por la sal que faltaba para la sazón de la carne y el curtido de la pieles.

Con el traslado periódico a lo largo de los rios para encontrar el mar o los grandes lagos, -- se inició de esta forma la actividad de la venta, -- bajo la forma de trueque. Durante el período neolítico también del cuaternario se descubrió la cerámica, aproximadamente 6,000 años A. de C. y en la edad de bronce aparecen ciertas actividades comerciales pero ya mejor configuradas, alrededor -- del año 5,000 A. de C.

El comercio de los fenicios

Referente a la actividad comercial desarrollada por los fenicios, es de singular importancia resaltar la ubicación geográfica de este pueblo, pues ella ayudó en gran medida a su comercialización con Europa, Asia y Africa.

El territorio de los fenicios comprendía una banda de tierra costera de lo que es ahora Siria, con un litoral muy abundante en puertos naturales, las montañas del Líbano los protegían del interior y al mismo tiempo les ofrecían madera abundante, con la cual podían construir sus naves; su actividad comercial se sitúa alrededor del año -- 2,000 A. C., llegando a su apogeo en el Mediterráneo oriental en el siglo XII A.C.

El pueblo fenicio se destacó por ser grandes transportistas y se dedicaron preferentemente al comercio intermediario múltiple; junto con algunas ciudades fortificadas como Sidón, Tiro, Sibilos, Goza, etc., formaban una federación aún y cuando estaban separadas geográficamente, les unían fuertes lazos económicos.

La importancia de este pueblo radicó en sus relaciones como agentes activos de asimilación y civilización, sobre todo en la zona mediterránea, pues jugaron un papel importante en la difusión de la civilización oriental.

El comercio en Grecia

Se puede englobar el comercio en Grecia en dos períodos:

1.- Del año 800 al 500 A.C., su actividad comercial la llevaron las ciudades-estados; la ciudad de Mileto controló las actividades en el mar negro, en tanto que Esparta y Atenas dominaron el Mediterráneo. Durante este periodo aparece el primer sistema monetario y crediticio y surge toda una organización tributaria organizada.

2.- Del año 500 al 200 A.C., Grecia comercializó la alfarería, los mármoles y los colores, -- respecto a los productos naturales de su región, comercializó con el aceite de oliva y el vino; -- dada la conformación geográfica de su territorio, no tenían muchos productos para comercializar, -- por esta razón servían de intermediarios a otros

países, manejando el oro y la plata de España, --
los perfumes y metales de otras procedencias.

El comercio Romano

Referente a las aportaciones comerciales de Roma destacan, las primeras normas legales que regulaban y controlaban las actividades comercia--les, apareciendo de esta manera las codificacio--nes sobre el préstamo, la obligatoriedad de su --restitución y normas sobre la cuantía y pago de -intereses, algunos documentos sostienen que el interés usual era de aproximadamente 12%. Otra de sus aportaciones fue que regularon los contratos de compra y venta y se dieron los primeros pasos institucionalizar las sociedades mercantiles.

La comercialización en la Edad Media

Durante la Edad Media aparece el sistema monetario metálico, ello provocó que el monarca se reservara el derecho de acuñar la moneda; más tarde también algunos señores feudales se adjudica--ron este derecho.

En este período se extienden las instituciones de crédito y préstamos con interés, apareciendo con ello los agentes mandatarios en distintas plazas, los cambistas, los comisionistas y asociaciones mercantiles: en esta época nacen las primeras instituciones bancarias, al principio con un carácter de custodia y más tarde como organizaciones de crédito y se perfeccionan los sistemas para contar agilizándose así las transacciones comerciales.

Los gremios son de gran importancia en esta época, pues en un principio se constituyen para la defensa mutua, más tarde se organizan sus miembros y tratan de obtener máximas ganancias, regularizando la actividad comercial, mediante el monopolio de la venta de algunos productos, es decir, prohíben su venta a quien no pertenezca al gremio correspondiente.

Se celebraban reuniones en plazas o iglesias con el objeto de que acudieran grupos de compradores y vendedores, de esta forma aparecieron los primeros mercados.

Comercialización Azteca

La comercialización que utilizaban los aztecas era a base de trueque; al no conocer las bestias de carga ni la existencia de la rueda, el transporte humano de las mercancías fue el único medio; algunas tribus de la costa utilizaban canoes para transportar sus mercancías y así poder comercializarlas con otras tribus del interior.

La pesca obtenida mediante redes de ixtli y los panes de sal los cambiaban por pieles, alfarería y mantas; debido a la insuficiencia de alimentos para los pobladores de las isletas, se vieron en la necesidad de buscar éstos, en las riberas de los lagos y después mediante viajes más largos, con caravanas, de esta forma apareció la actividad comercial cuyo representante era el pochtecaatl.

Los aztecas dividieron las actividades del vendedor en dos grupos:

- 1.- El tlanamac: este vendedor no estaba especializado y comercializaba los productos que él mismo hacía o cosechaba y actuaba sólo en el mercado.

2.- El pochtecatl: vendedor especializado, - quien se dedicaba a la venta de los productos y - preferentemente al comercio exterior.

Su distintivo consistía en un abanico y un - bastón; se integraban mediante gremios bajo la au - toridad de un jefe llamado "Acxotecatl" y sobre - toda la mercancía vendida cobraban un impuesto.

Los aztecas no tenían una moneda única, por consiguiente se dificultó la acumulación de riqueza, algunos objetos que la reemplazaban fueron ca - nutillos de pluma de aves con polvo de oro, plu - mas raras, cacao, cobre, etc., esto servía como - moneda circulante para las transacciones.

Evolución de la venta durante los siglos XVII al XX.

Durante la Revolución Francesa, aparece la - máquina de vapor transformando la economía y la - actividad comercial, para Lewis Mandford finaliza la llamada fase Eotécnica o aurora de la técnica que abarca el periodo de los años 1000 y 1750 D. C., y se inicia la fase llamada Paleotécnica o de la antigua técnica y abarca de 1750 a 1785 y la -

fase neotécnica o nueva técnica que va de 1785 a nuestros días.

Con la Revolución Industrial del siglo XVII, aparece el telar de Wyatt y perfeccionado por --- Hargraves.

La distribución de la productividad en la Revolución Industrial, aparece con la creación de - almacenistas, mayoristas y detallistas que organiza y dirigen los productos al consumidor final.

La aparición del vendedor viajero, cuya actividad es llevar consigo la mercancía para su venta a lugares mediante rutas establecidas.

Aparece también el llamado buhonero o vendedor de puerta en puerta y aún de pueblo en pue---blo, quien lleva consigo un gran surtido de mercancías. Pero el vendedor más representativo de esta época es el moscardón, quien se encargaba de esperar a los posibles clientes a las entradas de las ciudades o en las hosterías, para llevarlos a los almacenes para los cuales él trabajaba y de esta manera obtenía un porcentaje sobre la venta.

En el siglo XX aparece el vendedor comisio--
nista y durante la Primera Guerra Mundial se care
ce casi de todo, por esta razón se consume todo -
lo que se produce. Durante la depresión económi-
ca de la post-guerra en el año 1929, se estudian
los métodos de promoción de venta, surgiendo ésta
última como una nueva ciencia.

Después de la Segunda Guerra Mundial se di--
funde el concepto de Marketing aunque éste se ha-
bía iniciado ya en 1902 no logrando su difusión -
generalizada.

Hoy en día el estímulo comercial de la venta
se difunde a través de las tarjetas de crédito, -
marcando éstas la tónica de la última época.

C) FUNCION SOCIAL DE LAS VENTAS

Al referirme a la función social de las ventas, es con la idea de entender a éstas como una expresión económica y social que surja en función a las relaciones humanas entre dos o más personas

Socialmente la venta funge como pauta imperativa en la superación de la falta de energía y la apatía, puesto que al crecer más la competencia - entre los productos similares, resalta una lucha generada entre el dinero que circula en el mercado y por las posibles motivaciones del consumidor.

En nuestra actual economía de consumo, las ventas son un soporte fundamental; esto implica responsabilidad económica y social bien orientada, pues al canalizar adecuadamente las inversiones las ventas podrán satisfacer necesidades reales llevando a un resultado final que se traducirá en beneficios a la comunidad y se ayudará a un mejoramiento en el nivel de vida de todo el país, con un eficaz aprovechamiento de las inversiones de todos sus habitantes.

Es indudable que el personal de ventas es un valuarte dentro de la sociedad, pues la función - de vender es un servicio que ésta valora como algo necesario, algunas veces es cruel y otras benévola; suele ser cruel por eliminar de una forma u otra a aquellas empresas, personas o actividades que no le son necesarias y es benévola - al retribuir o premiar a quienes le proporcionen lo que quiere; es por esta razón que los vendedores deben realizar funciones que la sociedad recompensará, pues de lo contrario no le será útil.

Mientras que las tareas de los vendedores están en constante cambio, puede ocurrir que con el paso del tiempo lleguen a ser tareas no esenciales para la sociedad, y entre los factores que influyen o intervienen en estos cambios se pueden englobar en tres.

1.- Se da una publicidad masiva entre marcas mediante la cual se imponen preferencias por ellas entre millones de consumidores. Esto trae como consecuencia que los comerciantes se vean en la necesidad de vender este tipo de marcas y, lógicamente, los servicios del vendedor ya no son tan importantes para llegar a persuadir, no queriendo decir con esto que la publicidad elimine -

las tareas de los vendedores, por el contrario -- facilita su trabajo y hace más difícil la de los competidores.

2.- Las grandes cadenas de tiendas que cuya forma de ventas es al detalle compran a través de comités y no por medio de compradores departamentales.

3.- Generalmente quien toma la decisión de compra en las grandes cadenas comerciales, es la persona que cuenta con más alto nivel jerárquico, y ésta puede preferir hacer la transacción comercial con su homólogo fabricante y no con el agente de ventas.

Existen varias funciones de ventas que el -- vendedor no debe perder de vista en su compromiso con la sociedad, como son: El aceptar la innovación, poseer conocimientos sobre el consumo, actuar como canal de comunicación con el mercado y servir al comercio.

La innovación de un producto adquiere su importancia para la sociedad cuando éste ha salido de la compañía, pues los nuevos productos o servi

cios a los cuales se les hizo alguna innovación - son relevantes después de que el consumidor llega a conocerlo.

Al no contar con una actividad agresiva de - ventas se puede producir un desastre en la economía y los productos o servicios que cuentan con - mejoras no estarían disponibles para provocar el progreso en nuestras vidas ya que ningún fabricante está dispuesto a arriesgar su capital si no -- cuenta con los medios para poder venderlos.

Referente a los conocimientos de ventas, el agente de ventas tiene que ser un experto y conocer el producto o servicio más que cualquier otra persona, respecto a las bondades y problemas que pudiese resolver éste.

El hecho de que el agente de ventas tenga -- pleno conocimiento de su producto es sólo una par te en el proceso de venta, pues ésta persona debe saber también como puede su producto ayudar a solucionar los problemas de su cliente, orientándolo sobre el uso y aplicaciones que tiene éste.

Si consideramos que los consumidores finales requieren de una gran variedad de bienes y servi-

cios, podemos decir que en muchas de las ocasiones estas personas no satisfacen sus deseos, desequilibrando y alterando de una forma u otra la economía nacional. Este fenómeno económico se puede contemplar en: Si el mercado no adquiere un volumen satisfactor de bienes y servicios, el productor tanto como el personal que lo producen pierden su fuente de trabajo, tenemos entonces que el consumo de estos artículos es fundamental para que se mantenga un buen nivel de empleo; es por ello que al contar con una acción efectiva de ventas, se agilizarán éstas y se estimulará el consumo, pues la capacidad de persuasión que deben tener los vendedores estimulará a los consumidores para que adquieran lo que deseen y se les facilitarán las compras.

El vendedor funge también como agente de información, pues si contemplamos que nuestra sociedad afronta un problema tan importante como lo es la falta de comunicación entre el mercado y el fabricante, encontraremos entonces que es precisamente en esta etapa en donde el vendedor realiza funciones de información ya que al observar su territorio, se da cuenta de las necesidades y gustos de sus consumidores, aportando de esta manera ideas a la administración y posteriormente a pro-

ducción para que se tomen las decisiones vertinentes, respecto a mejoras, distribución, etc., y poder así presentar un mejor producto a los consumidores.

Podría pensarse que el hecho de que un cliente efectúe una compra con un vendedor la operación ha terminado, mas no es así puesto que el agente de ventas debe realizar varios servicios a su cliente, para que quede completamente satisfecho, pues los compradores no adquieren productos o servicios, sino que tratan de solucionar sus problemas en la compra de dichos artículos, y si el vendedor aporta ideas útiles al consumidor, es muy probable que obtenga más pedidos de sus productos; esto quiere decir que no debe importar al vendedor qué tan grande o pequeño sea el servicio que preste a sus clientes, siempre debe prevalecer el espíritu de servicio para cerrar mayor número de ventas.

El vendedor puede influir socialmente mediante la comunicación de poder, que suele ser de tres formas principalmente:

1.- Poder de experto: Es el utilizado por el vendedor que tiene conocimientos y habilidades so

bre sus productos o servicios y está en función a la credibilidad de los compradores o distribuidores (utilizando para ello exhibiciones, usos del producto y modelos), es decir, herramientas con las cuales poder influir en el comprador.

2.- Poder de referencia: Se da cuando el comprador confía en el vendedor por sentir cierta identidad con él y de esta forma poder incluir al cliente.

3.- Poder de gratificación: Se puede observar en los servicios especiales que el vendedor presta al comprador.

Resumiendo, la función social de las ventas es muy importante, pues los vendedores junto con los fabricantes, comerciantes y distribuidores son responsables de observar que los bienes o servicios sean trasladados de los lugares en donde se producen hasta el lugar en donde serán consumidos.

El vendedor estimula el interés de las personas para que adquieran productos o servicios, presionando por una parte al fabricante para que ofrezca mejores productos y así lograr proporci-

nar al cliente comodidad y placer al adquirir sus artículos, pero no debe perderse de vista los métodos de los cuales se valen los agentes para convencer al consumidor, pues requieren procedimientos diferentes ya que cada persona es distinta de otra.

D) DESARROLLO DE LAS VENTAS DENTRO DE LA EMPRESA

Si consideramos que ninguna otra actividad o función de una empresa comercial es más importante que la función de ventas, tendremos entonces - que sin los ingresos que produce la fuerza de ventas de una compañía, no habría dinero para apoyar al personal de producción, contadores, departamento de personal, personal ejecutivo, etc., puesto que todas las actividades que realizan las organizaciones están sujetas a la función de generación de ventas.

Los objetivos y políticas fijados por el departamento de ventas durante un período determinado deben orientarse a la obtención de las utilidades necesarias para que la empresa pueda seguir operando.

El componente de producción tiene como meta fundamental elaborar productos con materias pri--mas adecuadas para que cumplan con la calidad y presentación que se contempló en las normas de --producción, y deben producir el número especificado de artículos en los tiempos y fechas que se establecieron para que la fuerza de ventas pueda comercializarlos en el mercado y éstos a su vez cum

plan su cometido como es el satisfacer necesidades, pero lo más importante, lograr pedidos para que se puedan cubrir las cuotas de venta.

Si existe una coordinación adecuada de todos los departamentos de la empresa, las ventas tendrán un mejor desarrollo, contribuyendo a una mayor obtención de utilidades, como ya se mencionó anteriormente, por ejemplo, el departamento de crédito y contabilidad deben unificar esfuerzos -- trabajando en equipo y los agentes de ventas pueden proporcionar ayuda para que su funcionamiento sea óptimo, haciendo investigaciones sobre el crédito que puede otorgarse a determinado cliente, -- cobrar adeudos pendientes y proporcionar información relativa a la obtención de créditos a minoristas y consumidores. La relación de la sección de contabilidad y ventas se manifiesta en el análisis de costos y gastos de venta, para llevar un buen control de ellos y formar presupuestos adecuados de ventas.

Los departamentos íntimamente ligados al departamento de ventas deben orientar sus políticas a las necesidades de éste. El área de finanzas, de acuerdo al monto de las ventas, determinará --

las erogaciones necesarias para la adquisición de créditos, que pueden ser utilizados en la compra de materia prima o productos que se puedan lanzar al mercado.

El departamento de ventas de toda empresa es la imagen que se da a los clientes, pues los miembros de la fuerza de ventas son los representantes de la compañía mediante su honradez, conocimientos, personalidades y su eficiencia en el trabajo, son factores que transmiten una buena imagen; por otro lado, de no estar bien orientadas estas funciones pueden expresar una imagen mediocre o negativa.

Por estas circunstancias es tarea fundamental de todo gerente de ventas buscar las combinaciones pertinentes que le permitan supervisar, -- controlar y motivar a sus empleados en cuanto a su iniciativa y creatividad, es decir, estimular a su fuerza de ventas para que rinda mejores frutos, fortalecerlos, alentarlos y tomar las medidas disciplinarias adecuadas en casos en que el personal de ventas se desvíe de los objetivos y políticas fijados por el departamento.

Quando la organización cuenta con la afluencia de nuevos clientes, asegura su crecimiento en las operaciones y obtiene a la vez mayores dividendos, provocados por mayores ventas realizadas por sus agentes que también se ven recompensados por estas acciones, en sus sueldos o comisiones, ganándose además una actitud positiva hacia su -- persona.

E) IMPORTANCIA DE LAS VENTAS DENTRO DE LA
MERCADOTECNIA

Al hablar de la función de las ventas dentro de la mercadotecnia es con el fin de expresar lo importante que son la una para la otra; por una parte tenemos que vender es llevar a cabo una transacción económica de un bien o servicio entre dos o más personas (comprador y vendedor), mientras que la mercadotecnia es un proceso más amplio pues se encarga de recopilar información referente a necesidades, gustos y deseos de las personas y así lograr que la empresa tome decisiones adecuadas sobre el producto, forma de venderlo y cómo atacar su mercado.

La mercadotecnia también se encarga de realizar estudios sobre la demanda, prevenirla y cómo agrandarla, de la misma manera se encarga de realizar investigaciones sobre el grado de satisfacción que tienen los clientes al adquirir los productos que ofrece la compañía. Es decir, la mercadotecnia y las ventas son dos áreas distintas pero su realización debe ser tan estrecha y armónica para que se cumpla el objetivo fundamental de lograr las mayores utilidades para la empresa.

Entre las principales relaciones que tiene el departamento de ventas y el de mercadotecnia, destacan actividades tales como:

- La investigación de mercados. Pues es uno de los recursos con los que cuenta el departamento de ventas para ayudar a la localización de --- clientes, estimar potencial de mercados, fijar -- las cuotas de venta, determinar la efectividad -- del desempeño y analizar problemas de venta; es -- decir, ordenar, clasificar, analizar e interpre-- tar datos con los cuales los gerentes de ventas -- podrán contribuir de una mejor forma a la toma de decisiones, referentes a qué productos desean los consumidores, si la compañía tiene el capital o -- financiamiento necesario para hacer cambios y ha-- cer crecer a la misma, qué piensan los clientes -- del producto o servicio que les ofrecemos y por -- qué los consumidores prefieren otras marcas de -- productos, etc.

- La promoción de las ventas. Esta función de promoción de ventas no es otra cosa que la comunicación de algunos aspectos respecto a productos o servicios, compañía y marcas, a nuestros -- clientes y en general a todo el público.

Las técnicas promocionales tales como demostraciones, exhibiciones, premios, desplegados en tiendas, etc., actúan para complementar y reforzar los esfuerzos de las ventas personales y de ésta forma lograr mejores ventas.

- Canales de distribución. El departamento de ventas necesita tener estrechas relaciones con las operaciones de la distribución física, del mismo modo que con el servicio pues estas actividades dan la pauta para incrementar una venta y así ganar clientes satisfechos. La práctica nos dicta que una entrega rápida y cotizaciones precisas pueden ser fuerte razón para que los consumidores otorguen sus pedidos.

- Administración de ventas. Es también parte de la función de mercadotecnia, pues constituyen entre las dos el llamado combinado mercantil. Las decisiones relativas comprenden los productos y las características de los productos, precios y canales de distribución lo mismo que la promoción que incluye las ventas personales, publicidad y otras actividades de la promoción. (5)

(5) Administración de ventas. Robert F. Hartley., Ed. CECSA., México 1980., Pág. 26.

- Planeación y aplicación del producto. Este estudio se hace con la finalidad de que el producto tenga una presentación atractiva, imagen de marca, distribución, publicidad, etc., por el contrario, si el producto no satisface los gustos, - deseos y necesidades del cliente su comercialización estará por debajo de lo que ofrece la competencia.

- Publicidad. El análisis de mercadeo que se utiliza para la planeación publicitaria es un documento que muestra lo que quiere lograr el departamento de ventas y mercadotecnia a través de la publicidad; es decir, este documento es un medio de comunicación claro y preciso que pone de manifiesto lo que se espera de la campaña publicitaria.

- Investigación motivacional. Su principal objetivo es el conocer, el cómo se encuentra la competencia en relación a nuestros productos ya que la aplicación de nuevos productos tratan de quitar parte del mercado a los ya existentes, éstos a su vez buscan la forma de conservar su mercado.

Resumiendo, significa que la función de ventas y mercadotecnia han tomado una nueva importancia en cuanto a sus responsabilidades dentro de la empresa, pues todos los aspectos de la operación de la compañía deben estar dirigidos a satisfacer mejor a sus clientes; esto es, la estrecha comunicación y coordinación del departamento de ventas con estas actividades subordinadas de la mercadotecnia son necesarias para llegar al mejor compromiso y nivel de servicio que se debe al cliente.

CAPITULO II

ORGANIZACION DE LA FUERZA DE VENTAS

- a) Tipos de Organización.
- b) Funciones básicas de una organización de ventas.
- c) Objetivos y políticas de ventas.
- d) Relaciones del departamento de ventas con otros departamentos de la empresa.

CAPITULO II ORGANIZACION DE LA FUERZA DE VENTAS

A) TIPOS DE ORGANIZACION

Hoy en día los modernos ejecutivos de ventas saben de lo importante que es contar con una adecuada estructuración en la organización de ventas que se ajuste a sus necesidades, atendiendo a la planeación continua de actividades, personas e inclusive instalaciones, de tal suerte que reduzca los costos, se incremente la eficiencia y, lo más importante, que aumenten las utilidades.

Si consideramos que la organización es preponderante para todo organismo social-económico - lucrativo, es necesario conocer su procedencia y significado para asimilar su contexto; por ende, esta palabra proviene del griego "organon" que -- significa instrumento, es decir, el simple hecho de organizar se traduce en instrumento.

En nuestra actual economía encontramos que -- la eficiencia de la fuerza de ventas radica en -- gran parte de el cómo esté organizada, pues esta organización deberá adaptarse al volumen y características del negocio sin perder de vista los objetivos que fijó previamente la misma.

El organizar consiste en llevar a cabo actividades humanas, después de coordinarlas de una forma tal que el conjunto de éstas actúe como una sola para lograr un propósito común; esto es, la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son de requisito indispensable para la ejecución efectiva y económica del plan de toda empresa. Por consiguiente, incluye proveer y proporcionar con antelación los factores básicos y las fuerzas potenciales necesarias para ayudar el cumplimiento del plan.

Se dice que la organización debe girar en -- torno a las actividades o funciones, mas no en -- torno a los individuos y que la estructura organizacional del departamento de ventas debe indicar claramente los canales de comunicación y supervisión, así como líneas de ascenso a puestos superiores y el control que debe ejercer una persona a un número dado de individuos.

Para que la fuerza de ventas cumpla adecuadamente con su función, se deberá lograr una coordinación vertical y horizontal con el objeto de que todos los miembros que conforman la organización puedan trabajar armónicamente, pues el volumen e

inversión de todas y cada una de las divisiones - del departamento de ventas debe equilibrarse con las demás divisiones, es decir, resulta indispensable una distribución equitativa en el peso del trabajo para que de esta forma ninguna persona de la organización quede excesivamente cargada.

Los objetivos de la empresa son de gran importancia para la organización de la fuerza de ventas, así como para todo el departamento en general, por ejemplo: Si se pretende lograr mayor número de ventas en vez que beneficios inmediatos, la organización de ventas deberá ser más extensa y sacrificar las ganancias por un mayor poder vendedor.

El volumen de autoridad delegada va en relación al número de funciones o subordinados que pueden ser controlados efectivamente por un solo ejecutivo.

Aunado con la autoridad se encuentra la responsabilidad, pues ella consiste en dar cuenta de la conducta o cumplimiento de las obligaciones a alguna persona que tiene autoridad.

La estructura de la organización debe contar con canales de comunicación en ambos sentidos -- (superiores - subordinados) que se entiendan fácil y claramente para dar órdenes a los subordinados y recibir de ellos informes y sugerencias.

La coordinación vertical para el departamento de ventas se consigue estableciendo niveles de autoridad por orden vertical, en otras palabras, que el jefe de la organización se encuentra en el nivel superior y coordina las actividades sus subordinados del nivel inmediato inferior, ellos a su vez armonizan las funciones de sus subordinados y así sucesivamente hasta llegar al nivel más bajo de autoridad.

La coordinación horizontal es utilizada para que los ejecutivos que tienen el mismo nivel jerárquico operen armónicamente en el desarrollo de un programa comercial y que resulte eficiente.

Las funciones de una organización de ventas pueden clasificarse en cuatro tipos fundamentales de estructura, los cuales son:

- 1.- De línea
- 2.- De línea y staff

3.- Funcional

4.- Por comites

1.- En el tipo de línea, la autoridad y responsabilidad del mercadeo se concentra en el director o gerente de ventas, él delega la autoridad en otros ejecutivos del nivel inferior, las instrucciones, decisiones y órdenes se transmiten hacia abajo desde el nivel superior hasta los ejecutivos de línea sobre el terreno, y a través de ellos hasta los agentes de ventas o fuerza de ventas.

Cada uno de los ejecutivos de la cadena de mando comunica o transmite las órdenes y la información derivada del director o gerente de ventas; se observa en este tipo de estructuras que los subordinados reportan únicamente a una persona y las líneas de autoridad corren verticalmente encontrándose libertad referente a los demás ejecutivos del mismo nivel jerárquico.

Entre sus ventajas se puede mencionar que: - existe una acción administrativa rápida, una asignación concreta de autoridad, dificulta la evasión de responsabilidades, se tienen bajos costos

administrativos, se facilita la formación de buenos ejecutivos, se tiene un control eficaz, se -- mantienen relaciones estrechas con el personal de ventas y se agilizan las comunicaciones.

Sus principales desventajas son: exceso de trabajo para el titular del nivel superior, se peraliza la administración del departamento de ventas al retirarse o al morir el titular del primer nivel, menos oportunidades para que los subordinados desarrollen su talento administrativo, se carece de conocimientos y puntos de vista especializados, se toman decisiones precipitadas y en algunos casos no son muy convenientes. (Véase figura esquemática No. 1)

2.- De línea y staff. Referente a la estructura de línea y staff, se puede decir que se da -- cuando las responsabilidades del director de ventas aumentan hasta un punto tal que le queda escaso tiempo y capacidad para cubrirlas eficientemente y se ve obligado a delegar parte de su autoridad y responsabilidad administrativa a auxiliares técnicos, descarga en estos individuos responsabilidades tales como: investigación, planeación, -- distribución del tiempo y de las fechas, programa

ción, coordinación y personal de ventas, confián-
doles a especialistas en estas funciones, quienes
forman departamentos técnicos.

Estos ejecutivos técnicos no tienen la auto-
ridad de línea para supervisar o controlar a los
ejecutivos ni a los agentes, también hacen pro-
puestas a la gerencia de ventas, si éstas son ---
aprobadas se pondrán en práctica.

Los departamentos técnicos o de staff pueden
clasificarse de la siguiente manera: grupos de -
control, que como su nombre lo indica controlan -
los costos de las ventas, el personal y la organi-
zación; grupos de servicio, éstos se encargan de
investigación, planeamiento y estadísticas; y los
grupos coordinadores quienes armonizan las funcio-
nes del departamento de ventas.

Ventajas: Los planes de ventas se confían a
especialistas, la gerencia se beneficia por la --
asesoría de especialistas, el control de las ven-
tas es más eficiente.

Desventajas: Se incrementan los costos de -
administración por los especialistas, sus delibe-
raciones producen retrasos en la acción ejecutiva

y la coordinación de las funciones técnicas aumentan las cargas administrativas, (este tipo de estructura lo muestra la Fig. No. 2).

3.- Funcional. En el sistema estructural -- funcional se organiza específicamente por departamentos o funciones y se basa en los principios de la división del trabajo de las labores de una compañía y aprovecha la preparación y la aptitud profesional de las personas en donde pueden rendir -- mejores frutos. Cada uno de los empleados superiores tiene una participación proporcional en el mando, para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades precisas.

Una de sus principales ventajas es la de colocar cada actividad en manos de un especialista en un campo particular, es decir, hace uso máximo del principio de la división del trabajo.

Como desventaja encontramos que se invaden -- campos de autoridad y se obstruye la labor de -- otros jefes y los vendedores reciben órdenes de -- muchas personas. (Véase Fig. representativa #3).

4.- Sistema por comités. Los comités de ejecutivos de ventas ayudan a las organizaciones comerciales a coordinar las funciones de línea y -- técnicas, pues facilitan la administración, estos comités informan a los diversos ejecutivos de los progresos que vayan realizándose, hacen recomendaciones a la gerencia sobre asuntos específicos y formulan juicios colectivos sobre problemas administrativos.

De los comités más usuales en las organizaciones tenemos:

- El comité ejecutivo de ventas: éste se forma por el gerente general o director de ventas, - sus auxiliares y otros jefes de todas las divisiones técnicas de ventas.

- Comité operativo de ventas: lo integran -- los ejecutivos o gerentes de división, región y - distrito.

- Comité de nuevos productos: lo forman el - director de mercadotecnia, gerente de ventas, gerente de planeación de nuevos productos, jefe de investigación y desarrollo del producto y su función es coordinar la producción con las ventas.

- Comité de personal de ventas: se encarga del potencial humano.

- Comité de producción de ventas: se encarga de lo relativo a promoción de las ventas.

- Comité de políticas y prácticas de ventas: éste se encarga del estudio de estas actividades.

Algunas de sus ventajas son: Los ejecutivos reciben amplia información sobre los problemas de mercadeo y se logra una mejor coordinación de los esfuerzos, proporcionan datos especializados y -- asesoramiento sobre los problemas de ventas.

Sus desventajas: QUITAN tiempo a los miembros que no tienen que ver directamente con los asuntos que discuten, la iniciativa individual -- puede quedarse ahogada en la deliberación de un comité, frecuentemente los miembros de los comités tienden a hacer política. (La figura No. 4 -- muestra el esquema representativo de la organización por comités).

A continuación se muestran los esquemas de los diferentes tipos de organización fundamentales.

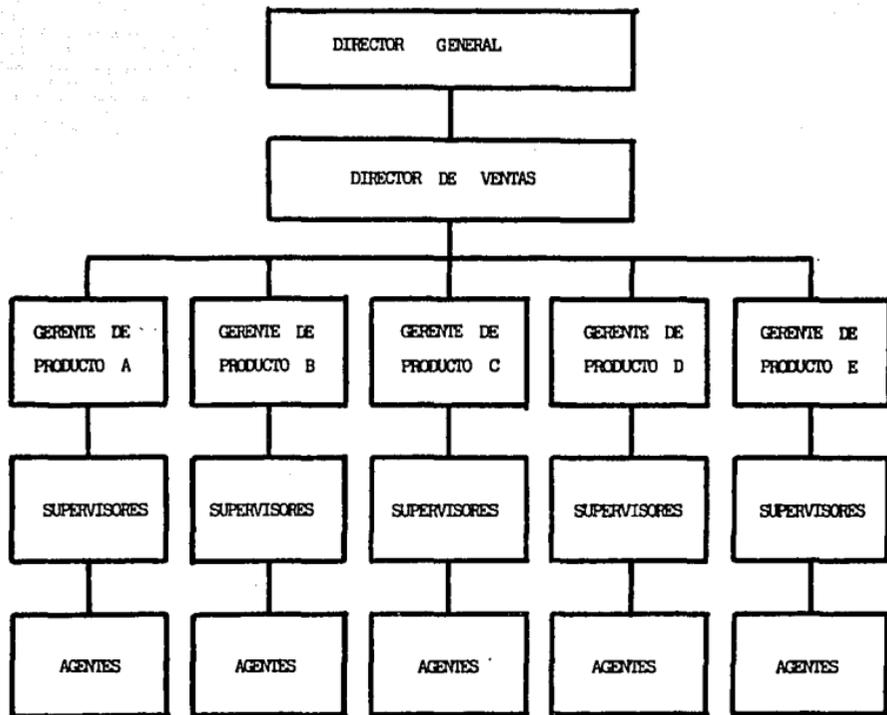


FIGURA # 1 Tipo de organización lineal.

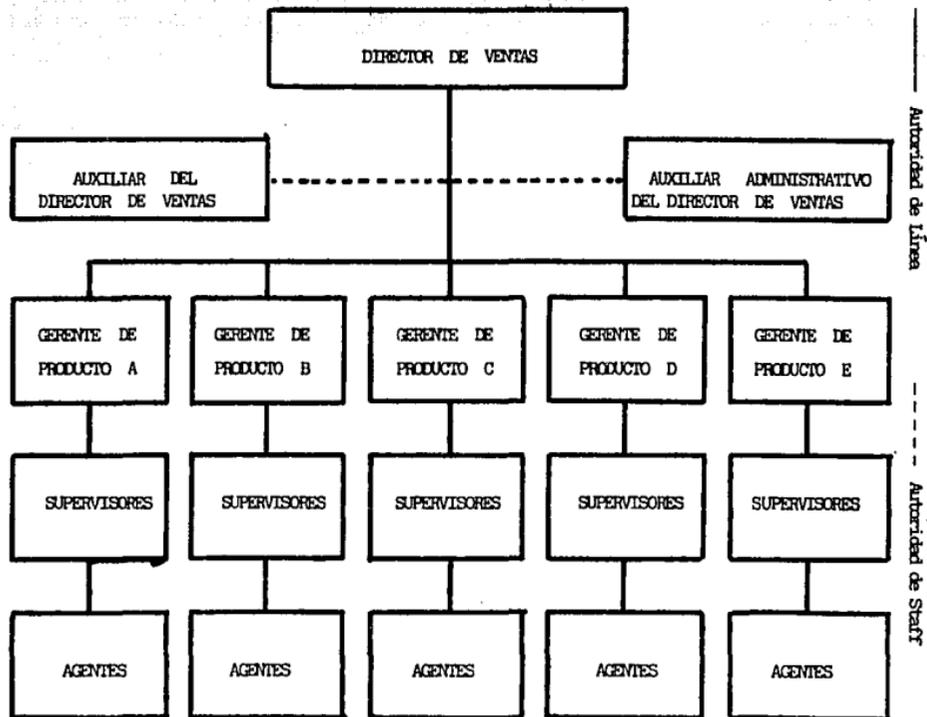


FIGURA # 2 Tipo de organización lineal y staff.

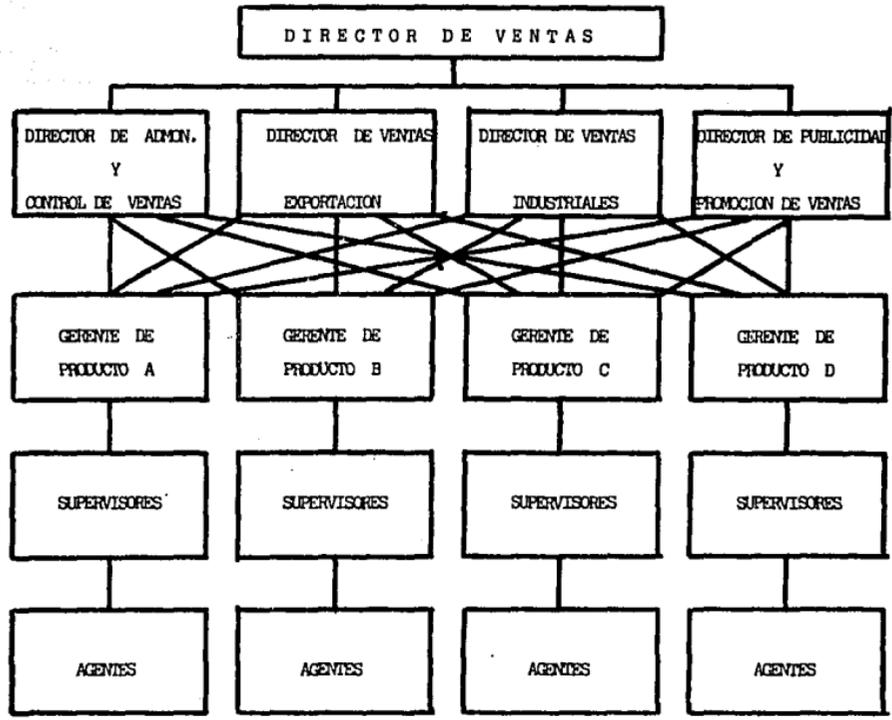


FIGURA # 3 Tipo de organización funcional.

45

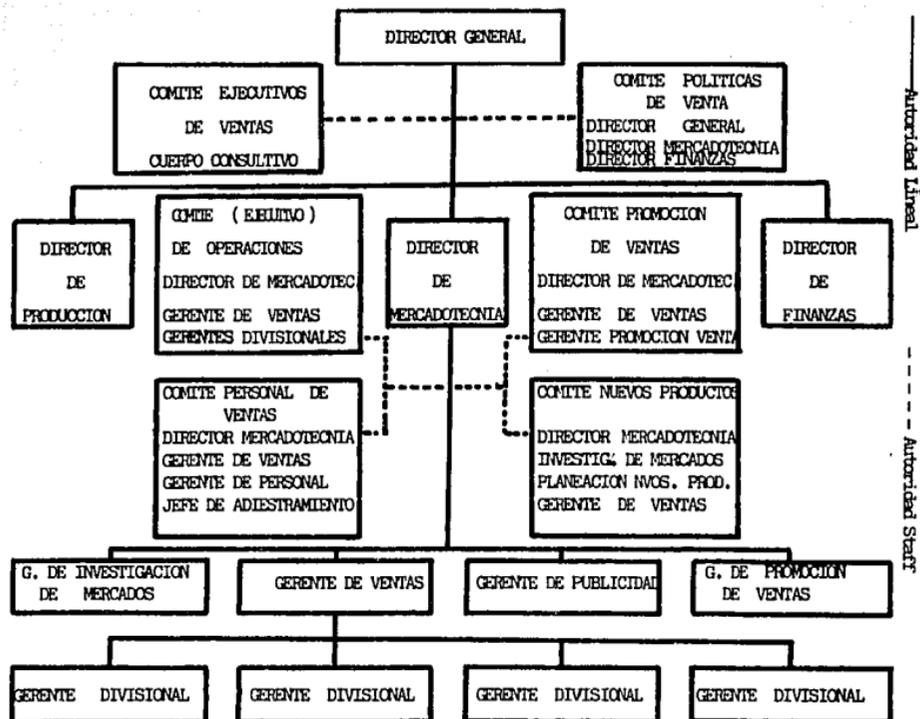


FIGURA # 4 Tipo de organización por comités.

Autoridad Lineal

Autoridad Staff

B) FUNCIONES BASICAS DE UNA ORGANIZACION DE VENTAS

Generalmente las organizaciones de venta suelen clasificar sus funciones en tres rubros esencialmente.

- 1.- Funciones administrativas
- 2.- Funciones operativas
- 3.- Funciones técnicas

1.- Funciones administrativas.- Se dice que son aquellas que involucran los deberes que debe acatar o efectuar todo administrador de ventas, y entre las más sobresalientes encontramos:

- a) Planeamiento y control de la organización.
- b) Valoración del rendimiento.
- c) Estrategias de venta.
- d) Elaboración de programas de actuación.

2.- Funciones operativas.- Por lo tanto este tipo de funciones se encamina al cumplimiento de obligaciones por parte de ejecutivos subordinados, a lo dispuesto por la dirección general; por ejemplo, el gerente de división de distrito y sucursal junto con sus supervisores:

- a) Ejecutan los planes.
- b) Ponen en marcha los planes.
- c) Controlan los planes dictados por los ejecutivos de la alta gerencia.

3.- Funciones técnicas.- Estas últimas las realizan empleados y auxiliares de las oficinas, mejor conocidos como jefes técnicos y su obligación es:

- a) Prestar ayuda a los ejecutivos en base a su trabajo especializado.
- b) Consejo en funciones administrativas.

Al enmarcar estas tres funciones básicas de organización no quiere decir que se cumplan tal cual, pues la práctica nos indica que en la gran mayoría de las veces se invaden sus campos de acción, suele ocurrir que en deberes semejantes los pueden llevar a cabo tanto ejecutivos administrativos como operativos y técnicos, claro está que cada una de las funciones necesita capacidades ejecutivas distintas, en tanto que las primeras requieren personal altamente competente en cuanto a capacidad de análisis y coordinación, las funciones operativas necesitan hombres dotados de entusiasmo, impacto y energía esenciales para su me

por desempeño; y por último, el trabajo técnico - requerirá personal especializado en lo relacionado con la investigación, planeación y formulación de programas; todo ello de esencial importancia - para el buen funcionamiento y mantenimiento de la organización de ventas.

Surge la necesidad de especificar las actividades que realizan las tres categorías antes mencionadas, por ende tenemos que las principales -- funciones administrativas son:

- "Formulación de normas de venta.
- Diseño de las organizaciones de ventas.
- Planeamiento y horarios de las operaciones de ventas.
- Coordinación de las actividades de los miembros pertenecientes al departamento de ventas entre sí y con los otros departamentos y los de la gerencia general.
- Delegación de autoridad.
- Asignación de responsabilidades.
- Establecimiento de controles en la organización.
- Valoración de actuaciones.
- Aprobación de asignaciones y presupuestos.
- Control de costos de distribución.

- Búsqueda de nuevos mercados y salidas.
- Atención a los perfeccionamientos del producto
- Formulación de órdenes e interpretación de normas prácticas y planes.
- Análisis de la competencia.
- Contactos con los agentes de ventas y ejecutivos sobre el terreno.
- Contactos con los distribuidores y minoristas.
- Relaciones con los vendedores al por menor". (1)

Funciones operativas.- Como se mencionó anteriormente, estas funciones las realizan ejecutivos de venta sobre el terreno, gerentes de división, región y sucursales de venta y los supervisores; entre las de mayor significancia se encuentran actividades tales como:

- "Buscar, seleccionar, adiestrar, marcar rutas, controlar, equipar, estimular y valorar a los agentes de ventas.
- Celebrar juntas de ventas.
- Resolver los problemas de la distribución física.

(1) Administración de ventas, Principios y problemas., Bertrand R. Canfield., Ed. DIANA., México 1980, Pag. 61.

- Marcar territorios de venta.
- Controlar las operaciones de las sucursales.
- Coordinar las ventas con la publicidad.
- Interpretar las normas e instrucciones.
- Dar cuenta sobre las operaciones de venta.
- Supervisar los servicios.
- Establecer contactos con los agentes de ven---
tas, supervisoras y clientes sobre el terreno.
- Delegar la autoridad y asignación de responsa-
bilidades.
- Organizar promociones comerciales.
- Realizar ascensos, cambios de empleo o termina-
ción de contratos.
- Proponer a la alta gerencia los cambios que se
necesiten en las normas, prácticas y contro---
les; en los productos y en los procedimien---
tos." (2)

Funciones técnicas.- Referente a ellas los -
empleados de ventas determinan los diversos cam---
bios que afectan los planes establecidos por la -
gerencia con el objeto de hacer más realistas los
procedimientos y ventas designados.

(2) Administración de ventas, Principios y proble-
mas., Bertrand R. Canfield., Ed. Diana., Méxi-
co 1980, Pag. 61.

- Especialización en ventas a industrias particulares y a distintos tipos especiales de clientes.
- Investigación mercantil del análisis de ventas de los estudios de distribución de la corrección de errores en ventas.
- Modificaciones en algún o algunos departamentos de la empresa.
- Información a los niveles superiores de ventas sobre las fechas y cambios que afectan a la publicidad, o la publicidad a las ventas.
- Hacerse cargo de las operaciones de exportación.
- Prestación de servicios técnicos.
- Responsabilidad de todo el personal de ventas.
- Planear las formas de vender.
- Mantener relaciones con los clientes.
- Realizar el transporte físico, el almacenaje y los inventarios.

Resulta importante hablar de una clasificación de funciones que incumben directamente a la organización del departamento de ventas, como es el caso de la distribución de su personal que cuyo objetivo se dirige a la determinación, especialización y coordinación de las actividades de ventas, la división de funciones a la que me refiero se compone por:

- 1.- División geográfica.
- 2.- División por productos.
- 3.- División por mercado.
- 4.- Y la combinación de ellas.

1.- División geográfica: Las empresas que manejan este tipo de división es con el objeto de que cada uno de sus agentes de ventas tenga un -- distrito o territorio exclusivo en cual pueda desplazar los productos que maneja la compañía.

Entre sus principales ventajas tenemos: Se definen claramente las responsabilidades del agente, se agiliza la información sobre condiciones locales y se contrarresta la competencia, permite desarrollar un mayor nivel de trabajo, estimula a los agentes para que presten un mejor servicio a los clientes locales. (Véase figura No. 5)

2.- División por productos: La llevan a cabo organizaciones que cuentan con una gran diversidad de líneas de productos. Se caracteriza por tener un gerente de ventas al frente de cada línea de productos, contando cada uno de ellos con un cuerpo técnico y una fuerza de ventas especializada. Se observan ventajas como: el agente de

ventas conoce a fondo los productos que ofrece, - se tiene un mejor control y dirección especial de las ventas; y su desventaja más evidente es que - dificulta coordinar las operaciones de cada línea de productos. (Observese figura No. 6)

3.- División por mercado: Su objetivo primordial es el prestar un mejor servicio a la gama de clientes con que cuente y entre sus principales atribuciones se tienen que: la fuerza de ventas conoce mejor las necesidades de cada uno de sus - clientes, se tiene un control eficaz de las ventas y se otorga un mejor servicio a los consumidores.

Por otra parte su desventaja más evidente la palpamos en que es muy costosa por encontrarse -- con clientes diseminados por todo el territorio - nacional y lógicamente su cobertura nos incrementa los costos. (La representación esquemática la contempla la figura No. 7).

4.- Combinación de ellas: Algunas compañías organizan a su fuerza de ventas en base a combinaciones, podría ser que algunas trabajen a base de líneas de productos y clientes, en lo que respec-

ta a funciones administrativas en la casa matriz y permitir que los gerentes regionales efectden - las operaciones de venta en sus territorios co--- rrespondientes.

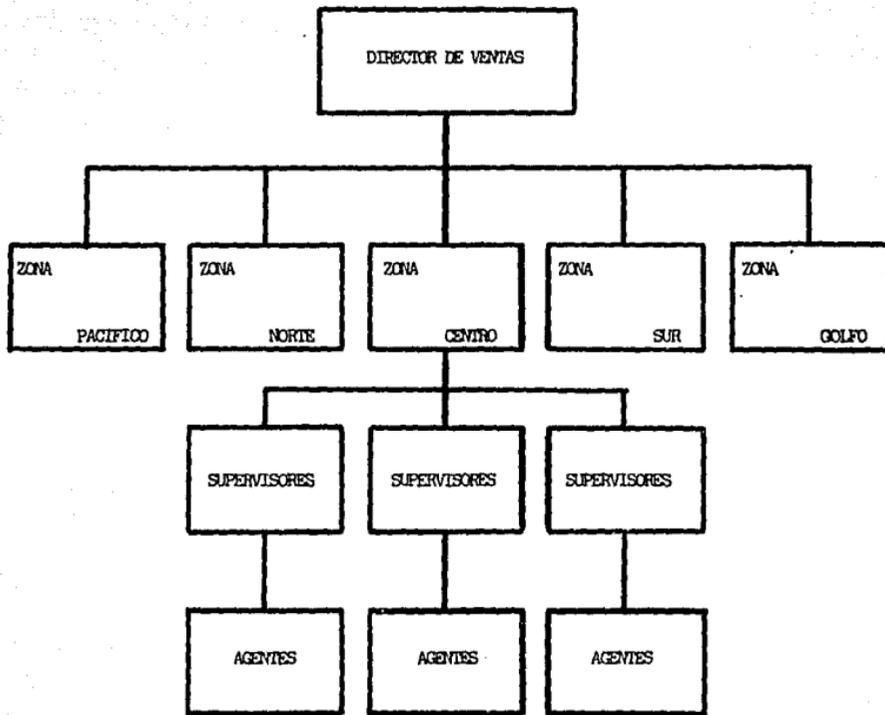


FIGURA # 5 Organigrama por división geográfica.

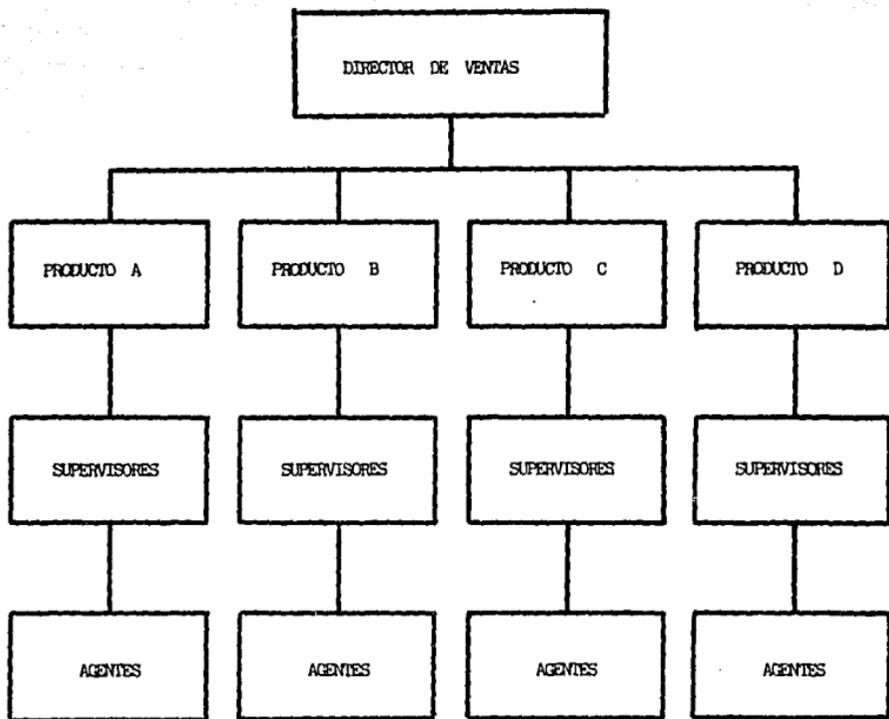


FIGURA # 6 Organigrama por division de productos.

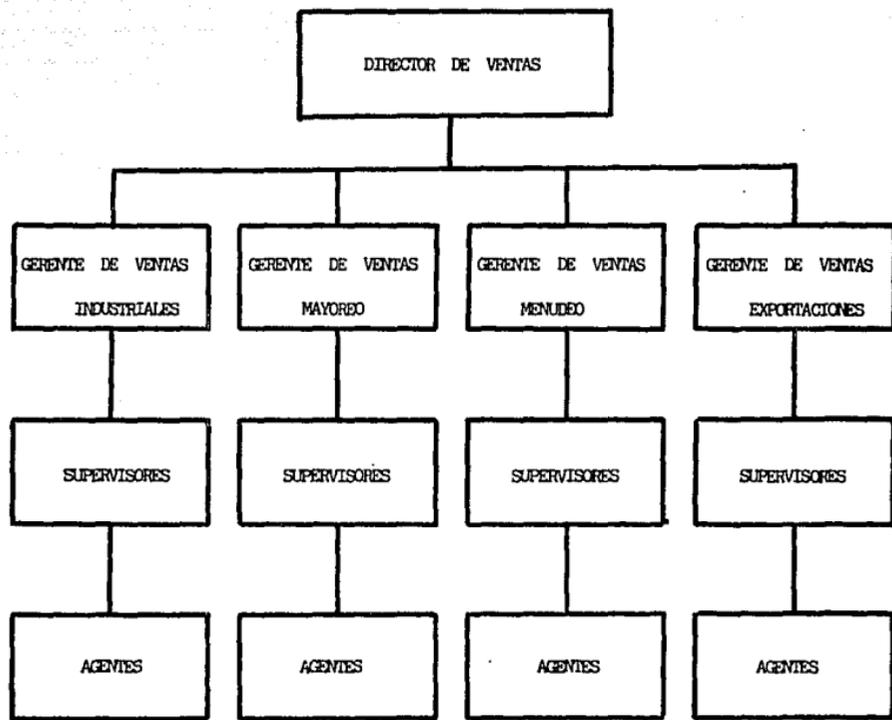


FIGURA # 7 Organigrama por división de mercado.

C) OBJETIVOS Y POLITICAS DE VENTAS

Es importante mencionar lo que involucran -- los objetivos y las políticas , para entenderlo -- de una mejor forma, se puede decir que un objetivo es la meta que se pretende alcanzar a través -- de diversas actividades en un periodo determinado y que esté en función a lo establecido en la planeación. En tanto que las políticas son reglas o normas emitidas por la dirección y cuya finalidad es la obtención del orden y asegurar el cumplimiento en el trabajo de todas las personas que integran la organización.

Sobre los objetivos de la fuerza de ventas -- se dice que cada empresa determinará lo que pretende lograr con su actividad personal de ventas, tendrá que definir claramente su función y su programa general de mercadotecnia. Ya que los objetivos generales de mercadotecnia deben especificar el tipo de mercado que se intenta atacar, si se pretenden beneficios inmediatos o participación en el mercado; qué satisfacción se espera -- que tenga el cliente al adquirir el producto, --- etc. Son factores que influyen en gran medida en cuanto a la calidad de la fuerza de ventas, su importancia y actividad.

Si un objetivo de ventas y distribución es - emplear distintos tipos de atractivos para la venta de artículos, se necesitará hacer uso de los - siguientes:

- Atractivos de simplificación que ayudan a estimular al distribuidor y lograr que coopere con el productor.
- La protección de los precios del producto se - utilizan para el desarrollo de cuentas, espe- cialmente si los consumidores no tienen pleno conocimiento sobre el producto.
- Si otro objetivo es penetración de cuentas, -- los descuentos y contratos a largo plazo ayuda rán a la compañía para incrementar el volumen de ventas.

Por otra parte; los gerentes de ventas, jun- to con su fuerza vendedora, deben tener cuidado - en la selección de sus atractivos pues sus clien- tes tienen intereses generalmente distintos; si - el atractivo cumple el fin por el cual fue crea-- do, dependerá también de la relación existente en tre la influencia del vendedor y el comprador.

Existen objetivos y políticas de suma importancia para toda la organización; tal es el caso del pronóstico de ventas, presupuestos, las cuotas y la fijación de precios; es relevante mencionar algunos aspectos que involucran ellos, pues su realización y seguimiento son pauta fundamental en el desarrollo de las empresas comerciales. El cuadro No. 1 muestra las principales características de ellos.

El pronóstico de ventas

Consiste en la aplicación de técnicas a las organizaciones enfocadas a reducir el margen de error en la toma de decisiones de la dirección, en cuanto al número de artículos que se esperan vendidos en un período determinado.

Ahora bien, existen factores que dificultan de una forma u otra el establecimiento del pronóstico, encontramos que mientras más largo sea el período de compra de materias primas y la venta final del producto, los factores que los condicionan cuentan con mayor tiempo para obrar y lógicamente están sujetos a mayores cambios.

OBJETIVOS Y POLITICAS DE VENTA

CUADRO # 1

Principales características del Pronóstico de ventas, presupuesto

de ventas, cuotas y fijación de precios.

Pronóstico de ventas

Presupuesto de ventas

Cuotas

Fijación de precios

- 1.- Reduce el margen de error en la toma de decisiones.
- 2.- Mientras mayor sea el tiempo en la compra de materias primas y la venta final del producto, - existen mayores cambios para su establecimiento.
- 3.- Requiere habilidad para comprender los factores que influyen a las ventas.
- 4.- Requiere de informes y opiniones necesarios para su establecimiento.
- 5.- Proporciona datos sobre los - cuales descansan las políticas de dirección.
- 6.- Debe ser flexible en la adquisición de informes para que sea - confiable.

- 1.- De las bases de un plan de -- acción en un periodo determinado.
- 2.- Prevee los recursos necesari-- os para alcanzar los benefi--- cios.
- 3.- Es un instrumento de control.
- 4.- Analiza los costos adicionales de un determinado programa de ventas.
- 5.- Debe estar acorde con los objetivos de cada producto y el mar-- gen variable de contribución.
- 6.- Debe ser flexible al hacer -- adaptaciones para su confiabili-- dad; estima el potencial de mercado y determina la participación de éste para la firma.

- 1.- Son indicadores de actuación -- respecto a actividades de venta.
- 2.- Evalúan la actuación del vende-- dor.
- 3.- Es una herramienta de control.
- 4.- Compara resultados similares - de los agentes de venta.
- 5.- Deben ser accesibles.
- 6.- Estima gastos por cada vende-- dor.

- 1.- Estiman la demanda de los productos.
- Analiza los precios de la competencia.
- 3.- Influencia de los precios del producto (cambios o mejoras que - sufre el producto).
- 4.- Estudia las variaciones de -- precios en el mercado.
- 5.- Influencia en los costos de - manufactura.
- 6.- Estudia el grado de satisfacción de los clientes al adquirir el producto.

El pronóstico de ventas tiene como meta fundamental el proporcionar datos y dar las bases en torno a las cuales giran las principales políticas de dirección.

Por lo antes mencionado se observa que el pronóstico es una estimación que debe ser flexible en cuanto a que existen errores que lo alteran y puede no ser muy confiable, y entre los factores más comunes se encuentran los cambios de gusto y costumbres del consumidor, las disposiciones gubernamentales sobre producción, nuevas técnicas de producción, cambios en los precios del producto, el fenómeno de la elasticidad de la demanda, etc.

Los pronósticos de venta se pueden integrar en base a:

a) Las opiniones e informes de los funcionarios de la compañía, con el fin de integrar un pronóstico mejor que el que pudiera hacer una sola persona.

b) Considerando las opiniones del personal sobre el terreno, pues ellos aportan informes de

venta y probables ventas en sus respectivos territorios.

c) Tomando las experiencias de venta en --- ejercicios anteriores, siendo que son un apoyo para la fijación de volumen de ventas y así ponerse como objetivo en las actividades de los agentes. Pero este método puede no ser muy confiable pues en el pasado su fuerza de ventas pudo haber obtenido ventas bajo ciertas circunstancias pero si - en el futuro varían las condiciones, no se ofrece ninguna seguridad.

d) En base al análisis y tendencias cíclicas, se estudian los factores básicos que causan variaciones en las ventas, el cual resulta de la tendencia de crecimiento a largo plazo, el de las fluctuaciones cíclicas de los negocios y las variaciones estacionales.

Presupuesto de ventas

Un presupuesto de ventas a grosso modo, es - la formulación de un plan de acción en un periodo determinado a futuro, que involucra la función de ventas de una empresa y prevee los recursos nece-

sarios para alcanzar los beneficios deseados, es decir, es una herramienta de control.

Al analizar los costos de un programa dado, se debe observar los objetivos que se pretenden seguir antes de ejecutarlo. Normalmente los gerentes de ventas deben revisar el presupuesto de su fuerza de ventas, pues éste debe estar acorde con los objetivos de ventas y la rentabilidad del producto.

Si el presupuesto no coincide con los objetivos del producto, es recomendable que se revisen o reformulen los objetivos o los atractivos, en el proceso de presupuestación; primeramente se debe calcular el impacto del atractivo sobre la rentabilidad; los programas de ventas y distribución pueden tener errores en los costos directos de mercadeo de un producto o línea de ellos y también en el margen variable de contribución, por esta razón los costos directos que se deben calcular son:

- Salarios y gastos de la fuerza de ventas.
- Costos de compensación especial.
- Incremento en los costos de capital de trabajo para crédito e inventario.

- Costos de transportes especiales.

Generalmente los elementos que debe contener un presupuesto de ventas para que sea confiable y completo son:

- Volumen de ventas en unidades.
- Importe de las ventas.
- Análisis por productos y líneas de ellos.
- Análisis de ventas en base a zonas territoriales.
- Análisis de ventas por tipos de clientes (para la fijación de condiciones de crédito).
- Análisis de ventas por mes (para considerar variaciones estacionales o periódicas y así poder programar políticas de inventarios y de -- producción).
- Análisis de gastos de distribución por líneas de productos.
- Análisis de la utilidad probable por línea de productos.

El presupuesto de ventas debe ser oportuno - para iniciar las operaciones del nuevo ejercicio, es recomendable entonces presentarlo con antelación, de por lo menos un mes, para que sea estudiado y en un momento dado sea aprobado.

Estos presupuestos también deben ser flexibles pues pueden haber errores tales como, una competencia no prevista, faltas en el trabajo ó bien cuando los agentes no cubren sus cuotas de ventas, etc., es decir, surgen pequeñas adaptaciones o modificaciones que se tienen que hacer, - para que sean confiables.

LAS CUOTAS.

Son indicadores que muestran lo que pretende la gerencia de ventas respecto a sus agentes, -- sirve para evaluarlos en su trabajo y desempeño, y también como una herramienta de control, pues -- ellas permiten que se tenga un mayor contacto y -- poder calificar adecuadamente a su fuerza de ventas, y lógicamente se podrán tomar mejores decisiones.

Mediante las cuotas se puede medir la efectiu

vidad de los agentes en forma individual o en -- grupos pues se asignan de acuerdo al mercado po-- tencial de cada territorio, no obstante al anali-- zar las líneas de productos de venta se comparan resultados similares y se conocen las fallas del sistema. Las cuotas deben ser accesibles puesto que suele ocurrir que si se fijan en grado eleva-- do o que no vallan a corde con la rentabilidad -- del producto, se corre el riesgo de que pierdan -- su efectividad, siendo que se propicia la falta -- de interes de la fuerza de ventas por cubrir las.

Normalmente se utilizan cinco tipos de cuo-- tas, ellas son:

1.- Cuotas sobre volúmen de ventas. Este método es muy común y se representa en unidades ya sean monetarias o de venta e indican la efectividad -- que tiene cada vendedor en el terreno; su estable-- cimiento se basa en resultados de ejercicios ante-- riores considerando las tendencias de aumento y -- disminución que observaron dichos ejercicios.

2.- Cuotas de gastos.- Se estiman los gastos de cada vendedor y regularmente se combinan con las cuotas sobre el volúmen de ventas, con el fin de impulsar a las ventas; se corre el riesgo de que

si se tiene un estrecho control de los gastos, el agente puede sentirse molesto y fomentar una mala voluntad.

3.- Cuota sobre utilidad bruta o neta.- Como su nombre lo indica se calcula en base a la utilidad bruta o neta que se espera obtenga cada vendedor. El cálculo de éste método es difícil y costoso, - ya que deben obtenerse utilidad por vendedor y -- requiere del establecimiento de cuotas por líneas de productos.

4.- Cuotas de actividad.- Es utilizado cuando el agente realiza actividades de apoyo a sus ventas, y que no son cuantificables en unidades monetarias, ejemplo de ellas son: Número de visitas al cliente y prospectos, número de cuentas nuevas, - demostraciones efectuadas, cobros efectuados, - - horas dedicadas en cursos de especialización, piezas de publicidad entregadas o colocadas a la vista del público, etc.

5.- Cuotas combinadas o de sistema de puntos.- - Controla la actividad del vendedor cuando no se - expresa en términos monetarios. El volumen de ventas y las actividades secundarias se integran for

mando sólo una cuota que se debe alcanzar y se le asignará un valor relativo para fines de evaluación y comparación. Miden en forma efectiva las cualidades y esfuerzos que realizan el agente, -- así como su efectividad.

FIJACION DE PRECIOS.

Antes de hablar de una fijación de precios -- es necesario saber que precio es el valor expresado en dinero, y se toma de base para el cambio de satisfactores ya sean bienes o servicios, entre -- las personas que forman la comunidad.

En la actualidad suele ocurrir que es un comité quien determina las políticas de precios en una compañía, y éste se integra por los ejecutivos de producción, finanzas, publicidad, departamento legal y ventas; el director de mercadotecnia es la persona más indicada para liderar dicho comité, pues maneja elementos de suma importancia como, la estimación de la demanda del artículo, preferencias de marca, precios de la competencia, etc., es decir, por su íntima relación -- con el mercado.

El comité determina la influencia del precio en el producto, respecto a cambios o mejoras que puedan hacerle, la influencia de éste con respecto a la competencia, a los precios en las variaciones del mercado, nuevos canales de distribución y nuevas políticas de mercadotecnia en los precios, influencia en el precio de los cambios en los costos de manufactura, etc.

Existe otro factor que no se debe perder de vista al formular los precios, me refiero a los costos, ellos actúan através de la ley de la oferta y la demanda, pero no quiere decir que determinan los precios.

En el mercado, el costo decide si es o no conveniente competir con otro producto a un precio dado y a la vez intervienen otros factores que influyen en la formulación de precios, entre los cuales se encuentran:

1.- La legislación, pues es el factor principal para formular los precios, en nuestro país es la Secretaría de Industria y Comercio quien se encarga de reglamentar los mismos, en el área de Dirección General de Precios.

2.- La competencia, se representa como una lucha entre vendedores para ganar o lograr la voluntad de compra de los consumidores y pueden tomarse -- esencialmente tres decisiones para contrarrestarla.

a).- Vender al precio del mercado.

b).- Vender por debajo del precio del mercado.

c).- Vender arriba del precio del mercado

3.- Canales de distribución, tiene efectos importantes en la estructura de los precios, ya sea -- que se venda a través de intermediarios o directamente al público, sea cual fuere la forma de -- comercialización, se efectuarán cálculos de el -- costo de fabricación y de distribución para determinar el porcentaje de utilidad apropiado y de -- ésta forma tener la base del precio del producto en que se vaya a vender.

4.- Condiciones económicas, ellas intervienen y alteran a los precios por la ley de oferta y demanda, el fenómeno que se da en tiempos de crisis o depresión, es que se contraen las ventas y se -- incrementan los inventarios; y una de sus soluciones es que se tienen que bajar los precios, por --

otra parte, cuando hay afluencia en la adquisi---
ción de nuestros productos, la producción no es -
suficiente para afrontar la demanda y lógicamente
existe un alza de precios.

En conclusión, toda compañía debe especifi--
car las metas que pretende lograr con su activi--
dad personal de ventas; en todos los períodos de
la planeación hay que establecer objetivos concre
tos para nuestra fuerza de ventas, con el fin de
dar bases a otros departamentos para su planea---
ción y que la empresa puede valorar adecuadamente
la actuación de sus agentes. El objetivo general
del volumen de ventas de todos los negocios se --
traducen en cuotas específicas para las distintas
regiones de ventas y agentes individuales. Así -
como el presupuesto de gastos de la organización
se divide en presupuestos específicos para los --
distintos niveles. Estos presupuestos afirman --
que la empresa tiene objetivos generales de utili
dades, y no únicamente de ventas.

D) RELACIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CON
OTROS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA

El departamento de ventas es el pilar de toda compañía, pues su función principal consiste en llevar los productos o servicios a los consumidores y una vez hecha la entrega, recibir el pago de ellos, ya que dichos recursos permiten que las personas que prestan sus servicios a la firma puedan seguirlo haciendo.

Los departamento que forman la empresa deben trabajar en función a los requerimientos de ven--tas, de ser así sus esfuerzos se reflejarán en un mayor desarrollo de las ventas, obteniéndose mayo--res utilidades y beneficios para todos los inte--grantes de la organización. Por tal motivo, la -relación del departamento de ventas con las demás áreas es evidente.

Las áreas que guardan una relación más estre--cha con ventas son:

Publicidad: Su relación con las ventas es - íntima, siendo que su función principal es brin--dar potencia y penetración en el mercado de los -

artículos o servicios que ofrece la firma. Suele ocurrir que en algunas empresas sus gastos publicitarios se incrementan demasiado, eliminando la oportunidad de que sean invertidas dichas cantidades para otros posibles usos, por esta circunstancia los programas de publicidad deberán ser perfectamente definidos en los programas de promoción de ventas y también deberán ser coordinados con los programas de relaciones públicas y lógicamente con los de ventas.

Medios de distribución: Los departamentos de tráfico y envíos deben coordinar su trabajo -- con el de ventas compartiendo responsabilidades, su vinculación consiste en lo relacionado al manejo de material que se utiliza para los artículos, desde que son fabricados hasta que son entregados al consumidor, costos y métodos de transporte, localización de almacenes, los inventarios, reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios, y los costos de manejo.

Departamento de personal: Debe unificar esfuerzos con ventas, esencialmente en la contratación de personal dedicado a ventas, su reclutamiento y selección darán la pauta para que la com

pañía cuente con la fuerza de ventas más adecuada para atacar y cubrir de una mejor forma su mercado.

Producción: Los canales de comunicación deben ser lo más estrechos posibles para tratar de unificar criterios en lo relacionado al control de calidad, cambios en los modelos del artículo, tiempos de producción, tiradas de modelos de productos, margen de tiempo de producción, pedidos y facilidades de fabricación.

Crédito y Cobranzas: Los agentes de ventas realizan investigaciones de crédito y tratan cobranzas en el terreno, información que es de suma importancia para el otorgamiento de ellos a nuevos clientes. Suele pasar que el departamento de ventas desee otorgar condiciones fáciles de crédito para lograr una mayor diversidad de clientes y que el departamento de crédito y cobranzas desee tener una línea duradera de créditos y sólo acente a aquellos que le proporcionen seguridad, eliminando de esta forma las cuentas incobrables; es la razón de que deben existir lazos de cordialidad entre ambas áreas para que juntas tomen la decisión más acertada.

Relaciones Públicas: Sirve de gran apoyo a ventas, para incrementar el volumen de ventas de los artículos puesto que proporciona una atmósfera de buena voluntad y confianza para la compañía, por parte de todas las personas que la rodean, ya sean consumidores, proveedores, distribuidores y hasta los mismos vendedores.

Departamento Legal: Es de gran apoyo para ventas pues la información que éste proporciona es de gran utilidad referente a orientación de precios, prácticas de la competencia, publicidad, paquetes y etiquetas que deberán acompañar a los productos, etc.

Departamento de Servicio al Cliente: Si el servicio que se proporciona al cliente es eficiente y oportuno se estará logrando una de las etapas más importantes de la comercialización, como es el caso de la reincidencia de éste en la adquisición de los productos de la compañía, pues surge en él un sentimiento de que su artículo cuenta con la calidad y el servicio que le proporciona mayor satisfacción.

Mercadotecnia: Es un pilar para las ventas pues le transmite información sobre los gustos y deseos de las personas, forma de vender el artículo, etc.; es decir, informes que le ayudarán a -- calcular con mayor exactitud una futura situación de ventas en el mercado. (*)

Muy frecuentemente existen problemas entre -- el departamento de ventas en su afán de desplazar los recursos del negocio para lograr una mayor satisfacción del cliente y los intentos de otras -- áreas por desempeñar más eficientemente su trabajo; si de cada quien realiza actividades por su -- cuenta, sin importarles lo que pueda pasar en --- otros departamentos, la compañía no rendirá como debiese. Es por ello que todas las actividades -- deben estar ordenadas y relacionadas entre sí, de tal forma que las funciones y niveles de los elementos materiales y humanos logren una máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos previamente señalados.

(*) Nota: Las relaciones que guardan estos dos de partamentos se vieron de una forma más explícita en el inciso "E" del capítulo anterior (Importancia de las ventas dentro de la Mercadotecnia).

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CAPITULO III

INTEGRACION DELA FUERZA DE VENTAS

- a) **Concepto de integración.**
- b) **Reclutamiento, selección, instrucción y adiestramiento a vendedores.**
- c) **Fuentes de obtención de agentes vendedores**
- d) **Remuneraciones.**
- e) **Sus relaciones públicas.**
- f) **Principales funciones de los ejecutivos de ventas.**

CAPITULO III INTEGRACION DE LA FUERZA DE VENTAS

A) CONCEPTO DE INTEGRACION

Es de vital importancia que todo organismo social lucrativo cuente con una integración efectiva de su fuerza de ventas, para que su labor --vendedora esté acorde a las expectativas de la empresa, es indispensable entonces dar algunos conceptos en los cuales se enmarque la esencia de la integración de tal suerte que podamos entender lo que ella involucra.

Según A. Reyes Ponce: Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. (1)

Los autores Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig dicen que: Integración se define como el --proceso para lograr la unidad de esfuerzos entre

(1) Administración de empresas, teoría y práctica., A. Reyes Ponce., Segunda Parte., Ed. LIMUSA., México 1986., Pág. 256.

los distintos subsistemas en el desarrollo de la tarea de la organización. (2)

Después de conocer los elementos suficientes que intervienen en los conceptos de la integración puedo presentar mi concepto.

Integración: Es la función de obtener el personal adecuado a una firma para que realicen en forma armónica las actividades que les sean encomendadas.

Considero que la integración debe ser un proceso constante para que la empresa siempre esté en posibilidad de contar con el personal que requiera, ya sea para aumentar su fuerza de ventas, substituir a individuos que no le reditúan, o bien, para reemplazar a hombres que hayan renunciado o muerto.

También es función de la integración el proporcionar el personal idóneo que reúna un mínimo

(2) Administración en las organizaciones, un enfoque de sistemas., Fremont E. Kast y James Rosenzweig., Ed. Mc. Graw Hill., México 1976., - Pag. 235.

de requisitos indispensables para un puesto dado, es decir, adecuar a los individuos a las funciones del puesto y no viceversa, ya que el puesto lleva implícitos deberes y obligaciones previamente establecidos en la planeación y en la organización.

Ello nos conduce a vigilar que el personal que se requiera no rebase las cualidades que se necesiten para cubrir el puesto, pues de ser así se desmotivaría el individuo al desempeñar las actividades que éste involucra; claro está que a cada miembro de la fuerza de ventas debe dotársele de los elementos necesarios para que pueda desarrollar eficientemente las obligaciones que su puesto le exige.

Una vez que la firma ha examinado y analizado a su personal mediante el reclutamiento, selección, introducción y adiestramiento; y se acopla a las circunstancias que lo rodean, estarán en condición de trabajar en el terreno debidamente integrados.

Pero para que una integración sea completa deben coordinarse los fines que busca la empresa y los que pretende el trabajador, mientras que la

compañía persigue la máxima capacidad de su fuerza de ventas para realizar actividades de venta y contar con su plena colaboración para llevarlas a cabo; los individuos, al incorporarse a una firma, persiguen obtener un sueldo justo que esté en proporción a la importancia de su labor, que tengan un buen trato y que las condiciones de trabajo sean las adecuadas y, por último, que se les brinde seguridad y progreso en el puesto.

B) RECLUTAMIENTO, SELECCION, INSTRUCCION Y
ADIESTRAMIENTO A VENEDORES

Reclutamiento

Cuando las compañías necesitan de una fuerza de ventas agresiva para afrontar los periodos futuros, generalmente hacen uso de las estrategias de mercadotecnia, es el caso de las promociones, rotación de ventas, cambios en las expectativas de venta y en base a dichas estrategias los requisitos necesarios para cubrir un área específica, determinarán si deben aumentar o disminuir éstos.

Las empresas que cuentan con un buen prestigio generalmente tienen ventaja sobre otras que son más pequeñas y que son desconocidas; y si además está orientada hacia su crecimiento y ha realizado grandes progresos en los últimos años, se encuentra en posición de atraerse personal capaz, que vea grandes posibilidades de desarrollo. Por el contrario si la organización no está orientada a su crecimiento y su reputación es mala o deteriorada, tendrá dificultades para atraer buenos solicitantes o candidatos, ya sean agentes de ventas o personal ejecutivo.

Pueden emplearse algunos procedimientos en -
el proceso de reclutamiento:

Primero: Buscar personal para las ventas -- dentro de la misma compañía, pero que pertenezcan a otras áreas, pues a algunos individuos les gustaría pertenecer a la fuerza de ventas. Generalmente este método es fácil y barato, además de -- que aumenta la moral de la compañía puesto que algunas personas esperan ser promovidas al departamento de ventas, ya que se da el caso de que al-guien quien cuya intención es entrar a una firma en el departamento de ventas, pero que por alguna circunstancia no haya vacantes, acepte el empleo en otra área, expresando su inquietud de trabajar en ventas cuando se dé la oportunidad.

Segundo: Las compañías guardan registros de solicitudes que obtuvieron de personas que pre-tendieron incorporarse a la firma, si bien es cierto que la calidad de las solicitudes no es lo sufi-cientemente buena como hubiese preferido la geren-cia, se revisan éstas pues resulta poco costoso - hacerlo. En esta parte encontramos que los pro-spectos que realmente les interesa el empleo hacen del conocimiento de la empresa que siguen inter-sados.

Tercero: En este procedimiento se toma como base la teoría que dice que los trabajadores eficientes pueden reconocer a las personas que también lo son. El gerente de ventas o el personal dedicado al reclutamiento pide a sus agentes de ventas algunos nombres de individuos que crean -- que puedan desarrollar efectivamente una actividad vendedora; dicho procedimiento es sencillo y bajo en su costo.

Tenemos entonces que la fase de reclutamiento para la integración de la fuerza de ventas, -- esencialmente consiste en allegarse o suministrar agentes de ventas para la compañía, teniendo en cuenta el número de personal necesario para el desempeño de las labores o actividades de venta.

En el inciso "C" de este mismo capítulo hablaré más extensamente sobre las fuentes de reclutamiento que normalmente son utilizadas por la mayoría de las empresas.

Selección

Si el reclutamiento nos legó un número considerable de candidatos susceptibles a considera---

ción para el puesto, es en esta parte donde entra en función la etapa de la selección, que tiene como fin principal el escoger a las personas más capaces que reúnan un mínimo de requisitos exigidos por el puesto y que ofrezcan las mayores posibilidades de éxito.

Una selección acertada de agentes de ventas es fundamental para toda organización, pues de ella depende el éxito de la compañía, siendo que en base al rendimiento de su personal seleccionado se representará a la firma. Al contar con una fuerza de ventas eficaz y que cumpla adecuadamente con su labor, quedan eliminados problemas tales como: la supervisión de las ventas, motivación, control y preparación de los agentes, volumen y costo de venta; por otra parte, si la selección fue descartada, es decir, si se aceptaron agentes que no son los adecuados se desencadenan una serie de problemas como son: bajas del personal vendedor, disminuyen las ventas y lógicamente se incrementan los gastos, se pierden clientes y algo bien importante, se deteriore la reputación e imagen de la empresa.

Después de que se estudiaron y analizaron -- los requisitos del puesto, se procede a seleccionar a los agentes de ventas en función a sus características e historiales de ellos; dentro de las técnicas más usuales de selección podemos citar:

a) La solicitud de empleo: Es un pilar en el proceso de selección, ya que refleja información de suma importancia para el entrevistador y que en base a ella pueda formarse un criterio de cómo es el solicitante en cuanto a capacidad, aptitud, interés, laboriosidad y de esta forma determinar si es apto o no para el puesto de ventas. También la solicitud se emplea como fuente de referencia, para que los entrevistadores tengan una guía al momento de plantear preguntas a los solicitantes.

La información que se obtuvo en la solicitud es esencial pues se archiven datos precisos y detallados sobre características y cualidades que deben tener los solicitantes y dan pie para iniciar la investigación correspondiente y saber qué tipo de preguntas debe hacer el entrevistador.

Las preguntas que contemplan las solicitudes tienen que responderse completamente y con exactitud, puesto que es un indicador del carácter del solicitante; si se toman a la ligera las redacciones en el llenado de las formas, es decir, si son ilegibles o incompletas, fomentan dudas en el patrón respecto a la capacidad, habilidad y comprensión del candidato.

b) La entrevista: El objetivo principal de ella es formar una idea u opinión de los solicitantes referente a su apariencia, voz, pose, iniciativa y filosofía general de ventas, es decir, la forma en que puede influir la persona sobre los clientes con su personalidad y actitud.

Generalmente encontramos cuatro tipos de entrevistas que se utilizan para tener una buena selección de agentes de ventas, ellas son:

1.- La entrevista preliminar o eliminatoria: Elle se encarga de eliminar a las personas que no cumplan el mínimo de requisitos suficientes para desempeñar las actividades de venta, también seleccionan a los individuos con mayores méritos para el empleo.

2.- La entrevista orientada o guiada: Analiza y valora información importante sobre las cualidades del solicitante. Estas entrevistas pueden utilizarse para eliminar a las personas indeseables o, en su defecto, para organizar nuevas entrevistas.

Su característica principal es que el entrevistador sigue un guión en el cual puede delinear el curso de la entrevista y tomar nota sobre reacciones que experimente el solicitante.

3.- La entrevista de comprobación: En base a los resultados obtenidos en entrevistas anteriores realizadas por otros ejecutivos, se pueden reducir los prejuicios personales, preferencias individuales y demás aspectos que alteran el criterio de los entrevistadores. En otras palabras, se estandarizan criterios entre el número de entrevistas pasadas.

4.- Por último la entrevista final: Una vez que el prospecto se ha sometido a varias entrevistas con diferentes ejecutivos, la información que se obtuvo de cada una de ellas debe estudiarse y revisarse minuciosamente para que se tome la decisión de aceptar o rechazar al solicitante.

c) Investigación de referencias: Frecuentemente las compañías hacen uso de la comprobación de las referencias después de la entrevista final, y consiste en la verificación de los nombres que proporcionó el solicitante.

Debe hacerse uso de esta técnica para conocer que tan verídica es la información proporcionada y así poder formarse un juicio el empleador sobre la honestidad del candidato y determinar si se le contrata o no.

d) Pruebas de selección: Es una herramienta más en el proceso de selección y las compañías hacen uso de ellas para la eliminación de la subjetividad, sentimientos o corazonadas respecto a los solicitantes, es decir, sirven para elegir a la persona más indicada y que pueda tener mayor éxito en las ventas. La aplicación de pruebas psicológicas involucran mayores costos administrativos, pero es indudable que si la firma quiere contar con el personal más competente, requiere de ellas para la obtención de buenos resultados.

Existen diferentes tipos de pruebas pero fundamentalmente tratan de recabar información refe-

rente a las aptitudes, capacidades, conocimientos interés, talento y la personalidad de los prospectos. Dentro de las pruebas más representativas - se encuentran:

- Pruebas de aptitud para las ventas: Son — utilizadas para conocer si el solicitante cuenta con el talento, facilidad de memoria, coordina---ción, juicio, razonamiento e ingenio necesarios - para aprender y aplicar las técnicas que requiere la labor de ventas.

- Pruebas de habilidad mental: Trata de des- cubrir el talento para manejar las palabras y los números, recordar, razonar y adquirir información es decir, se utiliza para saber que tan hábil es el solicitante para aprender aspectos relativos - al producto.

- Pruebas de personalidad: Se enfoca a factores de las personas tales como: reacciones del interesado, ajuste emocional, dotes de mando, con--fianza en sí mismo, sociabilidad, ímpetu y deci--sión.

- Pruebas de inteligencia social: Involucra la habilidad que debe tener la persona sobre el conocimiento de las costumbres, hábitos, reacciones y prejuicios de la gente.

- Pruebas de habilidades especiales: Se utilizan cuando se requiere que el solicitante maneje operaciones aritméticas básicas como suma, resta, multiplicación y división, ya que deberá realizar cálculos sobre precios y descuentos que se otorgarán a los clientes, o bien, tener habilidades especiales en otras áreas como contabilidad, ingeniería, etc.

e) Examen Médico: El solicitante debe someterse a un examen médico después de haber pasado los puntos anteriores (solicitud, entrevista, --- pruebas), y lo realizará ya sea un médico de la compañía o un médico que no pertenezca a ella. - Es importante este examen pues si la persona no goza de buena salud, no importa que tantas cualidades tenga para vender, este individuo no podrá ser contratado pues su salud influirá en gran medida para desempeñar y tener un buen rendimiento en su actividad vendedora.

En el supuesto que el interesado haya pasado su examen físico, queda como último paso la contratación donde se le indicará el sueldo que va a percibir, duración del contrato, actividades que debe realizar y su afiliación al Seguro Social.

Introducción

Generalmente la introducción involucra aspectos de gran relevancia, tal es el caso de la información referente a las políticas y procedimientos con que opera la compañía, se le informa quienes son sus jefes inmediatos y sus compañeros de trabajo, prestaciones que otorga la empresa, el lugar y el día en que podrá recibir su pago, también le asignan sus responsabilidades, en otras palabras, la introducción consiste en dar la bienvenida al trabajador y proporcionarle la información necesaria sobre su trabajo para que así él pueda desarrollar con éxito su actividad vendedora.

Algunas compañías invitan a su nuevo personal a hacer un recorrido por la empresa para que este se familiarice con ella, se le informa sobre la estructura y la organización de la empresa, --

las líneas de comunicación , las políticas que sigue la firma sobre servicio al cliente, ventas, - devoluciones, rebajas; también se hace del conocimiento del vendedor, el tipo de industria o mercado que cubre la compañía y algunos datos respecto a la competencia.

Cuando el empleado se pone a disposición de su jefe, este debe darle una descripción detallada del puesto que cubrirá, además deberá hacer la presentación con sus compañeros de trabajo e indicarle sus relaciones laborales con otros empleados, se le asigna su lugar de trabajo, así como - también tendrá que indicarle cuales son las personas a quienes tendrá que informar sobre sus actividades, del mismo modo le presentará a los individuos que le tengan que proporcionar datos o informes a él.

En general, la introducción debe inclinar -- sus esfuerzos al ajuste de su fuerza de ventas -- con su trabajo y preparar todo lo necesario para un buen adiestramiento.

Adiestramiento

Esta etapa del adiestramiento para vendedores es de suma importancia pues si su aplicación es organizada y planeada revertirá grandes frutos para la compañía, ya que se obtienen beneficios -- tales como el volumen de ventas aumenta considerablemente, se reducen en gran medida los costos, -- el tiempo para que produzca el vendedor se reduce, durante el proceso de adiestramiento se puede detectar la capacidad vendedora del individuo, la supervisión se hace más sencilla y más eficiente, un adiestramiento adecuado elimina posibles pérdidas debido a equivocaciones, la capacidad para -- vender aumenta considerablemente, se otorga un mejor servicio a los clientes y se utilizan menos -- vendedores.

La duración del adiestramiento va en función de la magnitud y complejidad de las actividades -- que realice el agente de ventas y del tipo de producto o servicio que se debe vender, además de -- los diferentes tipos de clientes; son razones suficientes para que la gerencia se responsabilice y proporcione un adiestramiento acorde a las necesidades de la organización de ventas, pues sólo -- así cumplirá con el fin por el cual fue creado.

Generalmente un programa de adiestramiento -
abarca los siguientes temas:

1.- Conocimiento del producto y la compañía:
Es la información que se da sobre los productos -
que vende la firma, su fabricación, componentes,
condiciones de entrega, servicio y mantenimiento
y datos que indiquen a qué tipo de productos se -
le debe dar preferencia en la presentación de la
venta por su utilidad.

También se otorgan informes sobre políticas
de la firma en cuanto a créditos, las garantías -
del producto, descuentos, concesiones de venta, -
manejo de mercancías defectuosas, la exclusividad
que se da a ciertos productos, entrega y servi-
cio; además se debe informar a los vendedores so-
bre las campañas publicitarias que se hagan y so-
bre las promociones de venta, con el objeto de --
coordinar las ventas y los esfuerzos promociona-
les.

2.- Orientación al cliente y a la industria:
Se instruye al vendedor para detectar las necesi-
dades y deseos de los clientes, sus problemas y -
para que conozca las prácticas de la industria y

de la competencia, para que en un momento dado -- puedan responder a opiniones sobre otros productos similares a los clientes, en cuanto a características, calidad, precio y limitaciones del producto.

3.- Técnicas de venta: Entrenan a los vendedores en la búsqueda de clientes, cómo lograr su atención e interés, cómo tratar las objeciones -- más comunes y cómo iniciar el cierre de la venta, para lo cual se valen de pláticas, demostraciones y representación de papeles.

A continuación algunas técnicas de ventas:

a) Venta por estímulo-reacción: Se adiestra al vendedor para que utilice palabras de atractivo emocional, en la presentación de la venta y -- con esto poder lograr una respuesta favorable de los clientes; para ello se valen de historias persuasivas, es decir, se le pide al nuevo agente -- que se aprenda de memoria ciertas palabras o frases de un texto previamente escrito y que demuestre ciertas cosas.

b) Venta por fórmula: Es utilizada para que los agentes logren una atención favorable, interés, deseo, convicción y acción de los clientes y se requiere que los agentes dominen las entrevistas para que de esta manera guíen al cliente a la fase deseada durante la presentación; su principal característica es que existe un largo diálogo.

c) Satisfacción de necesidades: Se instruye al vendedor para que descubra las necesidades y deseos de los clientes mostrándoles los productos y la forma en que podrán satisfacerlos mediante la compra de ellos.

En esta técnica se estimula al cliente para que él sea quien más hable y se enseña a los representantes a escucharlos cuidadosamente para que puedan descubrir sus necesidades y proporcionarles el artículo que le dé mayor satisfacción.

d) Venta intensiva: Es una mezcla de todas las técnicas antes mencionadas, tomando las principales características de ellas y se instruye a los vendedores para que logren la cooperación del

personal que labora en su misma compañía para que juntos alcancen las metas y objetivos que fijó la firma.

En la aplicación de dicha técnica el representante utiliza la estrategia que considere se adapta mejor a sus finalidades en un caso en particular; depende del tipo de cliente de que se trate, si pone en práctica la venta por estímulo reacción, satisfacción de necesidades o ambas; esto es, la que él crea pertinente para lograr cerrar una venta efectiva.

Dentro de los métodos y procedimientos del adiestramiento se encuentran:

Métodos por grupos:

Adiestrar en forma grupal resulta económico, rápido, se instruye a un mayor número de individuos a la vez y suele ser eficaz cuando se requiere dar información al personal de ventas en cuanto a la naturaleza y aplicación del producto, breve historia de la compañía, así como sus principales normas prácticas, especialmente aquellas que tengan que ver con los créditos, precios, servi--

cios, ámbito de trabajo, obligaciones y responsabilidades de la fuerza de ventas, el mercado con que cuenta la firma entre otros.

Son ejemplos de este método:

- Las conferencias.
- Demostraciones.
- Representación de papeles.

Métodos individuales:

Durante este entrenamiento se instruye al --vendedor en cuanto a conocimientos, actividades y habilidades; y se adecúa a las capacidades o deficiencias de las personas.

Los métodos de adiestramiento individual más comunes son:

- Reuniones individuales.
- Entrenamiento en el trabajo.
- Rotación de puestos.

La eficiencia de un buen programa de adies--tramiento puede palpase en el aumento del volu--

men de ventas, así como en la reducción de los --
costos, disminución de las devoluciones y en el -
equilibrio de las ventas en todas las líneas de -
productos; por otra parte, eleva la moral, incre-
menta la cooperatividad, estimula el interés y --
buena voluntad de los trabajadores , y son razo--
nes de gran valía para que la organización de ventas
utilice estos programas ya que se verá redi--
tuado exitosamente en todas sus operaciones.

C) FUENTES DE OBTENCION DE AGENTES VENDEDORES

Toda compañía comercial necesita de fuentes de obtención de agentes de ventas para que en un momento dado pueda cubrir vacantes en su fuerza de ventas, por muerte, incapacidades y jubilaciones; la problemática que se presenta para contar con el personal más indicado varía de acuerdo a la naturaleza del producto o servicio que se venda al público, los clientes, el volumen de ventas y el método de mercadeo que la firma utilice, entre otros.

Es obvio que una firma no requiere únicamente de los servicios de los agentes de venta cuando existen vacantes, también necesita de ellos -- cuando pretende aumentar su fuerza de ventas para lanzar nuevos productos, reactivar las ventas, -- atacar y abrir nuevos mercados y territorios, contrarrestar la competencia, etc., por ende, es indispensable que la búsqueda del potencial humano se dirija a contratar a los individuos que reúnan los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

El aseguramiento de contar con una bolsa considerable de candidatos calificados hace posible la selección de individuos capaces, para ello se puede utilizar una gran variedad de fuentes de reclutamiento, algunas más efectivas que otras, dentro de las más usuales se encuentran:

1.- El personal interno de la compañía: Son fuentes de vendedores los empleados de una firma de dos formas. Primero, pueden desear ser fuertes candidatos para el puesto de venta o, segundo recomendar familiares, amigos o conocidos para cubrir el puesto.

Si ocurre lo primero el individuo manifiesta su interés por ser promovido a esa actividad vendedora y muestra su iniciativa para desempeñar el empleo.

Las recomendaciones a otras personas puede ser ventajoso ya que nuestro agente conoce bien a la firma y puede proporcionar información a los candidatos sobre el funcionamiento y valores de la compañía, pero también puede ocurrir que sus recomendados no tengan la capacidad que se requiere para el empleo y el trabajador puede tomar a mal el rechazo de su recomendado.

2.- La competencia: El personal vendedor de otras firmas tiene como ventaja que ya está entrenado, cuenta con cierta experiencia, está en posibilidad de trabajar de inmediato y puede aportar nuevos clientes.

Sus principales desventajas radican en la -- exigencia de un mayor sueldo, pueden ser caprichosos o independientes en sus actividades y los gerentes ponen en duda la lealtad de tales individuos.

3.- Empresas que no son competidoras: Suelen proporcionar candidatos entrenados y experimentados aún y cuando los solicitantes no estén del todo familiarizados con esa rama de la industria e inclusive con el mismo producto.

4.- Anuncios publicitarios: Los anuncios de empleo en los periódicos y revistas suelen no ser altamente selectivos, puesto que pueden responder a él una gran cantidad de individuos, que se traduciría en un problema costoso por entrevistas y de selección.

Por otra parte, si se utilizan anuncios selectivos que cuya principal característica es mostrar los requisitos concretos con que debe contar la persona y describir el empleo como difícil, -- además de anunciar una remuneración moderada, las posibles reacciones que experimentan los aspirantes se traducen en que el individuo que se interesa por el puesto cuenta con una categoría mayor y lógicamente el proceso de las entrevistas utilizará menor tiempo y dinero.

5.- Escuelas y Universidades: Suele suceder que algunas firmas busquen en las escuelas superiores candidatos para ocupar puestos de ventas -- no únicamente para agentes de venta, sino también para ocupar puestos administrativos superiores, -- tal es el caso de alguna gerencia en el departamento de ventas. Aún y cuando la gran mayoría de estos estudiantes carecen de formación práctica y experiencia, cuentan con los estudios y las perspectivas que atraen a los empleadores; por lo anterior, se facilita su adiestramiento y los resultados de su actividad generalmente son positivos.

6.- Agencias de empleo: Es uno de los últimos recursos que utilizan las compañías para alle

garse de potencial humano, pero en el caso que la empresa tome la decisión de contratar sus servicios, estas agencias seleccionan a los candidatos que reúnen los requisitos mínimos para ocupar el puesto, de tal suerte que únicamente la firma necesita dedicar tiempo a las personas más calificadas.

7.- Solicitantes voluntarios: Las personas que solicitan empleo en forma voluntaria tienden a dejar una impresión favorable ya que manifiestan un alto grado de interés para incorporarse a la firma, puede ocurrir que esta persona conozca un poco sobre el producto o la organización previamente y será tarea de la compañía eliminar a los solicitantes indeseables de los más calificados o que reúnan mayor número de cualidades para tener éxito en las ventas.

8.- Diversas fuentes: Dentro de estas fuentes se encuentran los clubes de ejecutivos de venta, en ellos se comunican las vacantes que existen para la fuerza de ventas y piden los nombres de posibles candidatos para ocupar el puesto. Este método suele dejar un número considerable de solicitudes dignas de estudiarse y analizarse, ya

que las personas que recomiendan a vendedores tienen gran interés de recomendar individuos dotados de méritos y cualidades que se ajusten a los requerimientos de la empresa.

D) REMUNERACIONES

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan la gran mayoría de las firmas es precisamente la remuneración de su fuerza de ventas, puesto que afecta directamente a los costos de venta, a las utilidades y más aún, a las actitudes, intereses y al comportamiento de los agentes de ventas.

Es muy común que este problema se acentúe ya que no existe una equidad entre lo que persigue la empresa y lo que pretende el trabajador, por una parte la empresa trata de obtener bajos costos de venta y lograr mayores utilidades, mientras que el agente requiere de los ingresos apropiados que reflejen su labor vendedora, contar con los incentivos suficientes y una seguridad plena de su trabajo.

Es indispensable que las organizaciones comerciales realicen los arreglos pertinentes en función a sus objetivos concretos de venta, tomando en cuenta preferencias y prejuicios de ejecutivos y fuerza de ventas, experiencias de otras com

pañías y tomar muy en cuenta la variación de condiciones del mercado, para presentar un plan que deje contentas a las dos partes.

La importancia de elaborar un plan de compensación justo radica en el incremento de las ventas y sus beneficios, además de lograr que el vendedor rinda más en su trabajo, ponga mayor entusiasmo e interés en cada una de sus actividades - venta; en otras palabras, al contar con un buen plan se asegura la cooperación y lealtad de la fuerza de ventas debidamente acoplada en equipo, los clientes se benefician pues se está en posición de otorgarles un mejor servicio y los agentes podrán realizar de una mejor forma actividades promocionales, revisarán inventarios, rectificarán precios y prepararán mejores exposiciones de sus productos.

Preparación de un plan de remuneración

Frecuentemente toca a un comité la responsabilidad de elaborar el plan de remuneración y es el gerente administrativo de ventas quien está al frente de éste, un supervisor, un vendedor, y pueden contratarse los servicios de un asesor espe--

cialista externo para que aconseje al comité sobre las decisiones que vayan a tomar.

El comité deberá llevar a cabo una investigación concienzuda sobre el trabajo de los vendedores, de igual manera se tendrá que hacer una descripción de puestos de venta en el cual se observen los deberes y responsabilidades de la fuerza de ventas, con objeto de explicar cuales son las actividades vendedoras rutinarias y de mercadeo, ya que con esto se pueden establecer las responsabilidades en la promoción de ventas, cobros, ajustes, conocimiento de los productos, mantenimiento de la eficiencia personal, normas prácticas y programas de la compañía.

Son tres los objetivos generales que persiguen los planes de remuneración:

1.- Vender un volumen adecuado: Consiste en remunerar a los agentes por las actividades que produzca dicho volumen; esto es, que aumenten la magnitud de pedidos que introduzcan nuevos prospectos, abran cuentas nuevas, multipliquen la frecuencia de pedidos, etc., y la paga es función al desarrollo de estas actividades.

2.- Vender productos que tienen mayor margen de utilidad: Pretende que los agentes coloquen -- productos que dejen mayores beneficios brutos, -- que se venda a los clientes que más producen, asegurar los precios de lista; es decir, no hacer -- concesiones ni rebajas y el cumplimiento de ello debe redituarse en una mayor compensación a los --- agentes.

3.- Vender con el menor costo posible: Si el vendedor logra reducir los gastos de viaje, gas--tos de cada visita de venta y reduce la propor---ción entre el costo y el volumen de ventas, se hace acreedor de una compensación extra.

Dentro de los elementos que deben incluirse en un plan de compensación se encuentran:

a) Las ganancias de los agentes deben ser -- uniformes, de tal suerte que no varíen considerablemente de una semana a otra, o bien, entre un -- año y otro por factores como volumen de ventas, - condiciones del negocio, etc.

b) Control de actividades de los vendedores por la gerencia, la remuneración de los agentes -

va en función al desarrollo de actividades que -- la gerencia considera más importantes, es el caso de la apertura de cuentas nuevas, cobros y trabajo misionero entre otros.

c) Incentivos para vender. Se da a los vendores que rebasan lo que se espera de ellos en -- cuanto a actividades de venta y se les otorga una compensación extra.

d) Flexibilidad en el método de remunera----ción. La flexibilidad consiste en amoldar los -- sueldos de los vendedores a las fluctuantes condiciones económicas, temporadas, productos y territorios.

e) Sencillez en la administración y fácil de entender para los agentes. La sencillez adminis--trativa es con el fin de reducir los gastos y que pueda ser de comprensión rápida para los vendedores y así él puede calcular exactamente el monto de sus ingresos.

f) Plan justo y equitativo para la firma y -- la fuerza de ventas. La empresa debe pagar a los agentes en base al volumen de actividades de ventas.

ta, beneficios que obtuvo por el desempeño de su labor, de la reducción de costos y de la antigüedad en el servicio.

Métodos usuales de remuneración

1.- Método de sueldos: Existen ciertas ventajas cuando las empresas lo utilizan, bien sea en forma exclusiva o combinada.

- Hace posible que la gerencia tenga un mejor control sobre el tiempo de venta de los agentes.
- La remuneración a la que se hace acreedor el agente resulta fácil de calcular.
- Se tiene una seguridad de ingresos regulares por parte de los agentes.

Entre sus desventajas más evidentes se encuentran:

- Descontento de los trabajadores si no se les aumenta su sueldo de vez en vez.
- Resulta difícil determinar el monto de los sueldos o aumentos cuando se determinan en función a la capacidad vendedora de cada individuo.

- Cuando ya han sido determinados los sueldos es difícil rebajarlos en tiempos de declinación de las ventas.

Ventajas del método que observa el vendedor

- El agente asegura ingresos que le permiten cubrir sus gastos.
- El agente se ve recompensado por actividades pioneras que requiere para abrirse camino.
- El riesgo del tiempo que invierte cada vendedor en sus labores corre a cargo de la gerencia.

Desventajas que observa el agente de ventas:

- Falta de incentivos para la superación del vendedor.
- Los aumentos de sueldo son muy difíciles de lograr.
- Cuando varían las condiciones de la firma, los sueldos no se amoldan a dichas condiciones.

2.- Método por comisiones: Las firmas que lo utilizan suelen tomar como base el volumen de ventas para otorgar las comisiones y funciona a -

través de un porcentaje previamente establecido - del volumen de ventas, o bien, en base a una cantidad fija por la venta de un producto.

Ventajas desde el punto de vista de la empresa:

- La remuneración de los agentes está en base a su rendimiento.
- Como no se garantiza una remuneración al vendedor, a menos que logre ventas, la firma únicamente pagará a aquellos que las realicen.
- Es un fuerte incentivo para que los vendedores se esmeren en lograr mayores ventas.

Principales desventajas para la empresa:

- Se van perdiendo las relaciones entre ambas partes.
- Se presiona al vendedor para que realice su trabajo y se deteriora la buena voluntad del agente.
- El agente se opone a cualquier cosa que quiera el patrón pues su remuneración está en función a las ventas que él logre.

Ventajas del método para los vendedores:

- Existen independencia para que realice su labor.
- Sus ingresos reflejan su actividad vendedora.
- Su rendimiento no se ve influenciado por vendedores que no cuentan con su misma capacidad vendedora.

Desventajas que observa el vendedor:

- Sus ingresos varían considerablemente entre un mes y otro.
- Suelen tener una remuneración mala cuando existen periodos poco propicios para la firma.
- La obtención de ingresos corre por su cuenta.

Dentro de este método existen ciertas modalidades entre las cuales se encuentran:

a) Comisión progresiva: Consiste en retribuir al agente con un porcentaje previamente señalado sobre el volumen de ventas, cuando ha rebasado un punto dado y se aumenta a medida que sigue rebasando dicha base. Ejemplo: si un vendedor cobra un 5% por vender \$1'000,000 de pesos, al ven-

der entre \$1'000,000 y \$3'000,000 de pesos, se incrementa su porcentaje a un 6% y así sucesivamente; pero también puede ocurrir una comisión regresiva, es decir, lo inverso de la progresiva.

b) Comisión sobre grupos de productos: Se paga al trabajador por vender ciertos grupos de productos que la firma organizó de tal suerte que los varios géneros de productos tienen distinta comisión al ser vendidos.

c) Comisión por productos individuales: Se da una proporción de comisión a los agentes por cada producto que venda.

3.- Combinación de los dos métodos anteriores: Consiste en pagar al agente un sueldo base con el cual él pueda solventar sus gastos de vida, más un porcentaje previamente establecido sobre las ventas netas.

Ya que no existe un plan perfecto de remuneración que sea aplicable a todas las organizaciones, cada firma deberá analizar sus necesidades para adoptar el que más le convenga; generalmente optan por combinar dichos planes que reflejen ---

tiempo y productividad de su fuerza de ventas, --
que sea atractivo para su personal, que no sea --
complicado de administrar y fácil de calcular, --
que sea justo para ambas partes y, algo bien im--
portante, que pague por hacer las cosas que la ge
rencia quiere que realicen sus agentes de ventas.

E) SUS RELACIONES PUBLICAS

La integración de un organismo social económico requiere de las relaciones públicas internas y externas para lograr un mejor desarrollo de sus actividades comerciales, por lo cual es de primé-- rísima importancia la aplicación adecuada de di-- chas relaciones tanto para el personal que labora dentro de la firma como para el medio social en -- el cual se encuentra la empresa.

A grosso modo, las relaciones públicas son -- las actividades que lleva a cabo la compañía con objeto de crear y mantener la confianza y lealtad de su personal, individuos que guardan cierta re-- lación con él y en general con todo el público, -- pues de ello depende el logro de los objetivos y favorece a su pleno desarrollo.

Relaciones de la fuerza de ventas

1.- Relaciones entre la fuerza de ventas: -
Es imprescindible que el equipo de agentes traba-- je en forma armoniosa y es aquí donde intervienen las buenas relaciones públicas, ya que en base a ellas se reflejará la imagen que la firma preten-- de dar a sus clientes y a su público en general.

2.- Relaciones de los vendedores con los altos ejecutivos de la empresa: Deben existir las relaciones entre el agente y sus superiores, pues de ello depende que se transmitan adecuadamente - informes, para el mejor desempeño de sus actividades y lógicamente se podrá otorgar un mejor servicio a los clientes.

3.- Relaciones de los agentes con otros departamentos: Es fundamental que la fuerza de ventas mantenga una estrecha comunicación con todos y cada uno de los departamentos de la firma y que la coordinación de esfuerzos y el trabajo armónico se vea recompensado con un aumento considerable en el volumen de ventas, lográndose así el objetivo fundamental de la compañía de obtener las mayores utilidades.

La finalidad de las relaciones públicas es - lograr que tanto la firma como sus objetivos sean perfectamente bien conocidos, interpretados y --- apreciados por el público en general; esto es, -- que la compañía cuente con un medio de cordialidad, comprensión y lealtad de todas las personas que directa o indirectamente la rodean.

Normalmente las compañías y principalmente - su fuerza de ventas establecen relaciones p~~bli~~cas con:

1.- Con los clientes: Es obvia la importancia de estas relaciones para la firma, pues de -- ella depende el aumento del volumen de ventas, es imprescindible entonces que los agentes se esme-- ren en fomentar estas relaciones, que su interés sea satisfacer las necesidades de sus consumido-- res.

2.- Relaciones con distribuidores y minoristas: Contar con la comprensión y buena voluntad de los mayoristas requiere de una asistencia en - ventas, entregas y ajustes, información referente al producto, servicios, prácticas y normas de la compañía; todo ello para fomentar relaciones favo- rables con dichas personas.

3.- Relaciones con el gobierno: La fuerza - de ventas y el departamento de ventas en general debe tener buenas relaciones con el gobierno, cla- ro está que dependerá de cada firma el grado de - establecimiento de relaciones públicas con algún sector del gobierno en particular.

Lo anterior se dice porque si bien es cierto que el gobierno funge como órgano regulador en algunas actividades de las compañías, tal es el caso de la Ley Federal del Trabajo, Ley Federal de Protección al Consumidor, etc.; también reconoce la capacidad y autoridad de éste para crear y hacer que se cumplan los sistemas tributarios, sin olvidar las relaciones crediticias que pudieran tener las organizaciones con el gobierno mediante la nacionalización de la banca.

El gobierno es también un fuerte competidor para las organizaciones, ello se observa por medio de empresas descentralizadas y organismos oficiales; por otra parte, suele ser fuente de información para las empresas a través de la Secretaría de Programación y Presupuesto, el Banco de México, etc.

4.- Relaciones con la competencia: Las firmas deben mantener buenas relaciones con compañías similares de la misma rama comercial, la fuerza de ventas tendrá que mantener éstas puesto que existen intereses comunes y algunas actividades requieren de una realización conjunta.

5.- Relaciones con organizaciones cultura---
les; científicas y religiosas: En la actualidad
el acrecentamiento de la opinión favorable a di--
chas instituciones para la firma es importantísi-
ma; para lograrlo se vale de una colaboración efi
caz en los fines de estas organizaciones.

6.- Relaciones con la prensa: La fuerza de
ventas debe ayudar a reforzar las relaciones con
la prensa pues ella constituye un medio de rela--
ciones públicas por sí misma, también representa
un público más de la firma.

El fortalecimiento de la relación entre pre
sa y compañía debe hacer caso a los siguientes --
puntos:

- Nunca debe la firma tratar de obtener publi-
dad gratuita.
- No ocultar las noticias por malas que pudiesen
ser.
- Utilizar los servicios de la prensa para resal
tar actividades de la compañía que sean de in-
terés.

Por lo descrito anteriormente se manifiesta que el uso y manejo de las buenas relaciones públicas resuelve una serie de problemas comunes en las organizaciones, tal es el caso de contar con el personal idóneo para cubrir puestos, permite realizar una mejor selección pues se cuenta con individuos investidos de mayores capacidades; la empresa puede contar con una mayor estabilidad -- comercial entre otras, es decir, las relaciones -- públicas reflejan una imagen atractiva para diferentes tipos de públicos, promueven actitudes favorables, etc.

F) PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS

Normalmente el contar con los servicios de varios ejecutivos de ventas está en función a la magnitud y el volúmen de operaciones de las empresas, ya que suele suceder que en compañías es un solo -- individuo quien realiza todas las funciones que -- incumben a la gerencia de ventas, en tanto que si -- la organización es grande o está en la etapa de cre -- cimiento surge la necesidad de crear nuevos puestos gerenciales en ventas investidos de responsabilidad propias de dichos cargos, por lo cual las personas que vallan a ocuparlos deberán contar con ciertos -- talentos especiales, para que puedan dedicar el -- tiempo y la atención que exige el cumplimiento de -- éstas funciones.

Existe una gran variedad de ejecutivos de venta, cada uno con responsabilidades distintas y dentro de los más importantes se encuentran: (ver figura #8).

1.- Director Comercial. Es la persona que -- cuenta con el mayor nivel jerárquico del área de -- ventas y mercadotecnia, esta investido de la autori -- dad suficiente para lograr que se cumpla adecuada--

mente la actividad comercial; las principales funciones y responsabilidades de este individuo son:

a) Coordina las funciones del departamento de ventas con el de mercadotecnia.

b) Se encarga de planear las ventas y de integrar a su fuerza de ventas.

c) Fija las políticas de precios, distribución y servicio.

d) Se encarga de determinar las funciones de la organización de ventas, delega responsabilidades y selecciona personal para desarrollar actividades específicas.

e) Analiza las condiciones económicas y tendencias del mercado y marca las estrategias comerciales a seguir.

2.- Gerente general de ventas.- Es conocido también bajo el título de subdirector de ventas, y generalmente contratan sus servicios grandes compañías que manejan una gran diversidad de productos y dentro de sus principales funciones y responsabili-

dades se pueden enumerar las siguientes.

a) Coordina e integra todas las actividades - relacionadas con el mercadeo.

b) Coordinar las ventas de su propio personal.

c) Coordina la publicidad y promociones, selecciona los canales y el tipo de distribución, se encarga del financiamiento de las ventas.

d) Toma las medidas pertinentes para lograr -- mayores utilidades en ventas, coordina las campañas publicitarias con su red de distribución.

e) Cooperación de la publicidad y relaciones - con los clientes.

3.- Gerente de mercadotecnia. Es también conocido como subdirector de mercadotecnia, y esta persona reporta con el director comercial y entre sus principales funciones y responsabilidades se encuentran:

a) Establece y desarrolla los programas de venta, con objeto de minimizar los costos de distribu-

ción; y lograr una mejor posición en el mercado.

b) Es el encargado de agilizar y reforzar las relaciones públicas internas y externas.

c) Proporciona información sobre resultados y planes futuros de operación a la dirección general.

d) Aprueba y controla las campañas publicitarias.

e) Coordina los requerimientos del área de ventas con el de producción.

4.- Gerente administrativo de ventas. Este -- tipo de individuo reporta con el subdirector de mer-- cadotecnia y dentro de sus responsabilidades se -- encuentran:

a) Analiza las necesidades de la organización comercial referente a sus áreas de especialización.

b) Desarrolla planes y presenta sugerencias -- para la solución de problemas mercantiles.

c) Realiza promociones y planeamientos de --

ventas, se encarga de los financiamientos y administración burocrática de ventas.

d) Establece el presupuesto de ventas por zona y coordina el presupuesto de gastos de venta.

e) Elabora y coordina el plan de mercadeo, -- también se encarga de establecer políticas de precios y descuentos con la competencia.

5.- Gerente de ventas de líneas de productos. Suele llamarse también como gerente de marca o de producto, y debe comunicar sobre sus funciones a el gerente de mercadotecnia; encuaneto a sus responsabilidades se encuentran:

a) Debe procurar la venta se un grupo de ---- productos.

b) Cuenta con cierta autoridad sobre la producción, está a su cargo la investigación y desarrollo del producto, planeamiento, sugiere la publicidad - adecuada y ganancias que deje la venta de dichos -- productos.

c) Marca las estrategias de venta, y establece

las políticas de venta de un grupo de productos.

d) Realiza investigación de mercados.

6.- Gerente de publicidad. Es llamado también como gerente creativo, normalmente reporta sobre -- sus funciones a un gerente de mercadotecnia y es la persona que tiene bajo su cargo:

a) Publicidad promocional directa; con el fin de incrementar las ventajas de un producto en particular.

b) Publicidad institucional; con objeto de -- presentar una imagen atractiva de la firma, utilizando diversos medios de comunicación y no para la venta de productos.

c) Resaltar las características de los productos para lograr una mayor comercialización de ellos

d) Respalda la actividad vendedora con las -- campañas publicitarias.

7.- Gerente de desarrollo de distribución. Es la persona encargada de:

a) Desarrollar actividades de planeación de -
mercados.

b) Selección de canales de distribución adecuados, de acuerdo con la naturaleza del producto para lograr una distribución más completa.

c) Selección de canales de distribución en función a su rentabilidad y estabilidad comercial.

d) Controlar los gastos de distribución: margen bruto por producto, margen bruto por tipo de --
mercado y margen bruto por regiones o zonas comerciales.

8.- Gerente de ventas sobre el terreno. Este individuo debe reportar directamente con el gerente general de ventas, proporcionandole informes referentes a puntos de vista de los comerciantes y --
clientes, sobre normas y prácticas de la firma, tendencias del mercado y sus principales responsabilidades son:

a) Hace que los planes y estrategias de venta se cumplen en la práctica por toda la organización de ventas.

b) Dirige y controla a la fuerza de ventas.

c) Recluta, selecciona, adiestra, contrata y supervisa a su fuerza de ventas, además de contratarlos y dotarlos de un territorio específico.

d) Analiza reportes de venta, realiza juntas de venta y dicta normas para realizar las ventas.

9.- Gerente divisional de ventas. Normalmente ésta persona debe reportar con un gerente de ventas sobre el terreno quien servirá de unión con la casa matriz, sus responsabilidades comerciales se confieren en función a ciertos límites territoriales y -- sus principales obligaciones son:

a) Deben responder al mantenimiento e integración de su fuerza de ventas en sus respectivas -- divisiones.

b) Se encarga del reclutamiento, selección, -- adiestramiento, supervisión, motivación, y control de su fuerza de ventas en sus respectivos distritos

c) Se encarga de la atención a clientes importantes y supervisa las visitas de los agentes.

10.- Gerente regional de ventas. Es aquella -- persona que tiene bajo su dirección a un grupo reducido de representantes de venta que opera en una -- región determinada; debe reportar con un gerente -- divisional y sus responsabilidades son:

a) Buscar, seleccionar y adiestrar a sus vendedores.

b) Ayuda a sus agentes a vender a clientes -- importantes supervisa sus actividades, celebra juntas de venta y valora la actuación.

c) Es responsable de la administración del personal y del movimiento burocrático de la oficina a su cargo.

11.- Supervisor de ventas. Para que realice -- efectivamente su labor tendrá que tener a su cargo entre ocho y quince vendedores y reportará al gerente regional de ventas; son tareas propias de éste individuo el:

a) Adiestrar y motivar a la fuerza de ventas -- que se le encomiende.

b) Debe observar el desempeño de cada uno de los agentes de venta y tomar las medidas pertinentes para que mejore su actuación.

c) Motiva a los agentes de venta para el mejor desempeño de su labor y es un buen transmisor de información para que los vendedores conozcan de las estrategias de venta, promociones, programas de mercadeo y nuevos productos.

Son todas ellas las principales responsabilidades de los ejecutivos de venta y es sin duda, una ardua tarea para la firma contar con personal - - investido de criterio, iniciativa, honrradez, capacidad de relacionarse, sentido de justicia y equilibrio emocional, cooperación y energía suficiente -- para desempeñar funciones gerenciales, es por éstas razones que debe ponerse especial cuidado para - - allegarse de los ejecutivos más indicados, puesto - que de ellos depende la vida misma de las organizaciones.

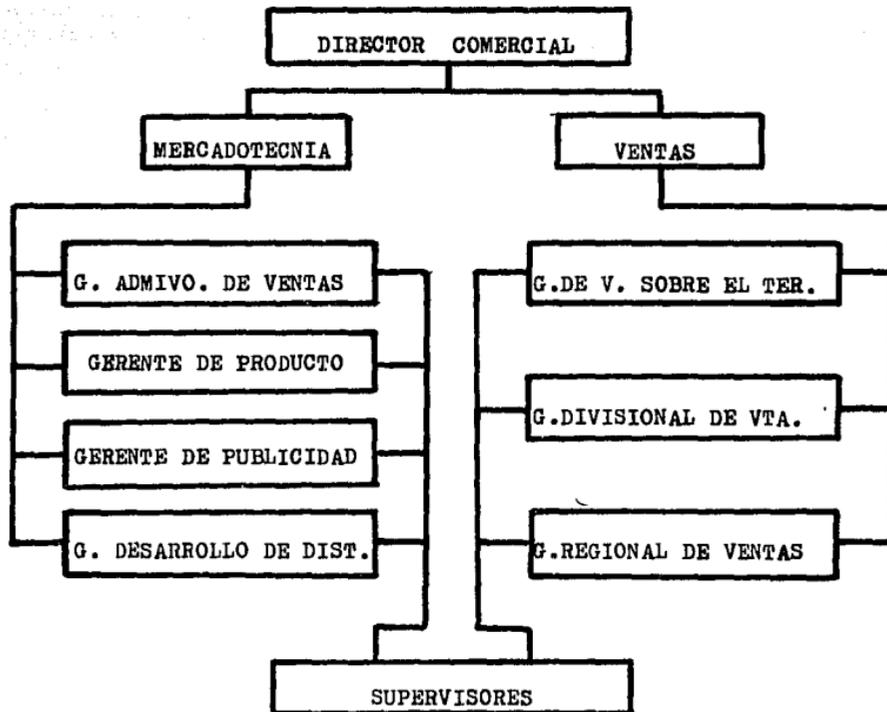


FIGURA # 8 PRINCIPALES EJECUTIVOS DE VENTAS.

CAPITULO IV

LA COMUNICACION DE LA FUERZA DE VENTAS

- a) Importancia de la comunicación para la fuerza de ventas.
- b) Formas de comunicación.
- c) Obstáculos en la comunicación.
- d) Métodos para romper los obstáculos de la comunicación.

CAPITULO IV LA COMUNICACION DE LA FUERZA DE VENTAS

A) IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION PARA LA FUERZA - DE VENTAS.

Normalmente las compañías no cuentan con un sistema organizado de comunicación por lo que ven mercuradas las posibilidades de allegarse de información importante que pueden dar los agentes de venta, pues ellos son quienes tienen mayor contacto con los clientes y se ven invadidos de datos que requiere la gerencia, pero como es natural la fuerza de ventas no sabe en que momento, medida y sector debe proporcionar dicha información a la dirección de ventas, sino se cuenta con los canales de comunicación adecuados.

En la actualidad es indispensable que todas las firmas cuenten con un sistema efectivo de comunicación de forma interna y externa, en otras palabras que sea bilateral y que se ajuste a las exigencias de la compañía, pues de él depende la vida misma del organismo social.

La importancia de un sistema de comunicación bilateral radica en la información que debe obtener

la fuerza de ventas sobre sus clientes actuales y -
prospectos, respecto a los productos que vende, - -
para que los agentes transmitan dicha información a
la gerencia y élla tome las medidas pertinentes.

Es entonces tarea de la gerencia dirigir a su
fuerza de ventas respecto a la planeación publicita
ria y promoción de ventas para que en un momento --
dado proporcionen a sus clientes información confia
ble, comprensible y oportuna sobre el manejo, mante
nimiento y mejoras de los productos.

Pero el sistema de comunicación debe abarcar a
todos los departamentos de la compañía, ya que, - -
tanto las áreas funcionales necesitan de informa---
ción de ventas para realizar su trabajo, de igual -
manera pueden proporcionar datos de suma importan--
cia para que los agentes realicen en forma eficien--
te sus actividades de venta.

La comunicación entre vendedores y gerencia es
fundamental puesto que la dirección puede conocer -
en base a élla, las dificultades que tienen los - -
agentes para realizar sus actividades, las quejas -
normales de la fuerza de ventas sobre la organiza--
ción de sus labores, los sistemas de remuneración y

las incomprensiones de sus superiores, entre otras.

Si la compañía asimila dicha información podrá tomar las medidas pertinentes y estará en posibilidad de ayudar a su potencial humano para que tenga una mejor actuación en sus ventas y logrará que la estancia de sus vendedores en la empresa sea agradable.

Existen dos tipos de comunicación en las organizaciones, ellas son:

1.- Formal, se describe como el conjunto de -- derechos y obligaciones que tienen las personas al ocupar un puesto específico, y favorecen la coordinación de actividades.

2.- Informales, son las que existen en un -- grupo determinado de personas y que están fuera de la autoridad y responsabilidad de un puesto o nivel jerárquico.

En ambos casos la comunicación puede fluir -- bien sea en forma descendente, ascendente u horizontal.

- Comunicación descendente, es aquella que --
parte del nivel más alto de la organización y se --
utiliza para transmitir órdenes e instrucciones al
nivel inmediato inferior, éste a su vez los transmi
te a otro más bajo y así sucesivamente hasta llegar
al último nivel que normalmente lo ocupan los agen
tes de venta.

Este tipo de comunicación tiene la finalidad -
de enlazar y coordinar las actividades de los dife
rentes niveles jerárquicos y es imprescindible que -
cubra lo que deben saber y lo que desean los indivi
duos que conforman la fuerza de ventas.

- Comunicación ascendente, se utiliza para que
los subordinados transmitan información a los altos
niveles respecto a quejas, opiniones, sugerencias,
acontecimientos, consultas y resultados de las - -
actividades vendedoras en base a los reportes dia--
rios de venta, es decir, es el canal que hace posi
ble que la dirección reciba información relativa al
trabajo de los vendedores para que tome las medidas
necesarias y fomente la lealtad de su fuerza de --
ventas.

- Comunicación horizontal, en base a ella se -

pueden definir objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de ideas y tomar decisiones sobre ventas, entre las personas que tienen un mismo nivel jerárquico es decir, se utiliza para coordinar las funciones de los individuos y fomentar el desarrollo de intereses mutuos.

Cuando las organizaciones hacen uso efectivo de las comunicaciones con los canales adecuados, su éxito y funcionamiento en las operaciones y actividades de venta respectivamente están garantizados, puesto que cuentan con los elementos necesarios para afrontar determinados problemas que pudieran surgir, y están en posibilidad de entender y ayudar de una mejor forma a su fuerza de ventas, dotandola del equipo e información indispensable para que realicen adecuadamente sus labores.

B) FORMAS DE COMUNICACION.

Los modernos gerentes de venta saben de la -- importancia de contar con una comunicación real que ayude a sus agentes a aumentar su rendimiento en el campo; que el uso de canales de comunicación sea -- manejado por toda la organización; y que la comunicación bilateral refleje entusiasmo e interés necesario para desempeñar todas las actividades de venta que se les encomiendan.

Es por ello que las formas de comunicación que utilizan la mayoría de las empresas que cuentan con un sistema eficaz de comunicación, engloban renglones tales como: comunicaciones escritas, orales y acciones de los individuos, con objeto de que fluya la información adecuadamente entre gerencia y fuerza de ventas.

1.- Dentro de las formas de comunicación escrita se encuentran.

- Las cartas personales.
- Comunicados anexos al sobre de paga.

- Circulares
- Manuales y folletos.
- Murales y carteles.

Son características indiscutibles de ésta forma de comunicación administrativa: que transmita - decisiones tomadas por la gerencia, que transmita - ordenes respecto a procedimientos operacionales y - que notifique inquietudes o deseos que provengan de la fuerza de ventas.

Es importante que las personas que vayan a -- redactar algún mensaje por escrito, cuenten con - - cierto talento para que su contenido sea expresado en forma clara, sencilla, concreta, completa, cor-- tésmente y que esté exento de faltas ortográficas. Ya que éste documento que se elaboró deberá ser - - consultado cuantas veces sea necesario para su me-- jor entendimiento o comprensión de las personas a - que valla dirigido.

Generalmente los informes y reportes escritos representan una herramienta idónea en la comunica-- ción ascendente, descendente y horizontal, puesto -

que siguen el flujo de la autoridad funcional o permanecen al margen de las jerarquias y pueden encaminarse bien sea al sector interno de la organización o hacia fuera de ella.

Y su finalidad es ayudar a los trabajadores -- para que comprendan el ambiente de la firma; del mismo modo proporcionan información a la dirección para que tomen las decisiones sobre el mercado y -- sobre su potencial humano.

2.- La comunicación oral puede ser de dos formas.

a) Comunicación directa por medio de:

- Conferencias.
- Instrucciones sobre actividades de venta.
- Transmisión de ordenes.

b) Comunicación indirecta.

- Adiestramiento.
- Reuniones de grupos de trabajo.

- Reuniones de juntas directivas.

Las primeras permiten aclarar ciertos grados - de comprensión y unión de las personas que intervienen en un diálogo, dando la oportunidad de eliminar puntos dudosos y superar las objeciones que pudie--ran surgir.

Las segundas tratan de superar las objeciones de la fuerza de ventas y lograr actitudes favora---bles de sus empleados; es un instrumento para - - crear una atmósfera agradable para los integrantes de un grupo; es una herramienta más para que se -- obtenga la aprobación de normas y políticas por me--dio de las juntas directivas.

La comunicación oral es la fuente principal de retroalimentación entre las personas, ya que por -- medio de ella se transmiten sentimientos, pasión y hasta los arrebatos de los individuos; proyectan - el estado de ánimo del transmisor, y hacen partici--pe de éste a los receptores.

Los gerentes que hacen uso eficaz de la comuni-- cación oral y que cuentan con la información real y precisa que requieren los agentes de venta para - -

realizar sus labores, logran seducirlos y fomentan su interés para poner en práctica dicha información. Ya que a la fuerza de ventas le es grato ver y escuchar a sus directivos en persona de vez en cuando, le agrada también que sea por medio de una entrevista, puesto que le es más fácil a ambas partes poder explicarse más ampliamente, y los resultados obvios en ésta conversación se manifiestan de inmediato, - también sean por medio de expresiones, reacciones, - gestos y muecas.

La comunicación oral puede lograr que el mensaje cumpla su cometido y está en función al tono de voz que utilice el transmisor para que sea comprendido por la persona que escucha.

Aún y cuando el mensaje oral existe únicamente durante un breve período de tiempo, es sin duda - - tarea del emisor darlo de tal manera que sea significativo y claro para que el receptor lo asimile y retenga mayor tiempo y que no vaya a prestarse a malos entendidos o interpretaciones distorsionadas.

3.- Comunicación por medio de acciones de las personas.

Muy frecuentemente las acciones de las personas son más elocuentes que sus propias palabras, es entonces de gran importancia que se cuiden éstas -- por parte de la dirección y de la fuerza de ventas.

Las reacciones que experimentan los agentes al intuir que su jefe es despota, hostil, indiferente o bien que es responsable, agradable, etc., dan la pauta para que éstas acciones se interpreten como -- un símbolo para los vendedores y en base a ellas -- puedan tener una actuación mala o buena en la realización de sus labores.

Pero no únicamente se pueden observar las -- acciones de los directivos, también deberán éstos -- vigilar los actos de su fuerza de ventas tanto positivos como negativos para que tomen las medidas -- pertinentes y su labor se vea recompensada en el -- aumento del volumen de ventas, lealtad y buena predisposición de los agentes para el cumplimiento de actividades que les sean encomendadas.

C) OBSTACULOS EN LA COMUNICACION.

La falta de canales adecuados de comunicación implican una serie de problemas para que la organización tenga un funcionamiento óptimo en sus operaciones, ya que la información no puede fluir adecuadamente por ellos, en consecuencia la dirección se ve escasa de datos que necesita para tomar las decisiones pertinentes en algún caso en particular.

Son muchos los obstáculos que existen dentro de la comunicación, entre los cuales se encuentran:

- 1.- La estructura del departamento.
- 2.- Interpretación errónea del mensaje.
- 3.- Predisposición de las personas.
- 4.- Querer escuchar únicamente información grata.
- 5.- Estar en desacuerdo en parte del mensaje.
- 6.- Textos complicados en su redacción.
- 7.- Rechazo a la lectura de información.
- 8.- Falta de adecuación del mensaje.
- 9.- Protección de los superiores.

1.- La estructura del departamento.- La forma en que está estructurada jerárquicamente la organización, puesto que actúa como un gran filtro que --

manteniene o retiene las comunicaciones en vez de -
distribuir las a todas las personas que la integran.

2.- Interpretación errónea del mensaje.- Por ejemplo si se da un mensaje a la fuerza de ventas, puede ocurrir que se distorsionen algunas partes de él, de tal manera que es entendido de distintas formas por cada vendedor y al transcurrir el tiempo -- cada agente recordará partes de éste y lo demás se le habra olvidado, es decir, existe una gran confianza de los representantes de venta en cuanto a que hera lo que queria la dirección que ellos hicieran.

3.- Predisposición de las personas.- Actividades, opiniones, creencias, interés y necesidades de los individuos para asimilar un mensaje, puesto que en base a élllo ponen defensas que generalmente tienden a adoptar un comportamiento limitado al verse - en conflicto, esto es, la resistencia a la persuasión como forma de escape.

4.- Querer escuchar únicamente información - - grata.- Normalmente los agentes quieren oír información de la gerencia cuando se les va hablar de - - cosas que él considera importantes (aumento de sueldos, prestaciones, servicios, etc.) en tanto que si

se les comunica que deberán realizar mayor número - de visitas al día o que deben hacer exhibiciones, - se disgustará y el mensaje que se les de no cumplirá su cometido.

5.- Estar en desacuerdo en parte del mensaje.- Cuando el agente está de acuerdo en una parte de la información que se le está dando y en la otra parte está en desacuerdo por que no va de acuerdo con sus creencias y actitudes, se manifiesta un obstáculo - más para la comunicación.

6.- Textos complicados en su redacción.- Las presiones de la dirección para que su fuerza de ventas memorice cierto texto para presentar sus ventas y si la información que éstos contemplan son contrarios a los agentes o difíciles en sus redacciones, es obvio que los olvidarán rapidamente y se confundirán al momento de llevarlos a cabo.

7.- Rechazo a la lectura de información.- En muchas ocasiones los boletines y datos técnicos de gran valor que se mandan a los representantes, nunca son asimilados por ellos y en algunos casos ni - siquiera los leen, ya que vendedores generalmente - son personas ocupadas que cuentan con escaso tiempo

para dedicarlo a la lectura de dichos documentos.

8.- Falta de adecuación del mensaje.- Es posible que los mensajes que emite la dirección a sus agentes, sean de difícil comprensión o que la redacción y preparación de dichos comunicados no se adecue a ellos, y lógicamente restan la efectividad -- que pretenden tales comunicados.

9.- Protección de los superiores.- Cuando los vendedores pretenden proteger a sus superiores y se guardan las malas noticias o informes poco gratos, y no los expresan a la gerencia para evitarles disgustos; cuando el gerente de ventas mantiene una posición imparcial y muy digna, el agente suele sentirse cohibido al momento de presentar informes, -- quejas o sugerencias; cuando el gerente no actúa para resolver situaciones desfavorables, de las cuales fué previamente informado, la fuerza de ventas intuye que el llenado de informes o reportes -- diarios de venta es inútil; además si el gerente no escucha sugerencias y evade el tema, los representantes tienden a limitar e inclusive hasta suspender las comunicaciones con ellos.

D) METODOS PARA ROMPER LOS OBSTACULOS DE LA COMUNI-
CACION.

Cuando se pretende tener una comunicación fluida en la estructura organizacional ha de ser el gerente quien transmita información, de tal manera -- que logre la completa aceptación de los objetivos -- que la fuerza de ventas debe esmerarse en alcanzar en un período determinado, lógicamente ello involucra capacitación y perfeccionamiento de los agentes más sin embargo la comunicación tendrá que inclinarse a los sistemas y procedimientos con que opera la firma y será tarea de la gerencia de ventas proporcionar los datos necesarios a sus vendedores referentes a los productos y el mercado que se piense cubrir, ya que al lograrse ésto normalmente se cuenta con la plena colaboración de los representantes de ventas.

Métodos usuales para salvar los obstáculos de la comunicación.

- 1.- El buen trato personal.
- 2.- Cartas personales.
- 3.- Reducciones de material impreso.
- 4.- Llenado de reportes diarios de venta.

- 5.- Escuchar atentamente.
- 6.- Inspirar confianza a los vendedores.
- 7.- Proporcionar ayuda a los vendedores.
- 8.- Adecuación del mensaje.

1.- El buen trato personal.- En ocasiones -- cuando el gerente realiza reuniones y entrevistas -- con sus representantes, es el momento idóneo para -- transmitir instrucciones, consejos y críticas sobre las actividades de venta ya que el vendedor experimentará una sensación grata al tener contacto directo con su superior.

2.- Cartas personales.- Son de gran ayuda en la comunicación, se pueden utilizar para felicitar al agente en alguna fecha especial para él, para -- confirmar una entrevista, y para mandarles instrucciones entre otras.

Pero en particular cuando se mandan instrucciones por escrito, es recomendable que se anexe un -- memorandum en el cual se explique el objeto de -- dicha información para que haga un mejor uso de los datos que contenga el escrito.

3.- Reducciones de material impreso.- La re--

ducción de manuales, informes, etc. a una forma más legible y fácil de entender, normalmente van acompañadas de gráficas que agilizan su comprensión y las compañías que lo utilizan pueden dar por hecho que las personas que los lean asimilarán lo que pretenden de tal escrito.

4.- Llenado de reportes diarios de venta.- Los agentes pueden ayudar a que la comunicación sea más fluida para ambas partes, por medio de sus reportes diarios de venta, pues si los presentan en forma -- clara y concisa permitirán que la dirección pueda tomar decisiones más rápidas; además de permitir -- que sus superiores le aconsejen para perfeccionar -- su actuación en las actividades.

5.- Escuchar atentamente.- Cuando el gerente escucha al vendedor que le está comunicando algo, -- tendrá que eliminar prejuicios y tomar muy en cuenta los cambios o sugerencias que le haga el representante, ya que si lo lleva a cabo fomentará el -- interés del individuo para mantener comunicaciones con sus superiores.

Por otra parte si es el gerente quien transmite algún mensaje a su fuerza de ventas, debe tratar

punto por punto la información que esté comunicando para lograr la total comprensión de ellos, esto se logra mediante la exhortación para hacer preguntas y presentar objeciones en el curso de la conversación, y será tarea del transmisor observar detalladamente las posibles expresiones y reacciones que experimenten los receptores, pues en base a ello se podrá repetir la información tantas veces sea necesario para que todos los representantes la asimilen

6.- Inspirar confianza a los vendedores.- Lo anterior se dice por que si la fuerza de ventas considera que la información es digna de crédito, es experta, se apega a sus intereses o que simplemente es simpática, actuará en función a las recomendaciones que se le hagan.

7.- Proporcionar ayuda a los vendedores.- Suelen reforzarse las comunicaciones cuando el supervisor se interesa en ayudar a sus vendedores, tal es el caso de acompañarlos en su trabajo; principalmente a los novatos, pues normalmente éstas acciones son muy apreciadas por los representantes, ya que prefieren sugerencias precisas y hechos, en ves de palabras vacías.

8.- Adecuación del mensaje.- Esto es, cuando se tiene planeado que se va a decir utilizando palabras de fácil entendimiento, las posibles preguntas que le planteen y cómo tratar las objeciones, para que de ésta forma fluya recíprocamente la conversación.

En general son las comunicaciones de la dirección la esencia y el sistema nervioso de las organizaciones, es por ésta razón que su uso debe involucrar un dialogo constante interno y externo, es - - decir, con todas las personas que forman y rodean a la firma entre las cuales se encuentran, los clientes actuales y prospectos, distribuidores, fuerza de ventas y empleados de todas las áreas de la - - compañía.

Es por demás importante señalar que la comunicación tiene que considerarse como el medio más viable para reforzar las políticas y objetivos que - - deberá alcanzar cada uno de los representantes de - - ventas.

CAPITULO V

CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS.

- a) Concepto de Control.
- b) Las formas de control.
- c) Principales actividades que deben controlarse.
- d) Evaluación y medición del control.

CAPITULO V CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS.

A) CONCEPTO DE CONTROL.

Todas las organizaciones comerciales requieren esencialmente de un control sobre las actividades - que desarrollan, por ello es importante mencionar - los elementos indispensables que deben contener - dichos controles, pues solo así las firmas podrán - formarse una panorámica general de lo que involu- - cran; y darán la pauta para que su utilización re- - fleje los beneficios que se estén buscando. Dentro de los conceptos de control, encontramos los cita- - dos por:

Maddock; dice que control "es la medición de los - resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin - de corregir, mejorar y formular nuevos planes". (1) El autor George R. Terry, lo describe como "el pro- - ceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y, si es necesario, aplicando medidas - correctivas de manera que la ejecución se lleva a - cabo de acuerdo con lo planeado". (2)

(1) Reyes Ponce Agustín Administración de empresas Segunda parte ED. LIMUSA México 1986 Pag. 355

(2) R. Terry George Principios de administración - ED. CECSA México 1978 Pag. 620

Tomando las características de los conceptos - antes mencionados, expongo mi concepto.

Control; es la herramienta administrativa que permite mantener el adecuado funcionamiento de las actividades organizacionales mediante estándares de acción prescritos por la dirección y que sus resultados sean semejantes a los deseados.

Es menester que los controles para la fuerza - de ventas esten en constante comparación, es decir, que los resultados que obtengan los agentes al de--sempeñar y realizar sus labores de venta, se compa--ren con los que desea la gerencia, siendo que en --base a las desviaciones, cumplimiento de lo espera--do y superación de lo planeado, las organizaciones deberán tomar las medidas pertinentes para asegurar se la obtención de beneficios.

Son sin duda los controles el instrumento más viable que garantiza a la gerencia allegarse de in--formación respecto a las actividades de venta de --sus agentes; al contar con dichos informes la - -dirección tomará las acciones correctivas que ameri--ten determinadas situaciones, con ésto se podrá --atacar los puntos más debiles y se controlarán las

operaciones bajo ciertos límites tolerables, además de reforzar aquellas actividades de las cuales se obtienen los resultados que preevieron en la planeación.

Es necesario entonces que el control sea diseñado de forma tal que permita a la fuerza de ventas realizar lo que debe hacer para que satisfaga el -- objetivo, es decir, que se utilice como el medio -- para llegar a un fin determinado.

B) LAS FORMAS DE CONTROL.

Actualmente las organizaciones comerciales se valen de varias formas de control para mantener sus operaciones bajo ciertos límites, y con élllo asegurar que el desempeño de las labores corresponden a lo planeado.

En consecuencia el control es utilizado para detectar los problemas sobre el desempeño de actividades y poder atacarlos antes de que sean demasiado graves, tomando las medidas pertinentes que reditu- en en una mejor actuación de la fuerza de ventas.

Por tal motivo para que el control sea eficaz se requiere del establecimiento de estandares del - desempeño de ventas con forme a un plan, que sea -- comparable la actuación real con la planeada y que al momento de detectarse variaciones se revise éste para tomar una acción correctiva.

Dentro de las formas de control se encuentran:

- 1.- Control mediante el analisis de las ventas.
- 2.- Control mediante el analisis por area geográfi- ca.

- 3.- Control del análisis por vendedor.
- 4.- Control por clientes.
- 5.- Control por producto.
- 6.- Control mediante el análisis de participación del mercado.
- 7.- Control de la publicidad.

1.- Control mediante el análisis de las ventas. Es con el fin de examinar las variaciones existentes en los diferentes territorios, productos, fuerza de ventas y clientes, es decir, se analiza el de desempeño de las ventas brutas y la participación - - bruta del mercado, en base a un estudio minucioso - de las ventas que refleje las áreas que pudieran -- tener problemas.

Generalmente se hace éste análisis para detectar problemas tales como:

- Si existe una mala comunicación con la fuerza de ventas, puede ocurrir que también se refleje un trato inadecuado a los clientes por parte de los agentes.
- Para saber si el control de calidad es el adecuado y puede satisfacer a los consumidores.
- Si el precio de nuestro producto es el requerido

y si puede competir con otros similares.

- Y para detectar que grado de lealtad tenemos con ciertos clientes para que no adquieran productos de la competencia.

2.- Control mediante el análisis por area geográfica. Se hace con el propósito de estudiar las cuotas de venta de todos y cada uno de los agentes en sus respectivos territorios, con éillo se puede saber las cuotas de cada distrito y región. Y se examinan las desviaciones de las ventas para conocer si algún territorio o distrito está en desproporción con la cuota que se le fijo, mediante ésta información la gerencia tendrá los elementos suficientes para emprender la acción correctiva que más se ajuste a sus abjetivos.

3.- Control del análisis por vendedor. Su objeto es descubrir que tan eficaces son los esfuerzos del agente para lograr las ventas, suele ser un indicador que refleja los problemas u obstáculos que surgen en el desarrollo de actividades, en base a éillo se puede hacer una revaluación de las estrategias o bien aumentar o reforzar los métodos de venta que redituen más.

4.- Control por clientes. Se hace con la finalidad de descubrir las posibles desviaciones del -- desempeño, es decir, en base a un análisis de clientes se puede saber los problemas que tienen los consumidores para adquirir nuestro producto, cuáles -- son las causas que lo originan y con ésta información la gerencia determinará las soluciones posi--bles que permitan lograr la fidelidad de los clientes.

5.- Control por producto. Su estudio se realiza para que la firma no se deje llevar por cifras -- globales de las ventas de los productos, se tiene -- que analizar producto por producto ya que con ésto se podrá ver que existen algunos artículos fuertes que obstruyen y cubren a otros que son más débiles en sus ventas.

6.- Control mediante el análisis de participación del mercado. La utilización de éste control -- es con el objeto de vencer o desplazar a la compe--tencia; vigilar el desempeño de la firma en comparación con otras similares, además de estimular tanto a la gerencia como a la fuerza de ventas para que -- tengan una mejor actuación, es decir, el control de la participación del mercado es un indicador que --

permite a las empresas saber si se está desarrollando bien o si tiene problemas, en éste último caso - será indispensable que se tomen las acciones correctivas que se ameriten, en base a una investigación previa que señale las áreas con mayores problemas.

7.- Control de la publicidad. Se realiza con la finalidad de que el medio publicitario seleccionado se ajuste a las capacidades realizadoras de la firma, que no se exceda el presupuesto para que la inversión en anunciar los productos se vea beneficiada con un aumento considerable en el volúmen de ventas y que apoye la campaña publicitaria los esfuerzos personales de los vendedores.

Es por demás importante señalar que cualquier forma de control que utilicen las empresas, sea con el fin único de que el desempeño se aproxime a lo que se planeó y que se ponga especial cuidado en -- aquellas áreas donde existan desviaciones, para que la acción correctiva cumpla su cometido. Además -- mientras más claros sean los objetivos, existirá -- una mayor aceptación de los controles por todo el personal.

C) PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE DEBEN CONTROLARSE.

Normalmente el control de las actividades de los representantes de venta, se traduce en un rechazo de los trabajadores por sentirse altamente controlados, por tanto son vistos como obstáculos y no como un medio por el cual puedan tener actuaciones destacadas en su labor.

Por lo anterior, se puede lograr que el control sea benéfico y constructivo para los agentes cuando exista un equilibrio entre apoyo y reconocimiento al desempeño.

Actividades que requieren ser controladas:

- El volumen de ventas que debe alcanzar cada vendedor.
- La utilidad bruta de cada producto.
- Promedio de visitas realizadas al día.
- Promedio de pedidos y visitas de los agentes.
- Promedio de pedidos por jornada.
- Gastos de los vendedores.
- Nuevas cuentas.

- El volumen de ventas que debe alcanzar cada vendedor. Aparentemente los agentes de venta que -

alcanzan mayores ventas son los mejores, más sin -- embargo ésta consideración puede ser falsa; quizás un vendedor logra muchas ventas porque no existen -- restricciones territoriales y de él depende conse-- guir el mayor número posible de clientes, en tanto que si se compara con otros vendedores que no cuentan con territorios buenos, no podrán alcanzar -- dicho volúmen. Es menester entonces que se equilibren los territorios pués solo así cabra la compara-- ción y reflejará quién realmente tiene un mejor desarrollo en el campo, y será el momento indicado -- para tomar las acciones correctivas que se requie-- ran.

- La utilidad bruta de cada producto. Se controla al agente cuando se tiene una gran variedad -- de productos con diversas utilidades brutas y puede no ser un buen indicador, por que mantiene ocultos factores como la agresividad de la competencia en -- algunos territorios, élllo impide logicamente lograr mayores ventas en productos de más categoría.

- Promedio de visitas realizadas al día. Es -- importante que se comparen a los agentes que cuentan con territorios similares, puesto que en base -- a élllo podrá la gerencia conocer si el vendedor no

trabajó todo el día, si invirtió demasiado tiempo -- con cada cliente, o bien, que es mucho el tiempo -- que transcurre al esperar a los prospectos. Sin embargo también puede indicar que muchas visitas al día absorben demasiado tiempo y atención a cada -- cliente.

- Promedio de pedidos y visitas de los agentes. Son indicadores de la habilidad que deben tener los vendedores para lograr prospectos y cerrar las ventas, refleja el número de pedidos en relación a las visitas realizadas; es decir, se encarga de mostrar las áreas en las cuales existen problemas para que se otorgue una acción correctiva.

- Promedio de pedidos por jornada. En base a éste se puede saber si un vendedor está logrando -- pequeños pedidos de utilidad mínima, aunque su volúmen total de ventas sea satisfactorio; y refleja -- que quizás se descuido la venta de todos los productos de línea, o bien, que el agente no estimula a -- sus consumidores para que hagan pedidos mayores.

- Gastos de los vendedores. Las compañías lo utilizan para mantener un control de los gastos de -- la fuerza de ventas, además que deben llevarse --

registros de éstos para propósitos de impuestos. Es usual que los vendedores en su afán por conseguir pedidos se exceden en los gastos por complacer a -- sus clientes, es decir, es un indicador que muestra si se están usando adecuadamente o si existen deficiencias, en éste último caso se tendrá que tomar medidas que ayuden a mantenerlos bajo ciertos límites tolerables.

- Nuevas cuentas. Es con el fin de que los -- agentes dediquen el tiempo necesario para lograr -- prospectos, pero existe la problemática de distinguir cuales son los que realmente pueden redituarse; es entonces tarea de la gerencia dar los lineamientos para que la fuerza de ventas se esmere y dedique la atención suficiente a los prospectos más -- adecuados.

Es indispensable que al momento de detectar -- desviaciones o variaciones de las actividades de la fuerza de ventas, se tomen acciones correctivas si se pretende realizar plenamente la función del control, puesto que las posibilidades de obtener una mejor actuación de los vendedores se eleva grandemente. Pero esto no quiere decir que únicamente se ataquen problemas negativos; también se tendrá que

cuidar las actividades que sobre pasan a las expectativas ya que será el momento oportuno para reajugar los planes.

D) EVALUACION Y MEDICION DEL CONTROL.

Para que el control sea eficaz es necesario -- que la fuerza de ventas conozca las reglas que afectan directa o indirectamente su conducta y sus actos dentro de la organización; también es importante que sepan la forma en que se va a medir su desempeño e informarles respecto a las recompensas a las que se hacen acreedores por desarrollar alguna actividad específica, o bien sobre las sanciones que se les impondrán por no respetar las reglas o normas.

Al realizar una evaluación para la fuerza de ventas deberá ser en forma sistemática y objetiva, por tanto necesita estar perfectamente bien definida, pues de ser así proporcionará la ayuda pertinente para tener una mejor actuación general de todos y cada uno de los representantes de ventas.

Son ejemplos de una aplicación efectiva de la evaluación:

- Aumenta el desempeño general de ventas.
- Mejora la motivación de los agentes.
- Se identifican fácilmente a las personas con -- capacidades administrativas.

Los programas que evalúen y midan el control - utilizando criterios efectivos y juicios acordes a las exigencias, facilitan la tarea de los ejecutivos en cuanto a saber quienes tienen deficiencias en su desempeño, por tal motivo deben trabajar con más ahínco con éstos individuos, para corregir las desviaciones y ayudarlos a que mejoren su desempeño.

Mediante una entrevista de evaluación se pueden discutir los puntos positivos y negativos que - halla observado cada vendedor en la realización de sus labores, y será el momento indicado para destacar y hacer que comprenda el agente la dirección en que deberá inclinar sus esfuerzos de venta, es - - decir, si se pretende que desplace artículos más -- productivos, o que otorgue un mejor servicio a los clientes y abra nuevas cuentas, entre otros.

El control puede lograr que los vendedores se motiven al saber que su desempeño se está analizando y comparando, ya sea favorable o desfavorablemente, con el de otro agente y se dará pie a que procuren un mayor esfuerzo; pero por otra parte, quizás a algunos individuos les moleste la comparación y - se vea afectada su moral, lógicamente su motivación decaerá sino se le presta la atención debida.

La estimación del desempeño aborta problemas - imprevistos en la planeación y si éstos se conocen oportunamente dan la pauta para que se tomen acciones correctivas que ayuden a mejorar la actuación - de la fuerza de ventas; pero se tiene que poner especial cuidado para que las calificaciones que se - otorguen a los vendedores no se inflen, y permitan conocer fielmente a las personas y áreas que requieran de control y mejoras respectivamente.

Es por demás importante señalar que la evaluación tiene como fin principal corregir las desvia-- ciones de su fuerza de ventas, del mismo modo asegurar que se está observando su desarrollo y determinará si los vendedores progresan en función a lo -- planeado. Además dan la oportunidad a los indivi-- duos de explicar por que tienen un bajo rendimiento y ayudan a los subordinados para que mejoren su - - actuación.

Son fuentes de información del desempeño de -- los agentes:

- Los informes.
- Las facturas.
- Pedidos de los clientes.
- Cuentas de gastos.

- Las evaluaciones mismas del personal.

Mediante éstos datos se puede estimar la capacidad y deficiencia de los vendedores y los ejecutivos podrán tomar las medidas pertinentes para que se cumplan los objetivos.

En conclusión, la gerencia de ventas debe establecer un plan consiente y sistemático que evalúe y contemple el trabajo de su fuerza de ventas en forma tal que considere tanto las tareas fáciles como las difíciles, que valore sus realizaciones, y por último que los influya constructivamente sobre sus actividades.

CONCLUSION

Normalmente la actividad vendedora de una empresa se enfrenta a un sinnúmero de problemas que afectan en forma directa o indirecta el óptimo desempeño de su comercialización de productos o servicios, debido a que no se presta la atención y apoyo suficiente a la fuerza de ventas para que realice adecuadamente las funciones que se les encomienden.

Pues bien, a lo largo de éste compendio de información pude observar que:

- La fuerza de ventas es el soporte fundamental para que las firmas obtengan las utilidades que estén acordes a sus expectativas, pero para lograr alcanzarlas es imprescindible contar con la participación de todas las personas que integran y rodean a la organización.

- Una fuerza de ventas eficiente estimula el interés de los compradores para que adquieran los productos o servicios que vende la compañía, logrando de ésta forma la afluencia de nuevos clientes; además los negocios aseguran su crecimiento en las operaciones viéndose grandemente recompensados por la obtención de mayores beneficios provocados lógicamente por mayores ventas realizadas.

- La integración del área comercial que atienda a una planeación continua de actividades resulta esencial para las firmas que actualmente operan, -- pues de ser así se encuentra en posición de afrontar situaciones adversas con óptimos resultados; -- más aún, si cuenta con el personal idoneo, investido de iniciativa, creatividad, interés, buena voluntad y entusiasmo, dotándolo de los elementos necesarios para que puedan desarrollar efectivamente las obligaciones que sus funciones exigen y que se -- acoplen a las circunstancias que los rodean, el -- éxito y el buen funcionamiento de las compañías estará garantizado.

- Las divisiones que conforman la empresa deben trabajar y ayudar al área de ventas en la realización de sus actividades, puesto que el trabajo en equipo redundará en un mayor desarrollo de las ventas por tal motivo es preponderante que se armonicen -- todas las funciones y se relacionen entre si, para que se aumente la eficiencia dentro de los planes -- y objetivos que se pretenden lograr.

- Considero que la motivación en el área comercial es fundamental, para el buen equilibrio en las ventas de los productos o servicios, ya que eleva -- la moral, incrementa la cooperatividad y estimula --

el interés de los individuos; es cierto que no --
unicamente la remuneración e incentivos económicos
son determinantes para impulsar la actuación de las
personas, porque existen también otros medios para
lograr alcanzarla, ejemplos claros de esto se obser
va en, los reconocimientos de méritos y ayuda a la
superación personal, la equidad de ambos factores -
(económico y afectivo) permite acrecentar la efi---
ciencia en las ventas y el sentimiento de permanen
cia en el empleo.

- La comunicación es indispensable para que se
transmita información; por élllo los transmisores --
deberán utilizar palabras fáciles de entender, para
que éstas permitan atraer la atención, interés y --
lograr la participación activa de los representan--
tes, de lograrse ésto los receptores asimilarán ra
pidamente el mensaje, viendose recompensadas ambas
partes en un aumento considerable en las operacio--
nes de venta.

- Los controles deben asegurar un seguimiento
hacia las metas en mercados siempre cambiantes, que
puedan resaltar oportunamente los problemas o des--
viaciones y se tomen las medidas correctivas adecu
das, de igual forma tendrán que indicar las desvia
ciones positivas para que se aprovechen las oportu--

nidades de alcanzar los objetivos financieros.

- Haciendo una sinopsis de lo antes mencionado se puede apreciar claramente que, la integración de la fuerza de ventas es medular para que las empresas aseguren la subsistencia, desarrollo y prosperidad en sus respectivos mercados, para ésto debe contar con objetivos claros y definidos, con una comunicación real que abarque a toda la organización, una motivación pertinente, estructuración adecuada a sus exigencias y un control que refleje fielmente puntos positivos y negativos de actuación de conjuntarse éstos elementos, no habrá firmas que puedan tener altibajos en momentos de crisis y contracciones del mercado, pues estará en posición de adentrarse y asimilar los cambios a que esté sujeta el área comercial, y así poder llevar fácilmente a la empresa sin problema alguno.

BIBLIOGRAFIA

- Administración de empresas teoría y práctica.
Agustín Reyes Ponce
ED. LIMUSA Segunda parte
Edición México 1986

- Administración de mercadeo estrategias y problemas.
Joseph P. Gaultinan y Gordon W. Paul
ED. Mc. Graw Hill
Edición México 1980

- Administración de ventas.
Robert F. Hartley
ED. CECSA
Edición México 1980

- Administración de ventas principios y problemas.
Bertrand R. Canfield
ED. DIANA
Edición México 1980

- Como realizar más ventas.
Wheeler Elmer
ED. CONTINENTAL

Edición México 1987

- Cuando utilizar la fuerza de ventas para la investigación de mercados.

Louis W. Stern y J. L. Heskett

Biblioteca Harvard de Administración de Empresas

Edición México 1975

- De ejecutivo de ventas a gerente.

Ronald Brown

ED. LIMUSA

Edición México 1980

- Derecho civil.

ED. PORRUA

Edición México 1983

- Derecho mercantil.

Puente A. y Calvo O.

ED. PORRUA

Edición México 1980

- Dirección de mercadotecnia.

Philip Kotler

ED. DIANA Segunda edición.

Edición México 1980

- El éxito en la administración en las empresas --
medianas y pequeñas.
Franklyn J. Dickson
ED. DIANA
Edición México 1983

- El gerente profesional.
George S. Dively
ED. Técnica S.A.
Edición México 1972

- El vendedor creativo.
John W. Ernest
ED. Mc. Graw Hill
Edición México 1973

- Estructura científica de la venta.
José María Llamas
ED. LIMUSA
Edición México 1982

- Hacia una comunicación administrativa integral.
Sergio Flores de G. y Emiliano Orozco G.
ED. TRILLAS
Edición México 1983

- Introducción a los problemas de marketing.
Asociación Nacional Lombarda (ENASARCO)
ED. DEUSTO
Edición México 1983

- La gerencia de ventas.
Thomas F. Stroh
ED. Mc. Graw Hill
Edición México 1980

- Ley Federal del Trabajo.
Alberto Trueba U. y Jorge Trueba B.
ED. PORRUA
Edición México 1984

- Planeación y organización de empresas.
Guillermo Gómez Ceja
ED. EDICOL
Edición México 1980

- Principios de administración.
George R. Terry
ED. CECSA
Edición México 1978

- Promoción de ventas.

Simmons Harry

ED. DIANA

Edición México 1980

- **Psicología de las organizaciones industriales.**
Laurence Siegel e Irving M. Lane
ED. CECSA
Edición México 1980

- **Relaciones públicas.**
Jorge Ríos Szalay
ED. TRILLAS Segunda edición
Edición México 1985

- **Técnicas del vendedor profesional.**
Roberto Monrroy Serrano
Asesoría y Adiestramiento Ventas - Mercadotecnia
Edición México 1986

- **Tratado de promoción de ventas política y técnica**
Gerard Biolley y Maurice Cohen
ED. Hispano Europeo S.A.
Edición México 1981

- **Ventas manual práctico.**
Rossell Beach Buskirk

ED. Mc. Graw Hill
Edición México 1980