



875202
UNIVERSIDAD VILLA RICA 8

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ADMINISTRACION

“ IMPORTANCIA DE LA PROFESIONALIZACION
DE LA FUERZA DE VENTAS”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

DANIEL ANTONIO MORENO ESCALERA

DIRECTOR DE TESIS
L.A.E. MARIO PADILLA TORRES

REVISOR DE TESIS
L.A.E. SANDRA LUZ HOLZEIMER VELA

BOCA DEL RIO, VER.

274707

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

Para el Lic. Jorge Reyes Peralta.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres: Dr. Daniel Moreno Benítez y
Josefina Escalera de Moreno

A mis hermanos: Lic. Katia Moreno Escalera y
Lic. Yunuen Moreno Escalera

A mis abuelos: Gustavo Escalera Mortera y
Elisa Navarrete de Escalera

Coronel Agustín Moreno Armengual y
Rosa Benítez de Moreno

A mis familiares y amigos, por su apoyo en este importante logro profesional. Gracias porque de alguna forma han contribuido positivamente en mi formación.

INDICE

| | PAG. |
|--|------|
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPITULO 1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION | 5 |
| 1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 5 |
| 1.2.- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION | 7 |
| 1.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION | 10 |
| 1.3.1.- OBJETIVO GENERAL | 10 |
| 1.3.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS | 10 |
| 1.4.- HIPOTESIS | 11 |
| 1.5.- VARIABLES | 11 |
| 1.5.1.- VARIABLE 1 | 11 |
| 1.5.2.- VARIABLE 2 | 11 |
| 1.5.3.- VARIABLE 3 | 11 |
| 1.5.4.- VARIABLE 4 | 11 |
| 1.6.- DEFINICION DE VARIABLES | 12 |
| 1.6.1.- DEFINICION CONCEPTUAL | 12 |
| 1.6.1.1.- VARIABLE 1 | 12 |
| 1.6.1.2.- VARIABLE 2 | 13 |
| 1.6.1.3.- VARIABLE 3 | 13 |
| 1.6.1.4.- VARIABLE 4 | 13 |
| 1.6.2.- DEFINICION OPERACIONAL | 15 |
| 1.7.- TIPO DE ESTUDIO | 15 |
| 1.7.1.- INVESTIGACION DOCUMENTAL | 15 |
| 1.7.2.- INVESTIGACION DE CAMPO | 16 |
| 1.8.- POBLACION Y MUESTRA | 16 |
| 1.9.- INSTRUMENTO DE MEDICION | 16 |
| 1.10.- RECOPIACION DE DATOS | 23 |
| 1.13.- ANALISIS DE DATOS | 23 |
| 1.14.- IMPORTANCIA DEL ESTUDIO | 23 |
| 1.15.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO | 24 |

| | |
|---|-----------|
| CAPITULO 2.-MARCO TEORICO | 25 |
| 2.1.- CONCEPTO MODERNO DE VENTAS | 25 |
| 2.2.- IMPORTANCIA DE LAS VENTAS | 26 |
| 2.3 - EL PERSONAL DE VENTAS Y SU FUNCION EN LA SOCIEDAD | 28 |
| 2.3.1.- ACEPTAR LA INNOVACION | 31 |
| 2.3.2.- POSEEDOR DE CONOCIMIENTOS | 32 |
| 2.3.3.- AGENTE CATALIZADOR EN EL PROCESO DE CONSUMO | 32 |
| 2.3.4.- AGENTE DE INFORMACION | 33 |
| 2.3.5.- FUNCION DE SERVICIO | 34 |
| 2.4.- TIPOS DE VENTAS Y CLASES DE VENDEDORES | 35 |
| 2.4.1.- VENTAS AL MENUDEO | 37 |
| 2.4.1.1.- TAREAS DEL VENDEDOR | 37 |
| 2.4.1.2.- FUTURO DE LAS VENTAS AL MENUDEO | 40 |
| 2.4.2.- VENTAS INDUSTRIALES | 42 |
| 2.4.2.1.- VENTAS A EMPRESAS INDUSTRIALES | 42 |
| 2.4.2.2.- EL VENDEDOR INDUSTRIAL GENERAL | 43 |
| 2.4.3.- EL INGENIERO DE VENTAS | 45 |
| 2.4.4.- EL VENDEDOR DE SERVICIOS | 45 |
| 2.4.5.- EL VENDEDOR EXPLORADOR | 46 |
| 2.4.6.- VENTAS A DETALLISTAS | 48 |
| 2.4.7.- EL VENDEDOR DE SERVICIOS A DISTRIBUIDORES | 50 |
| 2.4.8.- VENTAS AL MAYOREO | 51 |
| 2.4.8.1.- CUALIDADES DEL VENDEDOR MAYORISTA | 55 |
| 2.4.8.2.- FUTURO EN LAS VENTAS AL MAYOREO | 55 |
| 2.5.- ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE VENTAS | 57 |
| 2.5.1.- IMPORTANCIA DE LA PLANEACION EN LA VIDA PROFESIONAL DEL VENDEDOR | 58 |
| 2.5.2.- RECLUTAMIENTO | 62 |
| 2.5.3.- PROCESO DE SELECCIÓN | 64 |
| 2.5.3.1.- FILOSOFIA BASICA | 65 |
| 2.5.3.2.- LA SOLICITUD DEL EMPLEO | 66 |
| 2.5.3.3.- LAS REFERENCIAS | 68 |
| 2.5.3.4.- LA ENTREVISTA PERSONAL | 71 |
| 2.5.3.5.- EL USO DE PRUEBAS | 73 |

| | |
|---|------------|
| 2.5.4 - ENTRENAMIENTO | 75 |
| 2.5.4.1 - REPRESENTACION DE PAPELES | 77 |
| 2.5.4.1.1.- LOS OBSERVADORES | 79 |
| 2.5.4.1.2.- LA IMPORTANCIA DEL COMPRADOR | 83 |
| 2.5.4.2 - CONTENIDO DEL PROGRAMA | 84 |
| 2.5.4.2.1.- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO | 84 |
| 2.5.4.2.2.- USOS Y PROGRAMAS PARA EL CLIENTE | 85 |
| 2.5.4.2.3 - CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA | 86 |
| 2.5.4.2.4 - TECNICAS DE VENTA | 86 |
| 2.6.- TIPOS DE REMUNERACIONES Y ESTIMULOS | 87 |
| 2.6.1.- SUELDOS | 88 |
| 2.6.2.- COMISIONES | 89 |
| 2.6.3 - GRATIFICACION POR SERVICIOS ESPECIALES | 91 |
| 2.6.4 - REPARTO DE UTILIDADES | 92 |
| 2.6.5 - LA CUENTA DE GASTOS | 93 |
| 2.6.6.- ESTIMULO AL ESFUERZO | 96 |
| 2.6.7.- CONCURSOS | 96 |
| 2.6.8 - CONVENCIONES Y CONFERENCIAS | 98 |
| 2.6.9 - COMUNICACIONES | 100 |
| 2.7 - CARACTERISTICAS DESEABLES DEL VENDEDOR | 101 |
| 2.7.1 - LA ETICA | 102 |
| 2.7.2 - LOS CONOCIMIENTOS | 103 |
| 2.7.3 - LA PERSONALIDAD | 104 |
| 2.7.4 - LA CAPACIDAD | 105 |
| 2.7.5 - LA EXPERIENCIA | 106 |
| | |
| CAPITULO 3.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO | 108 |
| | |
| CONCLUSIONES | 120 |
| RECOMENDACIONES | 124 |
| BIBLIOGRAFIA | 125 |

INTRODUCCIÓN

En México, cada vez son más las personas que realizan labores de ventas y muchas más serán necesarias en el futuro, las oportunidades de trabajo en ventas siguen aumentando. Basta examinar los anuncios de los periódicos en los que se solicitan empleados para darse cuenta de que la mayor parte de las oportunidades que se ofrecen son para personal de ventas. Desgraciadamente, muchos de los que se presentan a solicitar estos trabajos carecen de los conocimientos de las ventas y no consiguen el trabajo; otros fracasan y le echan la culpa de sus fallas a la naturaleza del trabajo. De hecho, algunos de los profesionistas mejor pagados en México, son aquellos que han aprendido las técnicas de ventas.

La cantidad de bienes y servicios que se producen cada año es impresionante, tal vez pueda ahora advertirse la importancia del papel que

desempeña el vendedor. La gran cantidad de bienes que se producen anualmente debe ser distribuidos y consumidos. Los vendedores constituyen las bujías de la economía de un país. Ellos integran el grupo de personas que entran en contacto directo con los compradores. Por lo tanto, el vendedor ayuda a que los bienes fluyan de los productores hacia los mayoristas, los detallistas y finalmente a los consumidores. Ellos hacen posible que el dinero regrese a sus empresas, y los ingresos por ventas son utilidades potenciales. Ellos crean trabajo y proporcionan empleos al personal de sus empresas que no se dedican a las ventas. Las ventas que ellos consiguen significan trabajo para los obreros y empleados de sus empresas, porque "nada sucede, en tanto no se logre una venta."¹

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

Los vendedores integran la fuerza de la economía que influye en las personas para que acepten los cambios y para que prueben los nuevos

¹ Adminístrate hoy, LAE Carlos Guzmán Martínez, pagina 42.

productos. Los vendedores educan a las personas para que acepten nuevas ideas, nuevos procesos, nuevos productos y hasta nuevas formas de vida. Vender incrementa valor agregado a los bienes y servicios que surgen de las líneas de producción, de las fabricas y de las empresas comerciales.

Por todo lo anterior, es importante que la fuerza de ventas este integrada por personal calificado, con conocimiento amplio de los productos y del mercado, y no la conformen vendedores del momento que por carecer de un trabajo, consideran que la función de ventas es irrelevante y puede ser llevada a cabo sin conocimiento previo del producto y mercado.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito resaltar lo significativo que es la administración de la fuerza de ventas para el logro de las metas de una empresa, así como mostrar la importancia de contratar personal calificado para conformar la fuerza de venta en una empresa comercial. Y de servicio.

La investigación esta conformada de la siguiente manera:

En el primer capitulo se expone la metodología de la investigación: planteamiento del problema, justificación, objetivos, hipótesis, variables, instrumento de medición, así como el tipo de investigación.

En el segundo capítulo se presenta un marco teórico referente al concepto moderno de ventas, tipos y clases de vendedores, administración de la fuerza de ventas y lo relacionado al tipo de remuneración y estímulos.

En el tercer capítulo se presentan los resultados de la investigación de campo. Finalmente se presentan las conclusiones y la bibliografía.

CAPITULO 1

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Una empresa puede que cuente con una línea sólida de productos, una organización de ventas bien posicionada, pero si no dispone de una fuerza de ventas integrada por personal calificado y de profesionales, tendrá dificultades para alcanzar sus objetivos de ventas.

La fuerza de ventas es un factor determinante para el mantenimiento de la empresa en esta época de turbulencias económicas, que desde diciembre de 1994 han dañado al país.

Actualmente es común encontrar dentro la fuerza de ventas de las empresas comerciales y de servicios en la ciudad de Veracruz, personas que no tienen el perfil de vendedor, que desconocen el producto y todos los

aspectos técnicos y mercadológicos del mismo. Todo esto provocado por el exceso de oferta de fuerza laboral. ya que la crisis económica ha creado desempleo, por lo que personal no calificado se ha visto en la necesidad de contratarse como vendedores y las empresas en su afán de reducir costos contrata este tipo de personas con sueldos y comisiones bajas.

La competencia y la gran diversidad de productos, ha ocasionado que en la actualidad la función de ventas alcance nuevamente importancia. No hay que esperar que el cliente venga a la empresa, hay que ir hacia los clientes ya que es la fuente de ingreso en la empresa pues los costos se generan internamente, y la venta es la única fuente de ingresos.

Las empresas que buscan el éxito, deberán realizar una adecuada selección de su personal de ventas, necesita para vendedores a: personas que tengan experiencia relacionada con los productos que vende la empresa, con características socioeconómicas adecuadas a nuestros clientes. Es importante que la empresa sepa porque la persona (candidato a vendedor) desea dedicarse a la labor de ventas, muchas veces las personas desean dedicarse a vender para resolver sus problemas económicos inmediatos. De no hacer esto las empresas, los efectos serán perjudiciales para ella, y se mostraran en las utilidades de la empresa y perdidas de clientes.

En la zona conurbada Veracruz - Boca del Río, se encuentra una gran cantidad de empresas comerciales y de servicio que en su mayoría

podríamos asegurar desconoce las características que debe tener un vendedor profesional, por ejemplo: Ética, experiencia, capacidad, conocimientos, personalidad. Por lo que surge la siguiente pregunta de investigación:

-¿Cuáles son las características que debe poseer el vendedor profesional?

1.2. - JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La venta es la influencia que, de manera directa, ejerce un vendedor sobre un comprador para modificar las actitudes y conductas de éste, de acuerdo con los propósitos del vendedor.

A través de los siglos han surgido nuevas formas de vender los diferentes productos, entendiendo como productos a los bienes y servicios comercializados por una persona, ya sea física o moral a cambio de una cantidad determinada de dinero. Estas nuevas formas van desde las más simples, como vendedor de casa en casa, hasta las más sofisticadas, como las ventas a través de Internet.²

Es conveniente remontarse al concepto que hace tiempo se tenía del vendedor. En ese entonces se pensaba que un vendedor era una persona: generalmente del sexo masculino, en la etapa de madurez, bonachón,

² *Entrepreneur, ventas electrónicas*, Eduardo Peñaloza, pág. 52.

agradable, hablador, mentiroso, capaz de mencionar a su abuela con tal de vender, poca preparación, sin una profesión definida, con poco convencimiento de su producto, pero con mucha labia para convencer a los demás de su adquisición, además de bebedor.

Con el paso del tiempo este concepto afortunadamente ha ido cambiando, hasta transformarse en lo que se conoce como el concepto actual del vendedor.

Vendedor es: la persona (hombre o mujer) que ha terminado una profesión que puede estar o no relacionada con el área mercadológica, capaz, perfectamente preparada en las técnicas profesionales de venta, con una amplia cultura de negocios, conocedor del mercado que atiende, y muy consciente de la necesidad de la actualización continua, excelente negociador, justo, equitativo y perfectamente informado de los aspectos económicos de su empresa, de su competencia, del país, de lo mas relevante del mundo y, sobre todo, siempre hablando con la verdad.³

Esto que podía parecer utópico, es real en estos tiempos. La globalización de los mercados y la competencia internacional, entre otros, ha impulsado esta tendencia hacia la profesionalización de la fuerza de ventas que las grandes corporaciones transnacionales han aplicado con excelente

³ Ventas: manual practico, Frederick A. Rusell, pág. 5.

resultados, ya que de ahí surgen grandes vendedores que ocupan posteriormente los mas altos puestos de esas grandes empresas.⁴

Por otro lado las grandes universidades del mundo entendieron esta necesidad y la han aplicado a sus planes de estudio de licenciatura y postgrado.

En México no ha tenido tanta suerte, ya que se sigue con el concepto tradicional del vendedor y solo se estudia en algunas universidades como especialización o diplomado en las carreras mercadológicas. Aunado a esto, como se explica en el planteamiento del problema, con motivo de la crisis y el gran desempleo que provocó, es común encontrar dentro de la fuerza de ventas a personas que no tienen el perfil de vendedor, que desconocen su producto y todos los aspectos de la mercadotecnia relacionados con el producto. Es decir, representa una actividad que mucha gente ha realizado por la carencia de empleo, lo que ha deteriorado mucho su imagen.

El licenciado en administración es un profesional, que en el desafío de su carrera va adquiriendo conocimientos de todas y cada una de las funciones que realiza la empresa moderna. Obviamente conoce lo relativo a la actividad de vender, que la estudió precisamente dentro de lo que es la mercadotecnia, por lo tanto es uno de los especialistas más adecuados para este tipo de investigación.

⁴ Administrate hoy, Marta Sandra Macias, pág. 65.

Este estudio puede beneficiar a la micro y pequeña empresa de la zona conurbada Veracruz- Boca del Río, por que da lineamientos claros y precisos acerca de que se debe considerar para seleccionar personal de ventas. Es relevante para el administrador de una empresa, puesto que lo único que produce ingresos y utilidades en un negocio es la venta del producto ó servicio, y quien lo realiza es el personal de ventas ó fuerza de ventas.

1.3. - OBJETIVOS.

1.3.1. - OBJETIVO GENERAL

Mostrar la importancia de hacer una adecuada selección de personal calificado para conformar la fuerza de venta en una empresa comercial y de servicios.

1.3.2.-OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Lograr la adecuada selección de personal calificado en ventas para una empresa comercial ó de servicios.
- Formar la fuerza de ventas con personal adecuado, en una empresa comercial ó de servicios.
- Conformar una fuerza de ventas profesional.

1.4. - HIPÓTESIS.

Las empresas comerciales y de servicios, en la zona conurbada Veracruz- Boca del Río, seleccionan empíricamente personal para su fuerza de ventas, con el perfil de vendedores profesionales.

1.5. -VARIABLES.

1.5.1. - VARIABLE 1- Empresas comerciales y de servicios de la zona conurbada Veracruz- boca del río.

1.5.2. - VARIABLE 2- Fuerza de ventas.

1.5.3. - VARIABLE 3- Empírico.

1.5.4. - VARIABLE 4- Perfil del vendedor profesional, características deseables del vendedor profesional:

- Ética.
- Conocimiento.
- Personalidad.
- Capacidad.
- Experiencia.

1.6. – DEFINICION DE VARIABLES.

1.6.1. - CONCEPTUAL.

1.6.1.1- VARIABLE 1- Empresas comerciales y de servicios de la zona conurbada Veracruz – Boca del Río.

Empresa: grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Empresas comerciales son aquellos intermediarios entre productor y consumidor; su función primordial es la compra- venta de productos terminados, se clasifican en: mayoristas, minoristas– detallistas, comisionistas.

Empresas de servicios son aquellas que venden productos no tangibles, que brindan un servicio a la comunidad y estas pueden o no tener fines lucrativos. Pueden clasificarse en: Transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos varios: comunicaciones, energía, agua; servicios privados varios: asesoría. diversos servicios contables, jurídicos, administrativos, promoción y ventas, agencias de publicidad. educación, salubridad, finanzas y seguros.⁵

⁵ Fundamentos de administración, Münch Galindo, pág. 44.

1.6.1.2. - VARIABLE 2. - Fuerza de ventas

Fuerza de ventas: Es el grupo de vendedores de una empresa. La importancia que los vendedores tienen en una empresa hace de la fuerza de ventas uno de los elementos más costosos. influye directamente en la producción de ventas y en las utilidades de la empresa. El tamaño del grupo debe ser cuidadosamente considerado.⁶

Fuerza externa de ventas: grupo de vendedores que a los clientes, los vendedores que se dedican a la venta de campo. Visitan personalmente a los clientes en su lugar de trabajo u hogar.⁷

1.6.1.3.- VARIABLE 3.- EMPIRICO.

Sistema o procedimiento fundado en la mera práctica. por medio de los sentidos, fundado en la observación.⁸

1.6.1.4. – VARIABLE 4.- PERFIL DEL VENDEDOR PROFESIONAL.

Perfil: miramientos en la conducta ó en el trato social.

Perfil del vendedor profesional: Las características personales deseables en el vendedor profesional son:

1- Etica: parte de la filosofía, que trata de la moral.

⁶ Mercadotecnia, Fisher, pág. 52.

⁷ Fundamentos de mercadotecnia, stanton, pág. 610.

- 2- Conocimiento: Es la acción y efecto de conocer. Entendimiento, inteligencia, razón natural, sentido: dominio de las facultades de un hombre.
- 3- Personalidad: diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra. Conjunto de cualidades que constituyen a la persona ó supuesto inteligente. Es el conjunto de características de un individuo, entre ellas están sus valores emocionales, sentimientos, sus hábitos, las formas en que este interpreta las situaciones u observaciones de los demás, sus actitudes y sus reacciones.
- 4- Capacidad: aptitud ó suficiencia para alguna cosa. Talento ó disposición para comprender bien las cosas. Capacidad mental para aprender, consiste en el talento para adquirir información, recordar y utilizar lo aprendido y resolver problemas complicados. Habilidades especiales le llamamos habilidad ó destreza al talento ó capacidad para usar los propios conocimientos.
- 5- Experiencia: enseñanza que se adquiere con el uso ó la practica.⁹

⁹ Diccionario enciclopédico Quillet, tomo III, pág. 439.

1.6.2- OPERACIONAL.-

CARACTERISTICAS DE LOS VENEDORES

| | | | | |
|--------------------------|-------------------------|---------------------------------------|--|---|
| Etica | Capacidad | Conocimiento | Personalidad | Experiencia |
| Autenticidad | Constancia | Profesionales | Puntualidad | Evaluación en ventas |
| Omisiones Laborales | Habilidad para escuchar | Conocimiento de los Producto vendidos | Habilidad para agradar a los demás - Simpatía- | Conocimiento de Industria, clientes, estructura |
| Opiniones Negativas | Profesional Idóneo | Desarrollo Profesional | Seguridad | Experiencia Laboral adecuada |
| Omisiones de Referencias | Presentación y calidad | Conocimientos de su puesto | Congruencia | Evaluación desempeño anterior |

1.7. - TIPO DE ESTUDIO.

Se realizaron 2 tipos de estudios:

1.7.1. - INVESTIGACION DOCUMENTAL.

Esta consistió en desarrollar el marco teórico que sustenta a este trabajo sobre todo en la consulta de libros y revistas especializados.

⁹ Diccionario de la lengua Española, pág. 117.

1.7.2. - INVESTIGACION DE CAMPO.

Se trata de un estudio exploratorio, y tiene el propósito de conocer en qué condiciones se selecciona el personal de ventas en la zona conurbada Veracruz- Boca del Río.

El diseño de la investigación es transversal, ya que se realizó en el periodo comprendido durante el mes de agosto de 1998.

1.8. - POBLACION Y MUESTRA.

La población de este estudio fue el padrón de las empresas registradas en la asociación de ejecutivos de mercadotecnia de Veracruz, A.C., siendo aproximadamente 115 empresas registradas.

La muestra fue no probabilística. el muestreo fue por cuotas. seleccionando 5 empresas por giro. Los giros empresariales fueron: inmobiliario, automotriz, mobiliario y línea blanca. equipo de computo y varios.

1.9 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

La medición que en esta investigación se realizó, en función a preguntas de opción múltiple como las propone Rensis Lickert, en donde se tiene un abanico de oportunidades para elegir la más adecuada y es dinámica en cuanto a fijar su evaluación.

Toda la información que se recabe será tratada honesta y confidencialmente. Utilizándola única y exclusivamente con el propósito de alcanzar el objetivo de este estudio.

La pregunta # 21 es dicotómica para conocer si los entrevistados se fundamentan en un perfil técnico del vendedor de un autor especializado en la materia, y la pregunta # 22 es abierta para corroborar que efectivamente sea cierta la respuesta de la pregunta # 21.

CUESTIONARIO

Datos del encuestado

Nombre: _____

Puesto: _____

Empresa: _____

Instrucciones.

Este instrumento tiene como objetivo, el conocer su opinión respecto del proceso de selección que en su empresa se sigue, con el personal de ventas. Los reactivos están diseñados para contestar de acuerdo a la escala siguiente:

Respuestas

- Siempre: Cuando la acción o decisión se realiza siempre, por que ello está indicando y documentado como una norma, en el proceso de selección.
- A veces: Cuando la acción o decisión, si está instituida en procesos y documentada, pero no se cumplen siempre en la práctica.
- Nunca: No está definido ni documentado y no se realiza por iniciativa propia.

Agradeciendo de antemano su atención, se le pide, responda objetivamente según sea su experiencia, gracias.

1. - ¿Cuando Ud. va a seleccionar candidatos para puestos de ventas, analiza y califica si estos llegan con puntualidad a las citas que la empresa les fija durante el proceso de selección?.

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca.

2. - ¿Al revisar el curriculum de los candidatos, se califica si ha tenido demasiados empleos y cuanto tiempo ha durado en cada uno?.

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca.

3. - ¿Son profesionistas los integrantes del área de ventas?.

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca.

4. - Si son profesionistas. ¿su carrera es afín a las actividades de la empresa? Por Ej. Si vende y construye casas que sean arquitectos o Ing. civiles.

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca.

5. - ¿Busca Ud. señales corporales que, enviadas por el candidato indiquen seguridad en sí mismo?.

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca.

6. - ¿Evalúa Ud. si es adecuado para las ventas de la empresa el solicitante; Por el tono de su voz, gesticulaciones, claridad y velocidad de pensamiento y habla?.....

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca.

7. - ¿Considera importante que el candidato tenga habilidad para agradar a los demás (simpatía), al contratarlo?.

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca.

8. - ¿Se fija que el candidato tenga habilidad para escuchar?

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca.

9. - ¿Investiga si los candidatos conocen de su actual empresa o en las que han trabajado, la industria, clientes, estructura organizacional, etc.?

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca.

10. - ¿Verifica si los candidatos al puesto de ventas. cuentan con experiencia laboral adecuada a su empresa?.

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca

11. - ¿Antes de contratar, verifica la autenticidad de los antecedentes e información acerca de los candidatos?.

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca

12. - ¿Han dejado en blanco períodos de tiempo prolongados en la selección de antecedentes laborales de su curriculum, personal de ventas?.

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca

13. - ¿Le contestaron adecuadamente al preguntar a los candidatos acerca de las responsabilidades de sus anteriores empleos?.

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca

14. - ¿Conocían bien los productos que vendían en su anterior empleo?.

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca

15. - Al cuestionar a sus vendedores en las entrevistas de contratación, ¿omitieron las referencias y recomendaciones de sus jefes anteriores?.

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca

16. - ¿Tomó Ud. en cuenta para contratar su personal de ventas, si estos se expresaban mal de sus antiguos jefes, colaboradores, compañeros, productos, clientes?.

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca

17. - ¿Evalúa Ud. la presentación y calidad de los curriculum de sus candidatos?.

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca

18. - ¿Pondera Ud. de manera especial, los candidatos como vendedores en su desempeño pasado?.

_____ Siempre. _____ A veces. _____ Nunca

19. - ¿Evalúa Ud. la opinión de sus candidatos sobre sus experiencias en la actividad de vender?.

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca

20. - ¿Le da Ud. importancia al desarrollo profesional de los candidatos?.

_____ Siempre _____ A veces _____ Nunca

21. - ¿ Se fundamenta ud. Para seleccionar su personal de ventas en el perfil técnico de un vendedor, basado en sugerencias de autores especializados en la materia?.

Si _____ No _____

22. - Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta anterior, ¿ en cuales?

1.10. - RECOPIACION DE DATOS.

Por un lado se tiene la recopilación de los datos que sustentan el marco teórico y que se realizaron sobre la base de fichas de trabajo, consultando libros y revistas especializados. Por otro lado la investigación de campo se realizará por medio del instrumento de medición, aplicados a la muestra seleccionada.

1.13. - ANALISIS DE DATOS.

El análisis de datos se hará por medio de la estadística simple basándose en la tabulación y computación de los datos recolectados que servirán de base para determinar inferencias y conclusiones.

1.14. - IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

El presente trabajo ha sido muy discutido en las universidades de administración del país, pero seguramente no se agotarán los enfoques que cada autor pueda aportar y los puntos de vista podrán ser aceptados, pero también criticados y rechazados. Es precisamente lo anterior lo que da riqueza a los temas y también se afirma en este trabajo una forma muy particular acerca de cómo seleccionar vendedores y no precisamente siguiendo lineamientos que generalmente da el departamento de personal.

Para los profesionistas en ventas y mercadotecnia es relevante hacer notar las oportunidades que se observan con la investigación exploratoria elaborada, pues aparentemente llevan aunque sean de manera empírica los gerentes la selección de su personal de ventas por lo que tienen un gran campo dónde trabajar y desarrollar en esta área.

1.15. - LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En este trabajo de investigación como en todos no es fácil llevarlo a cabo. En primer lugar se tiene que se trata de un estudio exploratorio, por lo tanto, no es propositivo, sin embargo, se trata de seguir la metodología sugerida para éste. Se piensa que todos los encuestados hayan contestado con la verdad; siendo una limitación para éste y para todos aquellos que consultan a terceros, nunca se tendrá el 100 % de certeza en las respuestas de los encuestados. Sin embargo, se presentan los resultados obtenidos realizando los cálculos en espera que no haya errores en los mismos e inferencias al interpretarlos.

Los alcances están íntimamente ligados a la disponibilidad y veracidad con que respondan los encuestados.

CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1. - CONCEPTO MODERNO DE VENTAS.

La actividad de vender se define como el arte de persuadir a otras personas, a hacer algo, sin tener que ejercer sobre ella un poder directo para obligarla a hacerlo.

La American Marketing Association define la actividad de "vender" como: "el proceso personal o impersonal de inducir o persuadir a un cliente en perspectiva a comprar un bien o servicio, o actuar favorablemente respecto a una idea que tiene significado comercial para el vendedor".¹⁰

Es preferible definir la actividad de vender como el arte de persuadir a otra persona a hacer algo sin tener que ejercer sobre ella un poder directo para obligarla a hacerlo. Vender es persuasión.

Si una persona es propietaria de un negocio, continuamente está tratando de persuadir a otras personas a hacer lo que ella quiere que hagan; prestarle dinero, comprarle, venderle, trabajar para él con eficiencia. que le

¹⁰ Sólo para gerentes de ventas, Garofalo, pág. 14.

paguen pronto, etcétera. La persuasión es el elemento con el que se hacen las operaciones comerciales cotidianas.

2.2. - IMPORTANCIA DE LAS VENTAS.

Las personas usan la persuasión a cada momento en la vida diaria; si están en el trabajo, en la escuela, en casa ó incluso cuando están comprando, constantemente tratan de lograr que los demás hagan lo que ellas quieren.

La capacidad para tratar con las personas es la base del liderazgo. Hombres o mujeres que ocupan puestos directivos, continuamente se ven frente a la necesidad de llevarse bien con los demás; es decir, de tratar con las personas.

Y aquí viene el punto: Quienes tienen esta capacidad para manejar a las personas, son grandes vendedores

Es esta aplicación universal de los principios de la actividad de vender la que justifica su estudio por parte de aquellos que nunca esperan ser vendedores profesionales. Es probable que una persona que aspire a lograr un liderazgo en alguna área puede lograrlo si aprende el arte de tratar a las personas: De venderles ideas. Un líder es tal, solo si tiene seguidores; la tarea principal consiste en persuadirlos, por cualquier medio, a que hagan lo que él quiere.

Una persona se puede preguntar: ¿Por qué tengo que estudiar el arte de vender? Nunca voy a trabajar en ventas. Tal vez no, pero puede llegar a hacerlo. Millones de personas inesperadamente han sido contratadas en trabajos que exigen capacidad de vender. Aun cuando una persona realice un trabajo que no se relacione en forma directa con ventas, no hay ocupación o profesión que no requiera habilidades para vender.

Muchos médicos, arquitectos, ingenieros, científicos, músicos y abogados talentosos no avanzaron profesionalmente porque no supieron reconocer los aspectos de su trabajo relacionados con las ventas.

Muchas veces alguna persona que no tiene intenciones de trabajar en ventas ingresa a otro departamento de una empresa y descubre que se espera algún tipo de actividad de ventas. Todo empleado es un vendedor. es el lema de numerosas empresas y puede hacer maravillas. El concepto moderno de mercadotecnia incluido en las filosofías administrativas de las empresas más importantes sostiene que todo negocio es venta.

Es difícil encontrar un ejecutivo que no haya trabajado en el área de ventas y que en la actualidad no dedique una buena parte del día a vender algo.

En efecto, en esta era de fabricantes a gran escala que venden a distribuidores masivos, la importancia de las ventas a alto nivel, ha aumentado considerablemente.

* A medida que las empresas crecen y las compras se centralizan, la transacción individual se hace mayor; de tal manera que se hace más importante para el vendedor.

* Generalmente, quienes toman las decisiones en las grandes empresa compradoras son inaccesibles para alguien que no se encuentre en los altos niveles de la empresa que trata de venderles.

* Los compradores industriales tienen la tendencia a quedarse con los proveedores de artículos comprados con regularidad. Estos contactos, por lo general, se hacen a altos niveles.

Todo esto significa, que en muchas situaciones el personal de ventas más importante y efectivo de una empresa son sus altos ejecutivos y una persona no podrá llegar a serlo si no posee habilidades para vender.

Si una persona piensa en adquirir su propio negocio, es por seguro que el éxito dependerá de su capacidad de vender.

2.3. -EL PERSONAL DE VENTAS Y SU FUNCION EN LA SOCIEDAD.

La competencia es fuerte. Debe reconocerse que la mayor parte de las empresas compiten, en una competencia a veces feroz, tratando de vender el mismo producto a los mismos compradores y casi al mismo precio.

Esta continua competencia es lo que hace que vender sea una actividad necesaria. Una sociedad económica en la que gran parte del

comercio se realiza en un mercado libre, esto constituye un sistema complejo y a la vez maravilloso de individuos e instituciones cuyas interrelaciones se mantienen de tal forma que el sistema funcione como es deseado y con un mínimo de fricción. Cada eslabón de esta larga cadena llamada "sociedad" realiza funciones necesarias y precisas. Cuando ciertos eslabones ya no realizan cosas que la sociedad valora, se descartan. Es el caso y el advenimiento de las fibras sintéticas que reemplazan a las naturales.

El personal de ventas constituye una institución económica dentro de la sociedad; vender es un servicio que la sociedad ha valorado como necesario. Ésta puede ser cruel y benevolente: cruel porque elimina las empresas, actividades o personas que no necesita y benévola porque recompensa a quienes le proporcionan lo que quiere. Así, el personal de ventas debe realizar funciones que la sociedad valora, de lo contrario, quedará eliminado.

Sin embargo, las tareas de los vendedores están cambiando y algunos autores de la mercadotecnia moderna sostienen que si éstas cambian con el tiempo, pueden llegar a convertirse en tareas no esenciales. ¿Que factores operan para producir estos cambios?

1. Existe una publicidad masiva de marcas que establece una preferencia por ellas entre millones de consumidores. Cuando esto ocurre, los

comerciantes se ven obligados a vender estas marcas y ya no son necesarios los servicios de un vendedor para persuadirlos.

2. Las gigantescas cadenas de tiendas de venta al detalle compran cada vez más a través de comités y no por medio de compradores departamentales: El representante de ventas de fabricantes tiene dificultades para tener acceso a estos comités. Las decisiones de éstos se basan en las respuestas que reciben de una computadora a la que han alimentado con datos relativos a las ventas de cada artículo, márgenes de utilidad, movimiento, espacio necesario, etc. Resulta muy difícil tratar de convencer a una computadora, pero los vendedores inteligentes encuentran la forma de influir en la situación.
3. En las grandes cadenas comerciales las decisiones de comprar pueden radicar en los ejecutivos de más alto nivel y estas personas pueden preferir el trato con sus homólogos en la organización del fabricante y no con el representante de ventas. Incluso los compradores de grandes fabricantes pueden carecer de la autoridad final de compras sobre artículos importantes. Es posible que esta autoridad se encuentre a niveles más altos donde el vendedor le resulte difícil establecer contactos. Sin embargo, hay todavía mucho trabajo de ventas que debe hacerse a niveles más bajos. "No obstante estos cambios que se producen en la actividad de vender a causa del tiempo, existen varias funciones precisas

que siempre deben realizarse: el vendedor debe aceptar la innovación, poseer conocimientos, facilitar el consumo, actuar como canal de comunicación con el mercado y servir al comercio."¹¹

2.3.1. - ACEPTAR LA INNOVACIÓN:

En la sociedad en que se vive se da la bienvenida a lo novedoso, en lugar de aferrarse a lo pasado. La vida media de los productos cada vez se hace mas corta. Tan pronto como un artículo nuevo llega al mercado, otros dos salen del laboratorio para hacer un mejor trabajo.

Sin embargo, la innovación sola tiene un valor para la sociedad cuando ha salido del laboratorio y de los almacenes. Los nuevos productos y servicios adquieren valor únicamente cuando los usuarios llegan a conocerlos.

Las innovaciones, sin importar todo lo meritorio que pueda ser, no se venden por sí solas. Pocos ejecutivos comerciantes emprenderán la producción de un nuevo producto si no tienen los medios para venderlos. Sin la existencia de una actividad agresiva de ventas se produciría un colapso en la economía y los productos y servicios nuevos y mejorados no estarían disponibles para provocar el progreso en la vida. Ningún fabricante asumiría un riesgo semejante y ningún inversionista arriesgaría su capital en una

¹¹ Sólo para gerentes de ventas, Garofalo, pág. 73.

aventura inútil. La agresividad en las ventas ha sido un factor importante en la disponibilidad de una amplia gama de productos constantemente mejorados.

Se debe recordar que incluso los productos ya reconocidos también deben venderse. Millones de nuevos compradores ingresan en el mercado todos los años (compradores que no conocen el producto). Cada artículo es nuevo ó extraño para muchos compradores en perspectiva. Incluso los productos ya conocidos se mejoran constantemente y cada una de estas mejoras debe venderse.

2.3.2. -POSEEDOR DE CONOCIMIENTOS.

El personal de ventas debe ser un experto y saber mas que cualquier otra persona sobre el producto y los problemas que resuelve. Esta función sobre el conocimiento es muy importante. Sin embargo, el conocimiento sobre el producto es solo parte de la historia. El vendedor también debe saber cómo el producto solucionará los problemas del cliente y, además, las diferentes aplicaciones del mismo.

2.3.3. - AGENTE CATALIZADOR EN EL PROCESO DE CONSUMO.

La considerable fricción que existe en el mercado ocasiona el estancamiento del consumo. Las personas quieren todo tipo de bienes y

servicios, pero muchas veces la inercia natural provoca que no se satisfagan sus deseos, lo cual frena y altera la economía. Si no se compra un volumen suficiente de bienes y servicios (en la actualidad el volumen necesario es muy grande), las personas que lo producen pierden sus trabajos.

El consumo es necesario para mantener el nivel de empleo. La acción de vender agiliza y estimula el consumo, el reducir la inercia inherente de las personas. La capacidad de persuasión de los vendedores no solo intenta vencer esta inercia y estimular a las personas que compran lo que desean, sino que en muchos casos esta capacidad facilita las compras a los consumidores.

2.3.4. - AGENTE DE INFORMACIÓN.

Uno de los problemas de esta enorme y compleja sociedad es la comunicación entre el mercado y el fabricante. En épocas pasadas el fabricante de zapatos conocía personalmente su mercado; los clientes le pedían con exactitud lo que deseaban. Ahora, los intermediarios, la publicidad, los detallistas, etc., se han colocado entre el fabricante y el consumidor de zapatos. De tal manera que el problema básico de comunicación entre los deseos de los compradores y el fabricante siguen existiendo. La función esencial la realiza en gran parte el personal de ventas.

Las empresas que carecen de representantes de ventas en el área pueden no saber que es lo que está pasando en el mercado.

2.3.5. - FUNCIÓN DE SERVICIO.

El trabajo de ventas no termina cuando el cliente en perspectiva ha ordenado el producto. Cualquier vendedor inteligente sabe que el trabajo apenas comienza cuando se ha levantado el pedido. Un vendedor puede tener que prestar servicios a un cliente en perspectiva antes de cerrar la primera venta. Las personas no compran productos, sino más bien utilidades. Si no las obtienen, dejarán de operar con esa fuente.

Una venta se define como la solución a un problema. El comprador no busca un producto o servicio, sino más bien una solución a su problema. El vendedor que llega con una idea útil al cliente en perspectiva es probable que obtenga un pedido para sus productos.

El servicio que preste el cliente puede ser grande, o puede ser también pequeño. Grande o pequeño, el espíritu de servicio debe estar presente, haciendo amigos y cerrando ventas.

Como se entiende el verdadero papel del vendedor en la sociedad, ya no se necesita dar importancia a una personalidad irresistible, a largas conversaciones y a un uso exagerado de tácticas de presión para obtener un pedido. Los clientes en perspectiva han visto tantos representantes de ventas

de esta clase que los reconocen, los consideran una molestia y apenas si los escuchan.

Con esta elevación de los niveles de la profesión se produjo un mejoramiento de la posición social del personal de ventas. Ahora se les considera como parte necesaria y respetable de la estructura económica y social.

El mismo término vendedor se ha redefinido. Al representante de ventas se le considera en la actualidad como un experto, una persona competente y entrenada profesionalmente, para brindar un servicio valioso.

Incluso la actitud ética del personal de ventas está cambiando. Es usual que un vendedor aconseje a un cliente en perspectiva para que no compre, aun cuando la venta puede resultar fácil de hacer. No existe una mejor forma de ganar la confianza que demostrándoles que sus intereses tienen prioridad.

2.4. - TIPOS DE VENTAS Y CLASES DE VENDEDORES.

Hay muchos tipos de ventas. Algunos vendedores venden artículos intangibles, o sea, servicios que no se pueden detectar por medio de los sentidos. Algunos venden un tipo particular de producto, como automóviles y otros diversos artículos como, por ejemplo, la ferretería. Algunos tienen que buscar sus clientes potenciales, mientras que otros los reciben. Hay

vendedores que venden a consumidores tales como propietarios de casas o estudiantes mientras que otros lo hacen a compañías, como empresas industriales o tiendas al menudeo.

Los diferentes tipos de ventas exigen distintos atributos de personalidad, capacidades y conocimientos sobre los productos. Los vendedores al menudeo tienen una gran ventaja, porque poseen mercancías disponibles para mostrarlas a sus clientes. Sin embargo, por lo común no pueden buscar nuevos clientes, sino que deben esperar a que éstos acudan a sus departamentos. Los vendedores industriales son, con frecuencia consultores de las industrias a las que sirven.

A menudo tienen que estudiar con mucho cuidado el procedimiento de negocios de sus clientes, antes de recomendar los productos apropiados. Los vendedores al mayoreo deben pensar no solo en como vender sus productos, sino también en cómo podrán sus clientes vender esos mismos artículos. El servicio se está convirtiendo en una parte cada vez más importante de sus empleos.

Cada uno de estos tipos de ventas ofrece oportunidades interesantes de carrera. Aun cuando el ambiente de trabajo puede ser diferente, esos tipos de ventas tiene algo en común: todos exigen un vendedor creativo, orientado a los clientes.¹²

¹² Mercadotecnia, Schoell y Guittinan, pág. 612

2.4.1- VENTAS AL MENUDEO.

El proceso de proporcionar bienes y servicios en cantidades limitadas a los clientes, para su uso personal, se denomina ventas al menudeo. Una persona puede ir a una tienda de aparatos domésticos y adquirir una lavadora, o bien, otra persona puede acudir a una tienda de departamentos a comprarse un traje. Esas dos personas harían una compra relativamente fuerte; pero es frecuente que las adquisiciones de los clientes al menudeo sean pequeñas. Se ha descubierto que las ventas promedio en las tiendas de departamentos son relativamente pequeñas.¹³

El buen servicio es un factor importante para lograr que un cliente regrese. El buen servicio hace que el cliente quede satisfecho. Por lo que no solo regresará, sino que con frecuencia preguntará por un vendedor, por su nombre, porque lo sabe dispuesto a ayudarlo. Es muy frecuente que uno de esos clientes recomiende un vendedor a otras personas.¹⁴

2.4.1.1-TAREAS DEL VENDEDOR.

La mayoría de los vendedores al menudeo trabajan en horas regulares y se les suele asignar a un departamento en particular, dentro de una tienda.

¹³ Mercadotecnia, Kotler, pág. 430.

Los vendedores al menudeo tienen que estar bien informados respecto a todas las clases y cantidades de mercancías que hay en sus departamentos. Tienen que saber donde se encuentran las existencias para poder localizar con rapidez la mercancía que soliciten los clientes. También es preciso que conozcan las características de las mercancías que manejan, con el fin de poder responder a las preguntas de sus clientes. En muchos casos, además de realizar las ventas, los vendedores al menudeo tendrán que preparar recibos de ventas o marcarlas en una caja registradora. Además, deberán envolver las mercancías que adquieren los clientes.

Otras actividades de respaldo a las ventas de los vendedores al menudeo incluyen el mantenimiento en orden, tanto de las existencias como del departamento. A menudo, tendrán la obligación de mantenerse al tanto de los niveles de existencias e informar a sus supervisores cuando éstas disminuyen por debajo de un mínimo establecido. En ocasiones, se espera que ayuden a preparar un inventario físico general de las existencias disponibles. De vez en cuando, tendrán que ayudar a organizar o mantener exhibiciones de mercancías en sus departamentos

Cuando trabajan en departamentos grandes o tiendas especializadas, los vendedores al menudeo se encuentran por lo común en una atmósfera de apresuramiento. Pueden pasarse los días en pasillos, entre mostradores o

¹⁴ Entrepreneur, éxito en las ventas; Danielle Kennedy, pág. 12.

desplazándose en departamentos abiertos, pues hay personas por todas partes y suceden muchas cosas. Con frecuencia, tratan de servir a varios clientes al mismo tiempo.

Las técnicas de ventas que utilizan los vendedores al menudeo varían de unas tiendas a otras. Algunos establecimientos esperan que sus vendedores utilicen métodos activos de ventas para animar a los clientes a comprar. En otras tiendas, la meta es complacer a los clientes, incluso cuando sea preciso dedicar una cantidad considerable de tiempo a encontrar exactamente el producto relativamente poco costoso, que busca un cliente. Incluso en esta época de tiendas al servicio al menudeo, hay una demanda sostenida y continua del servicio de venta al menudeo.

Algunas tiendas al menudeo requieren que sus vendedores dediquen parte de su tiempo a las ventas externas, visitando a los clientes en sus hogares. Por lo común esos vendedores manejan productos o servicios que no siempre se pueden vender adecuadamente sobre el mostrador, ni dentro de los límites de una tienda. Por ejemplo, una persona puede desear retapizar un sofá o varios sillones. Aun cuando puede ir a una tienda a escoger materiales, el establecimiento podrá enviarle a un representante de ventas a su hogar para enseñarle las muestras de telas. En esta forma, la persona podrá examinar las muestras, con el fin de decidir cuáles utilizará. Esos vendedores deben mostrar un gran interés por las personas y poder

entenderse con ellas. Es preciso que tengan capacidad de persuasión, que puedan analizar los deseos de los clientes y que tengan destreza para superar las objeciones.

Así, pesar de todas las estanterías abiertas y las exhibiciones de autoservicio, la mayor parte de las tiendas al menudeo dependen todavía mucho de sus vendedores. Los vendedores al menudeo representan un elevadísimo porcentaje de los vendedores que se dedican a las ventas. La mayoría de esos trabajadores al menudeo son mujeres, en contraste con el predominio de hombres en las ventas industriales y al mayoreo.

En el futuro, las tiendas al menudeo necesitarán probablemente contratar a más personas. Este crecimiento, más el reemplazo normal de trabajadores que abandonan el campo o se retiran, asegura una demanda constante de vendedores al menudeo bien preparados.¹⁵

2.4.1.2. -FUTURO DE LAS VENTAS AL MENUDEO.

Los sueldos iniciales en las ventas al menudeo son relativamente bajos, en comparación con otros campos de trabajo. Sin embargo, el sueldo aumenta y se presentan oportunidades de avance, conforme los jóvenes vendedores adquieren experiencia y alcanzan volúmenes mayores de ventas

¹⁵ Ventas: manual practico, Frederick A. Rusell, pág. 54.

Los aprendices de vendedores al menudeo pueden seguir una línea de progreso desde empleados de ventas a gerentes de departamento. Posteriormente, quizá puedan ascender a un puesto de compradores y a continuación, al puesto de gerentes de mercancías. En las grandes cadenas de tienda. Hay también diversos tipos de puestos dentro de la administración general.

Muchos vendedores en el campo al menudeo prefieren permanecer en ventas, en lugar de pasar a la administración. Los empleados expertos en ventas al menudeo pueden adquirir una enorme clientela y, en esa forma, obtener ingresos anuales elevados. Muchos de esos vendedores trabajan con un sueldo fijo más comisiones. Las comisiones es una forma de ganancia basada en un porcentaje sobre el volumen de venta realizada.

Hay muchas prestaciones en las ventas al menudeo. Por ejemplo, con frecuencia se pueden escoger las horas de trabajo, en forma más amplia que en otros tipos de ocupaciones. Por lo común, se permite a los vendedores adquirir las mercancías de sus tiendas con descuento, que suele ir del 10% al 20% por debajo de los precios al menudeo y este privilegio, algunas veces, se extiende también a sus familias. Muchas tiendas, sobre todo las de mayor tamaño, cubren totalmente o en parte los costos de prestaciones tales como seguros de vida, pensiones y seguros de gastos médicos.¹⁶

¹⁶ Sólo para gerentes de ventas. Garofalo, pag. 90.

2.4.2- VENTAS INDUSTRIALES.

Los fabricantes tienen que vender lo que producen. Algunos utilizan intermediarios, pero se considera provechoso tener sus propios vendedores. Los fabricantes emplean probablemente vendedores propios cuando sus productos requieran instalaciones especiales, con costos unitarios elevados, o cuando tales productos son muy técnicos. Un pequeño fabricante puede tener representantes de ventas que funcionan fuera de la planta principal; pero los fabricantes importantes suelen tener una red de oficinas de ventas que operan como matrices para los numerosos vendedores de la empresa. Algunos vendedores trabajan en los mercados industriales. Otros venden a distribuidores que revenden los productos. En este capítulo nos ocuparemos de esos dos tipos de empleos.

2.4.2.1. -VENTAS A EMPRESAS INDUSTRIALES.

Un fabricante puede emplear diversos tipos de vendedores como ayuda para llegar a un mercado industrial. Si el producto es bastante común y no demasiado técnico, el fabricante puede emplear a vendedores industriales en general. En el caso de que el producto sea muy complejo, podrá dar empleo a ingenieros de ventas, con capacidad tanto de ventas como de instalación y mantenimiento. Si la mayor parte de los trabajos de venta implican servicios o mantenimiento, el fabricante podrá emplear a

vendedores de servicios. Cuando la tarea de una empresa es cubrir nuevos territorios o establecer canales de distribución que antes no existían, puede utilizar a vendedores exploradores. Cada uno de esos vendedores industriales desempeña un papel singular.

2.4.2.2. -EL VENDEDOR INDUSTRIAL GENERAL.

Este tipo de empleado vende a los agentes de compras, supervisores de plantas, ingenieros, superintendentes de fabricas y gerentes de oficinas. Dependiendo del producto, la importancia y el monto del pedido, el vendedor industrial general puede tener que hacer una presentación de ventas a un grupo de ejecutivos administrativos superiores, o bien, a un solo individuo. Con frecuencia, ese vendedor tratar con un número relativamente pequeño de clientes. Incluso en ese caso, el volumen de ventas tiene probabilidades de ser grande, debido al precio elevado de los artículos vendidos.

El vendedor industrial debe ser paciente y no esperar resultados rápidos. A veces, es necesario visitar a los clientes durante varios años, antes de realizar una venta; pero, dado que se trata de pedidos importantes de este campo, esa paciencia suele dar buenos dividendos.

Con frecuencia, el vendedor industrial se ocupa de productos muy técnicos y, en algunas ocasiones, tiene que resolver problemas. A menudo, este tipo de empleado trabaja con los especialistas de las compañías para

determinar hasta que punto satisface su producto las necesidades del cliente. Esos especialistas son ingenieros, químicos, analistas de sistemas y diversos tipos de técnicos. Junto con ellos, tal vendedor visita la planta del cliente, reúne datos sobre las operaciones de negocios y, a continuación, esa información con el fin de determinar las necesidades del comprador. Esto puede implicar la necesidad de efectuar una investigación, trazar planos y presentar los resultados al cliente.

El servicio completo al cliente es la nota predominante de los empleos del vendedor industrial general. Para enfrentarse a compradores experimentados, cuidadosos y bien preparados desde el punto de vista técnico, el vendedor tiene que estar también muy bien preparado. Por esta razón, las empresas industriales se inclinan cada vez mas hacia las personas con títulos universitarios. Sin embargo, también es importante el adiestramiento en la compañía. Por ejemplo, no es raro que una compañía programe a un aprendiz de ventas para que trabaje cuando menos una año en la planta de producción, con el fin de que descubra cómo se producen diversos artículos de la empresa. A continuación, se le puede incorporar a la división de ventas.

2.4.3. - EL INGENIERO DE VENTAS.

Para negociar ventas de productos muy técnicos, con instalaciones complicadas, tales como computadoras, diseños de refinerías y disposiciones de transportadores, se necesita un ingeniero de ventas. Este último es un especialista que cuando menos, tiene licenciatura y, con frecuencia, varios títulos en campos como ingeniería química, metalurgia, electrónica, mecánica o aeronáutica.

El ingeniero de ventas debe trabajar en contacto estrecho con el personal del cliente para estudiar las operaciones de este último y llegar a la raíz del problema. En ocasiones, el ingeniero de ventas debe inventar nuevos métodos para utilizar equipos antiguos o nuevas unidades, adiestrando a continuación a los empleados del cliente para que las usen en forma adecuadas. Sea cual sea el empleo, el ingeniero de ventas debe tener una mente inventiva que lo impulse a resolver problemas. También tendrá que ser capaz de comunicarse y persuadir, puesto que muchas veces el producto que vende es el más difícil de todos: Una idea nueva.

2.4.4. - EL VENDEDOR DE SERVICIOS.

Este tipo de vendedor no necesita una educación avanzada; pero tiene que poseer un grado de aptitudes mecánicas, porque deber dar servicio a productos específicos. además de venderlos.

Después de realizar una venta, el vendedor de servicio visita regularmente al cliente para asegurarse de que los equipos estén en buen estado y funcionen de manera correcta. Un buen ejemplo de este tipo de ventas y servicios se encuentra en una compañía que vende maquinas de escribir de oficina. Después de que un cliente adquiere las maquinas, el vendedor de servicios efectúa inspecciones y ajustes periódicos para mantener el equipo en buen funcionamiento. Esas inspecciones suelen formar parte de un contrato de servicios de mantenimiento que adquiere el cliente al comprar el equipo. Si se descompone, el vendedor de servicios debe efectuar una visita de urgencias con el fin de repararlo.

2.4.5. - EL VENDEDOR EXPLORADOR.

Al vendedor explorador lo emplea un fabricante para sondear nuevos territorios, a fin de convencer a clientes, principalmente mayoristas y detallistas, de que prueben un nuevo producto. Este tipo de venta requiere una actitud positiva, viveza, imaginación y capacidad para comunicar ideas a clientes en perspectiva.

Un vendedor explorador puede visitar primeramente a los intermediarios, mayoristas y distribuidores, para hablarles de un nuevo producto que el fabricante considera que pueden manejar en forma provechosa. El vendedor explorador organizar reuniones con los vendedores

de los intermediarios, para mostrarles el modo en que se puede vender el nuevo producto. De esa forma, el vendedor explorador tiene dos tareas importantes; convencer a una compañía de que puede obtener beneficios al adquirir y redistribuir un producto, y enseñar a la empresa como efectuar ventas que le produzcan utilidades

El vendedor explorador trabaja en contacto estrecho con el departamento de publicidad del fabricante, con el fin de que el producto y los materiales de exhibición lleguen a los distribuidores al mismo tiempo que comienzan a aparecer en los medios masivos los anuncios sobre el producto. Si el artículo se envía demasiado pronto, los distribuidores no se sentirán contentos, porque las ventas serán bajas. Si se envía demasiado tarde, los distribuidores no podrán satisfacer la demanda creada por la publicidad, debido a la falta de existencias, por lo que sufrirán tanto ellos como el fabricante. El vendedor explorador que ha establecido un artículo o una línea de productos en una zona, se dedica a realizar el mismo trabajo en otra región, dejando el trabajo de ventas continuas a los vendedores industriales en general o a los de servicios. Con el tiempo un vendedor explorador puede cubrir un estado o un grupo de estados. Por lo común, obtiene un sueldo importante. Además, se le pagan todos los gastos y, a menudo, se le da una bonificación cuando sobre pasa la cuota asignada de nuevos negocios.

2.4.6. - VENTAS A DETALLISTAS.

Algunos fabricantes venden directamente a detallistas individuales; otros no lo hacen y prefieren tener tratos con los distribuidores. En algunos campos, los vendedores de los fabricantes visitan las oficinas de compras de las grandes cadenas y establecen también salas permanentes de exhibición, en donde presentan sus productos a los compradores detallistas visitantes. En otros campos, los fabricantes pueden depender de los distribuidores para la promoción de sus productos. Sin embargo, incluso en estos campos, los fabricantes pueden trabajar con los mayoristas, empleando a vendedores de servicios para los distribuidores como ayuda para el fomento de sus productos, o utilizando vendedores detallistas para introducir ciertos tipos de abastecedores y vendedores al menudeo.

Aún cuando hay vendedores detallistas en muchos campos, se encuentran con mayor frecuencia en los campos de abarrotes, medicamentos e industria editorial. Por ejemplo, un vendedor detallista de productos médicos puede visitar de cuatro a seis médicos al día. Este vendedor no trata de vender productos a los médicos, sino de indicarles simplemente los datos relativos al mismo, qué se puede hacer con él, cómo se usa y qué investigaciones se utilizaron para su desarrollo. También puede mencionar el tiempo que ha permanecido el producto en el mercado y las opciones favorables que han emitido otros médicos. El detallista distribuye al

médico folletos y muestras gratuitas e indicara al médico que quizá le convenga prescribir o recomendar el medicamento a sus pacientes.

A continuación, el detallista puede visitar a los farmacéuticos de la zona, proporcionándole la misma información que dio a los médicos. Dejar folletos e indicar a los farmacéuticos, basándose en las conversaciones sostenidas con los médicos, que pronto empezarán a recibir pedidos del producto y que les conviene asegurarse de tenerlo en existencia. Son los farmacéuticos los que se convierten en realidad en clientes, aun cuando son los médicos los que crean la demanda del producto.

El empleo de detallista de abarrotes es un poco más rutinario. Este vendedor trata de establecer buenas relaciones de trabajo con el gerente de la tienda de abarrotes y su personal, y obtiene autorización para verificar las existencias de sus productos. El detallista de abarrotes entra simplemente en la tienda y verifica las cantidades de artículos en los anaqueles. Si las existencias son reducidas, se dirige a la bodega de reabastecimiento, y trae una nueva cantidad de artículos que coloca en los anaqueles. Si el detallista considera que las existencias en reserva son inadecuadas para satisfacer las necesidades de la tienda hasta su próxima visita, preguntará al gerente del departamento o de la tienda si puede preparar un nuevo pedido para mantener las existencias en el nivel apropiado.

Por consiguiente, al manejar la rutina del control de existencias, el detallista de abarrotes efectúa ventas y al mismo tiempo, lleva acabo una tarea que, de otro modo, tendría que realizar el vendedor al menudeo.

2.4.7. - EL VENDEDOR DE SERVICIOS A DISTRIBUIDORES.

Este tipo de vendedor lo emplean con frecuencia los fabricantes en los campos de abarrotes, alimentos especializados, medicamentos y tabaco. Suelen encargarse de operaciones comerciales establecidas y, a menudo, toman a su cargo cuentas después de que las crea un vendedor explorador. Este vendedor es raro que tome pedidos y se dedica a ayudar a los vendedores del mayorista a vender una mayor cantidad de productos del fabricante a los clientes, proporcionándoles consejos útiles sobre los artículos.

Los vendedores de servicios a los distribuidores. Suelen tener la tarea de verificar las existencias de los detallistas en sus territorios y animarlos a hacer nuevos pedidos, la mayor parte de los cuales están destinados a los clientes del distribuidor, o sea, a los mayoristas. Esos vendedores aconsejan a los detallistas respecto a las técnicas de distribución de los artículos en las tiendas, publicidad, exhibiciones, prácticas de promociones especiales y normas de crédito. Incluso, pueden ayudar a una tienda a establecer

exhibiciones y organizar demostraciones de un producto dentro del establecimiento.

Los vendedores de servicios a distribuidores son ejemplos excelentes del modo en que los vendedores modernos han llegado a convertirse en personas capaces de resolver problemas. Para aumentar y mantener volúmenes de ventas y márgenes de ganancias de los productos de sus compañías, los distribuidores, a que incrementen sus volúmenes de ventas. Tienen que conocer bien los negocios en todos los niveles, para resolver los problemas a que se enfrentan.

Por consiguiente, su misión primordial es fomentar los productos a través de los canales apropiados de distribución. Ayudan a los distribuidores a vender los artículos de sus empresas; también ayudan a los detallistas, con el fin de que pidan cantidades mayores del producto a los distribuidores. Establecen la buena imagen de su compañía y sus artículos en toda la cadena de distribución.

2.4.8. - VENTAS AL MAYOREO.

Un mayorista es un agente intermediario, que enlaza a un fabricante con un detallista o un usuario industrial. Algunos productores pueden depender totalmente de mayoristas para la promoción y la distribución de sus artículos. Otros, como se indicó antes pueden utilizar a sus propios agentes o

vendedores para complementar los esfuerzos de los mayoristas. El productor que no está satisfecho con el modo en que promueve un mayorista cierto artículo, puede recurrir a otro distribuidor o contratar un cuerpo de vendedores. Sin embargo, los mayoristas son en general eficientes.

El vendedor mayorista suele trabajar con una lista de clientes regulares, visitándolos a intervalos determinados y representando a dos, tres o más fabricantes. Muchos fabricantes no tienen objeciones para que un vendedor mayorista maneje líneas de mercancías no competitivas. En unos cuantos campos, tales como el del vestido, un productor ni siquiera presentar objeciones para que un vendedor mayorista lleve también líneas de competencia directa. El productor en pequeño se siente complacido al tener a un vendedor mayorista que tiene contactos establecidos con los grandes detallistas, y recibir sólo una parte del tiempo del mayorista. En caso de que el productor se convierta en una empresa importante en el mercado, el mayorista podrá dedicar más tiempo o, incluso, la exclusividad a promover las mercancías del fabricante o arriesgarse a perder el derecho a representarlo. Un fabricante que ha llegado a dominar el terreno puede tomar incluso la decisión de contratar a un grupo de vendedores propios.

El vendedor mayorista enseña muestras, fotografías o catálogos con listas de los productos que ven de una o varias empresas. A veces, el mayorista puede apremiar a un cliente para que adquiera un artículo

específico; lo más frecuente es que surgieran varios productos. La meta del vendedor mayorista es persuadir a los compradores a que se conviertan en clientes regulares y sigan siéndolo. El éxito depende del establecimiento de una buena reputación, por el hecho de mantener a los clientes bien abastecidos en todo momento y por los buenos servicios prestados.

El servicio se está haciendo una parte cada vez más importante del trabajo de los mayoristas. Los vendedores al menudeo dependen a veces de los mayoristas. Para verificar existencias en tiendas, preparar los pedidos por las cantidades convenientes para mantener las existencias ó inventarios en niveles óptimos. Además, se espera que los mayoristas aconsejen a los detallistas respecto a cuáles deben ser esos niveles de existencias, cómo hacerles publicidad a los nuevos productos y cómo prepara exhibiciones en las vitrinas y los mostradores. También se puede esperar ayuda técnica de los vendedores mayoristas. Por ejemplo, se espera que un vendedor que maneje cierto producto, como, por ejemplo, una unidad de aire acondicionado para automóviles, puede explicar cómo instalar la unidad y darle servicio, además de proporcionar consejos sobre la forma de promover su venta.

Los mayoristas, como todos los demás vendedores, tienen que realizar algunos trabajos de administración. Deben preparar informes de gastos, planear sus programas de trabajo, compilar listas de clientes en

perspectiva, mantenerse al tanto de los nuevos desarrollos de los productos que manejan y asegurarse de visitar regularmente a sus clientes. Algunos vendedores mayoristas cobran incluso dinero que se debe a sus empresas.

Algunos productores que deben utilizar con frecuencia a mayoristas son:

- * Fabricantes de productos alimenticios.
- * Fabricantes de medicamentos.
- * Algunos productores de telas y fibras.
- * Productores de equipos y accesorios para automóviles.
- * fabricantes de aparatos eléctricos, unidades de ferretería, materiales De construcción, implementos agrícolas y artículos para jardinería.
- * Fabricantes de artículos operacionales.

Casi todos los mayoristas de productos alimenticios pueden ser expertos en frutas cítricas frescas y congeladas. Los clientes detallistas saben que el mayorista tiene fuentes de suministro en toda la industria. En esta forma, el vendedor mayorista puede ayudar a los detallistas a escoger frutas cítricas, frescas y congeladas, y a venderlas con provecho. Los productos de cítricos necesitan también a estos vendedores mayoristas especializados, para que les ayuden a aceptar una buena parte del mercado, cosa que, sobre todo tratándose de los productores pequeños, no pueden lograr con su propio personal de ventas.

2.4.8.1. -CUALIDADES DEL VENDEDOR MAYORISTA.

Al contratar a aprendices para trabajos de ventas, casi todos los mayoristas buscan a personas jóvenes, amistosas y comunicativas. Para tener éxito en las ventas al mayoreo, los vendedores deben poseer gran dinamismo y entusiasmo, tienen que ser sinceros y éticos, cualidades importantes para su éxito.

Los vendedores al mayoreo tienen que "entenderse bien" con otros, ya que deberán visitarlos una y otra vez. Sus clientes tendrán que esperar con agrado sus visitas regulares, porque los saben dispuestos a ayudar y los consideran amables. Los clientes nunca deben sentir que los vendedores realizan simplemente visitas para obtener pedidos, aunque, por supuesto, la ayuda que proporcionan da como resultado esos pedidos.

Aun cuando los estudios de preparatoria son requisito educativo para ingresar a este campo, muchas compañías que venden productos técnicos y científicos, tales como artículos médicos y equipos de fábrica, prefieren personas con preparación especializada, más allá del bachillerato.

2.4.8.2. -FUTURO EN LAS VENTAS AL MAYOREO.

Un vendedor explorador puede iniciar su carrera en una empresa mayorista en un empleo de respaldo a las ventas, o bien, como aprendiz de

vendedor. En cualquiera de esos casos, el principiante debe trabajar por lo común en varios tipos de empleos internos, antes de salir como vendedor.

El principiante puede comenzar en el almacén o en el departamento de envíos, para familiarizarse con los miles de artículos que maneja el mayorista. Posteriormente, se le transfiere a un escritorio de etiquetación de precios, para que aprenda los precios y las condiciones de descuento que utiliza la empresa. A continuación, el aprendiz tiene probabilidades de convertirse en "vendedor interno", que atender los pedidos que hagan los clientes por teléfono. En este empleo, después de tener la oportunidad de acompañar en sus ventas a un vendedor experimentado, el aprendiz llega a conocer a muchos clientes de la compañía.

El tiempo que transcurre en los empleos iniciales varía de unas empresas a otras. Por lo común, se necesitan dos años o más para preparar un aprendiz para las ventas externas. Sólo después de que se familiarice ampliamente con los productos de la empresa y las técnicas apropiadas de venta y servicio a los clientes, se le asigna territorio a un novato. Por esto es importante contratar prospectos que cubran adecuadamente los requisitos para vendedores profesionales.

Un vendedor experimentado que tenga las cualidades necesarias de líder y la capacidad adecuada de ventas, puede ascender a un empleo de supervisión o administración en una oficina de ventas. o bien, quizá, a un

puesto ejecutivo de la compañía. Además, puesto que los vendedores al mayoreo pasan mucho tiempo sobre el terreno reuniéndose con muchas personas, a menudo reciben ofertas tentadoras de empresas clientes.

2.5. - ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Algunos años atrás el viajante de comercio era más independiente. La comunicación entre él y la empresa era más y difícil; es decir, hacía lo que quería. Consideraba a su propiedad personal; iba de una empresa a otra y de producto en producto según su convivencia. En la actualidad, el vendedor está más vinculado a un engranaje en el que cada persona tiene una mayor dependencia de la gerencia para prepararse y equiparse en su trabajo. Los clientes pertenecen a la empresa; el vendedor es sólo un vínculo de comunicación que mantiene el contacto. Una compensación adecuada, el estímulo y el control desarrollan lealtad hacia la empresa y al gerente de ventas. Cada persona debe tener un sentimiento de permanencia y pertenencia hacia la organización de la que forma parte.¹⁷

Los gerentes de ventas poseen algunas herramientas administrativas especialmente desarrolladas, con las que una persona debe familiarizarse para poder comprender el ambiente administrativo que gobierna las actividades de ventas.

¹⁷ MARKETING, W. M. Pride / O. C. Ferrell, pág. 457.

Comprender esto le es útil para obtener el tipo de trabajo en el que tendrá más éxito y se sentirá más feliz y al que pueda llegar de una manera más inteligente. También es de esperar la información que se proporciona en este tema facilite el proceso de ajuste para el joven vendedor. Que acaba de ingresar a esta actividad. Mientras más rápido, se logre este proceso de adaptación, más satisfecho y eficiente se sentirá el vendedor. Además, algunas personas pueden tener aspiraciones para llegar a la gerencia. Tal vez una haya escogido a la gerencia de ventas como un medio para llegar a la cima. Si es así, este tema puede proporcionar algunas ideas sobre la naturaleza del puesto, funciones que comprende:

2.5.1. - IMPORTANCIA DE LA PLANEACION EN LA VIDA PROFESIONAL DEL VENDEDOR.

Algunos gerentes de ventas han dicho que la empresa debe seleccionar al representante de ventas y no al revés. Por su puesto, el gerente de ventas lo contrata, pero esto no quiere decir que una persona no pueda ejercer su poder de elección sobre qué empresa escoger para buscar un trabajo. No debe sentarse a esperar que aparezca alguien que quiera entrevistarlo. Hay que darle la importancia que merece a este aspecto de la planeación de su carrera puesto que es básico para su éxito.

Ya debe tener ideas claras sobre su capacidad para las ventas. Ya debe saber si está mejor calificado para vender productos básicos o

especialidades, en grandes ciudades o en pequeños lugares, productos tangibles o intangibles, a consumidores finales o empresas industriales.

El próximo paso en la búsqueda consiste en estudiar algunas empresas en las que usted podría ofrecerle la mejor oportunidad.

Después tendrá que tratar el problema del gerente de ventas. Si es posible, trabaje para uno que sea muy capaz. Bajo la guía de una persona de talento es probable que usted pueda desarrollar todas sus potencialidades. Así como un buen entrenador deportivo obtiene lo mejor de sus jugadores, los buenos gerentes descubren y desarrollan las destrezas de su personal. La mayoría de los jóvenes vendedores que tienen ambiciones aspiran llegar a ser gerentes de ventas o dueños de sus propios negocios. Quieren aprender a ser buenos administradores de un jefe que es maestro en su arte.

Se puede aprender mucho si observa con cuidado a un gerente eficiente en acción. Mejor aún, llegue a conocerlo lo suficiente como para discutir con él las razones en que funda sus acciones.

Es importante que elija a su jefe con mucho cuidado. Se ha demostrado hasta el cansancio que un administrador efectivo puede construir una vigorosa organización, mientras que el mal administrador nunca llega a construir una, ni siquiera a mantenerla.

Cuando busque su primer trabajo en ventas advertir, por su puesto, que aunque no haya tenido la suerte de conectarse inmediatamente con la

empresa más adecuada y con el gerente de ventas de su agrado, más tarde podrá tener éxito para lograr lo que busca.

Aquellos representantes que han batallado duro para llegar a sus posiciones actuales, saben que conseguir un trabajo es a menudo una tarea de ventas en la que pueda utilizar todo lo que aprendió sobre el arte de su contacto y poner en práctica cualquier habilidad para vender que usted posea.

Lo más importante a destacar aquí es que usted debe tener algo que vender. Si se presenta ante su probable empleador con una idea de valor obtendrá el puesto.

Un postulante entre cien se molesta en presentar una idea de valor al posible empleador.

Esta cuestión de conseguir el trabajo es sólo un aspecto del problema. El otro es obtener un representante de ventas. Es decir, es un problema mutuo, de igual interés para el postulante y para el empleador. A este último le cuesta mucho dinero entrenar un vendedor y procura no gastarlo en una persona que no promete mucho. Muchas empresas informan a los candidatos a vendedores sobre sus compañías y el trabajo de su personal de ventas; a menudo destacando los elementos desagradables del trabajo. Piensa que así eliminarán algunos postulantes que piensen que no se adaptarán al trabajo o que teman que les resulte muy

difícil hacerlo. ¿Dónde puede uno informarse sobre las ciudades de estos empleadores potenciales? Una buena fuente la constituye el propio personal de ventas de la empresa. Con rapidez se sabe en los círculos de vendedores cuáles son las mejores " empresas para trabajar ". Si un representante tiene un buen jefe, por lo general, trata que todos se enteren. La reputación de los malos gerentes se divulga ampliamente en el sector industrial. Por todos los medios debe tratar de hablar con los vendedores de la empresa en la que esté considerado trabajar.

Teresa quería vender muebles para un fabricante, a quien no conocía pero se le ocurrió un plan. Habló con los gerentes de varias mueblerías importantes para preguntarles sobre cuáles eran las fábricas que tenían un mayor mercado, que parecían tener el mejor personal de ventas y que fuese la más progresista. Continuamente se mencionaron tres compañías como las mejores. Ella centró sus fuerzas en las tres.

Los puestos varían en su atracción. Lamentablemente, los " peores " trabajos son los que están disponibles, en especial para los vendedores principiantes. Después de todo no es común que las personas dejen un buen trabajo, y cuando lo hacen, el empleador ya tiene una lista de representantes experimentados y capaces que desean trabajar para la compañía. Los buenos puestos no van en su busca, usted debe ir a buscarlos; y esto requiere conocer el arte de vender.

2.5.2. - RECLUTAMIENTO.

Cuando un gerente de ventas decide aumentar el personal, puede emplear ciertos procedimientos:¹⁸

1. Buscar dentro de la misma empresa en otras áreas que no sean las de ventas para ver si alguien tiene interés en inclinarse como vendedor. Esta es la acción más barata y fácil que puede realizar el gerente, y que también es buena para la normal de la empresa ya que muchas de las personas esperan ser transferidas a ventas como una forma de promoción. De este modo, si usted desea vender para una determinada empresa pero no encuentra una vacante en ventas, puede aceptar empleo en otra área, haciendo conocer su deseo de trabajar en ventas cuando llegue su oportunidad.
2. La mayor parte de las empresas tiene un registro de candidatos obtenido de personas que buscan un empleo en ellas. Es cierto que la calidad de estas solicitudes no es tan buena como desearían los gerentes, pero muchas veces deben revisarse estos registros, porque resulta poco costoso hacerlo. Además, puede ser que candidatos inteligentes hagan saber a la empresa, periódicamente, que todavía siguen interesados

Observar quiénes muestran un fuerte deseo de trabajar con la empresa puede resultar conveniente a la gerencia, ya que en la mayor

¹⁸ Administración de personal. Agustín Reyes Ponce, pág. 84.

parte de los casos ésta se ve contrada al observar una actitud opuesta: personas indiferentes o incluso hostiles a los esfuerzos del gerente.

3. Algunos jefes piden a sus representantes de ventas nombres de buenos candidatos basados en la teoría de que los trabajadores eficientes saben reconocer a quienes son como ellos.
4. El contacto personal de él gerente de ventas puede ser muy efectivo. Muchos representantes obtuvieron su trabajo porque tuvieron la oportunidad de conversar con el gerente y éste observó buenas habilidades del candidato.

Muchas empresas, después de poner en práctica las fuentes de reclutamiento mencionadas sin tener resultados, contactan a las agencias de empleos, aunque la mayoría de los gerentes no son partidarios de hacerlo porque piensan que un verdadero representante no debe depender de otros para "venderse" a sí mismo. En efecto, los buenos trabajos de ventas no se consiguen a través de las agencias de empleo, aunque hay excepciones.

Publicar anuncios solicitando personal es ya la última posibilidad que tienen quienes necesitan examinar a numerosos candidatos. A través de esta fuente se pueden encontrar algunos trabajos apropiados, en especial, en los avisos que aparecen en las secciones financieras o deportivas de algunos periódicos o en revistas de comercio. De este modo, quienes buscan trabajo no deben ignorar este medio, pero sí saber discriminar entre los anuncios

que prometen enriquecerlo de la noche a la mañana y los que realmente ofrecen posibilidades de trabajo con una empresa de reputación.

2.5.3. - PROCESO DE SELECCIÓN.

Por lo general, se sigue seis o siete pasos en el proceso de selección de candidatos a puestos de ventas. Los candidatos deben ver en cada uno de estos pasos un esfuerzo por destacar a los menos aptos y emplear a aquellos más capaces. Esto tiene sus ventajas desde el punto de vista del individuo, ya que significa un esfuerzo honesto por parte de la gerencia para contratar a las personas más calificadas y protegerlas del efecto negativo que podrían ejercer sobre ellas los empleados ineficientes, impidiendo realizar así un trabajo profesional. Los pasos básicos en este programa selectivo o de eliminación son:

- 1) La solicitud.
- 2) La verificación cuidadosa de la información
Proporcionada por el solicitante.
- 3) Las entrevistas personales.
- 4) Pruebas de distintos tipos para medir las cualidades
deseadas en el candidato tales como iniciativa,
mentalidad, caracteres de la personalidad, buena
salud, persistencia y aptitudes para el puesto de que se trate

Tenga presente que en la lotería de la administración de las ventas nada es más importante para construir una organización de éxito, que contratar el personal adecuado. Con buen personal, las tareas del gerente de ventas se simplifican en gran medida. Si contrata al personal equivocado sólo tendrá problemas. Mientras más importantes sean las ventas para la empresa, mayor cuidado deberá observar la gerencia en la selección de sus vendedores.¹⁹

2.5.3.1. -FILOSOFÍA BÁSICA.

Al estudiar los procesos de selección hay que tener presente algunos puntos importantes.

1. Ninguna tarea de las que usted realiza como gerente, es más importante para el éxito de la empresa, que ésta de selección de personal: de modo que no lamente el tiempo que debe dedicarle ni el dinero que pueda costarle: debe hacerlo si realmente quiere tener éxito.
2. Procure mantener u obtener una buena cantidad de candidatos calificados entre los cuales realizar la selección.
3. Procure identificar y rechazar los candidatos no calificados tan pronto como sea posible para minimizar los costos de la selección. Mientras sé esta considerando a cada candidato, la empresa está gastando dinero.

¹⁹ Administración de personal. Agustín Reyes Ponce, pág. 86.

4. Emplee primero las técnicas de selección menos costosa dejando las más caras para una etapa posterior del proceso, cuando el número de candidatos ya se haya reducido.
5. La mayoría de los gerentes considera al proceso de selección en términos de probabilidades. Entienden que cada candidato posee una cierta probabilidad de fracaso; procuran seleccionar a aquel que creen tenga la mejor probabilidad de éxito, advirtiéndole no importa cuán buena parezca la persona, existe la posibilidad de que las expectativas que de ella se tienen no lleguen a cumplirse. Si bien las posibilidades de éxito pueden ser buenas para varios candidatos, el ofrecimiento del puesto se debe hacer a aquellos que muestren el menor riesgo posible.

2.5.3.2. -LA SOLICITUD DE EMPLEO.

El candidato calificado reconoce la importancia de poner por escrito los datos referentes a su carrera para que sean evaluados por empleador. Cada pregunta se debe responder con exactitud y en forma completa. El modo en que se llenó la solicitud de empleo constituye en sí una indicación del carácter del solicitante. Las solicitudes redactadas con descuido, ilegales o incompletas provocan serias dudas en la mente del patrón sobre las posibilidades del candidato y sobre su comprensión de lo que es y no importante en el comercio. Además, los vendedores deben llenar pedidos,

redactar informes de gastos y de visitas en los que se necesita una expresión clara y precisa. Si no puede llenar en forma correcta una solicitud de empleo, ¿qué puede esperarse del trabajo de papeleo que tendrá que realizar en su puesto? A los gerentes de ventas no les interesa emplear mucho tiempo para averiguar la respuesta a esta pregunta.

Una actitud desganada, dudosa ante el requerimiento de que llene la solicitud puede indicar que el candidato tendrá la misma actitud hacia los trabajos de rutina de papeleo que deberá hacer en su futuro puesto. Por otra parte, una disposición entusiasta y de cooperación indicará que de igual modo tratará el trabajo desagradable y tedioso que tenga que realizar más adelante. La solicitud proporciona valiosa información sobre el solicitante para referencia futura en caso de empleo. También proporciona medios efectivos de eliminar una serie de candidatos antes de que el gerente pierda su tiempo realizando entrevistas personales.

Muchas personas que solicitan un trabajo no son calificadas. Por lo general, estas personas se detectan rápidamente después de examinar la solicitud de empleo.

Algunas solicitudes de empleo son demasiado minuciosas en cuanto a la actitud de información que requieren. A veces, indagan sobre la vida personal del postulante, situación que llega a ser irritante si uno quiere

mantener en reserva ciertas cosas. Pero uno debe tratar de contestar a todas las preguntas sin discrepancia ni contradicciones.

Los empleadores analizan con mucho cuidado las solicitudes para tratar de descubrir a aquellas personas que no son lo que dicen ser. Algunos candidatos afirman tener cierto grado de educación o experiencia que en realidad no poseen. Otros procuran ocultar experiencias desfavorables extendiendo las fechas de otras experiencias. Muchos gerentes tienen en cuenta y consideran todo el período de actividad del postulante, desde que ingresó en el mercado de trabajo.

Cuando se evalúan estas solicitudes, algunas de las preguntas tienen más peso que otras. Puesto que el solicitante no sabe cuáles serán más importantes, conviene responder cada pregunta con el mayor cuidado posible. Sin embargo, la sección sobre experiencia en el trabajo sobresaliente puede compensar serias deficiencias en otras áreas. Por el contrario, un registro poco efectivo en el trabajo puede anular características positivas en otros aspectos.²⁰

2.5.3.3. -LAS REFERENCIAS.

Los gerentes de ventas experimentados dicen "La persona que cita a muchas referencias, por lo general, las tiene". Si se dan como referencia

²⁰ Administración de personal, Agustín Reyes Ponce, pág. 87.

antiguos amigos o comerciantes conocidos, es común que den una buena información para ayudar al candidato. En muchos casos no conocen lo suficiente al postulante como para proporcionar datos valiosos para el empleador. Cuando se dan como referencia los exempleadores del candidato, surgen dos dificultades. En algunos casos, este último puede haber sido despedido por el empleador, por lo que la recomendación puede no ser favorable. En circunstancias en que haya dejado voluntariamente su trabajo, puede haber algún tipo de resentimiento o enemistad hacia el solicitante. El empleo más efectivo de las referencias consiste en proporcionar las suficientes como para poder obtener una muestra representativa de las mismas. Mediante este método se puede detectar si se hace un elogio excesivo de las cualidades del candidato o si existe la tendencia a desfavorecerlo. Algunas formas que se emplean para las referencias piden datos para las deficiencias y defectos del candidato; de este modo, el empleador, conociéndolas con anticipación, podrá intentar prevenir que ocurran en el futuro.

La mayoría de los gerentes experimentados dependen más de las conversaciones telefónicas con referencias, cuyas opiniones respetan. Es más probable que una persona revele hechos más pertinentes sobre un candidato si no se ve forzada a escribirlos, ya que nunca se sabe quién leerá lo escrito. También, el gerente puede conocer más de un candidato por la

forma en que la referencia habla de él. Existen varias formas de expresar la misma oración; pequeñas insinuaciones, matices, inflexiones, hincapié en ciertas palabras y una actitud general revelan mucho más cuando se habla.

El postulante debe procurar proporcionar referencias que signifiquen algo. El nombre de un conocido ejecutivo en ventas tendrá más peso que el de un vecino o amigo de universidad. También es importante considerar la dirección de referencias por otra razón: algunas personas no saben escribir cartas de recomendación efectivas perjudicando así las probabilidades del candidato. Los empleadores desean saber sobre los hábitos de trabajo, confiabilidad, productividad, lealtad y capacidad para trabajar con otros del postulante más que sobre religión, relaciones familiares y cuán dulce era cuando niño o qué buen padre es.

Si bien muchos gerentes subestiman la importancia de las referencias, otros crean que es necesario analizarlas con cuidado para ver si hay algo más que pueda interesar sobre el candidato.

Sobre todo, el postulante debe obtener el permiso previo de las referencias para usar sus nombres.²¹

²¹ Administración de personal, Agustín Reyes Ponce, p{ag. 90.

2.5.3.4. - LA ENTREVISTA PERSONAL.

Son pocos los vendedores que se contratan sin ser sometidos antes a una serie de entrevistas personales, las cuales son más importantes para muchos gerentes, que el curriculum vitae, la solicitud de empleo o las referencias en el proceso de contratación del personal. En la entrevista, el gerente se forma una opinión de la apariencia del solicitante, de su voz, posee, iniciativa y filosofía general de ventas. Siente especial agrado por las personas bien preparadas; por aquéllas que miran a los ojos sin turbarse. Gustan sentir un apretón de manos firme. Le agrada individuo que posee una voz agradable y que sabe cómo usarla ventajosamente. Prefiere el candidato que no tenga un carácter fácil de alterar; que no se ría en forma exagerada ante las bromas del gerente en suma, le agrada al individuo que muestre serenidad y aplomo.

Muchos gerentes de ventas tienen por costumbre estimular a los candidatos para que hablen sobre sus vidas, sus pasatiempos y formas favoritas de recreación. Sostienen que se puede conocer más sobre el postulante de esta manera que a través de las solicitudes de empleo. En algún momento de la entrevista algunas empresas tienen por costumbre insertar un tema de conversación destinado a probar el código de ética comercial del entrevistado. Por lo general, prefieren personas honestas.

El solicitante de un puesto de ventas debe realizar un buen contacto previo antes de asistir a la entrevista. Informarse sobre la empresa, sus políticas y productos; Así podrá responder con inteligencia cuando el gerente lo diga "¿por qué quiere trabajar con nosotros?". El candidato puede aplicar ventajosamente casi todos los principios del contacto previo cuando busque un trabajo de ventas. El sólo hecho de haber realizado la investigación prueba al empleador que usted pruebe en su valor y que es probable que continúe con su práctica cuando trabaje como vendedor.

Por lo general, los candidatos son entrevistados varias veces, ya sea por el mismo gerente o por diferente ejecutivos. Esto se hace con el objeto de conocer mejor al candidato y verificar sus cualidades. Por ejemplo, un joven puede salir bien en la primera entrevista pero empezar a "fallar" en la segunda o tercera. Además, si no ha sido muy veraz en su información, es probable que se contradiga en alguna de las entrevistas.

A los ejecutivos les agrada, también, que sus impresiones sobre el candidato sean verificadas por otras personas. Puede ser que un ejecutivo obtenga una impresión errónea sobre un punto crítico.

El individuo que desee obtener un puesto en una organización debe procurar localizar alguna persona que haya pasado a través del proceso de selección de esa empresa para saber si los gerentes gustan de crear situaciones embarazosas para los candidatos. Un gerente de ventas iniciaba

la entrevista diciendo: ¿Así que usted piensa que puede vender? Bien, ¡trate de venderme un automóvil nuevo! Los postulantes que están preparados para responder a estas tácticas tendrán una mayor posibilidad de manejar con éxito esta situación que los que sean tomados por sorpresa.²²

2.5.3.5. -EL USO DE PRUEBAS.

La solicitud de empleo, a pesar de todos los detalles que contiene, puede no descubrir deficiencias en el candidato. En algunos casos, ni siquiera una cuidadosa verificación de las referencias o la entrevista personal revelan grandes defectos. Por esta razón se usa una serie de pruebas para obtener mayor información en el proceso de selección. La creencia en el dicho " Una mala selección significa cambios rápidos en el personal de ventas " influye para que el gerente emplee todos los medios posibles para reducir el número de errores en la selección y que han sido tan comunes en el pasado.

No es el objetivo tratar con detalle estas pruebas. Si bien no son infalibles, y por lo general se complementan con otras formas de evaluación de la aptitud del candidato, son usadas por muchas empresas y se mejoran continuamente. Miden factores tales como:

²² Administración de personal, Agustín Reyes Ponce, pág. 92.

- Capacidad mental o habilidad para aprender. Si el producto que debe venderse es complicado y el curso de entrenamiento largo y difícil, las personas que no tienen habilidad para aprender no podrán asimilar el material. Es conveniente eliminarlos antes de que ellos pierdan su tiempo y la empresa su dinero. En el caso de que se trate de proposiciones simples, que demanden poca capacidad mental, la prueba puede servir para el propósito de eliminar los candidatos que son demasiado inteligentes y que pronto abandonarían el trabajo por estar debajo de sus capacidades.

Existen distintas pruebas que pueden medir la inteligencia. Sin embargo, se está empezando a advertir que la inteligencia tiene muchas más dimensiones de las que se reconocieron en los instrumentos tradicionales que, en su mayoría, miden las habilidades verbales, para matemáticas, perceptivas y lógicas. El supuesto general es que el individuo que posea estas habilidades tendrá otras; es cierto que existe una alta correlación entre estas habilidades, pero está muy lejos de ser perfecta. Una persona que califique muy bajo en matemáticas o habilidades verbales puede poseer una inteligencia excepcional.

- Información adquirida en la escuela y en el hogar. El futuro vendedor de máquinas de contabilidad debe saber contabilidad y prácticas comerciales, mientras que el representante de ventas de maquinaria para construir caminos debe poseer conocimientos sobre técnicas de construcción

de caminos y de excavación de suelos. Algunas empresas favorecen a aquellas personas que han tomado cursos nocturnos o por correspondencia mientras trabajan en forma regular en algún puesto. Es una evidencia del deseo a progresar, una de las características más importantes de la personalidad. Esta información se puede determinar a través de pruebas o de preguntas orales.

- Características de la personalidad. En los últimos años se ha hablado mucho sobre el valor de las pruebas de personalidad, en el proceso de selección de vendedores. Un gran número de empresas importantes emplea estas pruebas. Cuánto creen en ellas, es otro asunto. Pero el individuo que busca trabajo debe estar preparado para pasar este sufrimiento.²³

2.5.4. - ENTRENAMIENTO.

Siempre se da algún tipo de entrenamiento al personal recién contratado, aun cuando sólo se trate de una breve introducción a la línea de productos e información sobre las políticas de la empresa. Pero en la actualidad, la mayor parte de las grandes empresas han encontrado necesario instituir programas formales de entrenamiento en ventas para el personal que acaba de ingresar, en especial, cuando se contrata a personas

²³ Administración de personal, Agustín Reyes Ponce, pág. 95.

jóvenes a inexpertas. Sin embargo, estos programas de entrenamiento varían en su calidad: algunos son muy buenos y otros no tanto. En efecto, una persona joven que planea hacer una carrera en ventas deber aceptar su primer empleo teniendo en cuenta el tipo de programa de entretenimiento que le ofrece la empresa elegida. No resulta muy difícil determinar la cantidad y naturaleza del entrenamiento ofrecido al candidato; es conveniente sobre este tema durante entrevistas.²⁴

La gerencia efectiva, por lo general, dedicada un tiempo considerable al entretenimiento de su personal, dando en un principio sólo lo indispensable para que el entrenado pueda desenvolverse con eficiencia en su campo de trabajo. Se le da un entrenamiento adicional a medida que adquiere experiencia y demuestra su dedicación a las ventas y a la empresa.

Una advertencia: aunque no lo parezca, la gerencia debe evaluar cuidadosamente a los sujetos a entrenamiento mientras reciben su capacitación, y su desempeño tendrá mucho que ver con el tipo de tarea que se le asigne al terminar el programa. El mejor, por lo general, obtendrá el mejor puesto.

Si bien los participantes en el programa de entretenimiento empiezan con los métodos convencionales de educación, como conferencias, películas y discusiones sobre el tema, resulta difícil evaluar las habilidades para

²⁴ Administración de personal, Agustín Reyes Ponce, pág. 108.

vender sólo a través de la aplicación de estos métodos. Para aprender a vender uno tiene que vender; y este se hace cuando se aplica el método de representación de papeles.

2.5.4.1. -REPRESENTACIÓN DE PAPELES.

La representación de papeles consiste en colocar al participante en situaciones reales y permitirle vender a clientes en perspectiva simulados. Para que el método funcione con efectividad, los clientes en perspectiva deben ser reales en sus reacciones y se los debe colocar en situaciones muy realistas. Al entrenado hay que proporcionarle la información que un verdadero vendedor obtendría en el contacto previo antes de visitar a un cliente.

Este tipo de educación, en la que se aprende haciendo, puede ser muy efectivo en la enseñanza de técnicas de ventas, en especial, en los programas iniciales de entrenamiento. Los participantes son colocados en una situación en la que están expuestos a los distintos factores imprevisibles que siempre surgen en las ventas. Además del entrenamiento que reciben los estudiantes en el manejo de la técnica de papeles también le permite al instructor en enseñar a cada individuo elementos tales como inflexión de la voz, aplomo, modales, forma de expresión y movimientos que son tan importantes para el éxito de un vendedor.

La representación de papeles trae a la luz aspectos de la personalidad que de otra manera permanecerían ocultos. Es común que los estudiantes callados y tímidos fracasen en una venta real debido a los nervios o a la falta de seguridad. No hay duda de que éste es el mejor método para convencer al estudiante de ciertos principios. El instructor puede señalar la necesidad de la información sobre el producto y dejar que el entrenado se presente a la clase y participe en una representación de papeles sin la suficiente preparación; la ridiculez de la situación se presenta ante la clase de una manera inolvidable.

La representación de papeles también muestra al estudiante de una manera convincente de saber lo que hay que hacer es una cosa, pero hacerla es otra. Una de las principales deficiencias de la mayor parte de los cursos sobre el arte de vender es que solo enseñan al estudiante el arte de vender pero no como vender. Muchos participantes pueden recitar los diferentes métodos de contactar clientes en perspectiva, de responder objeciones y cierre de la venta. Sin embargo, muchos se sorprende al saber cuánto de este conocimiento se puede olvidar bajo la presión emocional de una situación de ventas.

En los programas de entrenamiento en ventas para enseñar las técnicas a los nuevos reclutas, debe emplearse ampliamente el método de representaciones de papeles. Requiere práctica perfeccionar una

representación de ventas; uno o dos intentos no son suficientes para lograrlo. Si bien sería imposible determinar el número de veces que cada estudiante debe actuar en una representación, el instructor debe pensar que cuatro o cinco veces puede ser un mínimo absoluto.²⁵

2.5.4.1.1. – LOS OBSERVADORES.

Algunos instructores prefieren que la representación de ventas se realice frente a toda la clase, así todos los estudiantes se pueden beneficiar. Aunque reduce el número de representaciones que puede hacerse durante un período, este sistema es muy recomendable, por:

1. Porque muchas veces los estudiantes pueden ver algunos problemas que escapan al maestro y sugerir acciones para corregirlos.
2. El instructor puede evitar que surja algún resentimiento contra él, si la crítica la hace la clase. Además, si ésta en forma unánime critica el mismo punto, es probable que el entrenado la acepte como una crítica verdadera.
3. Mientras el participante aprende a través de la representación de papeles, toda la clase aprende observando y a menudo, queda muy impresionada. Además, aprenden qué no se debe hacer. Por esta razón, cada representación va mejorando a medida que el instructor avanza con la

²⁵ Profesionalismo de las ventas, Rebeca L. Morgan, pág. 2.

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

clase, aun para cada estudiante sea la primera venta. Las primeras representaciones son, por lo general, muy deficientes: el maestro debe informar a la clase y a los estudiantes seleccionados para la representación que se cometerán muchos errores y que las cosas y que las cosas no saldrán también como se espera. Sin embargo, habrá que indicarles que básicamente aprenderán mejor contenido errores. A veces es conveniente que el instructor seleccione para las primeras representaciones aquellos estudiantes que posean más habilidades verbales y para las ventas. Esto permitirá que haya un buen comienzo y que se dé a los participantes inexpertos alguna idea de todo el proceso.

Es recomendable preparar alguna hoja de evaluación para que cada participante la complete cuando observe una venta. De otra manera, los observadores pueden olvidar el punto que se quiere destacar durante la misma. Deben escribir de inmediato cualquier comentario que quieran hacer sobre alguna fase de la venta. La hoja de evaluación también sirve como registro para que el participante estudie lo que quiere mejorar. Con relación a esta hoja, el instructor debe aclarar que no se clasifica esta tarea, que sólo se trata de una forma de aprendizaje. Puesto que el primer vendedor es penalizado y los últimos son gratificados debido al aprendizaje adquirido durante cada venta. El último estudiante ya aprendió mas sobre ventas cuando llega su turno.

En las sensaciones de representación de papeles, el instructor debe con vencer a los estudiantes sobre la importancia de hacer críticas correctas. Debe convencerlos de que él est allí para ayudarles a ganar mas dinero y que no hay ninguna cuestión personal en sus críticas. Deberá señalar que no exista la venta perfecta, que todos cometemos errores. Debe convencerlos también de que existen respuestas precisas y categóricas para cada problema y que la crítica sobre algunos puntos tiene por fin darles ideas acerca de otras formas de manejar los problemas.

La representación de papeles sin críticas tiene un valor limitado, ya que el enterado no tiene forma de determinar qué es lo correcto o lo incorrecto. Si bien la práctica sin observadores puede ayudar a pulir y dominar una presentación, resulta más ventajoso que haya observadores que hagan comentarios a la actuación.

Un hecho importante que suele descuidar los instructores de técnicas de ventas es que el estudiante debe aprender también con base en los aspectos positivos de la venta, pues éstos pueden proporcionar también una experiencia tan valiosa como la basada en los errores. En una venta en la que el cliente en perspectiva era un individuo agresivo, que tenía severas opiniones sobre el producto que se estaba vendiendo, el vendedor habló con voz tranquila, pausada y dejó que el cliente expresara con libertad sus sentimientos. Por supuesto, la entrevista llevó m s tiempo de lo normal, pero

después que el cliente expresó sus opiniones el vendedor pudo realizar la representación adecuándola a los gustos y disgustos manifestados por el individuo. Además, la clase pudo observar cómo se calmaba el cliente al ver tranquilo al representante, por contraste a una representación anterior en la que el estudiante cometió el error de ser tan agresivo como sus clientes y terminaron gritándose uno al otro.

Con frecuencia, el instructor se concentra demasiado en los detalles e ignora los factores más importantes. Una de las primeras preguntas que debe formular el instructor a su clase es: "¿por qué no pudo el representante realizar la venta?" O "¿por qué obtuvo la orden el vendedor?". Es importante que el estudiante adquiriera la habilidad para determinar en que momento se hizo o se perdió la venta. A menudo, una razón o evento importante decide la situación. Por ejemplo, un estudiante realizó una representación deficiente y un mal cierre, pero de todas formas obtuvo el pedido. En este caso, se debió a que la vendedora se había tomado el trabajo de localizar un cliente excelente y le había permitido hablar todo el tiempo. Ella dejó que él hablara, lo cual, muchas veces, es una buena técnica. Este sólo factor minimizó todos los errores que cometió la vendedora.

2.5.4.1.2. – LA IMPORTANCIA DEL COMPRADOR.

En la representación de papeles, a los compradores se les debe identificar claramente, por ejemplo: como propietario de un almacén o agente de compras de una empresa real. Entonces este comprador debe tener información sobre la empresa que está representando, creando así una situación definida, el comprador no podrá responder a las preguntas con inteligencia; debe fabricar sus respuestas y esto evitará que el vendedor prepare sus respuestas. Si el estudiante está vendiendo calculadoras Texas Instruments a ejecutivos comerciales, habrá que decirle al comprador que él es el señor González, contralor de una empresa real. El comprador asume su papel y negocia como si en realidad él fuese el contralor de esa empresa. Si no puede hacer esto, la venta no es realista y muy poco se enseñará. El instructor debe tratar de localizar a los individuos que puedan representar su papel en forma realista. Muchas veces el mismo instructor puede representar el papel de comprador si piensa que está mejor capacitado para hacerlo. Un peligro con esta práctica es que los estudiantes tienden a pensar que el maestro trata de hacer las cosas más difíciles cuando sólo está tratando de poner el máximo de resistencia a la venta. El maestro debe convencer a sus alumnos que nunca llegarán a ser buenos vendedores si sólo practican con compradores fáciles.

2.5.4.2. - CONTENIDO DEL PROGRAMA.

La mayor parte de los programas de entretenimiento en ventas se centran en cuatro áreas principales: 1) conocimiento del producto; 2) usos y problemas para el cliente; 3) conocimiento de la empresa, y 4) técnicas de ventas. Tradicionalmente, los programas de entrenamiento se centraban en el conocimiento del producto y de la empresa y se prestaba muy poca atención a las técnicas de ventas y a los problemas del cliente en perspectiva.

2.5.4.2.1- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO.

Es comprensible que los programas de entrenamiento en ventas estén orientados a proporcionar al estudiante el conocimiento necesario sobre el producto porque cualquier gerente reconoce que el vendedor tiene que conocer todo lo referente al producto para poder venderlo.

Por fortuna, la enseñanza del conocimiento sobre el producto es un asunto que no ofrece dificultades, pero puede resultar pesado si el producto es complicado, como en el caso de las computadoras, o si la línea de productos es muy grande.

Muchas veces el estudiante pasa algún tiempo en la fábrica o en el departamento de servicio para aprender más sobre el producto. Hay que

tener presente que solo las grandes empresas contratan y entrenan a varias personas al mismo tiempo.

En las pequeñas empresas, solo una o dos personas reciben entrenamiento en ventas a la vez. Estas empresas no tienen nuevo personal en entrenamiento, pero esto no es motivo para negar la necesidad de un programa de entrenamiento; un programa continuo para el personal de ventas existente. A medida que aparecen nuevos productos, los vendedores necesitan información sobre ellos. El conocimiento del producto es crítico en la venta de productos industriales, donde los compradores esperan que el representante sea un experto.

2.5.4.2.2. - USOS Y PROGRAMAS PARA EL CLIENTE.

Se ha dicho con anterioridad que el conocimiento del producto no es suficiente, hay que saber también cómo aplicar la información sobre el producto a los problemas del cliente. La llave en las ventas es probar a satisfacción del cliente que el producto es la mejor solución a su problema. De modo que debe prestarse gran atención al estudio y solución de un problema del cliente.²⁶

²⁶ Adminístrate hoy, Mtra. Bertha Alicia Pineda Jordán, pág. 68.

2.5.4.2.3. - CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

Es conveniente proporcionar conocimientos acerca de todo lo que constituye la empresa al vendedor, pues ellos son quienes dan la imagen de toda la organización a los clientes, sus funciones, alcances, filosofía, calidad, etc.

Aspectos intangibles, pero que son los que diferencian a la organización de las demás. Algunas veces la primera y otras la única persona con quien tiene contacto el cliente de toda la empresa, es con el vendedor.

Haciendo evidente así la importancia de que los vendedores conozcan todas las partes que conforman a la empresa y sus fines.

2.5.4.2.4. - TÉCNICAS DE VENTAS.

Sin duda, la enseñanza de las técnicas de ventas es una tarea mucho más difícil que la instrucción de los temas anteriores, en lo que se trata de transmitir esencialmente información teórica. Puesto que vender supone una rápida reacción a situaciones creadas por el cliente en perspectiva, la sola posesión del conocimiento no es suficiente. Más, la amplia variedad de situaciones, combinada con el hecho que no existe una formación correcta de manejar una situación, significa que las técnicas de instrucción deben basarse en la representación de papeles, y en las discusiones de mesa

redonda en las que vendedores experimentados puedan intercambiar ideas con los mas jóvenes.

2.6. - TIPOS DE REMUNERACIONES Y ESTÍMULOS A LA FUERZA DE VENTAS.

Existen diferentes planes para remunerar al personal de ventas, pero todos pueden dividirse en dos formas de pago: pagos por el tiempo de una persona y pagos por su productividad. El salario se paga por el tiempo; usted dedica su tiempo al trabajo y el empleador paga. La comisión, por el contrario, se paga por vender algo: productividad. La gratificación, dependiendo de la razón por la que se paga, puede ser por el tiempo o por la productividad. Una gratificación navideña es un pago por el tiempo mientras que la gratificación por vender más de la cuota es un pago a la productividad.²⁷

No existe un sistema perfecto de remuneración. Casi todos los planes son una combinación de tiempo y productividad. Cada organización trata de elaborar un plan que atraiga al tipo de personal que necesita, que no sea muy complicado de calcular y administrar, que sea justo para todos, que mantenga contenta a la fuerza de ventas y que pague por hacer las cosas

²⁷ Sólo para gerentes de ventas, Garofalo, pág. 124.

que la gerencia quiere que hagan. Este último punto es muy importante. Ya se ha visto que, por lo general, se espera que el equipo de ventas realice muchas cosas mas aparte de vender. El plan de compensación debe pagarles por hacer estas otras cosas.²⁸

2.6.1. - SUELDO

Este sistema es preferido por vendedores principiantes, ya paga un ingreso fijo que puede ser más de lo que el neófito devenga en un principio. Inclusive los vendedores experimentados gustan de tener una parte del pago en forma de sueldo fijo así no tienen que preocuparse por cubrir ciertos gastos regulares y fijos como son impuestos, renta y seguros.

Desde el punto de vista de la empresa, el pago de un sueldo fijo le permite a la gerencia un control sobre su personal. Paga por su tiempo y tiene el derecho a decir lo que se debe hacer, siendo posible así que el personal realice otras actividades además de las ventas.

El principal problema que representa el pago de un sueldo fijo es que, por lo general, no es un buen incentivo para vender y discrimina al buen vendedor en favor del ineficiente. Muy rara vez se paga lo que realmente vale el personal eficiente ya que parte de su productividad se debe emplear para

²⁸ Administración de personal, Agustín Reyes Ponce, pág. 29.

su subsidiar a los vendedores cuya productividad es insuficiente para garantizar sus sueldos.

La mayor parte de los planes contiene ahora muchos elementos del sueldo; y si el programa de remuneraciones se administra con cuidado puede gratificar al vendedor productivo. Sin embargo, en aquellas situaciones en las que se requiere un alto nivel de capacidad para vender y en las que se ven involucrados los vendedores profesionales, dominan los planes de compensación por comisiones. Los vendedores profesionales prefieren un plan de comisiones, porque saben que esa manera se podrá ganar más dinero. Casi sin excepción, los representantes que ganan más de \$30, 000 por año trabajan por comisiones.

2.6.2. - COMISIONES

La comisión es simple y ofrece un fuerte incentivo para vender: no se vende, no se paga. Pero este plan no le da al empleador mucho control sobre el representante y no le paga por tareas diferentes a las de vender. Es más fácil para la empresa financiar, ya que no le paga hasta que la venta no se ha realizado.²⁹

Desde el punto de vista del vendedor, es una remuneración incierta: nunca saben cuánto van a vender. Los vendedores jóvenes no sienten

²⁹ Administración de personal. Agustín Reyes Ponce, Pág. 153.

agrado por este sistema, ya que no están seguros de su capacidad. Se ponen nerviosos y se preocupan, lo que afecta en forma negativa su habilidad para vender. Tal vez el incentivo sea demasiado fuerte, anulando su propósito, porque el vendedor está tenso y preocupado.

También puede suceder que se sienta tentado a concentrarse en las ventas actuales y descuide las distintas tareas que conseguirán ventas futuras.

Como en el caso del sueldo, la comisión se incluye como parte en numerosos planes de compensación. El sueldo tiene por fin dar parte en numerosos planes de compensación. El sueldo tiene por fin dar a la empresa un control sobre el personal y ofrecer seguridad; la comisión constituye un incentivo para vender más.

Hay ocasiones en las que la gerencia posee control sobre los vendedores a pesar de que a éstos se les pague sólo comisiones; el trabajo es tan bueno que la persona quiere conservarlo y el precio es hacer lo que la gerencia diga.

Las comisiones presentan dos problemas adicionales a la gerencia. Primero, es muy difícil encontrar vendedores que acepten trabajar sólo basándose en comisiones, al menos que las ganancias potenciales sean tan altas que el candidato sienta que vale la pena aceptar el ofrecimiento. Segundo, si las ganancias probables en comisiones son tan altas, la gerencia

pronto advierte que el costo total de su personal de ventas es mucho más alto que si le pagaran sueldos fijos. En esencia, parece que las personas prefieren aceptar menores ganancias a cambio de la seguridad de un plan de sueldo fijo.

Sin embargo, si se considera a la situación de la economía, en que el representante gane su sustento: debe vender suficientes bienes como para cubrir su sueldo. Así obviamente la seguridad de un sueldo es ilusoria. Al vendedor se le despedirá si no es capaz de vender lo suficiente como para cubrir su sueldo.

2.6.3- GRATIFICACIÓN POR SERVICIOS ESPECIALES

Muchas empresas ofrecen gratificaciones que a veces se otorgan sobre la base de puntos complicados por el vendedor en actividades como cobranzas, aperturas de cuentas nuevas, ventas de artículos especiales, arreglos de aparadores, demostraciones en almacenes, reducción de gastos de ventas o sobrepasar las cuotas establecidas. Las gratificaciones se usan mucho para pagar a los vendedores de comercios al talfe.

Si el plan permanece simple, puede funcionar admirablemente. La tendencia real es que éstos tiendan a convertirse en muy complicados y difíciles de entender y calcular. Muchas veces, las gratificaciones se agregan al sueldo fijo y comisiones por volumen de ventas.

Una pequeña cadena de almacenes al detalle pagaba a las 40 personas que integraban su personal de ventas un sueldo basado en el volumen de ventas individuales proyectado para el año. Los sueldos se determinaban para reflejar un costo total de 10% del volumen de ventas del vendedor. Además, cada persona podía ganar tres bonos " de gracia ". Un bono si la cadena lograba sus objetivos. Todos recibían el último bono si la cadena lograba sus proyecciones de ventas. Estas gratificaciones consistían en un viaje o las mercancías que el vendedor deseara adquirir.

2.6.4. - REPARTO DE UTILIDADES

El reparto de utilidades nunca ha ocupado un lugar importante en los sistemas de pago al personal de ventas porque éste queda a merced del contador del empleador. Puede reducir los ingresos del vendedor cuando en realidad éste no es responsable de la disminución de las utilidades. El sistema funciona mejor donde los empleados pueden vigilarse y estimularse entre sí. Los representantes de ventas, diseminados en todo el país, no pueden ser muy importantes; pero su aplicación es muy difícil.

Sin embargo, un tipo de plan de compensación basado en las utilidades, que funciona bien en ciertas situaciones, es el que se basaba en la utilidad bruta de una ventana.

En los casos en que el representante tiene control sobre el precio o el valor de un objeto que recibe a cambio, sería un grave error pagar comisión por el volumen de venta. El vendedor podría "comprar" volumen de ventas reduciendo simplemente el precio. Con el objeto de motivar a estos vendedores que determinan el precio, a conseguir él mas alto posible, algunos gerentes les pagan un porcentaje de la ganancia bruta obtenida en la venta.

2.6.5- LA CUENTA DE GASTOS

La cuenta de gastos ha sido motivo de muchas bromas. Desde el punto de vista del vendedor existen dos problemas principales: qué rubros deben incluirse en la cuenta de gastos y cuáles son los que la empresa considera que el representante abulta para su beneficio personal. En el momento de ofrecer un empleo en ventas debe quedar muy claro cuáles rubros están permitidos incluir y cuáles no. Por ejemplo, algunas empresas pagan la lavandería y propinas; otras no pagan estos gastos. Respecto a alguna cuestión - abultar los gastos - debe decirse algo más que unas pocas palabras. Es sabido que muchos gerentes inducen a sus vendedores a abultar las cuentas de gastos por razones contables.

Si la alta gerencia tiene razones para creer que no hay que gastar mucho dinero para realizar una venta, debido a que así ha venido siendo

manejado históricamente, habrá que hacer algunas preguntas difíciles. A aquellos vendedores cuya cuenta de gastos se considera excesiva.

La mayoría de los gerentes trabajan duro para reducir sus gastos de ventas; es difícil obtener una utilidad. Por lo que no deben ver con agrado al personal que miente o que trata con inteligencia los fondos de la empresa. Es conveniente tenga presente, que algunos de los factores a tener en cuenta para hacer promociones o aumentos de sueldos son, la honestidad y la consideración de los fondos de la empresa. La alta gerencia encuentra difícil promover a puestos de responsabilidad a las personas que no son dignas de confianza.

Sin embargo, los vendedores continuamente caen en la creencia equivocada, que la empresa aprueba las fricciones de su cuenta de gastos porque la gerencia no las cuestiona.

Es importante que el representante sepa que resulta muy complicado engañar a un gerente de ventas durante mucho tiempo. El gerente puede descubrir al deshonesto sin muchos problemas. Hay muchas formas de descubrirlo. Además, cuando el gerente observa la totalidad de su equipo de ventas, el deshonesto se expone con claridad. De modo que no es una política inteligente en el vendedor, basar su conducta en el supuesto de que su jefe sea un tonto.

Tal vez se le permita continuar engañándose a sí mismo. Un gerente de ventas al tratar este problema relató un incidente que tuvo entre su personal: "Juan estuvo abultando sus gastos durante años y piensa que me está engañando, pero sólo se engaña a sí mismo. La compañía se ha cobrado todo el dinero y muchos más por los aumentos que Juan no ha obtenido. Dejamos que piense que nos está engañando".

Para las personas que vayan a ser seleccionadas en el área de ventas, es importante que observen una imagen de absoluta honestidad. Es conveniente pedirles presentar un informe detallado de:

- 1) Cantidad del gasto.
- 2) Tiempo y lugar en que se realizó el gasto.
- 3) Propósito comercial del gasto.
- 4) Relación comercial entre el que ofrece y el que recibe el agasajo o regalo.

Es necesario presenten recibo de cualquier desembolso que se refiera a gastos de alojamiento y comida. Los regalos se limitan por persona y por año. Los vendedores deben llevar un diario en el que se detallen todos los gastos.

2.6.6. - ESTIMULO AL ESFUERZO

Uno de los continuos problemas de la gerencia es el de estimular el esfuerzo de su personal para que trabajen mejor. Tácticas como concursos, conferencias, cartas de reconocimiento y premios, se han empleado con este propósito.

2.6.7. - CONCURSOS

Se han ideado varios tipos de concursos para motivar al personal de ventas. Partidos de béisbol, de golf, viajes alrededor del mundo y simples declaraciones de las ventas de cada persona, son mecanismos tendientes a lograr el mismo resultado: Aumentar el esfuerzo de venta.

Algunas personas consideran que los concursos son infantiles y sostienen que ninguna persona madura puede aceptar este tipo de estímulo para trabajar mas duro, que es una forma de lograr que todos los vendedores incrementen sus esfuerzos, por lo que sólo se premia a unos pocos.

Existen respuestas para este argumento. Primero, las personas maduras siempre han participado en concursos y toman parte de ellos con gusto y entusiasmo. Hay en todas las personas, y especialmente en los vendedores, un espíritu competitivo que responde a estímulo. Segundo, los concursos bien organizados premian a todos en proporción a su éxito en la competencia; no son del tipo "todo o nada". Tercero, proporciona ala

gerencia una herramienta para dar un incentivo adicional por hacer ciertos trabajos sin alterar el plan básico de remuneraciones.

Los argumentos más sólidos en contra de los concursos son que éstos pueden tener como consecuencia una reducción subsecuente en las ventas y que puede inducir al personal a vender en exceso en su deseo por ganar. Sin embargo, si el concurso esta bien planeado, no provoca ninguno de estos resultados negativos.

Los mejores concursos tienen como objetivo lograr que el personal de ventas inmediato. El concurso elaborado alrededor de la obtención de nuevos clientes o cuentas logran un volumen de ventas a largo plazo. El que estimula la venta de todos las líneas puede lograr ventas permanentes.

Pero administrar un concurso no es una cosa fácil. Los representantes menos efectivos, que son los que más necesitan el estímulo, pueden ganar si hacen algunos movimientos inconvenientes. Fracasar en un concurso es peligroso, de ahí que se tienda a favorecer a algunos vendedores en detrimento de otros. Además, surgen todo tipo de desacuerdos, los que deben ser resueltos.

Algunos gerentes de ventas piensan que es mejor realizar pequeños con cursos y no uno solo y muy grande. El vendedor que pierde un concurso importante puede sentirse afectado en su moral. La persona que no pudo

ganar un par de boletos para asistir a un partido de fútbol no se sentirá muy perturbada.

2.6.8. - CONVENCIONES Y CONFERENCIAS

Gran parte de las organizaciones celebran convenciones o conferencias a intervalos regulares. Estas persiguen algunos de estos propósitos: educativos, de inspiración y de premio al esfuerzo.

La convención nacional, a la que asisten todos los vendedores o los que alcanzan las cuotas establecidas, no es tan común como solía ser. Es cara; aleja a las personas de sus territorios por largos períodos; estimula la distracción y es muy grande como para que se pueda manejar con eficiencia.

Por estas razones, muchas empresas prefieren la conferencia regional o de distrito. En ella, el grupo es pequeño como para que el gerente, que es quien conduce el evento, pueda llegar a conocer mejor los territorios; requiere menos tiempo y sus costos son menores.

Para propósitos educativos, la conferencia de distrito es superior a la convención nacional. Pero como medios de inspiración y de premiar esfuerzos es más recomendable la última.

La menos recomendable es la convención que se lleva a cabo en el hotel de una gran ciudad: los resultados serán negativos y los vendedores estarán ausentes. Es mejor hacerlas en: las ciudades pequeñas, en islas, en

campamentos de verano o hasta en algún barco, mientras se realiza un crucero. En estas condiciones, los miembros no se ven tentados a hacer otras cosas no relacionadas con la convención.

Se ha logrado un gran progreso en la elaboración de los programas de convenciones para hacerlas más interesantes y útiles. Con frecuencia, contienen actuaciones y espectacularidad en las exposiciones.

Después de determinada la convención, la empresa trata de hacer un seguimiento para obtener sus beneficios. Se emplean todos los medios posibles, como boletines, cartas, circulares, supervisores de ventas, para comunicar y dar a conocer las enseñanzas de la convención.

Muchos representantes sostienen que aprenden más en las convenciones a través de conversaciones informales. Pero también muchos otros lugares proporcionan esta oportunidad. El beneficio verdadero de las convenciones deriva de los programas, cuando se ha planeado con eficiencia y eficacia.

Este último punto es muy importante y, sin embargo, el más violado. La llave para el éxito de una conferencia es la planeación y una experta ejecución. Los vendedores objetan que pierden su tiempo escuchando oradores que hablan sobre temas que no les interesa, con programas que no avanzan con rapidez hacia puntos válidos, y que no conducen al tratamiento de problemas que ellos encuentran en el campo de trabajo

2.6.9. - COMUNICACIONES

Los representantes de ventas son trabajadores solitarios sujetos a las influencias más desalentadoras. El gerente quisiera con ellos todas las semanas, inspirarlos con el sonido de su voz, su sonrisa amistosa, un caluroso apretón de manos y sus consejos. Como no puede hacer esto, hace lo siguiente: mantienen las líneas de comunicación abiertas con cartas, boletines, llamadas telefónicas, etc.

Estas comunicaciones son de dos clases: las conversaciones "de reconocimiento" y aquellas escritas que expresan que una comprensión de las necesidades de la persona.

Los gerentes de ventas han emitido demasiadas palabras de reconocimiento. Algunas de ellas son buenas, pero demasiadas disgustan al personal y hacen que consideren a su jefe como un hipócrita que, sentado en su confortable silla, redacta un boletín exhortando a sus vendedores a que trabajen una hora mas por día, mientras él toma sus palos de golf y se dispone a disfrutar de un interesante partido.

Un buen gerente acompaña al vendedor y trabaja con su personal cuando surge la necesidad de hacerlo. El vendedor principiante en especial para que pueda avanzar en su trabajo.

El tipo de comunicación que agradecen los representantes es aquella que les ayuda a vender más. Esta clase de comunicaciones contiene

sugerencias precisas, específicas mas que "palabrería" inspiradora. Cuando uno ve cómo los vendedores tiran las comunicaciones de su empresa al bote de la basura, se hace evidente que esta literatura no logra su cometido. Ellos necesitan una ayuda concreta, no palabras vacías.

Gran parte de los gerentes de ventas preocupados por concursos, convenciones y cartas a los vendedores han perdido de vista que el hecho más efectivo para motivar al personal es un buen plan de remuneraciones respaldado por una excelente organización operativa. Esta es la verdadera forma de motivar al representante para que realice un buen trabajo.

2.7. - CARACTERISTICAS DESEABLES DEL VENDEDOR.

Las características se pueden basar en el análisis de puestos, para seleccionar candidatos idóneos. sin embargo, para elegir buenos vendedores, algunos autores recomiendan fundamentarse en opiniones de gerentes de ventas, debido a que existen más elementos subjetivos que intervienen en las ventas. la certeza con que éstos efectivamente se convertirán en buenos vendedores para la empresa.

El análisis de puestos sugiere tomar en cuenta junto con otras recomendaciones: de las características. habilidades como: energía y

dinamismo, conocimientos, presencia y personalidad, practica, iniciativa, idiomas, capacitación responsabilidad.³⁰

Los gerentes de ventas toman en cuenta cualidades como la ética en la cual se manifiesta el espíritu moral del vendedor, la experiencia que habla de la practica que tiene en la materia, conocimientos que nos indican cuanto sabe, personalidad que nos manifiesta sus actividades y capacidad que dice de sus actividades.³¹

2.7.1.- LA ÉTICA.

Es conveniente considerarla como una característica deseable en los vendedores, pues la autenticidad de la información que un candidato a vendedor nos proporcione es un elemento importante. Debido a ello se debe verificar que los datos que éste nos proporcione sean veraces, pues es obvio lo que una persona de esta moral hará como vendedor de la empresa, con los clientes y a la empresa. Si en vez de engañar a la empresa con información falsa simplemente omite algunos antecedentes laborales de las empresas donde laboró anteriormente ó emite opiniones negativas sobre personas que trabajaron con él, jefes anteriores, productos que antes vendió. Es evidente que hará lo mismo con la empresa a la que pretende ingresar, pues si después de contratarle surge algún inconveniente, que es casi

³⁰ Como administrar pequeñas y medianas empresas, Joaquín Rodríguez Valencia, pág. 87.

imposible no suceda. ya sea con su personal, la gerencia, clientes, productos, etc.

Debido a esto es importante en la selección, observar también si éste candidato a vendedor omite referencias donde trabajo antes, si deja espacios en blanco ó lapsos de tiempo sin determinar qué actividades tuvo en ese tiempo. Entonces puede no ser un buen vendedor. si se decide a contratarle la empresa.

2.7.2.- LOS CONOCIMIENTOS.

La característica deseable en un vendedor de que éste cuente con conocimientos, es conveniente pues nos indica si al candidato a vendedor le interesa al evaluarlo, el desarrollarse profesionalmente en su trabajo y actividades. Lo que hace que éste sea productivo y eficiente a la empresa en la que labora, ayudándola a crecer vendiéndole más sus productos ó se convertirá en un problema para la empresa, pues, en vez de darle los beneficios esperados. Por ello son importantes las subcaracterísticas sobre los conocimientos de los prospectos a vendedores siguientes: profesional de ventas, conocimientos de su puesto, conocimiento de los productos que vende, y desarrollo profesional.

¹¹ Profesionalismo en las ventas. Rebeca L. Morgan, pág. 57.

2.7.3. - LA PERSONALIDAD.

Al estudiarse la personalidad en la selección de uno ó varios candidatos resulta conveniente que este cuente con diferentes atributos deseables. Es evidente la importancia de observar si el candidato llega con puntualidad a las citas que la empresa le haga, debido a que para lograr una buena venta se debe ser puntual y respetar el tiempo de los clientes. Debe proyectar seguridad en sí mismo pues si no cómo el cliente confiará en lo que el vendedor le dice al cliente si el vendedor da la imagen de no ser cierto debido a la falta de firmeza y dar la impresión de que miento.

Si el candidato tiene la habilidad para agradar a los demás, o sea, simpatía, es lógico que a una persona así se le abren las puertas que toca con mas facilidad y si, además, puede con esta simpatía agradar a los clientes logrando con ello más ventas, es claro que esta cualidad es muy deseable de observar en un candidato..

En las entrevistas debe ser congruente en lo que habla, en lo que piensa, en sus tonos de voz, las gesticulaciones. Pues solo así, el cliente podrá entender correctamente las cualidades y beneficios de los productos que el vendedor le pretende hacer comprar. Haciendo también así, que el cliente tome una buena actitud y disponibilidad hacia el vendedor y sus productos. Cerrándose con esto más fácil la venta. Entendiéndose que si no

es así, es probable el candidato no funcionará adecuadamente en la empresa como vendedor.

2.7.4. - LA CAPACIDAD.

En el aspecto de la capacidad, es importante asegurarse que él prospecto a vendedor, en sus empleos anteriores sea constante en su trabajo. Pues, si tuvo diversos empleos con una corta duración, esto no es buen indicador para que se construya una buena carrera como vendedor en la empresa y se desarrolle en ésta, además de que siendo así, ¿cómo hará? Una buena cartera de clientes, teniendo así el éxito como vendedor.

Es conveniente que un vendedor cuente con estudios, pero si ha trabajado en áreas diferentes a la de sus estudios, puede ser que no tenga la suficiente aptitud ó capacidad para desarrollarse en su profesión y no es deseable alguien así para su empresa.

La habilidad para escuchar, hace que los clientes puedan expresarse y expresarse respecto a sus necesidades, intereses, gustos y deseos. Haciendo así que el vendedor entienda al 100 % a su cliente, proporcionándole de esta forma la solución adecuada.

La dedicación que el prospecto ponga en la elaboración de sus documentos y cómo los structure, nos dice como les entregará a los clientes sus pedidos, cotizaciones, y demás documentos.³²

Si el prospecto a vendedor, demuestra la suficiente capacidad, puede ser conveniente para la empresa, debido a que con esta característica podrá hacer buenos cierres de ventas y hacer más clientes.

2.7.5. - LA EXPERIENCIA.

La experiencia es evidente que sea una característica importante en un vendedor, pues hay un verso popular que dice: "la practica hace al maestro" y en eso precisamente consiste la experiencia, por lo que evaluar en un prospecto a vendedor los siguientes puntos es conveniente para la empresa que este analizando la posibilidad de contratar un vendedor: experiencia profesional, desempeño en ventas, opinión de la actividad de vender; harán estos puntos que se tome la decisión correcta, antes de contratar al prospecto a vendedor, sobre si éste será en la practica diaria de su trabajo en las ventas de los productos de la empresa, todo lo que al contratarle se espera de él.

Al evaluar a un prospecto a vendedor antes de contratarle, evitará perdidas económicas, de tiempo y capital humano a la empresa. Pues al

³² Ventas: manual practico, Frederick A. Rusell, pág. 72.

tomarse en cuenta estas características de vendedores, se contratara personal para la empresa con una mayor probabilidad de certidumbre y no tendrá parásitos en su fuerza de ventas, asegurándose de no dejar ir prospectos a vendedores con un gran potencial en esta área, los que pueden darle mucho a la empresa, haciéndola así cada vez mejor.

CAPITULO 3

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Las variables que se utilizaron en el instrumento de medición, para efecto de comprobación de la hipótesis fueron las siguientes:

ETICA

CONOCIMIENTO

PERSONALIDAD

CAPACIDAD

EXPERIENCIA

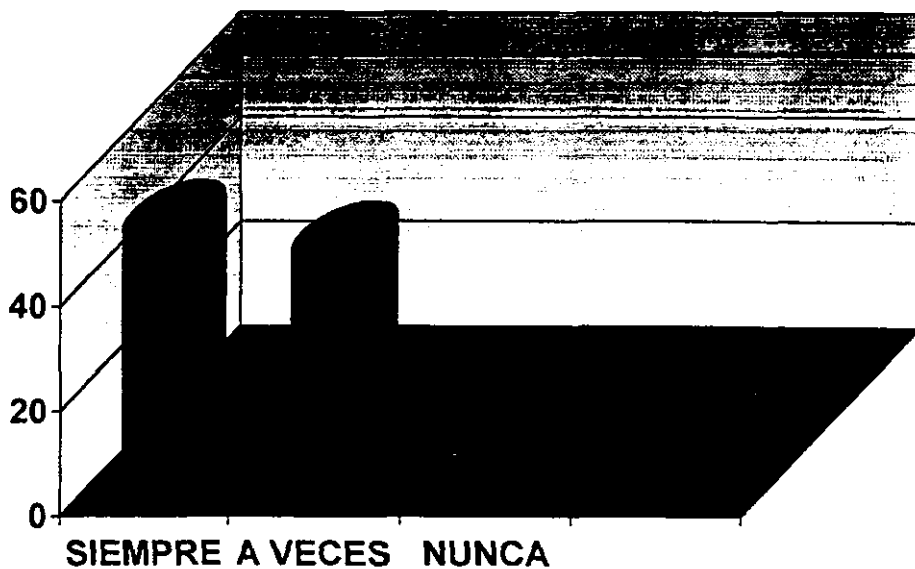
Los resultados de la presente investigación se han procesado para presentarse de manera tabular con su respectiva gráfica. para mayor

facilidad a su interpretación; dado que la escala que se usó en el cuestionario contiene tres grados, los calificativos usados para su interpretación son:

| ESCALA | CALIFICATIVO |
|---------|--------------|
| Siempre | Bueno |
| A veces | Regular |
| Nunca | Malo |

VARIABLE ETICA

| PREGUNTAS | RESPUESTAS | | |
|-----------|------------|---------|-------|
| | SIEMPRE | A VECES | NUNCA |
| 11 | 18 | 7 | 0 |
| 12 | 7 | 18 | 0 |
| 15 | 12 | 13 | 0 |
| 16 | 15 | 10 | 0 |
| TOTAL | 52 | 48 | 0 |
| % | 52% | 48% | |



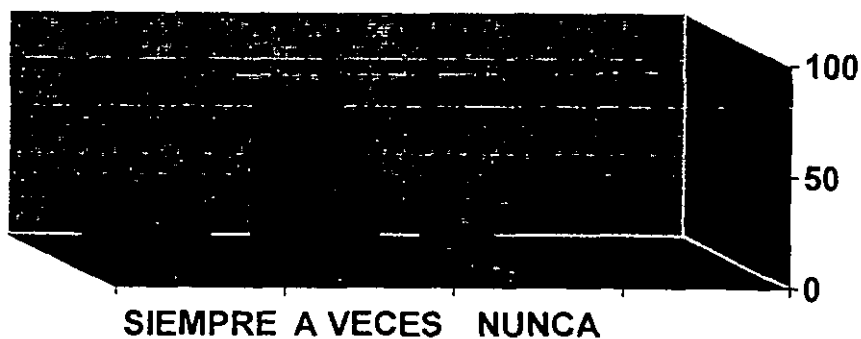
Poco más de la mitad de los encuestados opinan que siempre es importante que, al seleccionar vendedores, verificar su ética, poniendo mayor interés en los antecedentes de los candidatos, expresiones inadecuadas sobre los jefes anteriores, productos, colaboradores y clientes.

48% de los encuestados no considera necesario verificar la ética de sus candidatos a vendedores para contarlos, pero si la observa ocasionalmente de manera superficial.

En esta variable de los encuestados ninguno respondió en la sección "nunca", lo que puede significar que, en general para todos la ética en el personal de ventas es necesaria, para algunos es tan importante que la llevan sistemáticamente y, para otros superficial y ocasionalmente.

VARIABLE CONOCIMIENTOS

| PREGUNTAS | RESPUESTAS | | |
|-----------|------------|---------|-------|
| | SIEMPRE | A VECES | NUNCA |
| 3 | 0 | 22 | 3 |
| 14 | 8 | 15 | 2 |
| 13 | 3 | 20 | 2 |
| 20 | 15 | 10 | 0 |
| TOTAL | 26 | 67 | 74 |
| % | 26% | 67% | 7% |



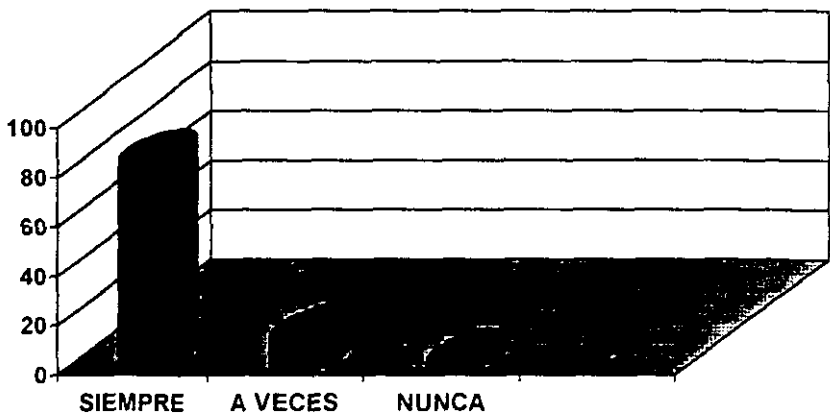
El 67% de los entrevistados respondió "a veces", representando a más de la mitad de los encuestados. Probablemente ello nos indica que, para una considerable parte de la muestra, el nivel de conocimiento profesional y preparación académica si son buenos. Pero no tan esenciales en un vendedor, como para instituirlo en requisito indispensable, en sus procesos de selección a vendedores de sus respectivas empresas.

Se observa un 26% para los que si es importante y necesario al seleccionar un vendedor, que este cuente con conocimientos necesarios para vender en sus empresas.

Un 7% responde que "nunca" considera, el que sus vendedores cuenten con conocimientos o preparación académica, tal vez se deba al nivel o magnitud de la empresa y los salarios que esté dispuesta a pagar.

VARIABLE PERSONALIDAD

| PREGUNTAS | RESPUESTAS | | |
|-----------|------------|---------|-------|
| | SIEMPRE | A VECES | NUNCA |
| 1 | 20 | 5 | 0 |
| 5 | 19 | 3 | 3 |
| 6 | 20 | 5 | 0 |
| 7 | 25 | 0 | 0 |
| TOTAL | 84 | 13 | 3 |
| % | 84% | 13% | 3% |



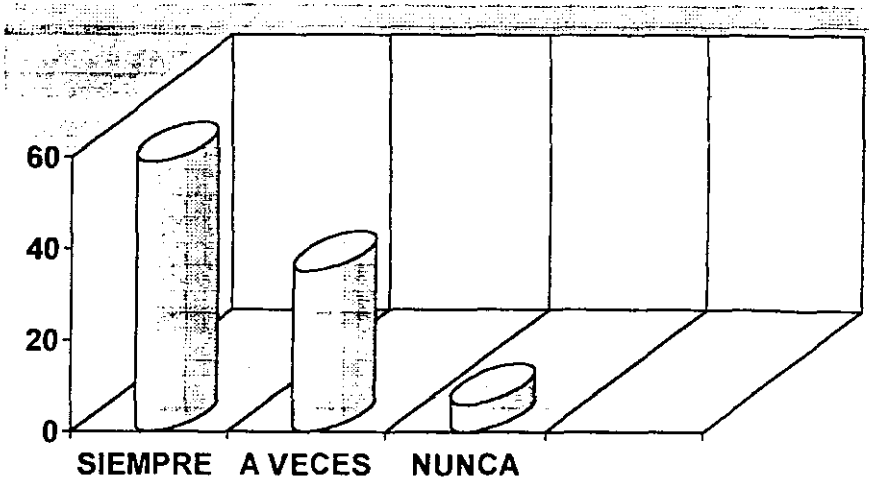
Se observa que la gran mayoría, se fija en que para seleccionar a un vendedor éste cuente con una personalidad definida y predeterminada, que asegure le agradar, su comportamiento y presencia a los clientes, y esto lo hace siempre.

Un 13% de los cuestionados opina que a veces si le interesa la personalidad de sus vendedores por lo que solo evalúa la personalidad ocasionalmente, de forma superficial y empírica.

El 3% de los entrevistados responde "nunca", lo que nos puede señalar que en la selección de sus vendedores no toma en cuenta la personalidad, definida en los vendedores que contratan para su empresa.

VARIABLE CAPACIDAD

| PREGUNTAS | RESPUESTAS | | |
|-----------|------------|---------|-------|
| | SIEMPRE | A VECES | NUNCA |
| 2 | 18 | 7 | 0 |
| 4 | 2 | 20 | 3 |
| 17 | 17 | 5 | 3 |
| 8 | 22 | 3 | 0 |
| TOTAL | 59 | 35 | 6 |
| % | 59% | 35% | 6% |



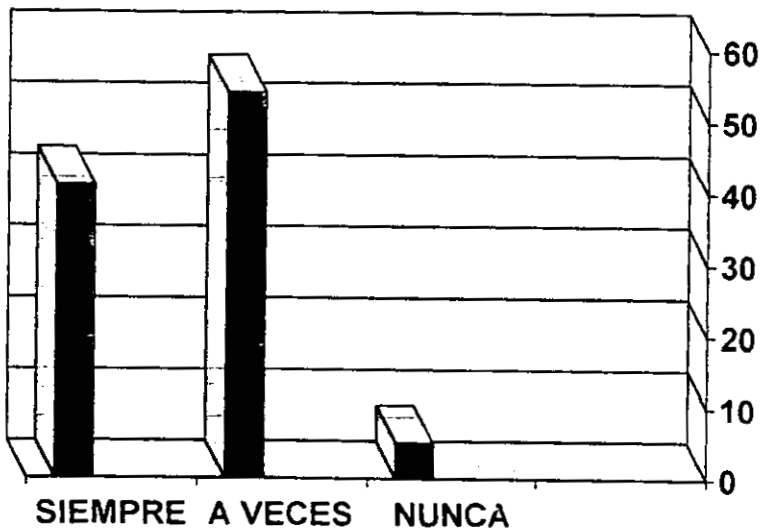
El 59% de los entrevistados responde en "siempre", esto nos puede significar que si toma en cuenta la capacidad de un candidato a vendedor de manera sistemática, probablemente también esto le permitirá a este sector elegir candidatos con experiencia comprobada y éxito en el área de ventas, aunque no necesariamente esto sea en el ramo de sus empresas.

Un 35 % responde que considera la capacidad de sus candidatos pero de manera superficial y seleccionar su personal de ventas, que este encuentre con capacidad de ventas.

El 6% al contestar "nunca": puede ser debido a que sus gerentes o directores de estas o hayan tenido alguna actividad sobre ventas anteriores.

VARIABLE EXPERIENCIA

| PREGUNTA | RESPUESTAS | | |
|----------|------------|---------|-------|
| | SIEMPRE | A VECES | NUNCA |
| 9 | 3 | 19 | 3 |
| 10 | 10 | 15 | 0 |
| 18 | 6 | 17 | 2 |
| 19 | 22 | 3 | 0 |
| TOTAL | 41 | 54 | 5 |
| % | 41% | 54% | 5% |



El 54% de los encuestados responde "a veces"; esto puede significar, que no siempre es tomada en consideración la experiencia en la selección de candidatos a vendedores. Lo que puede indicar que al no considerar la experiencia en sus vendedores, no lo tienen como un requisito dentro de su selección de vendedores, lo que les puede llevar a contratar vendedores con inadecuado nivel de experiencia.

Un 41% responde en la encuesta, que es importante el candidato a vendedor cuente con experiencia, requisito instituido en su selección para contratar vendedores.

Para un 5 % de los encuestados que responden "nunca", puede indicar que toman en consideración mínimamente, el que tenga una idea clara de lo que es vender un producto o servicio para que contraten a una persona a vendedor.

CONCLUSIONES

Se observa que en la zona conurbada Veracruz- Boca del Río, la mayoría de las empresas llevan una escaso o nulo conocimiento sobre estrategias adecuadas de ventas para seleccionar dentro de ellas a personas que funcionen a corto, mediano y largo plazo en las ventas de la empresa integrándose a su fuerza de ventas.

El resto, que es sólo una mínima parte de las empresas encuestadas sólo lleva parcialmente algún plan para lograr mejoras en la capacidad de ventas de estas empresas.

Al encontrarse éstas en la situación antes descrita, las empresas no están haciendo un esfuerzo adecuado para maximizar y hacer las ventas más eficientes; hacer más productiva la fuerza de ventas, buscando crecer y hacer mejores a dichas empresas. Algunas sí se encuentran tratando de mejorar un poco, pero no es un esfuerzo considerable para crecer.

En un mundo en constante cambio y evolución, con los momentos actuales en que se vive ya una globalización de los mercados, las economías, la red mundial ó internet, automatización y flexibilización de la producción, etcétera. Las empresas de la zona conurbada Veracruz- Boca del Río, están desperdiciando una gran oportunidad de consolidar sus

negocios. Pues de no hacerlo vendrán otras empresas foráneas que, al ver la oportunidad tratarán de sacarle provecho al máximo, dejando así en desventaja a las empresas locales por sus deficiencias.

Empezaré por las últimas preguntas, en primer lugar la # 21 que dice:

21. - ¿Se fundamenta ud. Para seleccionar su personal de ventas en el perfil técnico de un vendedor, basado en sugerencias de autores especializados en la materia?

La mayoría contestaron que no y, los que habían respondido que sí al contestar la pregunta # 22, la cual es una pregunta abierta con el propósito de ratificar o rectificar la respuesta a la pregunta anterior, que dice:

22. - Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta anterior, ¿ en cuales?

Efectivamente los que habían contestado que sí en la pregunta # 21, al no saber él ó los nombres de los autores en la siguiente pregunta (# 22), corrigieron la respuesta a la pregunta anterior.

Por lo antes expuesto en primer lugar se puede concluir que teóricamente los gerentes de las empresas desconocen aparentemente el perfil teórico del vendedor de acuerdo a autores especializados. En segundo lugar y lo más increíble es que a pesar de lo antes mencionado, al contestar las primeras 20 preguntas, ya sea por experiencia, tradición, ó intuición, los gerentes respondieron

En la primera variable "ética" los encuestados respondieron en un 52% siempre y un 48% a veces. Lo cual nos da en conjunto un porcentaje positivo acerca de las características que debe tener un vendedor en cuanto a ética.

En la segunda variable "conocimientos", respondieron un 26% siempre y un 67% a veces. El balance se inclina levemente más hacia una lógica de lo que debe poseer un candidato a vendedor en la selección.

En la tercera variable "personalidad", un 84% responde siempre y un 13% a veces. Esta es la mejor calificada de todas, lo cual quiere decir empírica ó intuitivamente lo conciben.

La cuarta variable "capacidad" responde "siempre" en un 59% y un 35% "a veces", lo que en suma en un balance nos indica positivamente, hacia que efectivamente consideran los encuestados la observan en la selección de sus vendedores.

La quinta variable "experiencia", contesta un 54% "a veces" y un 41% "siempre", por lo que en esta variable se tiene una tendencia hacia que sí es considerado por los encuestados para evaluar a los candidatos a vendedores.

Lo que se puede observar es que en 3 variables: ética, capacidad y personalidad, los porcentajes están considerablemente positivos. lo cual quiere decir que los gerentes de estas empresas a pesar de haber contestado la mayoría que no tienen modelos teóricos del perfil del vendedor,

las respuestas a éstas variables siguen la lógica de los teóricos para seleccionar al personal, basado en un modelo del perfil del vendedor diseñado por un especialista. Lo aquí descrito se puede calificar como algo incongruente. Sin embargo, los números son fríos y manifiestan una verdad.

Las variables experiencia y conocimientos, el mayor porcentaje en ambas se encuentra en la respuesta "a veces", y un buen porcentaje en "siempre", lo que da en la balanza una tendencia positiva a que sí toman en cuenta las características de un perfil teórico de la selección de personal de ventas.

RECOMENDACIONES

Con fundamento en lo investigado en la presente tesis recomendamos lo siguiente:

- 1.- Establecer un sistema de selección de personal riguroso enfocado a obtener el elemento humano idóneo para las ventas, considerando que éste debe contar con habilidades, destrezas, aptitudes y responsabilidad; específicas para la función comercializadora.
- 2.-Establecer programas de capacitación y adiestramiento que permitan al personal de ventas, su adecuado desenvolvimiento en la realización de sus funciones, a fin de alcanzar los objetivos de comercialización de la compañía y el logro de la satisfacción plena de sus clientes.
- 3.- Desarrollar políticas específicas para la formación del personal de ventas, a fin de elevar continuamente la calidad en su vida profesional.
- 4.- Creación de un paquete de prestaciones atractivo a fin de consolidar la permanencia del personal en la compañía y evitar el exceso de rotación.
- 5.- Fomentar las relaciones personales entre la dirección y la fuerza de ventas, a fin de mantener una comunicación eficiente que faculte el alcance de los objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFIA

1-Administrate hoy; el vendedor; mejores ventas y permanencia en el mercado, LAE Carlos Guzmán Martínez,
editorial SICCO.

2- Entrepreneur, ventas electrónicas,
Eduardo Peñaloza, volumen 6 # 8,
editorial impresiones aéreas; s.a. .

3- Ventas: manual práctico.
Frederick A. Rusell,
editorial Mc Graw Hill.

4- Adminístrate hoy, el nuevo rumbo de la comercialización,
Lic. Marta Sandra Macias,
Editorial SICCO.

5- Fundamentos de administración,
Münch Galindo- García Martínez,
editorial Trillas.

6- Mercadotecnia.

Fisher,

editorial Mc Graw Hill; 2ª edición.

7- Fundamentos de mercadotecnia,

William Stanton,

editorial Mc Graw Hill.

8- Diccionario enciclopédico Quillet,

tomo III.

editorial Argentina Aristides Quillet.

9- Diccionario de la lengua española,

2ª edición, editorial Espasa- Calpe.

10- Solo para gerentes de ventas,

Garofalo,

editorial Prentice Hall.

11- Mercadotecnia,
Schoell y Guillinan,
editorial Mc Graw Hill.

12- Mercadotecnia,
Philip Kotler,
editorial Mc Graw Hill.

13-Entrepreneur, éxito en las ventas,
Danielle Kennedy, volumen 5, numero 5.
Editorial impresiones aéreas; s.a..

14- Ventas: manual práctico,
Frederick A. Rusell,
editorial Mc Graw Hill.

15.- MARKETING,
W. M. Pride / O. C. Ferrell,
Editorial interamericana.

16- Administración de personal.

Agustín Reyes Ponce.

Editorial LIMUSA.

17- Profesionalismo de las ventas,

Rebeca L. Morgan,

grupo editorial Iberoamérica.

18- Adminístrate hoy, dos aspectos importantes en ventas: fijación de metas
y vender ventajas y beneficios.

Mtra. Bertha Alicia Pineda Jordán,

Editorial SICCO.

19- Como administrar pequeñas y medianas empresas.

Joaquín Rodríguez Valencia,

editorial ECAFASA.