

88/002

2
2ej



UNIVERSIDAD FRANCO MEXICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM NUM. 8810

**LA IMPORTANCIA DE LA SELECCION DEL PERSONAL
DE VENTAS ESPECIALIZADO, EN EPOCA DE INFLA-
CION, CON MENTALIDAD MERCADOTECNICA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

MARIA CRISTINA PERNAS BUITRON

FALLA DE ORIGEN

Naucalpan, Estado de México 1986.



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Introducción 2

Capítulo I IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES ENTRE EL VENDEDOR Y EL COMPRADOR

I.1 Antecedentes 6

I.2 Tareas del agente de ventas en épocas de inflación.... 11

Capítulo II DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

II.1 Estructura de la Fuerza de Ventas por:

a) Territorios 17

b) Productos 18

c) Clientes 19

d) Sistemas mixtos 20

II.2 Diseño y Magnitud de los Territorios 21

**Capítulo III LA ADECUADA SELECCION DE LOS AGENTES DE VENTAS, COMO
ARMA PARA HACER UN BUEN PAPEL FRENTE A LA CRISIS.**

III.1.	Importancia de una selección cuidadosa.....	30
III.2	Características o cualidades del agente de ventas.....	35
III.3.	Métodos de búsqueda	41
III.4	Evaluación a los solicitantes	44

**Capítulo IV LA CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DE LOS AGENTES, ENFOCADO
A LOS ASPECTOS INFLACIONARIOS QUE VAN A INFLUIR EN LAS VENTAS**

IV.1.	Capacitación para técnicos profesionales de ventas.....	49
IV.2	El proceso de venta personal	53
IV.3	La supervisión como extensión del entrenamiento.....	58
IV.4	Entrenamiento a niveles superiores	61
IV.5	Lidersazgo	65

Capítulo V MOTIVACION

V.1	Aspectos Generales	69
V.2	Suposiciones motivacionales para las diferentes clases de ventas	74
V.3	Dinero y motivación	78
V.4	Los incentivos como factor motivacional	80

Capítulo VI CASO PRACTICO

VI.1	Objetivos de la Investigación	84
VI.2	Planteamiento del problema	85
VI.3	Hipótesis General ,.....	85
VI.4	Metodología de Investigación	86
VI.5	Cuestionario	87
VI.6	Cuadros Estadísticos y gráficas	90

Capítulo VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VII.1.	Conclusiones	102
VII.2	Recomendaciones	105
	Bibliografía	108

INTRODUCCION

INTRODUCCION.

En la gran mayoría de los sistemas económicos, las ventas personales representan un gasto mayor de mercadotecnia que la misma publicidad.

La Fuerza de Ventas es una de las principales armas con que cuenta la empresa para hacer un buen papel frente a la inflación. Ya que proporciona a la empresa la información oportuna y veráz sobre aquellas necesidades del mercado, es el medio ideal para hacer contacto entre la empresa y el cliente, dando así el servicio y la atención de manera más eficiente.

Posiblemente, es de los agentes de ventas a los que más estereotipos se le han creado sobre ningún otro grupo.

Cuando se llega a entender el verdadero papel del vendedor en la sociedad, ya no es necesario darle una personalidad extrovertida, a largas conversaciones y a un uso exagerado de tácticas de presión para obtener un pedido.

Los clientes potenciales han visto tantos representantes de ventas de esta clase que los reconocen, los consideran una molestia y apenas los escuchan.

Nuestra fuerza de ventas nacional es inadecuada para el crecimiento y expansión de nuestra población; la demanda de hombres adiestrados en la producción, en la mecánica, en las ciencias, han debilitado en gran medida el potencial humano de ventas.

Las fuentes primordiales de donde salían los especialistas en ventas que no las escuelas y las universidades, no están proporcionando un número adecuado de agentes de ventas. Tal vez se deba a que, vender como profesión está injustificadamente desprestigiado. Yn que no atrae en lo absoluto a los jóvenes capacitados. Existe una incomprensión sobre los que significan las ventas y se ignora el papel que desempeña el vender en nuestra economía nacional.

En nuestra economía el termino "agente de ventas", se refiere a una inmensa gama de puestos como aquellos donde el agente de ventas solo se dedica a entregar un producto, o es solo un tomador de pedidos, o bien solamente se dedica a educar al consumidor actual o potencial.

El agente de ventas puede desarrollarse en puestos donde se les da importancia especial a los conocimientos técnicos, que sirven de asesores a las empresas para sus clientes.

El problema que se presenta frecuentemente, es el de conseguir agentes de ventas, sobre todo cuando se trata de puestos donde se exige la creatividad del agente para lograr una venta de productos tangibles como automóviles, refrigeradores, aspiradoras, etc., o bien de productos intangibles como seguros, servicios publicitarios, inversiones de valor, y toda clase de servicios.

Los puestos pueden tener una gran variedad y requerir la menor o mayor calidad creativa en las ventas. Con la elevación de los niveles de capacitación de estos profesionistas, se produce un mejoramiento en la posición social de los agentes de ventas. Considerandolos como parte necesaria y respetable de la estructura económica y social.

Es por estas razones mi inquietud de realizar este trabajo de investigación, donde pueda demostrar que por medio de una buena selección, adiestramiento, y capacitación, vendrán a reforzar el desarrollo personal de ventas, ya que es necesario que se les considere en la actualidad como expertos, como personas creativas, competentes y entrenadas profesionalmente para brindar un servicio valioso que coadyuva con mayor eficiencia al logro de los objetivos de la empresa.

CAPITULO I. IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES ENTRE EL VENDEDOR Y EL COMPRADOR.

I. RELACION ENTRE EL VENDEDOR Y EL COMPRADOR.

1.1. ANTECEDENTES

Historicamente los orígenes de la existencia de las relaciones entre el comprador y el vendedor, puede remontarse a la época prehispánica, por lo que es importante hablar de una de las sociedades más evolucionadas donde el comercio era una de las fuentes más importantes de ingresos: la sociedad mexicana. Donde el comercio que realizaba la sociedad con regiones sometidas consistía en la importación de materias primas y la exportación de artículos elaborados. Aunque, la estrecha relación cliente-vendedor se daba en los mercados de cada región donde se intercambiaban artículos de toda índole, pagando la mercancía con granos de cacao o mediante el trueque.

Durante la época de la Colonia, el comercio fué regido por los Reyes de España, quienes imponían ciertos requisitos para llevar adelante el comercio entre España y sus colonias que se cumplían a través de la vigilancia estrecha de la "Casa de Contratación de Sevilla", para la negociación de las "Indias".

En la economía feudal, siglo X, el comercio exterior portuario era fuente importante de ingresos para el gobierno de México, aunque permanecía inmóvil bajo el gran peso del arancel y el contrabando. Siendo los ingleses los primeros en aprovechar los mercados del México colonial y el independiente, tratando siempre de obtener ganancias por todos los medios, ya sea a través de sus piratas ó a base de tratados que siempre los favorecían.

A principios de 1900 surge la mercadotecnia moderna. Algunos autores relacionan su origen con la Revolución Industrial y Comercial, siendo estas las que

terminaron con el sistema feudal, convirtiéndose así el comercio en la producción de artículos de intercambio.

Gracias a las invenciones tecnológicas e innovaciones en la forma de dirigir a las organizaciones, la productividad aumentó rápidamente convirtiéndose así, en " producción masiva ".

Cuando se producía nada más lo necesario para satisfacer ciertas necesidades no existía el problema de deshacerse de las mercancías.

Es en las condiciones de escasez cuando los consumidores se acercan a los vendedores; los fabricantes sólo producen las cantidades que se les pide, y la mayoría de la mercancía está vendida antes de que se produzca.

Estas fueron condiciones que prevalecieron durante el siglo XIX y a principios del XX.

Entre 1900 y 1920 , desaparecen las condiciones del "mercado del vendedor", esto es, de mayor demanda de mercancías que la oferta de las mismas. En la década de los años veinte en la mayoría de las industrias que trabajaban a un ritmo de producción elevado, tenían como consecuencia un exceso de aprovisionamientos. llamada "mercado del comprador", donde la demanda era menor que la oferta, viendo esta situación los dueños de los negocios se dieron cuenta de que tenían que distribuir de otra manera toda esa producción masiva existente, a donde pudiera ser consumida.

Los negocios respondieron a este reto. Se crearon las cadenas de tiendas, tiendas de departamentos, tiendas de venta por correo, que eran las indicadas -

para sostener una distribución masiva.

Pero esto no fué la solución al problema, ya que todavía se quedaba mucha mercancía en fábricas y tiendas detallistas. Además aunque se distribuían las mercancías a otros lugares fuera de su origen de producción seguían sin venderse.

Surgió entonces, la conciencia de que vender era importante. Nace la era de las ventas y publicidad agresivas. Dándose cuenta que todo con un poco de esfuerzo se podía vender.

Al principio el trabajo de las ventas tuvo gran éxito, pero el enfoque de las mismas cambio, acusando a sus agentes de presionar demasiado a los clientes, esto fué claro y evidente a finales de los años treintas.

Fue entonces cuando los agentes de los negocios aprendieron que los productos tenían que ser diseñados para satisfacer las necesidades de sus clientes. Se exhibieron los productos en las tiendas donde los consumidores pudieran facilmente adquirirlos. La promoción de los productos era vital para ganarse a los consumidores, sin hostigarlos para que los compraran.

Se fijaron a la vez precios a las mercancías accesibles para todos los consumidores.

Esto fué un gran paso que dió otro enfoque a la mercadotecnia moderna, siendo sin duda el acercamiento al consumidor un elemento esencial en lo que es el concepto mercadotecnico.

Se debe entender entonces, que la mercadotecnia empieza con la determinación de las necesidades del cliente y finaliza con la satisfacción de las mismas, por medio de la entrega de un producto o servicio que se pueda utilizar, en el momento adecuado, en el lugar justo y a un precio aceptable.

En la actualidad el acercamiento del vendedor al cliente, no puede limitarse a cumplir y satisfacer sus necesidades y deseos actuales.

Los vendedores que quieren tener éxito deben ser expertos en lo concerniente a sus productos, por lo tanto debe ser personal altamente capacitado para que pueda resolver con imaginación y dar soluciones nuevas a los problemas de los clientes que puedan surgir al adquirir un producto, sabiendolos instruir en todos aquellos aspectos técnicos necesarios para el buen uso y aprovechamiento del mismo.

Debido a las muchas confusiones entre el público y muchos hombres de negocios que no tienen muy claro el concepto de ventas y el concepto de mercadotecnia, a continuación se muestra un cuadro del contraste entre Ejecutivos de Ventas y de Mercadotecnia:

EJECUTIVOS DE VENTAS

1. Orientación al Volumen
2. Centro en el Cliente Individual
3. Intereses a Corto Plazo
4. Consideraciones Tácticas
5. Trabajo Práctico

EJECUTIVOS DE MERCADOTECNIA

1. Orientación a las ganancias
2. Centro en el producto/segmento del mercado.
3. Impulso y oportunidades a Largo - Plazo.
4. Consideraciones Estratégicas
5. Trabajo de Oficina.

Para concluir este punto me gustaría enfatizar en que: la buena relación - agente-cliente se incrementará, si el agente de ventas esta preparado para reconocer y percibir las necesidades de sus clientes, buscando la "relación duradera" y no la "venta rápida".

I.2. TAREAS DEL AGENTE DE VENTAS EN EPOCAS DE INFLACION.

En la actualidad la competencia es fuerte. La mayor parte de las empresas compiten, a veces es una competencia agresiva, tratando de vender el mismo producto a los mismos compradores y casi al mismo precio.

Esta continua competencia es lo que hace que el vender sea una actividad - necesaria en nuestra sociedad económica, en la que gran parte del comercio se - realiza en mercado libre, donde las actividades comerciales son realizadas día a día por la mayoría de las organizaciones de bienes, servicios y productos, y bajo características propias de nuestra economía, como es el aumento constante en los costos y escasez de productos.

El personal de ventas constituye una institución económica dentro de la -- sociedad. Sin embargo, las tareas de los vendedores siempre están cambiando, -- entre los factores que generan estos cambios nos encontramos con :

a) La publicidad masiva de marcas donde se establece la preferencia por - ella entre los millones de consumidores. Aquí, los comerciantes se ven obligados a vender esas marcas y se hacen innecesarios los servicios de un vendedor para influir en la compra.

Sin embargo, existen grandes empresas comerciales , que cuentan con una -- fuerte campaña publicitaria, y no eliminan a su fuerza de ventas, sino por el - contrario ésta complementa y facilita el trabajo.

b) En las grandes cadenas comerciales la decisión de compra puede encontrarse en niveles más altos donde al vendedor le resulte difícil establecer -- contactos, aún así hay mucha labor de ventas que debe hacerse a niveles más bajos.

El agente debe aceptar la innovación, poseer conocimientos, facilitar el consumo, actuar como canal de comunicación con el mercado y servir al cliente.

En la sociedad en que vivimos todo aquello que sea novedoso es bienvenido.

La vida media de los productos cada vez es más corta, tan pronto como un producto nuevo llega al mercado, otros se están innovando para hacer un mejor trabajo.

Sin embargo, el producto innovado sólo tiene valor para la sociedad cuando ha salido del proceso de elaboración. Los nuevos productos y servicios adquieren valor únicamente cuando los usuarios llegan a conocerlos.

Aún tratándose de innovaciones, el consumidor en épocas de inflación se vuelve más racional en sus compras, se fija en la calidad del producto, en el precio, y en las necesidades que va a satisfacer el mismo.

En la actividad de los agentes de ventas es importante el proceso de introducir innovaciones, puesto que las personas no tendrían ni el tiempo, ni la intención de buscar continuamente los nuevos adelantos, si no existiese esta actividad el proceso se vería dificultado sin la ayuda brindada del vendedor al -- cliente en el conocimiento de las cualidades, características, y precio de los productos.

El trabajo de ventas no termina cuando el cliente ha ordenado un producto. La verdadera labor de ventas apenas empieza cuando se ha levantado el pedido. El agente de ventas puede prestar varios servicios a un cliente antes y después de cerrada la venta. Las actividades postventa que haga el vendedor servirán para reducir la ansiedad del cliente después de tomada su decisión. El vendedor debe reasegurarle al cliente que ha tomado la mejor decisión, recalcando los beneficios del producto, repitiendo porqué es mejor que las alternativas posibles desechadas y señalando que tan satisfecho va a estar con el uso del producto.

El comprador no busca un producto o servicio, sino más bien, una solución a su problema. El vendedor capacitado, podrá llegar con una idea útil al cliente y probablemente obtendrá un pedido para sus productos.

Es un hecho que en estas épocas pocos ejecutivos comerciantes lanzarían un producto al mercado sin contar con los medios adecuados para hacerlo, como sería una actividad agresiva de ventas. La agresividad en las ventas ha sido importante en el hecho de disponer de una amplia gama de productos constantemente -- mejorados.

La constante inflación que existe en el mercado ocasiona el estancamiento del consumo. Las personas pueden desear todo tipo de bienes y servicios, pero realmente compran aquello que verdaderamente necesitan y no en grandes cantidades, lo cual frena y altera la producción de estos, recuperandose ahora en el precio lo que se ganaba en la compra de cantidades.

En lo que toca a los productos poco rentables deben desaparecer de la línea de producción, siempre y cuando no representen un producto "gancho" ó atractivo de adquirir.

La movilidad de saldos deberá efectuarse a través de ofertas, baratas, descuentos, para que de esta manera se recupere lo invertido en efectivo, evitando así graves problemas de liquidez a la empresa.

Una planeación defectuosa de las ventas en épocas de inflación podría consistir en romper el equilibrio entre los intereses del cliente, la empresa y el vendedor.

El agente de ventas especializado y que conoce la situación económica por la que atraviesa el país, y las repercusiones que esto puede acarrear a su empresa, sabrá asesorar a su fuerza de ventas a llevar a cabo las políticas de -- ventas fijadas en cuanto a :

a) Métodos de Ventas.- ¿ A plazos ?, ¿ a consignación ?, ventas selectivas aquellos que paguen por adelantado, ó a los que paguen en el momento de recibir la mercancía, etc.

b) Canales de Distribución.- Ventas a través de la propia fuerza de ventas, de distribuidores, tiendas departamentales, minoristas, etc.

c) Precios.- Fijos, variables, trimestrales ó semestrales, de acuerdo con la cantidad comprada, etc.

d) Descuentos.- Por pronto pago, por volúmen, por calidad, otros.

e) Créditos.- Líneas revisables cada seis meses, y de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa.

En épocas de inflación, se deben eficientar al máximo todos los sistemas, políticas y procedimientos, dentro del área de ventas. Coadyuvando así, a optimizar el resultado positivo en visitas de promoción y conservación de clientes y prospectos, para lograr con toda claridad profesional los objetivos establecidos por la empresa, en el cumplimiento de las metas o cuotas sobre ventas, - obteniendo en consecuencia las utilidades estimadas en ese ejercicio fiscal.

CAPITULO II. DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS.

II. DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS.

II.1. ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS.

El éxito de la fuerza de ventas, dependerá en gran parte, en el grado de coordinación llevada a cabo entre el área de ventas y las otras áreas funcionales de la organización.

El papel de la fuerza de ventas es de suma importancia en la ejecución de estrategias. La función de ventas sólo será efectiva, si las peticiones de los agentes de ventas son comunicadas a los gerentes de ventas, ó a mandos con el poder de toma de decisiones, y si la fuerza de ventas es estructurada eficientemente en cuanto a la búsqueda de clientes y canales de distribución. De acuerdo con esto, la gerencia de ventas, deberá asegurarse de que los recursos humanos son empleados eficientemente, y si la estrategia de ventas es ejecutada apropiadamente.

La organización de la fuerza de ventas puede hacerse por territorios comerciales de la firma, por productos, por clientes, o por cualquier combinación de estos tres factores, que a continuación se detallan:

a) TERRITORIOS: En toda organización de venta, cada agente cuenta con un territorio a su cargo, en el cual se representa a toda la línea de productos de la compañía. Este tipo de estructuración tiene varias ventajas:

Primero, permite definir las responsabilidades del agente, ya que es el único que se encuentra en el territorio, es más fácil para la dirección, el per-

catarse de todos los aciertos ó defectos de las ventas realizadas en el área, - siempre y cuando se refieran al esfuerzo personal del agente. Esto, a su vez, puede ayudar a que se desarrolle un elevado nivel de trabajo.

En segundo lugar, el agente asume responsabilidades dentro de su territorio, donde se siente estimulado para cultivar a los clientes y entablar relaciones - personales más estrechas con ellos, esto ayuda a mejorar su calidad y eficiencia vendedora, siendo también un estímulo para su desarrollo personal.

En tercer lugar, los gastos de viajes se verán reducidos, porque sólo tiene que moverse dentro de su territorio geográfico correspondiente.

Cuando los productos y los clientes son muy homogéneos, este tipo de estructuración por territorios puede dar muy buenos resultados; pero cuando se diversifican puede representar problemas para el agente de ventas, y ya no resulta muy eficaz.

Para evitarse entonces este tipo de situaciones, es importante que el agente conozca a sus clientes y productos, pudiendo de esta manera trabajar con mayor eficiencia.

b) POR PRODUCTOS: La estructura de organización de la fuerza de ventas por - producto, ofrece la ventaja de que se pueden asignar vendedores calificados y - especializados para tratar de ayudar en aquellos problemas que se puedan presentar y en explicar todos los aspectos técnicos de los productos.

La especialización de la fuerza de ventas por producto se justifica cuando se trata de:

- a) productos técnicamente complejos,
- b) son diferentes los productos unos a otros,
- c) ó la línea de productos es muy grande.

La capacitación de los agentes debe estar enfocada a conocer todos los aspectos importantes de sus productos, haciendoles responsables de los mismos. Sin embargo, la especialización de los agentes por producto puede representar algunos problemas serios cuando las distintas líneas son compradas por los mismos clientes.

Esto quiere decir, que la fuerza de ventas tendrá que recorrer las mismas rutas y esperar un tiempo valioso a que sean recibidos por los agentes de compras.

Todo esto representa costos extras que se tienen que considerar, si hacemos la comparación con los beneficios que se obtendrían, si se dedicaran los agentes a superar los niveles de servicio al cliente, o dedicarse a obtener mayor información sobre el producto.

c) POR CLIENTES: La venta por tipo de productos puede ocasionar duplicidad de visitas a unos mismos clientes cuando, en cambio, es evidente que se conocen más a fondo las necesidades particulares de los clientes, sus actitudes, sus organizaciones, y la aplicación que le dan a los productos, que es tan importante como el conocimiento especializado del producto.

Las empresas comerciales organizan a su fuerza de ventas por líneas de clientes, a los que clasifican por tipo de industria, por la magnitud de clientes - grandes o pequeños, por canales de distribución, cadenas de tiendas, mayoristas, o por compañías.

La desventaja que representa esta estructuración es que, los agentes están distribuidos de manera muy similar por toda la república, lo cual representa una cobertura múltiple de territorios, que además resulta muy costosa.

d) ESTRUCTURAS MIXTAS O COMBINADAS DE LA FUERZA DE VENTAS: En este tipo de estructuras pueden especializarse a los agentes por productos-territorios, por territorios-clientes, por producto-cliente, o bien, por territorio-producto-cliente. Aquí, un mismo agente de ventas puede depender de varios gerentes de líneas y de uno ó más gerentes de personal administrativo ó técnico. A pesar de esto, deben evitarse en lo posible las líneas múltiples de supervisión.

Toda estructuración de la fuerza vendedora por muy eficiente que parezca en un principio, con los cambios organizacionales que se dan día a día, puede llegar a ser inadecuada con el tiempo. Es por eso importante, que la empresa estudie si su fuerza de ventas esta organizada de acuerdo a las líneas de dirección más adecuadas.

Cuando se hagan comparaciones de la estructura actual con alguna otra propuesta, es necesario que se analice cuidadosamente los factores económicos y humanos con los que cuenta la organización.

Es importante hacer hincapié en considerar las opiniones de los agentes de ventas, con respecto a los cambios que se den o se vayan a dar en la estructura de ventas, ya que nadie mejor que ellos conocen las oportunidades que existen en los mercados, además de que su responsabilidad y dirección se determinará en razón de los objetivos planteados.

11.2. DISEÑO Y MAGNITUD DE LOS TERRITORIOS.

Los territorios de ventas se organizan ya sea formando municipios ó estados, distribuyendo equitativamente el potencial ó carga de trabajo de los agentes.

El incremento en los costos de gasolina y la inflación en general, han hecho que los costos de ventas se vean incrementados en los últimos años, es por eso que se hace necesario reconsiderar los lineamientos de la distribución de los territorios de ventas.

Los ejecutivos deben luchar para combatir a la inflación, utilizando las herramientas que tienen a la mano; se deben preocupar por conservar a sus clientes, pensando en como servir mejor al mercado, aplicando los sistemas, procedimientos y políticas que son necesarios para dar un mejor servicio.

Debido al aumento de los costos y la inflación constante que nos caracteriza hace necesario contar con una fuerza de ventas eficiente, con territorios o zonas de ventas bien estructuradas y que a la vez sean fáciles de vigilar.

México ha vivido períodos de crecimiento económico que fluctúa entre el 7 y el 8% . Esto supone, que al mismo tiempo han aumentado las compras de los clientes actuales y se han creado nuevos negocios. Aunque se lucha porque la población no pierda su poder de compra, la realidad es que se ha perdido gran parte de la misma.

Existen factores cualitativos y cuantitativos que pueden influir en una buena administración de ventas.

Los factores cualitativos consideran:

a) Las Condiciones Económicas.- Si en la situación actual se presenta un aumento de establecimientos y transacciones, entonces el territorio debe reducirse, en caso contrario habrá que aumentarlo.

b) En la Demanda Existente.- Con la inflación se ve reflejada una alta demanda de cierto tipo de productos, por ejemplo refacciones para maquinaria, entonces los territorios deben achicarse, o bien puede causar una disminución en la demanda de otros artículos, por lo que deben agrandarse.

c) Cuando la competencia es muy fuerte, más vale contar y atender territorios más pequeños, ya cuando la demanda se debilita los territorios pueden ser más grandes.

d) En el caso de que los canales de distribución sean cortos los territorios deben ser grandes, porque los agentes tendrán que visitar un menor número de clientes, como son mayoristas y grandes establecimientos, solo cuando la distribución sea masiva los territorios serán más pequeños.

e) Dependiendo del tipo de producto será el diseño del territorio, por ejemplo si se trata de productos altamente especializados para plantas industriales se necesitarán territorios extensos, en cambio si el producto requiere de varias visitas para lograr ventas repetidas, ó si se encuentra en la fase de prueba o introducción, ó bien, si el producto a vender necesita mucho servicio de post-venta se venderá en territorios pequeños.

f) El ejecutivo de ventas deberá cuidar el tamaño de los territorios, para que sus agentes obtengan mayores ingresos por concepto de comisiones.

g) Si se trata de vendedores con experiencia y con antigüedad en la empresa favorecerá a la empresa en tratar de trabajar con territorios más grandes.

h) El medio de transporte es esencial para poder abarcar territorios extensos.

Los factores cuantitativos:

a) El Número de Clientes y Prospectos.- Se debe dar la debida importancia en épocas de inflación a los clientes y clientes potenciales, para conocer detalladamente las tendencias de crecimiento, de cumplimiento de compromisos, de las compras que hacen a la propia empresa ó a la competencia, de las innovaciones, etc. Todo esto con el fin de encontrarse preparados ante los bruscos cambios que se suceden en el mercado frente a la espiral inflacionaria.

b) Factor determinante en el tamaño del territorio es el número de contactos de todos tipos que el agente tiene que hacer con sus clientes. Por ejemplo, las visitas personales que requieren de más tiempo, deberán tener territorios de ventas más pequeños; si la labor de ventas es realizada a base de muchas cartas telegramas, es factible contar con territorios más extensos.

c) Gastos de Venta.- Estos deben estar bajo constante vigilancia, evitando llamadas excesivas de larga distancia, ó visitas personales sin medida, procurando que las ventas sean productivas y sobre todo cuidando la liquidez de la empresa.

Frente a una espiral inflacionaria las cuotas de venta deben fijarse en unidades vendidas y no en pesos, ya que podemos creer que estamos vendiendo más,

cuando a lo mejor estemos vendiendo menos.

Las cuotas de ventas deben fijarse en base a pronósticos económicos, vigilando de cerca los cambios que se den en cuanto a las políticas gubernamentales en lo que se refiere a exportaciones, importaciones, impuestos, etc.

Existen ciertos requisitos a cumplir para tener rutas de ventas que den una cobertura adecuada al mercado:

- a. Territorios de ventas claramente definidos.
- b. Cada territorio debe agrupar, a un cierto número de unidades geográficas.
- c. Determinar el tiempo promedio que duran las visitas a los clientes ó - prospectos.
- d. Clasificación de clientes y prospectos por su importancia, y con base en ella, determinar cuantas visitas se les harán dentro de un periodo dado.

(1)

Hay que vigilar si la ruta funciona en la práctica y si realmente satisficé las necesidades de cobertura.

La ruta y el territorio deberán achicarse si son mayores del tiempo de que dispone el agente para hacer sus visitas.

1) WOESSNER Pedro, "Mercadotecnia en épocas de Inflación", pág. 76.

El equipo de ventas con el agente cuenta, como pueden ser : manuales de - instrucciones, catálogos, muestras, fotografías, aparatos de proyección, papelería, etc., debe de cuidarse su actualización constante, debido a que con la inflación los precios cambian constantemente. Una solución a este problema, es tal vez tener listas de precios por separado y no anexarlos en los catálogos.

Con los aumentos periódicos del combustible, los costos del transporte para los agentes se ven afectados. Entonces, se deberá determinar el medio de transporte más adecuado para que cubra el agente eficientemente su territorio con el mínimo costo. En los presupuestos hay que considerar, un porcentaje determinado previamente para transporte de vendedores dentro de su zona.

La elaboración de la ruta, como la selección del medio de transporte, tendrá que ver con la conveniencia o inconveniencia de vender un producto, o visitar a un cliente determinado, o de cubrir ó no una plaza, ya que dependiendo de la - decisión que se tome se podrá ahorrar y economizar elevando a su vez la productividad de la mercadotecnia.

2.1. PROCESO DEL DISEÑO DE TERRITORIOS.

1) Selección de la Unidad Geográfica de Control.-

El primer paso del proceso es seleccionar la unidad geográfica de control, estas unidades por lo general son distintas, pero pueden ser estados, zonas postales, etcétera.

Las unidades deben ser pequeñas y flexibles para que puedan fijarse los límites del territorio y poder tener un control sobre él.

La elección de una unidad particular depende de la habilidad que se tenga para utilizar los datos con los que se cuenta de la población, de las ventas, y de los posibles clientes en cada una de las áreas.

2) Criterios de Asignación .-

Existen varios criterios que guían al gerente de ventas para hacer combinaciones de las unidades geográficas dentro de los territorios factibles de ventas. En estos criterios se pueden incluir principios como "oportunidad e igualdad", o con factores cuantitativos, que ya se mencionaron anteriormente, y factores subjetivos tales como la habilidad, y preferencias de la fuerza de ventas.

La igualdad entre territorios en un sentido justo, sería en el momento en que cada vendedor tuviera la oportunidad de ganar un pago adecuado por su venta. Si se da igualdad de oportunidades se tendrá una moral alta y mayor productividad entre la fuerza de ventas.

Si los tamaños de los territorios son similares, facilitará al gerente de ventas identificar y supervisar la labor de sus agentes; además si los territorios son casi iguales, se podrá medir la productividad de los agentes en su esfuerzo individual.

Es muy difícil que las compañías dividan sus territorios en formas iguales, todo depende del giro de la empresa, se enfocarán en hacer divisiones en sus mercados y no en territorios.

3) Elección de un Punto de Partida.-

Consiste en seleccionar un lugar geográfico estratégico como punto de partida para organizar un nuevo territorio de venta. Lo más recomendable es hacerlo en el lugar donde vive el agente, porque se ahorran mucho en gastos de transporación, que si tuvieran que trasladarlo y reubicarlo.

Otro punto de iniciar es en las ciudades, que es donde se tiene acceso a un número mayor de clientes.

Una alternativa sería crear un territorio de ventas alrededor de las necesidades de la mayoría de los clientes. Ocasionalmente, se podría dar el punto de partida en un lugar geográfico centrico, donde se pueda a la vez supervisar las tareas del agente; esto significa buscar un lugar para el agente donde pueda vivir después de que se haya creado el territorio.

4) Comparación de los Territorios.-

Después de que el gerente hace la localización inicial de las unidades de control para los puntos de partida, compara los territorios usando otro criterio. Por ejemplo, si un grupo de territorios es designado para que cada uno tenga el mismo número de clientes, entonces el gerente deberá calcular los kilómetros en cada territorio para compararlos por tamaño. Si no están balanceados el gerente podrá hacer algunos cambio en los distritos y ver si puede improvisar la asignación inicial.

Una solución a esto podría ser, combinar un distrito largo con algunos -- clientes de un territorio grande o pequeño. Pero desafortunadamente, los territorios pequeños y grandes no están siempre contiguos. El balancear territorios nuevos sobre varios criterios, como clientes, potencial y tamaño, resulta muy - difícil.

**CAPITULO III. LA ATINADA SELECCION DE AGENTES DE VENTAS, COMO ARMA PARA HACER
UN BUEN PAPEL FRENTE A LA CRISIS.**

III. LA ATINADA SELECCION DE LOS AGENTES DE VENTAS, COMO ARMA PARA HACER UN BUEN PAPEL FRENTE A LA CRISIS.

III.1. LA IMPORTANCIA DE UNA SELECCION CUIDADOSA.

El hombre es un recurso clave de la empresa, y de él, depende básicamente el éxito ó fracaso de una organización. Es por eso que se debe programar su reclutamiento, selección, capacitación, motivación y retención.

La selección de los agentes es de las tareas más importantes con la que se enfrentan todas aquellas compañías que se preocupan por elevar su nivel de productividad; por lo general la selección se da después de haberse efectuado varias entrevistas, algunas pruebas psicológicas obligatorias, donde se orienta al gerente en aquellas áreas ó características ya sean débiles ó fuertes que pudiera tener el candidato, solicitudes, referencias, revisión de curriculums y exámenes físicos, son algunas de las herramientas con las que cuenta el gerente de ventas, para determinar que solicitantes cuentan con las calificaciones deseadas u óptimas para formar una fuerza de ventas preparado y que cuente con aptitudes para hacer un buen papel frente a la crisis.

En el proceso de selección es importante preguntarse si es posible adiestrar al candidato, ó que tan flexible será para cambiar su forma o método de trabajo actual por los que se necesitan y requiere la compañía.

Para elaborar un buen programa de selección de los agentes de ventas, debe tenerse en cuenta las necesidades específicas y concretas de cada organización.

Aúnque, la realización a conciencia de una selección es más lenta y más cara pero evita los errores de selección, que a largo plazo rinde ventajas económicas.

Para contar con un plan adecuado y acertado de selección de personal, se debe conocer bien la índole de las actividades de ventas y de las cualidades que se necesitan para realizarlas.

Lo primero que se debe hacer es analizar las obligaciones que van a contraer los agentes, hecho este análisis pueden surgir entonces, el conjunto de características que se necesitan de los solicitantes para ese puesto.

Ya que se conoce a fondo el puesto, se determinarán las cualidades personales necesarias para ocuparlo. La solicitud, es un instrumento imprescindible para el proceso de selección. Por medio del cual se obtiene información y datos de la persona solicitante.

En lo que toca a las entrevistas es recomendable contar con varias, para que éstas puedan ser conducidas en diferentes ambientes físicos y por personas diferentes, esto ayudará a reducir el efecto de parcialidad de una persona, obtener la opinión de otras y ver cómo el candidato actúa bajo diferentes condiciones.

Por lo general una entrevista puede ayudar al gerente de ventas a determinar que tanta necesidad tiene el solicitante del trabajo, y si la compañía puede asegurar el éxito que desea y si ellos van a trabajar a su máxima capacidad.

Existen diferentes tipos de entrevistas empleadas para la selección:

1) Por Machote.- Es una entrevista basada en cuestionarios, y que la pueden aplicar personas poco expertas.

2) Entrevista Abierta.- Consiste en dejar hablar al entrevistado libremente sobre el tema que él desee, esto le permite expresar cuales son sus inquietudes y sus inclinaciones, dando así una idea de sus intereses personales. Este procedimiento en mi opinión lo considero como el mejor, ya que permite determinar si la persona podrá adaptarse a la empresa.

3) Entrevista Múltiple.- Varias personas entrevistan a una persona a la vez, presionándolo, donde se determina si es capaz de salir adelante en situaciones difíciles.

4) Entrevista de Esfuerzo ó Fatiga.- Aquí se bombardea al entrevistado de preguntas, una tras otra, esto demostrará la capacidad del individuo de permanecer ecuanime en situaciones de tensión.

5) Entrevista Indirecta.- En este tipo de prueba la discusión y responsabilidad se deja sobre el entrevistado, se le pide que hable sobre sí mismo, después se le hacen preguntas donde se le pide que conteste lo más ampliamente posible. Lo que se pretende es que el entrevistado hable sinceramente y revele lo que se puede esperar de él, esta prueba puede resultar muy efectiva cuando se busca a personal especializado.

6) Existe otra prueba donde se le da un folleto al solicitante para que lo estudie en 10 minutos y después se le pide que haga una presentación de ventas.

La entrevista se califica y dependiendo del resultado, se pasa al solicitante a la entrevista final en donde se da la oportunidad de hacer un análisis más detenido, a fin de determinar su posibilidad como agente de ventas.

La comprobación de referencias constituye un paso importante para tomar una decisión sobre el candidato.

La forma más rápida y fácil es haciendo una llamada telefónica en donde se pregunta al entrevistado si es cierto que el candidato trabajó bajo sus órdenes, durante cuanto tiempo, cuánto ganaba, qué opinión tiene de él, si era trabajador, el porqué de su renuncia, lo volvería admitir, en caso de que no debido a que - causas, cómo andaba su situación económica, cuál es su situación familiar y cuáles son sus hábitos y defectos.

Al estar verificando los informes y antecedentes mas relevantes de personas creativas para altos puestos, se debe tener cuidado y considerar las siguientes situaciones:

- 1) La persona creativa tal vez haya tenido ciertos choques con sus jefes, ó en contra de intereses creados.
- 2) El ser creativo no siempre crea amigos.
- 3) Se debe evaluar la información positiva y negativa con mucho cuidado de las diversas fuentes de información, ya que se puede caer en exageraciones en - favor del candidato, ó así como, calumnias y desprestigio.

4) Además se hace necesario, ver a los documentos ó personas que dan fé a los hechos en favor ó en contra del candidato. Se debe investigar a fondo y ver con objetividad el origen válido o no de informaciones claves. Ya que de esto depende la toma de decisiones que será la apropiada y correcta.

El exámen físico, es un paso esencial en el proceso de selección. Los requisitos para desempeñar un trabajo de ventas, no es base a factores despreciables, sino que la salud del examinado es determinante para un buen desempeño del puesto.

Frente a una época de inflación que resulta tan difícil para todos, los -- criterios a seguir de reclutamiento y selección de agentes de ventas especializados, deberán ser los técnicos y no los de compadrazgo, parentesco, recomendaciones de los amigos, etc., que no sólo entorpecerían una buena selección de -- agentes profesionales en ventas, sino como mencionaba anteriormente representaría un alto costo de ventas.

VIII.2". CARACTERISTICAS O CUALIDADES DEL AGENTE DE VENTAS.

Para cada tipo de trabajo existen personas que tienen ciertas características o habilidades para efectuarlo eficientemente. Para la labor de ventas, existen rasgos característicos de un buen vendedor, que pueden ser:

1. Que tenga una gran energía para hacer las cosas.
2. Que tenga capacidad mental arriba del promedio.
3. Que posea una personalidad fuerte.
4. Que tenga habilidad para obtener la aceptación de otros.

Muchas empresas solucionan su problema de selección buscando las siguientes características:

Experiencia.- Solicitantes entre la edad de 24 a 30 años que tienen toda su carrera por delante, y que sean lo suficientemente maduro para que sepa a donde va y que es lo que quiere, pero que además tenga la voluntad de empezar desde abajo. Puede ser una persona joven que recientemente haya terminado sus estudios, lo más probable es que no tenga experiencia en ventas. Pero existen muchas empresas que prefieren formar a sus vendedores desde un principio.

Habilidad para aprender.- En primer lugar, el candidato debe tener capacidad para progresar rápidamente en el programa de adiestramiento; segundo, para que pueda calificar debe ser alta su habilidad para aprender; y por último, debe ser capaz de aprender y mantenerse adelante de la competencia en el mercado, si es que se trata de aquellos productos de consumo que están cambiando constante y rápidamente.

Educación.- Es preferible que el candidato cuente con una educación universitaria, ya que ésta indica que cuenta con la habilidad para hacer frente a la competencia y que está dispuesto a hacer sacrificios al principio de su carrera, que le prepara mejor para el futuro.

El objetivo principal de todo esto, es que debe estar interesado en la mercadotecnia y considerar el trabajo de ventas inicial con ellos, como un importante paso para construir una sólida carrera de mercadotecnia.

Existen dos diferentes tipos de cualidades que deben poseer los agentes de ventas, las llamadas comunes y las cualidades diferenciales.

Las diferenciales, determinan el área específica de venta donde el agente se siente más identificado.

Las cualidades comunes las debe poseer cualquier buen agente de ventas. -- Dentro de éstas podemos hacer una diferenciación de las cualidades básicas como: persistencia, empatía, habilidad para comunicarse, e integridad.

Esto quiere decir que todo buen vendedor debe poseer todas estas cualidades en mayor o menor grado.

La persistencia, significa el deseo de continuar. El medio ambiente en el que se desenvuelve un vendedor es dinámico, raras veces se vuelve monótono y -- pesado, sobre todo cuando los clientes son renuentes al hacer una compra, o posponen la visita del vendedor anteriormente constatada, es en estos momentos, -- cuando se acumulan este tipo de detalles cuando el agente puede tener la tendencia de posponer sus visitas y llamadas a prospectos.

El agente de ventas debe saber que toda venta esta basada en la probabilidad, pueden pasar varios dias o semanas sin que se cierre la venta. Pero el agente de ventas no debe darse por vencido solo porque existen ciertas desventajas contra el cierre de una venta.

Si el vendedor es persistente, cree que el próximo cliente le comprará su producto.

La empatía, es la característica que debe tener el vendedor de entender los sentimientos de otra persona, es el ponerse en el lugar del cliente. Esta característica es importante en toda posición de ventas. Primero, el agente debe saber que decir ó hacer frente a los sentimientos del cliente prospecto, para que se haga posible la decisión de la compra.

En segundo lugar, la empatía ayuda a crear una relación más estrecha entre el agente y el cliente. La empatía es una cualidad que puede ser desarrollada con el tiempo.

La habilidad de comunicarse; la comunicación toma lugar cuando lo que se ha dicho ha sido correctamente interpretado por la otra persona.

La empatía y la habilidad para comunicarse se relacionan en el momento en que se da una buena comunicación agente-cliente, se entiende y se aprecia lo que la otra persona piensa y porque lo piensa, al mismo tiempo que se escuchan las necesidades del cliente.

Integridad; sin integridad un agente de ventas no podrá sobrevivir por mucho tiempo. Honestidad, sinceridad, y ética profesional, son cualidades con las que el agente debe tener hacia la empresa que representa, hacia el producto, para ganarse la confianza del cliente.

Cualidades Diferenciales.- En este tipo de cualidades hay algunas características adicionales necesarias para lograr el éxito en algunas posiciones de ventas. Estas cualidades varían dependiendo de las categorías específicas del producto y de las circunstancias sobre las que son vendidos.

A continuación se mencionan algunas cualidades como: auto-dirección, sed de éxito, imaginación, paciencia, identificación con el producto e inteligencia.

Auto-Dirección.- Algunas posiciones de los agentes de ventas necesitan de mayor supervisión y algunas pueden no necesitar ninguna. Por ejemplo, las ventas al menudeo, donde el supervisor tiene que estar constantemente vigilando las ventas.

El agente de ventas que posee esta cualidad sabe que debe realizar sus -- llamadas a los clientes , programar sus visitas, elaborar sus reportes, sabe lo que debe hacer, pero lo más importante tiene la disciplina de cumplir sus objetivos sin la constante supervisión.

Cuando no existe una supervisión es fácil caer en hacer cosas que no están relacionadas con el trabajo. El sentirse libre de la supervisión, hace tentativo el abuso de la independencia, estas debilidades pueden salir a la luz en el -- el momento de presentar un reporte poco satisfactorio.

Es por eso que un buen agente de ventas debe ejercitar la disciplina como misión principal en las ventas.

Sed del Exito.- La necesidad del éxito está latente en el agente de ventas, cada cliente representa un reto para desarrollar su habilidad de vendedor.

Se tiene constantemente la fuerte necesidad de lograr el éxito en cada esfuerzo.

Esta cualidad es necesaria en personas que venden cierto tipo de productos, mientras que la misma cualidad puede ser innecesaria y hasta a veces indeseable en las personas que venden otro tipo de productos.

Sin embargo, cualquiera que sea el tipo de producto a vender, el agente debe poseer la sed de éxito en su trabajo, en mayor o menor grado.

Imaginación.- Los agentes que poseen esta cualidad son creativos. -- Tienen la habilidad de proyectar en una imagen mental del producto al cliente, cuando no es posible demostrar el producto físicamente es esos momentos.

El agente puede ayudar al cliente a visualizar los beneficios que obtendrá al comprar el producto, puede resolver los problemas del cliente relacionados al producto con gran habilidad.

Paciencia.- El tiempo que transcurre entre el primer contacto con el cliente hasta el cierre de la venta puede ser de consideración, esto puede a veces resultar frustrante para el agente, pero el exceso de presión e impaciencia por

parte del agente puede ocasionar la perdida de la venta.

El agente debe tener la habilidad, de escuchar pacientemente todas las --
objecciones de los prospectos una y otra vez sin que pierda la cordura. Debe --
tener siempre presente que cada objeción de los clientes es nueva y original.

Interes Personal en el Producto.- El interes que el agente siente por el
producto puede ser tan grande que desea estar al día en todo lo relacionado al
producto propio y a los de la competencia.

El agente puede aprender más sobre el producto con entrenamientos formales
e informales; aunque, hoy día es difícil mantenerse al día de todos los cambios
tecnológicos que ocurren día a día.

Sociable.- El agente de ventas se ve en la necesidad de interactuar y de
relacionarse con las personas y clientes socialmente, muchas de las ventas son
cerradas en reuniones sociales. O muchas veces hay que hacer labores sociales
que no esten directamente relacionadas con las ventas, pero que sirven como --
imagen del propio vendedor, y que más tarde servirán para hacer nuevos clientes
y nuevas ventas.

III.3. METODOS DE BUSQUEDA .

En México existen muchos vendedores buenos, pero el problema estriba en -- encontrarlos, ya que el país se encuentra en pleno desarrollo de industrialización y fabricación, esto hace que la oferta de agentes de ventas se vea incrementado, pero también tenemos el problema del desempleo, y la necesidad de la gente y el desconocimiento de la labor del agente de ventas con enfoque mercadotecnico, hace que el proceso de selección sea más difícil de llevarse a cabo. Entre los métodos de búsqueda más usados se cuenta con :

Anuncios en Periódicos: Este sigue siendo uno de los medios que más se utiliza para el reclutamiento. De la redacción del texto dependerá el éxito de la preselección; se debe especificar las características que se buscan como: -- preparación, edad, nacionalidad, vehículo, experiencia, ó condiciones especiales, etc., el perfil del empleado y descripción del puesto. Si lo que se busca son elementos del nivel socio-económico e intelectual de los clientes que él candidato tendrá que atender . Se deberá indicar que es lo que la empresa ofrece: -- posición actual y sus perspectivas futuras, sueldo inicial y ritmo probable de aumentos, beneficios adicionales y ubicación inicial y futura.

La mayoría de estos anuncios se colocan en las páginas financieras ó deportivas, en general son más leídos por quienes ya tienen empleo que por quienes lo buscan.

Avisos en los Tableros de Noticias de las Mismas Compañías.- Muchas empresas así consiguen a sus mejores vendedores, porque las personas que trabajan para la compañía conocen los artículos que tienen que vender, su proceso de producción, la organización, y tendrán más conocimiento y confianza de lo que van a vender.

Así mismo, las personas que trabajan en la compañía mencionan estos avisos con sus amistades y conocidos.

Avisos en Revistas Especializadas.- Que los pone en contacto con vendedores familiarizados con el ramo de la empresa, estos pueden tener mayor éxito que el de los anuncios de periódicos.

Centros Docentes.- Si lo que se busca es agentes de ventas eficientes y con capacidades para desarrollar esta labor, las escuelas técnicas y universidades presentan candidatos con preparación. El buen expediente de un estudiante no es garantía de que resultará excelente en determinado trabajo que se le ofrece, pero él ha aprendido a aprender, y esto será de gran ayuda para su capacitación y desarrollo.

Organizaciones y Clubes.- Las Cámaras de Comercio, Asociaciones de Ejecutivos y Funcionarios de Ventas, clubes como el de Rotarios, Leones y semejantes, tienen contacto con muchas personas y podrán presentar candidatos.

Agencias de Colocaciones.- Estas en algunos casos reciben por este servicio el 1% del sueldo correspondiente a un año ó 10% sobre el sueldo percibido durante el primer mes. Aunque las agencias generalmente se especializan en personal de oficina, de vez en cuando también lo hacen en personal de ventas, sin embargo, estas agencias no proceden selectivamente y los resultados no son siempre los esperados.

Contactos Personales.- En el transcurso del día se tiene contacto con mucha gente, gente que quiere vender algo, empleados bancarios, de organizaciones oficiales, agencias de viajes, compañías de transportes, etc. De los cuales algunos nos causan una impresión por su eficiencia y personalidad. Muchos candidatos pueden resultar de esta observación consciente de la gente que se ve a diario.

Donde se debe tener mucho cuidado es en la búsqueda entre empleados de la competencia, de clientes, o de empresas afiliadas. Se pueden conseguir elementos sobresalientes, pero debe tratarse con mucho tacto para no caer en situaciones poco éticas.

Gerentes de Ventas de otras Líneas.- Muchas empresas que dan trabajo a agentes de ventas cuentan con un fichero de solicitantes voluntarios a los que de momento no pueden emplear. Estos ficheros pueden ser una fuente excelente de personal siempre y cuando el gerente de ventas respectivo quiera cooperar.

Solicitudes Espontáneas.- Las personas que por su propia iniciativa presentan su solicitud a una negociación de ventas manifiestan un gran interés y probablemente tienen algunos conocimientos. Puede ser también, una consecuencia lógica del prestigio de la empresa y despierta el interés entre los elementos bien calificados.

III.4. EVALUACION DE LOS SOLICITANTES.

Resulta difícil que los especialistas se pongan de acuerdo para seleccionar a un mismo sujeto. Algunas empresas usan gráficas, que van de lo más sencillo a lo más complicado en series de preguntas cuyas respuestas pueden ir desde un "sí" hasta un "no", una frase completa o nada más un párrafo.

Algunas personas creen que las pruebas son de poco valor, yo creo que depende mucho del uso apropiado que se les dé pueden tener un gran valor en la selección de vendedores.

La mayoría de las pruebas se hacen en promedios nacionales, pero estos no siempre son los apropiados para una empresa determinada. Para ser de gran valor una prueba debería aplicarse en los propios vendedores de la empresa. Sería una ventaja que cada compañía formulara sus propias pruebas de acuerdo a sus necesidades y características de la misma.

Se podrían hacer pruebas basadas en los promedios obtenidos en exámenes -- realizados a sus "propios" vendedores, evitándose así el atenerse a las normas comunes, además que con este proceso se puede reducir en gran medida errores -- costosos en la selección, que si se falla en ésta, los esfuerzos de adiestramiento podrían frustrarse más adelante.

Los exámenes psicotécnicos nos representan un campo algo incierto, los -- cuales no siempre nos dan la información de la cual podamos depender y confiar totalmente.

El uso de exámenes se basa principalmente en :

- a) Que en ellos podemos encontrar o identificar cualquier habilidad humana en una población dentro de una curva de distribución normal;
- b) es posible utilizar pruebas que nos darán la medida de las habilidades que estamos buscando;
- c) una alta puntuación en los exámenes estará asociado con el alto nivel deseado de habilidades. (2)

Los exámenes exploran generalmente:

- 1. Habilidades para trabajar como parte de un grupo.
- 2. Inteligencia social, comprensión de la naturaleza humana.
- 3. Liderazgo.
- 4. Comprensión básica de las misiones sociales y éticas de la profesión de ventas. (3)

Hay que tener muy en cuenta que los exámenes son predictores poco confiables. Ya que algunas personas pueden fallar en cierto tipo de exámenes pero en otros pueden salir muy bien, otros que esperaban pasarlo pueden reprobar.

Es por esto que los exámenes psicotécnicos deben ser aplicados por especialistas como psicólogos, ya que puede ser peligroso tanto para el candidato así como para la empresa si son aplicados por alguien inexperto.

(2) REETHOF Walter , "La Gerencia de Ventas" pág. 88

(3) Idem:

Si requerimos de agentes de ventas especializados, será un factor clave la preparación técnica y su habilidad para hacer presentaciones verbales y escritas tan exactas como lo exigen las compras científicas y mecanizadas. Para estos vendedores se requieren pruebas de aptitudes y conocimientos muy amplios; aquí no se pueden hacer exámenes rutinarios sino diseñados específicamente para el puesto.

Obviamente que no existe el hombre perfecto, es por eso importante que la selección se haga con realismo.

Para tomar una decisión bilateral positiva de la empresa y del candidato debe resultar de la convicción de que la profesión de ventas es su verdadera vocación, que la posición que se le ofrece es la que le corresponde y satisface, viendo esto como la probabilidad de que será la última vez que el candidato cambiará de empleo y que no necesitará en el futuro llenar más solicitudes en otras compañías.

CAPITULO IV. LA CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DE LOS AGENTES.

IV. LA CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DE LOS AGENTES.

Hasta los últimos años tal vez no se le ha dado la verdadera importancia de dar una capacitación y entrenamiento debido a los agentes de ventas. Todavía podemos ver agentes de ventas actuando por su propia cuenta sin que se le haya dado una instrucción formal.

Hoy en día es necesario que el agente de ventas tenga conocimientos amplios del producto que esta vendiendo, de la organización, de la firma a la que sirve, de sus políticas y objetivos, del mercado y de los métodos de distribución, deben tener conocimientos profundos del comportamiento de los consumidores, de sus - necesidades y de como satisfacer éstas, así como seguir día a día los cambios - que se suceden en el ámbito económico del país, conocerlos y tenerlos en cuenta ya que estos van a influir en la labor de ventas.

Para que el agente de ventas tenga realmente la categoría que merece profesionalmente, es fundamental la preparación especializada en ventas, y continuar esa preparación para mantenerse actualizado en el mercado.

IV.1. CAPACITACION PARA TECNICOS PROFESIONALES EN VENTAS.

La capacitación y entrenamiento debe ser un método planeado, para cambiar o reforzar el comportamiento de la gente y hacerlos más eficientes al llevar a cabo los objetivos de ventas de la organización.

Al implementar un curso de capacitación a los agentes, el volúmen de ventas se incrementará, sus gastos se reducirán, habrá en la organización mejores vendedores; unificandose los esfuerzos de todos los agentes se dará una moral alta entre los mismos y habrá un menor número de rescisiones de contratos.

Para llevar a cabo un programa de capacitación, hay que conocer primero - cuales son las necesidades en cuanto a conocimientos, habilidades y aptitudes, y en segundo lugar, se debe incluir en el programa la información técnica, los métodos, y las ideas, con el fin de que estos ayuden a mejorar su capacidad y sus aptitudes.

Tanto agentes nuevos y experimentados necesitan entrenamiento en : los - productos, políticas y procedimientos de su compañía; de los productos y prácticas de venta de los competidores; del proceso de ventas y hábitos de trabajo - incluyendo tiempo y diseño de territorio.

Para que el agente tenga éxito, debe conocer muy bien el producto que va a ofrecer. Debe convertirse en un experto en el proceso de producción y de sus cualidades, otra información que debe obtener es acerca de las características y principales ventajas de sus productos y poder compararlos con los de los competidores.

El contar con todo este tipo de información ayuda a la persona a vender y a responder las preguntas que pueden hacer los clientes, además que fortalece la confianza del agente en sí mismo y le proporciona satisfacción al poder desenvolverse libremente en su labor.

El período de entrenamiento dependerá de la naturaleza y complejidad del producto, puede ser quizás unas cuantas horas o bien durante varios días.

Para establecer el programa de capacitación o entrenamiento es necesario considerar:

1º ¿A quién se va a entrenar?

2º ¿Para que labor ?

3º ¿Cómo se va a realizar?

El programa puede constar de los siguientes puntos u objetivos:

1. El entrenamiento del agente es conveniente hacerlo en el campo de acción, en donde va a desarrollar su actividad.

2. El entrenamiento debe ser continuo, ya que esta profesión requiere de agentes bien preparados con conocimientos de los adelantos que se dan en su especialidad.

3. El vendedor debe tener alguna razón para estudiar. Hoy en día las oportunidades están para los que están mejor preparados.

4. El vendedor debe poder entender, explicar, convencer.

5. Tratar de reducir la pérdida o deserción de los vendedores.

Cuando queremos llevar a cabo un programa adecuado a las necesidades de la empresa, nos podemos plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Cuándo ha de llevarse a cabo el entrenamiento?
2. ¿Cómo se va a dar?
3. ¿Dónde deben darse los cursos?
4. ¿Quién dará los cursos?
5. ¿Qué tipo de capacitación y entrenamiento es el que más conviene?
6. ¿Como se van a evaluar los resultados obtenidos ?

En lo que respecta a cuándo ha de llevarse a cabo el entrenamiento, se puede hacer durante las horas de trabajo y simultáneamente entrenando al agente, esto es practicando las técnicas o actividades que se estan estudiando, o bien relacionado y comparando experiencias pasadas con las actuales.

O bien, al acompañar un agente experimentado a un principiante, comentando con él entre una entrevista y la siguiente, sobre los resultados obtenidos y - haciendo recomendaciones.

Sobre el cómo puede capacitarse, depende del tipo de material que se va a presentar y del objetivo del entrenamiento.

Es importante que al dar el curso las ideas sean expresadas en terminos -- claros y sencillos, evitandose asi confusiones y malos entendidos.

Se debe procurar que los integrantes del curso tomen parte activa en la instrucción, ya sea intercambiando opiniones en mesas redondas, en demostraciones objetivas, por ejemplo, enseñando como exactamente trabaja o funciona un producto, en el caso de maquinaria complicada.

La capacitación, debe procurar que el agente piense, opine, actúe, vea y -- oiga, por lo tanto debe haber un incentivo que motive al agente a estudiar y -- aprender algo que él esté seguro y convencido que le va a ayudar en su carrera.

En lo relativo a dónde se van a impartir los cursos, dependerá si van a ser en un lugar cerrado, éste entonces deberá ser comodo y propicio para captar la atención de los integrantes del curso y sea provechoso. O bien, en el campo de acción, como ya mencione anteriormente.

La instrucción puede ser impartida por especialistas cuando los ciclos de instrucción son continuos, por el gerente de ventas o de línea, ellos saben -- cuales son las necesidades que tienen los agentes para desarrollarse en el campo de trabajo, además de que tienen conocimientos profundos a cerca de la labor de ventas.

En la evaluación de los resultados obtenidos con el entrenamiento, es ver el rendimiento que tiene un agente con lo que ha aprendido a hacer bien. O por medio de exámenes que dirán que tanto aprendieron los agentes acerca de lo impartido en el curso.

IV.2. EL PROCESO DE VENTA PERSONAL.

Localización de Clientes Potenciales.- La clave de las ventas exitosas está en la localización de clientes en perspectiva, esto es la búsqueda del cliente. El vendedor eficiente solo atiende a los buenos clientes y no desperdicia su tiempo con los que no lo son.

La localización efectiva da como resultado más ventas, ya que el vendedor puede emplear menos tiempo en contactar con personas cuya probabilidad de comprar es alta. Aunque, la realidad de la labor de ventas es que se emplea solo una parte del día en contacto con clientes en perspectiva o potenciales, ya que la mayor parte del tiempo se emplea viajando, en esperas y servicio a clientes.

Ya que he mencionado al cliente en perspectiva, considero necesario definir este concepto, como aquella persona que puede beneficiarse al comprar un producto y sobre todo que puede pagarlo.

Un posible cliente, es aquel capaz de beneficiarse al comprar un producto, pero aún cuando éste signifique demasiado y lo necesite mucho, no puede pagarlo, esto es lo que hace la diferencia entre posible cliente y cliente en perspectiva.

Para evaluar a alguien como posible cliente o en perspectiva, debe el agente determinar las características o especificaciones que debe tener un verdadero cliente en perspectiva.

Esto es importante que se haga, ya que actualmente con el proceso inflacionario que estamos viviendo, la capacidad y posibilidades de compra de los clientes se ve cada día más reducida, si se hace una evaluación previa se ahorrará mucho tiempo el agente de ventas, se debe además siempre tener en mente que los clientes en perspectiva, son la parte esencial que mueve a las ventas, porque se necesita mantener un gran número de prospectos en todo momento.

PRESENTACION DE VENTAS:

Preacercamiento a los clientes.- Para que se de un buen acercamiento, el vendedor se tendrá que preparar cuidadosamente, haciendo un estudio minucioso del cliente en perspectiva, para saber por que lado abordarlo. La preparación previa proporciona al vendedor algunas ideas y datos sobre los motivos que pueden mover al cliente al hacer una compra.

Al iniciar una venta; los primeros momentos, la primera impresión que tiene el cliente potencial con el vendedor, son tal vez los decisivos para lograr una venta. Ya que desde el principio, el vendedor debe captar la atención lo más posible del cliente, esta atención la debe transformar en un interés positivo por la propuesta.

Para esto, el vendedor deberá dominar las técnicas de ventas y conocer muy bien el producto. Existen datos que pueden ayudar al agente en su labor y que lo puede investigar previamente, como son: el nombre del cliente, su edad, sus intereses, ocupación, su puesto, etc., que pueden ser factores determinantes para no cometer ningún error, así como para guiar al cierre de la venta.

Durante la presentación, se debe demostrar al cliente potencial de que existe una necesidad, y que el producto que se esta ofreciendo es el mejor para satisfacerla.

Es evidente que una buena comunicación durante la presentación de la venta es la mejor herramienta con la que cuenta un buen agente, además de que puede complementarse con el uso de diapositivas, imágenes, muestras, modelos y demostraciones, además de pruebas del producto que suelen ser muy eficaces para aplicar sus ventajas.

Manejo de Objeciones.- Yo creo que hoy en día cada vez el cliente potencial opone más objeciones que nunca hacia el producto, lo que indica al agente, lo que todavía tiene que hacer para lograr la venta.

Se dice que las objeciones, revelan los casos en donde no hay un equilibrio de intereses entre lo que el cliente desea y lo que el vendedor ofrece, pero además creo que ahora también influye que el cliente piensa más sobre la adquisición entre un producto y otro, de acuerdo a las necesidades primordiales que va a satisfacer. Es aquí, donde un agente de ventas debe estar bien preparado para manejar las objeciones y sacar más beneficios del productos, ó haga hincapié en las características favorables para el comprador.

Las objeciones más difíciles de contestar son aquellas que no se dicen. Un buen vendedor debe descubrir las objeciones reales facilitandose de ese modo la venta. Cuando el cliente "quiere pensarlo un poco" el agente de ventas deberá ser muy hábil y cerrar en ese momento la venta, si no se le habrá ido la oportunidad.

El cierre de la venta.- Es el punto donde se asegura el pedido. Este punto es quizás, uno de los más críticos del proceso de venta, este es un tema al que se le da un entrenamiento especial.

Una vez hecha la presentación del producto, se debe tratar de cerrar la venta y obtener el pedido. Si es posible se deben hacer ensayos de cierre, esto ayudará a indicar que tan cercano esta el cliente a tomar una decisión. El vendedor debe tomar sus precauciones, ya que puede perder la venta si platica demasiado. El prospecto puede estar listo desde el principio para comprar y cambiar su decisión si el agente de ventas insiste demasiado en la presentación.

Existen diferentes técnicas de cierre de ventas que funcionan para diferentes personas y situaciones.

Por ejemplo, el "cierre en un punto menor", donde se le pregunta al cliente si quiere el producto con ciertas características, como tamaño, color, etc.

O bien, diciendole al cliente que el producto está a punto de agotarse y que si se espera, mañana ya no habrá ó estará más caro.

O cuando se motiva al cliente a hacer la compra mediante algun incentivo especial, dandole un regalo ó una cantidad extra por hacer la compra en ese momento.

Otra manera de cerrar la venta, es durante la presentación, diciendole al cliente y haciendolo entender que esta haciendo un buen negocio con la adquisición del producto.

Quiero hacer hincapié en que se debe tomar demasiadas precauciones, para que el cliente no se sienta presionado, hay que darles el tiempo que necesiten para que piensen en la proposición, si es posible sin que el agente hable en -- esos momentos críticos.

El seguimiento de la Venta.- Ya he mencionado que la labor de ventas no concluye con la venta, sino que el trabajo de ventas enfocado en la mercadotecnia desarrolla una serie de actividades subsecuentes para que, en primer lugar constatar que el cliente está satisfecho con el producto, y en segundo para dar el servicio necesario o que requiera el mismo.

Este contacto constante y directo con el cliente da muy buena imagen tanto para el agente como para la organización que representa. El servicio a clientes favorece mucho al agente dándole nuevos clientes en perspectiva. O bien, se dan casos en que los agentes entablan relaciones amistosas duraderas con sus clientes, propiciándose así el medio idóneo para la posibilidad de ventas repetidas. Donde a su vez, el agente puede comunicar y aconsejar a su cliente sobre las modificaciones que van sufriendo los productos, sobre nuevas adquisiciones, nuevos negocios, puede darles ideas para utilizar el producto eficientemente y le da así mayor productividad, etc., esto indudablemente genera sentimientos favorables entre el cliente y el agente. Este interés por el cliente debe ser sincero y genuino.

La labor no es fácil, y muchas veces no se logrará el triunfo, pero si el agente esta convencido de su profesión y utiliza las herramientas que le proporciona la mercadotecnia, le será más sencillo lograr sus objetivos y sobre todo, le dará mayores satisfacciones al saber tratar con las gentes que frecuente.

IV.3. LA SUPERVISION COMO EXTENSION DEL ENTRENAMIENTO.

La supervisión se define como un entrenamiento continuo, con el objeto de formar y mantener los mejores vendedores dentro de la empresa.

La supervisión de los agentes va desde, la valorización de sus actividades, la orientación que se les debe dar en cuanto a mejoras de métodos de trabajo, hasta la motivación para aumentar los índices de productividad en las ventas.

El supervisor, es el representante de los vendedores con la gerencia. El prepara y presenta a la gerencia sus observaciones sobre todos los vendedores, transmite los problemas e inquietudes de éstos, así como de todas sus solicitudes y quejas.

Su labor de vigilancia y comprobación de la eficiencia de los agentes, es con el objeto de ver cuales son sus fallas y enseñarles la manera de rendir más y de mejorar en su actuación.

La supervisión, es el medio de comunicación de las instrucciones dadas de la gerencia a los vendedores. Una buena supervisión establece una comunicación en dos sentidos, entre el agente y la gerencia, que es fundamental para el buen funcionamiento de la organización, además que eleva la moral de los agentes.

Así mismo, el supervisor informa a la gerencia sobre la posición de la empresa y de sus productos en el mercado.

El agente de ventas especializado, generalmente sabe lo que debe hacer, sabe cuales son sus responsabilidades y cuentas además con habilidades para hacerle frente a las dificultades que se le presenten y es capaz de lograr un rendimiento en proporción a su esfuerzo.

Conoce muy bien el producto, sus usos, aplicaciones, sus respectivas instrucciones, pero tal vez encuentre ciertas dificultades en aplicar sus conocimientos, para conseguir prospectos, hacer presentaciones de venta, hacer demostraciones de los productos, contestar objeciones ó para cerrar una venta.

Aquí es cuando la función del supervisor cobra verdadera importancia en enseñar o reafirmar los conocimientos de los agentes, para que apliquen esos conocimientos y desarrollen sus habilidades al efectuar una venta.

Todo agente necesita la presencia del supervisor. El supervisor, es también una medida de prevención, ya que aún los mejores vendedores pueden formar malos hábitos. Como en todo trabajo, habrá vendedores que producen resultados inadecuados y requieren de más ayuda inmediata que los demás. Estos resultados poco favorables de un agente, pueden contribuir a la desmoralización de todo un grupo, pero un buen supervisor, puede mejorar la productividad de los miembros más débiles.

Es por esto que la supervisión debe ser la extensión del entrenamiento, esto es, enseñar al agente lo que tiene que hacer, observarlo, ver que hace, cómo lo hace, corregir sus errores, sugerir nuevas técnicas y sobre todo felicitarlo por sus logros.

La supervisión empieza cuando la instrucción termina, y sigue durante toda la carrera del agente.

Un buen supervisor es aquel que se gana la confianza, el respeto y comprensión de todos sus agentes, convirtiendolos así más cooperativos y productivos.

Presta también especial interés a los problemas de motivación personal, dandoles los satisfactores básicos de las necesidades que los agentes experimentan.

La labor de un buen supervisor, es de gran valor, ya que acaba con las quejas individuales, con las discrepancias, engaños, resentimientos, que muchas veces son los responsables de las pérdidas de productividad y eficiencia en las actividades que son desarrolladas por la organización, y sobre todo de la disminución de las ventas.

IV.4. ENTRENAMIENTO A NIVELES SUPERIORES.

El entrenamiento para el supervisor de primera línea, se hace generalmente por supervisores operativos, quienes pueden explicar, demostrar y criticar positivamente cuando se cometen errores. Es recomendable que la persona que está siendo entrenada experimente todas las actividades y funciones del puesto que próximamente va a ocupar.

Entre los conocimientos que los seleccionados necesitarán conocer están: cómo dirigir a los subordinados, cómo elaborar programas y llevarlos a cabo, cómo satisfacer las exigencias de sus superiores. Necesitarán información especial acerca de la empresa, de los departamentos y secciones, deberán tener programas que les ayuden a obtener conocimientos de las actividades propias del área en la que se encuentran.

Los supervisores tendrán que conocer todo acerca de reclutamiento, entrenamiento, motivación, elaboración de informes ya sea de progresos, de la situación del producto en el mercado, de la competencia, etc.

En la técnica de entrenamiento de demostración práctica y crítica, el supervisor explica como se debe hacer una actividad, hace que el entrenado practique y critica su desempeño. Este tipo de entrenamiento es el más adecuado para áreas de procedimiento y política, actividades de planeación, procesos de control, etc.

En el entrenamiento para desarrollar actividades de comunicación, instrucción, motivación de subordinados y cooperación con compañeros, el supervisor puede hablar de sus experiencias y explicar las técnicas que son buenas para él, pero el entrenado no puede actuar igual que él, ya que las técnicas son personales y tienen mucho que ver con el carácter y personalidad de cada individuo.

Se puede aprender mucho sobre estos aspectos, ya sea asistiendo a seminarios bien preparados, tomando cursos en estas áreas, o bien, leyendo libros relacionados con el tema.

En cuanto a quién deberá impartir el curso de capacitación, se deberán identificar a los supervisores capaces y que ellos entrenen a los candidatos.

Entrenamiento a Mandos Medios:

Los que se entrenan para formar parte del grupo de los mandos medios, han sido anteriormente supervisores con experiencia y éxito en su desempeño. Tal vez ya han alcanzado un alto grado de conocimientos en áreas como ventas, producción, control de gastos, presupuestos, reclutamiento, entrenamiento y dirección de subordinados.

Básicamente su entrenamiento estará enfocado a aspectos relacionados al funcionamiento de la empresa, y en administración en general.

El programa puede consistir, de conferencias, discusiones sobre la teoría de casos que se relacionan con funciones de empresas y aspectos de administración de recursos.

El tamaño del grupo de personas a capacitar, dependerá en gran parte de las necesidades de la compañía, así mismo el tiempo de duración de cada curso, la localidad y disponibilidad de instructores.

Para el tipo de entrenamiento se recomiendan exposiciones semanales, que permiten que el grupo piense sobre lo aprendido y de cierta forma aplique sus nuevos conocimientos en sus labores diarias.

Entrenamiento de Ejecutivos:

Los hombres que van a ser entrenados son candidatos para posiciones administrativas generales, como administrador general, vicepresidente ejecutivo, presidente de la compañía.

Para este personal que ya ha tenido entrenamientos previos, a parte de su experiencia es importante determinar sus necesidades de entrenamiento.

Todo director potencial, tiene alguna carencia de conocimientos, tienen necesidad entonces de entrenamiento, puede ser bien, en relaciones laborales, finanzas, en relaciones gubernamentales, relaciones exteriores, etc.

Las técnicas que se pueden recomendar son seminarios especiales y lecturas guiadas.

O bien, el entrenado puede ir rotando de puesto para conocer a fondo las funciones del área de la cual va a formar parte, o ser auxiliar y recibir información directa del jefe del departamento de cada una de las funciones que debe estudiar.

La manera más efectiva de entender, es la de participar en negociaciones contractuales o en otras re-negociaciones, en pláticas con el sindicato, en tareas de asosiciones de comercio, o puede ser enviado a hacer investigaciones de mercado, o manejar una empresa subsidiaria en el extranjero.

Definitivamente, la práctica, es la mejor forma de entrenamiento ya que se tiene la responsabilidad real de la toma de decisiones efectiva y efectuar bien las funciones asignadas.

IV.5. L I D E R A Z C O .

Es la autoridad basada en fundamentos personales; aquí el supervisor es colocado arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiendolo en líder. Los líderes no son nominados sino aceptados y seguidos, estos establecen metas y reconcilian las oposiciones internas y las presiones ambientales.

El líder toma su lugar frente al grupo guiandolo al progreso y lo incita a cumplir las metas de la organización.

El líder cuenta con ciertas habilidades como son: la capacidad para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras, en distintos momentos y situaciones diferentes; el líder que conoce la naturaleza y fuerza de las necesidades humanas, tendrá las herramientas para definir las y satisfacerlas.

Otra habilidad es el de inspirar confianza, animar a los seguidores para que apliquen sus capacidades a un proyecto. La inspiración surge del líder del grupo. Este tiene carisma, que guía a la lealtad, devoción, al celo por parte de sus seguidores para promover su bienestar. El tipo de liderazgo carismático se da generalmente en situaciones desesperadas y temidas.

Existe también el liderazgo relacionado con el estilo del líder y el clima que crea, donde establece y mantiene un medio ambiente propicio para el desempeño de las actividades.

El supervisor se limita a decir a su grupo de agentes, que tienen que trabajar más para vender más, no da buenos resultados. El tiene que enseñarles como pueden obtener mayores rendimientos de su trabajo.

Todo supervisor puede mejorar mucho sus relaciones interpersonales con sus agentes, siempre y cuando cultive cierto comportamiento. Existen ciertos patrones de comportamiento que pueden ser aprendidos y usados hábilmente, como son:

Conocimiento.- El tener conocimiento de que existen factores que van a ayudar a que se hagan las labores con imaginación, creativamente, y no hacerlos rutinarios, teniendo la capacidad de aplicar esos conocimientos a la práctica, ayudará en gran medida a ser un supervisor y líder más efectivo.

Empatía.- La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona, simulando sus sentimientos, valores, y prejuicios.

Cuando el supervisor trata de entender los sentimientos y actitudes de sus agentes encuentra una serie de restricciones, porque fuera del trabajo, sabe muy poco de ellos, de sus relaciones personales, de las condiciones económicas y de salud, de sus ambiciones, valores, etc.

El ponerse en el lugar de un agente es sólo ver la mitad del problema, porque no sabemos las reacciones que tendrá éste ante diferentes situaciones, pero el hacer el intento es lo que cuenta, el preguntarse "¿cómo reaccionaría yo si fuera él?", es un intento de aprender que con la práctica se transforma en habilidad." (4)

Objetividad.- El supervisor debe tratar de ver y señalar las causas de los acontecimientos en forma no emocional. Debe haber un equilibrio entre la empatía y la objetividad, debe evaluar desde una cierta distancia, saber cuales son las causas y poder corregir las deficiencias y alentar los aciertos.

El líder necesita una gran fuerza de voluntad, para aprender a no emitir juicios inmediatos. El control y el hábito de analizar, son conocimientos que se van adquiriendo con la práctica.

Conocimiento de sí mismo.- Para poder tener empatía o ser objetivo, es esencial tener conocimiento de uno mismo.

El supervisor, como todos los demás, debe conocer los efectos que tienen sus actitudes y hábitos hacia los demás, para poder así corregir aquellos que generan respuestas negativas; debe insistir en que no todas las personas reaccionan en la misma forma a un estímulo, que además depende mucho del momento en que se da el estímulo ó del estado de ánimo de la persona.

Tal vez el punto fundamental del liderazgo sea " que las personas tienen la tendencia de seguir aquellos en quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas, cuánto más sepa un supervisor respecto a que estimula a sus subordinados y como operan estos estímulos, y cuánto más refleje esta comprensión al llevar a cabo sus acciones administrativas, es probable que sea más efectivo como líder." (5)

(5) KOONTZ, O'Donnell. "Curso de Administración Moderna" pág. 675.

CAPITULO V. MOTIVACION .

V. MOTIVACION .

V.1. ASPECTOS GENERALES.

Para dirigir y guiar a la fuerza de ventas efectivamente es necesario entender que es motivación, y que es lo que se necesita para motivar a los agentes.

El agente de ventas ante todo es un ser humano, y como tal es su "YO" lo que ocupa el primer lugar en su vida; ¿cuales son sus intereses? , ¿cuales son sus anhelos y esperanzas? , el conocer sus "motivaciones", es de gran importancia para el supervisor.

Los motivos se basan en necesidades, ya sea que se perciban en forma consciente o subconsciente. Como las necesidades primarias, que son los requerimientos psicológicos como son, el hambre, la sed, el dolor, el sexo, el sueño, habitación. Otras pueden considerarse como secundarias, como la dignidad, la categoría, la asociación con los demás, el afecto, la buena voluntad, la destreza y el autoconocimiento.

Se ha definido al motivo "como estado interno que da energía, activa o mueve, que dirige y canaliza el comportamiento hacia las metas" . (6) .

La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta.

Para lograr un manejo adecuado de la motivación en los agentes, se debe tratar de que sientan satisfacciones físicas, psíquicas y sociales que los impulsen al éxito.

Las necesidades sociales de los agentes, no siempre son entendidas adecuadamente, lo que trae como consecuencias bajas en los niveles de producción de ventas.

El problema esta en como proporcionar las condiciones para que se de el desca y la capacidad de los agentes para efectuar su trabajo con mayor productividad y eficiencia.

Definitivamente, se pueden incrementar los esfuerzos productivos del hombre, ya que se ha demostrado que la gente trabaja a la mitad de sus verdaderas capacidades.

Se deben desarrollar verdaderos grupos de trabajo que contengan fuerzas motivadoras, que actúen sobre los miembros del grupo. La supervisión, puede motivarlos hacia la productividad, haciendolos sentir orgullosos y leales del grupo al cual pertenecen.

Se ha comprobado que en los grupos con alta lealtad muestran mayor productividad, más cooperación entre los miembros, así como el ausentismo se ve disminuido entre estos grupos.

La habilidad para motivar al logro de los objetivos de la organización, dependerá en gran medida del nivel de la organización.

Cuando el nivel de la organización es bajo, será bajo el grado de motivación, trayendo esto como consecuencia indiferencia y hostilidad entre los elementos de la organización.

Todos los agentes de ventas, tienen necesidades y motivaciones insatisfechas, que están muy arraigadas en ellos, cuando se descubren y se satisfacen, estos vendedores se vuelven más activos, cooperativos, innovadores, creativos, buscando con el logro de los objetivos organizacionales, su éxito y logro personal.

Con la expresión de sus puntos de vista, expresando iniciativas e ideas, que el agente quiere que escuchen y atiendan. Si sus superiores se preocupan, por hacerlo, su trabajo será más y de mejor calidad.

El deseo de ser escuchado, como motivación de la conducta, tiene que ver con el estudio atento de sus informes y con el estímulo a sus iniciativas.

Los problemas económicos por los que atraviesa el país, trae como consecuencia la inestabilidad de las empresas, desempleo, subempleo, siguiendo entre todo el personal empleado la inquietud y la necesidad de tener la seguridad de conservar su puesto y trabajo. El agente quiere estar seguro de que no será despedido arbitrariamente, de que no lo trasladarán a otra zona menos productiva, quiere tener una seguridad para él y su familia en caso de enfermedades o accidentes. La asistencia médica, o seguros médicos, consideraciones o distinciones por su antigüedad en la organización, son elementos que serán positivos y aumentarán el sentimiento de seguridad del agente de ventas.

El respeto a su dignidad personal es uno de los principales motivos en la conducta de cualquier ser humano, cualquiera que sea su actividad.

Todos aspiramos a que se nos reconozca por nuestro trabajo y por los méritos que hacemos, el deseo de reconocimiento, alabanzas, y felicitación, es el arma más fuerte como motivador de la conducta que el mismo dinero, ya que produce mucho mayor satisfacción.

Aunado a esta motivación, va el deseo de sobresalir, motivación básica de la naturaleza humana, el deseo de ser el mejor, el deseo de ganar, etc.

El supervisor, cuenta con medios tales como distintivos, trofeos, diplomas, formación de clubes, concursos, etc., para motivar a su grupo.

Para satisfacer el deseo de ser aceptado por los demás, hay que hacer sentir a los vendedores que "pertenecen" y forman parte del negocio, pero que además forman parte de un "grupo" el equipo de ventas, y que es de gran importancia para la empresa el contar con ellos.

Por medio de revistas editadas por la misma empresa, o periódicos murales, ayudan a esta motivación. El hacer el trabajo que nos gusta, es una de las más fuertes motivaciones, y que mejor que se nos reconozca por estos medios.

La "vocación", que hace que le vendedor obtenga satisfacciones y placer de realizar todas sus labores, la oportunidad de progresar, de ascender, pueden tener como motivo, más importancia que la satisfacción de la remuneración económica.

V.2. SUPOSICIONES MOTIVACIONALES PARA LAS DIFERENTES CLASES DE VENTAS.

Para las circunstancias especiales que pueden prevalecer y la complejidad de la mente humana, no existe ninguna garantía que los factores motivacionales para cada tipo de venta, encaje en un grupo o en un vendedor en especial, pero son intentos técnicos que tratan de motivar a los agentes la mayor parte del tiempo.

Ventas Especializadas.- Este agente de ventas es a un nivel muy alto de especialistas ya sea en productos químicos, petroquímicos, acero, etc.

Este tipo de asesores técnicos especializados, ha proliferado mucho en los Estados Unidos de Norteamérica. Ellos tienen la habilidad de actuar independientemente o bien, con un poco de soporte técnico.

Debido a la naturaleza de este tipo de ventas, y por el alto nivel de ejecutivos con los que el agente tiene que tratar, este tipo de agentes sienten una fuerte necesidad de buscar motivaciones en su trabajo y en otras oportunidades interesantes que amplíen su campo de acción.

En lo que concierne a necesidades, la mayoría de este tipo de vendedores, tienen una orientación profesional, tienen cubiertas las necesidades de autoestima, particularmente su autonomía y la posibilidad de trabajar solo y diseñar su propio plan de trabajo.

Los ejecutivos de ventas que tienen a su mando a este tipo de agentes,

utilizan técnicas de motivación que den mayores oportunidades de crecimiento. Dandoles nuevos y diferentes tipos de cuentas. Pero, generalmente los agentes de esta categoría tienden a fijar sus propias metas y muchas veces sienten que sus jefes se interponen al tratar de atender esas necesidades. Por eso, la mayoría de los jefes los ayudan solo cuando los agentes se los piden, pero la mayoría de la ayuda es técnica y de tipo organizacional.

Ventas Técnicas.- Los agentes especialistas en ventas técnicas, buscan su desarrollo en el trabajo. En muchos casos, el reto del trabajo es el que motiva la realización de sus labores. La naturaleza de la ventas técnicas parece que dan una estimulación interior al agente para resolver los problemas del cliente, de tal forma que inspire confianza. El papel del ejecutivo o gerente de ventas es subestimada por ellos.

Muchos agentes de este tipo tienen orientación hacia su realización, y necesitan ver que sus esfuerzos se vean reflejados en el incremento de las ventas, ya que esto para ellos satisface algunas de sus más importantes necesidades.

Los jefes inmediatos trabajan muy de cerca con sus agentes en desarrollar métodos que incrementen las ventas. Una de las necesidades que tienen los especialistas en ventas técnicas, es el de tener la habilidad para tratar con clientes de muy alto nivel.

Otra necesidad, es la de la optimización de su tiempo en las ventas. O bien, el de estar actualizado en nuevas técnicas, conceptos, de nuevos productos en el mercado, siendo con sus conocimientos una persona competitiva dentro del mercado.

Los gerentes, pueden dar las técnicas que van ayudarlos a lograr autosuficiencia como vendedores en áreas que sean problema, incrementar la eficiencia y perfeccionamiento de los conocimientos ya obtenidos.

Existen técnicas específicas de motivación en períodos más cortos, como planes de bonificaciones, como recompensa a aquellos vendedores que tienen a los mejores clientes.

Ventas Comerciales.- La motivación en las ventas comerciales, tradicionalmente se basa en la recompensa monetaria o en posibilidades de promoción.

La mayoría de estos agentes, tienen la necesidad de realizarse y de reconocimiento, y en muchos casos les interesa el dinero como índice de éxito, que es un valor muy importante para ellos. Reconocer que esas necesidades existen, y de guiar y tratar de atender esas necesidades es un factor positivo de motivación.

Muchas veces el supervisor tiene que pasar mucho tiempo en la calle con sus agentes, dandoles el entrenamiento necesario, si este es sincero en su actitud positiva hacia ellos reforzandolos en sus labores, los agentes se esforzarán a tener mejores resultados.

Ventas Directas.- El índice de rotación en las ventas directas es muy alto. El pago por comisiones, períodos cortos de entrenamiento, técnicas de selección deficientes y por lo general el desinterés de los supervisores en su fuerza de ventas, hace difícil el tener una base motivacional fuerte.

Algunas compañías de seguros y unás cuantas empresas dedicadas a las ventas directas, se preocupan en dar incentivos y motivar a su fuerza de ventas, para desarrollar en ellos habilidades.

Las pocas personas que hacen carrera en ventas directas, la mayoría tienen necesidades semejantes a los vendedores que se dedican a las ventas comerciales. Ya que la credibilidad y confianza es factor importante entre las relaciones del supervisor y el vendedor, es importante también que el supervisor desarrolle estos factores antes de utilizar técnicas para motivar.

Los problemas de motivación en las ventas directas se ven aumentadas y probablemente no cubrirán las necesidades, hasta que las organizaciones no quieran dar su tiempo y dinero en desarrollar a sus agentes de ventas.

v.3. DINERO Y MOTIVACION.

La relación entre dinero y motivación es muy compleja. Algunos ejecutivos de ventas colocan el dinero como factor principal de motivación. Pero aún existen científicos de la conducta que lo colocan por debajo de la escala de factores motivacionales.

El lugar que ocupe el dinero como factor motivacional, depende únicamente hasta cierto punto de cada persona.

Hay que tener en cuenta que para aquellos que tienen que mantener una familia, el dinero es más importante, que para aquellos que sus necesidades no son tan urgentes.

Para otros, el dinero es significado de éxito individual, es importante no para ver que tanto puede comprar, pero sí como indicador de un alto nivel profesional.

Es muy difícil para el gerente de ventas, determinar que tan importante es el dinero para cada agente de ventas como factor motivacional.

Muchas empresas usan el dinero como un medio de mantener a la organización con personal calificado y no como un motivador. Hacen competitivos sus sueldos y salarios entre distintas empresas para conservar y atraer al personal.

Un factor que debe considerarse, es que el personal evalua su compensación de acuerdo a lo que reciben sus compañeros. Por esto debe cuidarse que la persona que se encuentra en niveles comparables obtenga el mismo, o casi el mismo beneficio monetario.

La importancia del dinero como motivador, depende como ya dije de las percepciones que tenga el agente, o de las necesidades inmediatas que tenga el agente, que si el gerente o supervisor lo quiera utilizará como motivo para que vendan más.

Debo decir que la responsabilidad de que exista una adecuada motivación corresponde a los ejecutivos de ventas, al gerente general en empresas pequeñas, en donde se maneja a un grupo reducido de agentes de ventas. En las empresas medias, le corresponde al gerente de ventas, a los promotores y gerentes de sucursal.

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

V.4. LOS INCENTIVOS COMO FACTOR MOTIVACIONAL.

Los incentivos son los motivos que nos llevan a aumentar o mejorar la producción.

El debido empleo de los incentivos puede ser un modo de motivación eficiente, éstos pueden ser: económicos, psico-sociales, de motivación individual o de grupo.

Los incentivos económicos, se basan en la remuneración que el agente de ventas recibe para mejorar su producción de ventas. Estos pueden ser por medio de bonificaciones, comisiones, la participación en utilidades, los sistemas de puntuación, etc.

El incentivo puede ser en forma de vacaciones, aumento de tiempos de descanso, obsequios, pensiones, etc.

El pago puede ser inmediatamente, a final de año, o diferido hasta la jubilación.

Los incentivos psico-sociales individuales, son los más eficaces, dependiendo de las características de los vendedores, reaccionarán unos más favorablemente ante incentivos de este tipo, que a otros realmente no les interesa. Las relaciones interpersonales del agente de ventas y la gerencia de ventas, hacen posible que se apliquen aspectos motivacionales adecuados a cada persona. Este tipo de incentivos surgen de conversaciones personales "en confianza", comidas privadas, la intervención personal sincera de

cooperación por parte del gerente en problemas personales o familiares del vendedor, o en la intervención en sus momentos de crisis, etc.

Los incentivos psico-sociales de grupo, pueden darse en juntas de trabajo, conferencias, publicaciones, folletos, películas, distinciones, sistemas de sugerencias e iniciativas, planes de seguridad social, etc.

Compensaciones.- Uno de los elementos importantes para lograr una producción comercial de una organización de ventas, esta es la elaboración de un buen plan para la compensación de los agentes.

Para la compensación de los agentes hay que considerar los siguientes puntos

1. Que la compensación, debe ser adecuada para mantener el nivel de vida acostumbrada por el agente, de tal manera que ésta satisfaga sus necesidades familiares.

2. La compensación debe ser la adecuada para que impulse al vendedor y no estancarse en una rutina, y que lo motive a realizar esfuerzos continuos.

3. La compensación debe ser equilibrada para que se pueda comparar, y no sea una desventaja, con la que percibe el personal de otros departamentos o de otras actividades de la misma empresa, y sobre todo, con la que reciben los vendedores de otras empresas, que realizan el mismo trabajo y esfuerzo.

4. La remuneración que se conceda deberá ser sencilla, rápida, clara y sin margen a confusiones.

Para las motivaciones del vendedor hay que tomar no uno sino varios aspectos, al estar estudiando el cómo compensar su trabajo, debe hacerse a través de un plan maduro, que abarque soluciones a las diferentes motivaciones en la conducta del agente.

Los planes deben revisarse periódicamente, para que se hagan los ajustes necesarios, de acuerdo a los cambios que se dan en la oferta y la demanda, en la producción o en las condiciones económicas nacionales o locales.

El tener un buen plan de compensaciones va a dar como resultado una buena producción en toda la organización de ventas, ya que estimula a los vendedores, y dan mayor rendimiento en sus labores, se encuentran mas entusiastas, más cooperativos, son leales a la empresa y eleva la moral. Un buen plan de compensaciones atrae a los hombres más altamente capacitados, retiene a los que son competentes, evita la rotación y pérdida de la fuerza de ventas y además consigue un máximo rendimiento.

Es importante que cada empresa, estudie cuidadosamente el plan más adecuado a su medio y posibilidades, a su capacidad, de acuerdo a los productos que maneja, y a las circunstancias que le rodean.

CAPITULO VI
CASO PRACTICO

VI. CASO PRACTICO .

VI.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

VI.1.1. OBJETIVO GENERAL:

Demostrar que una selección, adiestramiento y capacitación adecuadas, vienen a reforzar el desarrollo del personal de ventas frente a la situación económica del país, coadyuvando con eficiencia al logro de los objetivos de la empresa.

VI.1.2. OBJETIVOS SECUNDARIOS:

- Conocer el nivel de especialización de los agentes de ventas en México y en las empresas de prestigio.

- Saber si realmente los agentes de ventas como representantes de las organizaciones, son factor importante para hacerle frente a la crisis económica por la que atraviesa el país.

- Conocer los efectos posteriores que causan los cursos de capacitación en los agentes de ventas y en las organizaciones en México.

VI.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿ Son los agentes de ventas especializados factor importante para que las empresas hagan frente adecuadamente a los problemas económicos del país ? .

VI.3. HIPOTESIS GENERAL :

Mediante una buena selección, adiestramiento, y capacitación de los agentes de ventas en México, se lograrán niveles óptimos de rendimiento en la organización y se elevará el grado de desarrollo personal de los agentes como profesionistas.

VI. CASO PRACTICO.

VI.4. METODOLOGIA DE INVESTIGACION.

Para realizar este trabajo de investigación se tomo una muestra representativa de las empresas más grandes de México, cuyo giro principal de las mismas esta en: la química, automotriz, hierro y acero, alimentos, hule y plásticos, autopartes, electrónica, maquinaria y equipo eléctrico, maquinaria y equipo no eléctrico, de servicios y comercio básicamente. Haciendo una segmentación de aquellas que estan ubicadas en las zonas industriales de Naucalpan y Tlalneplantla principalmente.

Las técnicas de investigación que se emplearon fueron: la investigación documental y la de campo.

La de campo se llevo a cabo por medio de la observación, entrevistas y aplicación de cuestionarios.

La tabulación de los cuestionarios se realizó en base al número de respuestas obtenidas por cada pregunta, en algunos casos se obtuvo una, en otros dos y como máximo siete, todo dependiendo del tipo de pregunta.

Por último se realizaron gráficas y cuadros estadísticos para hacer más ilustrativa cada respuesta.

VI.5.

FORMULARIO PARA LA CAPTACION DE INFORMACION
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Número de Empresa _____

1. ¿Considera usted que es importante la selección de personal de ventas especializado?

SI _____ NO _____

PORQUE:

2. ¿ En que porcentaje cree usted que su personal de ventas esta capacitado?

25% _____ 50% _____ 75% _____ 100% _____ OTROS _____

3. ¿Tienen programas de capacitación y/o entrenamiento?

SI _____ NO _____

PORQUE:

4. ¿Cada cuando ofrecen cursos de capacitación y a que niveles los dan ?

Mensual _____ Semestral _____ Anual _____ Otros _____

Agentes de Ventas _____ Supervisores _____ Administradores _____ Ejecutivos _____

5. ¿Que cambios ha notado en su personal y en la organización después de estos cursos?

Ninguno_____ Productividad_____ Otros_____

6. ¿Cree usted que el personal de ventas calificado es factor importante para hacerle frente a la situación económica por la que atraviesa el país?

SI_____ NO_____

PORQUE:

7. ¿En el proceso de selección que cualidades personales buscan en los candidatos?

Experiencia_____ Habilidad para aprender_____ Habilidad para comunicarse-
 _____ Persistencia_____ Otras_____

8. ¿Es la entrevista factor importante para la selección de agentes de ventas?

PORQUE:

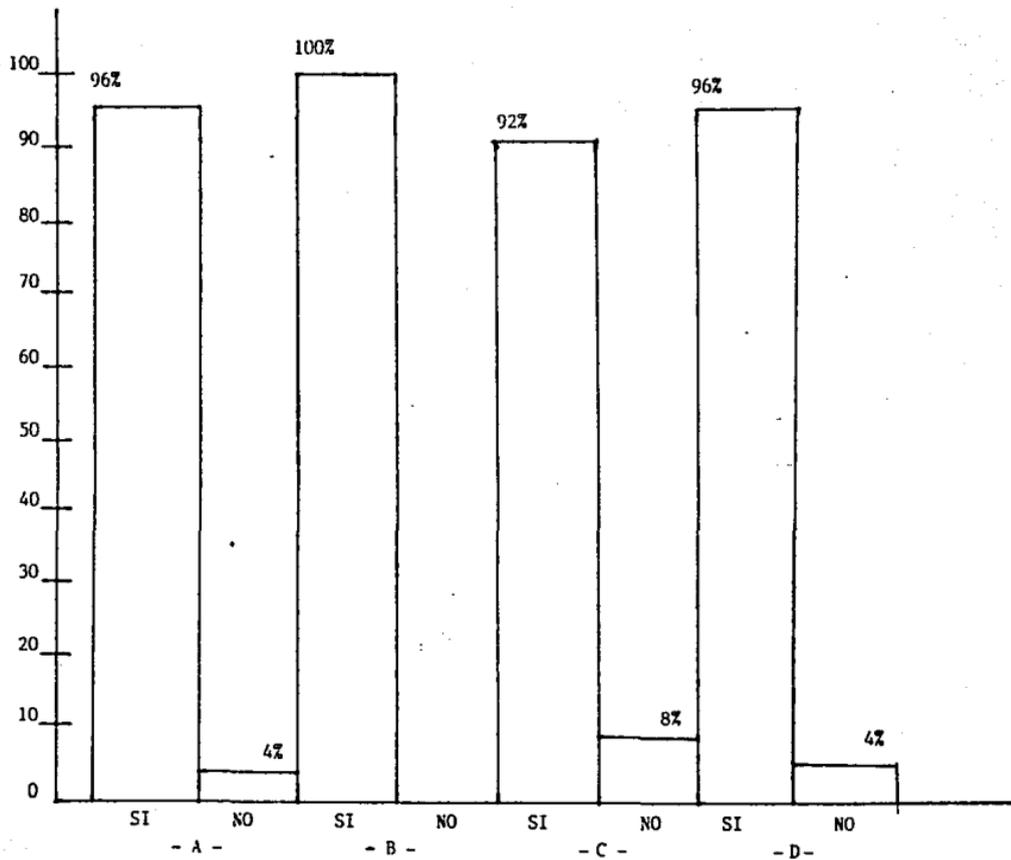
9. ¿Que recomendaría usted para mejorar el proceso de selección de agentes de ventas en su organización?

10. ¿En su opinión cuál es el nivel de los agentes de ventas en su organización y en México en general?

CUADROS ESTADÍSTICOS Y GRÁFICAS

VI.6.1 DATOS ESPECIFICOS.

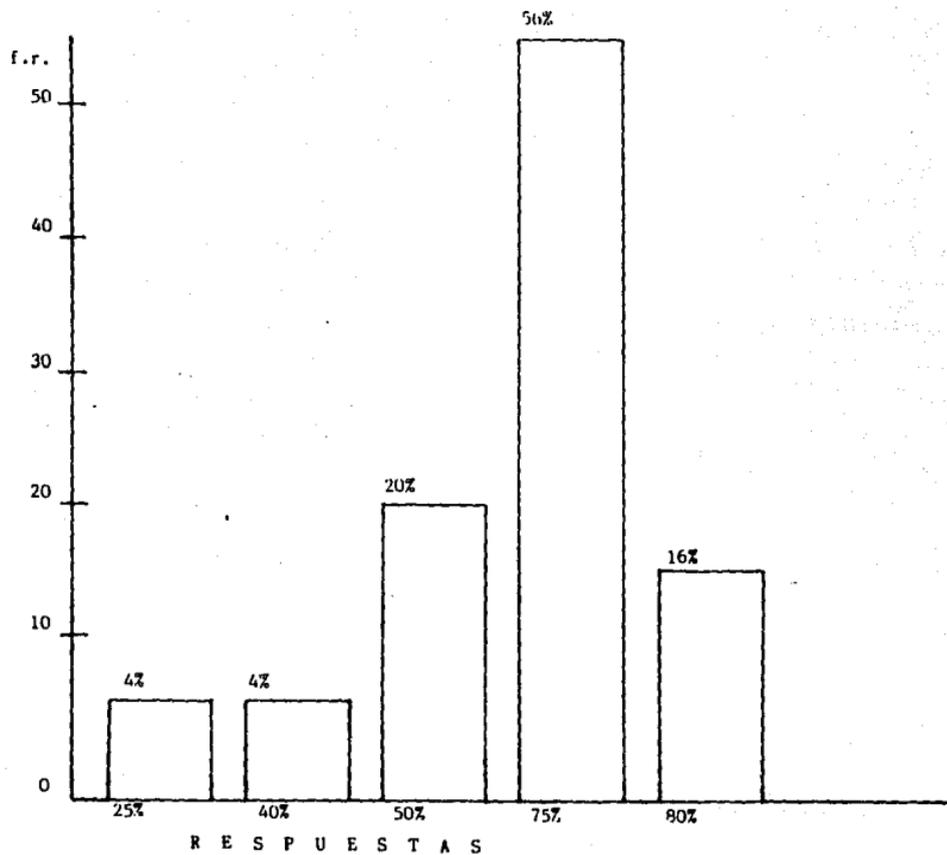
	SI	NO	TOTAL
A) Considera usted que es importante la selección de personal de ventas especializado?	96%	4%	
B) Tienen ustedes programas de capacitación?	100%	-o-	
C) Cree usted que el personal de ventas calificado es factor importante para -- hacerle frente a la situación económica por la que atraviesa el país?	92%	8%	
D) Es la entrevista factor importante - para la selección de agentes de ventas?	96%	4%	
			TOTAL
			100%

DATOS ESPECIFICOS (preguntas A,B,C,D)
Grafica No. 1

VI.6.2 DATOS GENERALES.

¿ En que porcentaje cree usted que su personal de ventas esta capacitado ?

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA %
100 %	- 0 -	- 0 -
80 %	4	16
75 %	14	56
50 %	5	20
40 %	1	4
25 %	1	4
TOTAL :	25	100 %

Forcentaje del Personal de Ventas Capacidad
Grafica No. 2

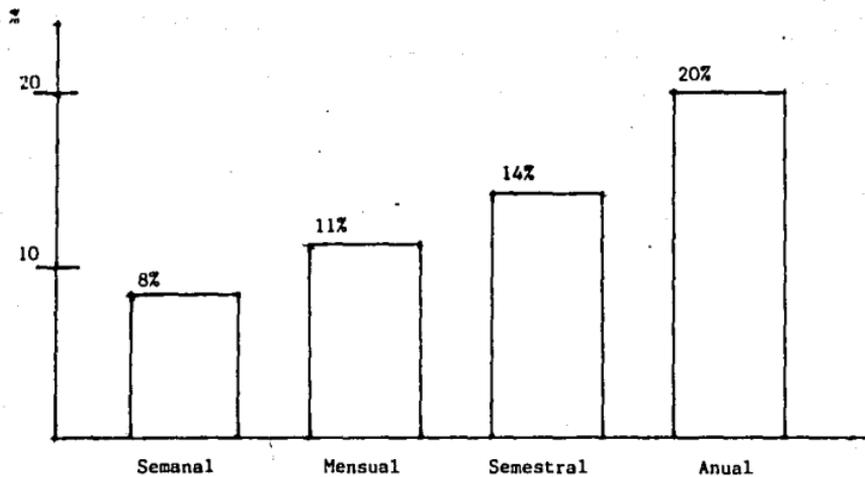
VI.6.3 DATOS GENERALES.

¿ Cada cuando ofrecen cursos de capacitación y a que niveles los dan ?

ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA %
MENSUAL	11	20.75
SEMESTRAL	14	26.41
ANUAL	20	37.73
OTROS: Semanal, Trimestral.	8	15.09
T O T A L :	53	100 %

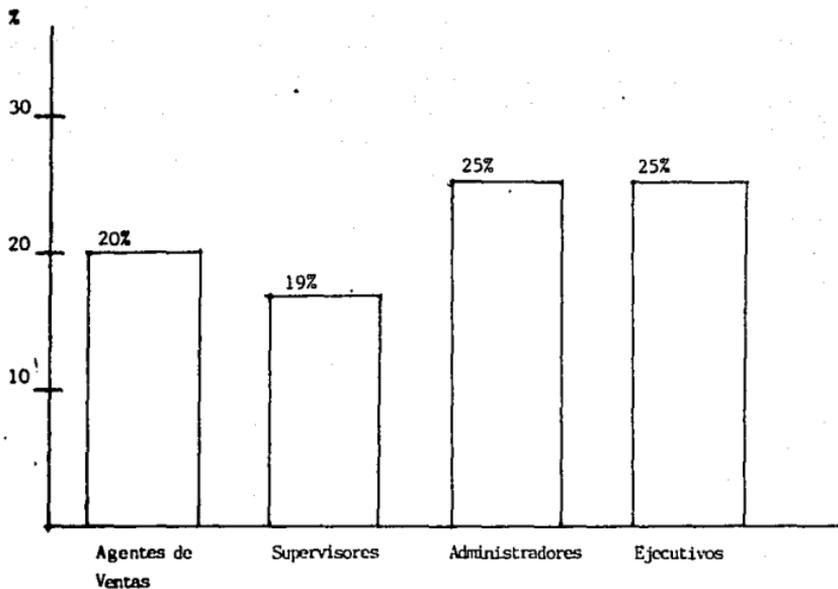
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA %
AGENTES DE VENTA	20	22.47
SUPERVISORES	19	21.34
ADMINISTRADORES	25	28.08
EJECUTIVOS	25	28.08
T O T A L :	89	100 %

Períodos de Capacitación
Grafica No. 3



Niveles de Impartición de Capacitación

Grafica No. 3.1



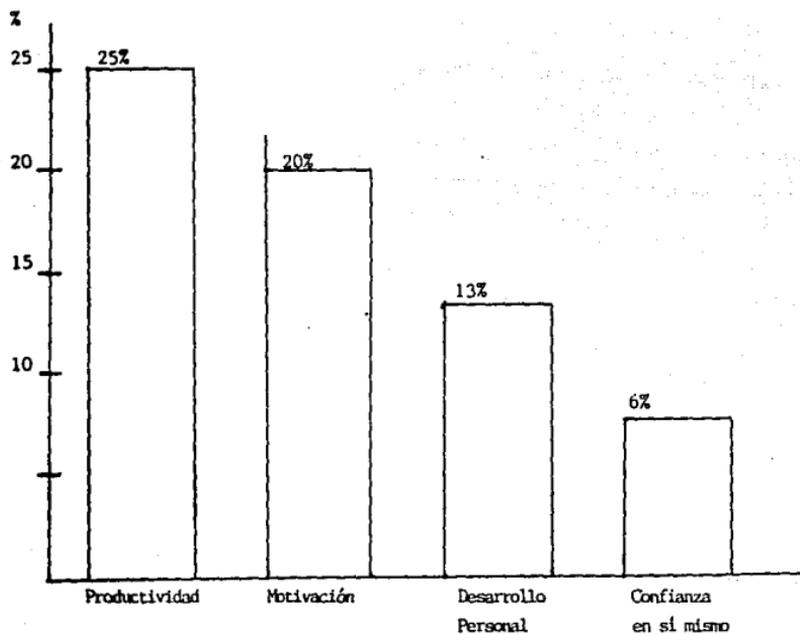
VI.6.4 DATOS GENERALES.

¿ Que cambios ha notado en su personal y en la organización después de estos cursos ?

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA %
NINGUNO	---	---
PRODUCTIVIDAD	25	39.06
OTROS:		
MOTIVACION	20	31.25
DESARROLLO PERSONAL	13	20.31
CONFIANZA EN SI MISMO	6	9.37
TOTAL :	64	100 %

Cambios después de los cursos de capacitación

Grafica No.4

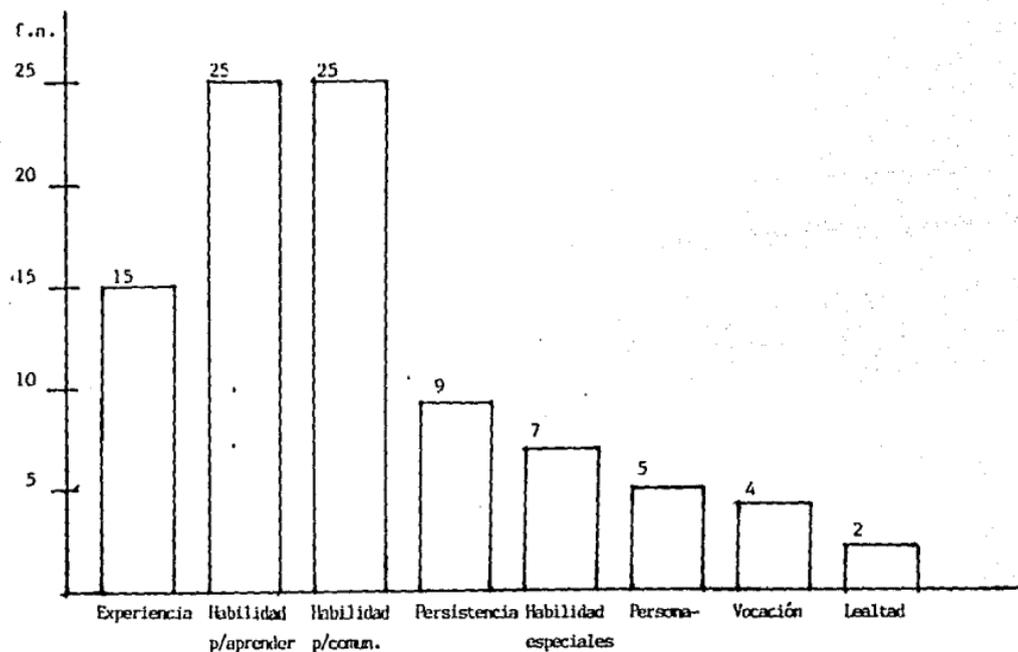


VI.6.5. DATOS GENERALES.

¿ En el proceso de selección que cualidades personales buscan en los candidatos ?

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA %
EXPERIENCIA	15	16.30
HABILIDAD PARA APRENDER	25	27.17
HABILIDAD PARA COMUNICARSE	25	27.17
PERSISTENCIA	9	9.78
OTRAS :		
PERSONALIDAD	5	5.43
HABILIDADES ESPECIALES	7	7.60
VOCACION	4	4.34
LEALTAD	2	2.17
TOTAL :	92	100 %

Calidades ó Características de los Agentes de Ventas
Gráfica No. 5



CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES .

1.- Al contar las organizaciones con personal de ventas especializado contará con conocimientos generales y específicos a la vez del producto, incrementando así las ventas.

El personal de ventas especializado es el que establece el punto de contacto entre la organización y el cliente, dejando con sus conocimientos y servicios una buena imagen de la empresa.

2.- El nivel del personal de ventas especializado es de un 75% en las empresas más representativas de México, lo cual quiere decir que existen aún deficiencias que repercuten en la obtención de buenos resultados en las organizaciones.

3.- El 100% de las empresas en México, cuentan con programas de capacitación, esto se debe a: 1º para cumplir con un requisito legal, y en 2º lugar porque es necesario que se tengan los conocimientos generales y técnicos de los productos que se ofrecen, así como conocer el comportamiento del mercado, que no solo incumbe al agente de ventas, sino a todos los que forman parte de la organización.

4.- Nos encontramos con que los períodos entre cada curso de capacitación es muy largo, si tomamos en cuenta los cambios tecnológicos, de comportamiento del mercado, de producto que se dan día a día, reflejándose así las diferencias en el personal de ventas.

5.- Se comprueba que después de que se imparte cada curso de capacitación, aumenta la productividad, hay motivación dentro del grupo de trabajo, mayor confianza del vendedor en sí mismo y del producto que ofrece, y se propicia un desarrollo personal a todos los niveles.

6.- Es definitivo, que el personal de ventas especializado es una de las herramientas con las que cuenta la organización actualmente para hacerle frente a la situación económica por la que atraviesa el país, ya que día a día nos encontramos con un mercado más exigente y conciente de sus compras.

7.- En el proceso de selección, es importante contar con un perfil del agente de ventas que se este buscando, como el de tener las cualidades de saber comunicar y transmitir sus conocimientos al cliente, la facilidad de aprender nuevas técnicas, y sobre todo que cuenten con una verdadera vocación hacia la labor de ventas.

8.- La entrevista, es factor importante para la selección de agentes de ventas porque es el único filtro eficiente que existe para determinar conocimientos, habilidades, aptitudes, desenvolvimiento en el trabajo, agresividad ante situaciones difíciles, además nos da la posibilidad de conocer del candidato sus objetivos, su manera de conducirse y de pensar, y sobre todo nos da la oportunidad de apreciar si se trata de un profesional de las ventas.

9.- La selección de agentes de ventas especializados debe hacerse por personal capacitado y preparada, con conocimientos generales de la situación económica, política y social que nos rodea, así como las características de la labor de ventas que se va a desarrollar, para que con criterio se elija al

candidato idoneo para ocupar el puesto.

10.- En México, el nivel de preparación de los agentes de ventas en general se encuentra en niveles deficientes, debido a la falta de preparación en el campo, a la falta de orientación y guía por parte de los supervisores a la fuerza de ventas, por no encontrarse gente profesional en lo que hace, y por que se tiene la creencia de que el trabajo de ventas es una de las maneras más fáciles de ganarse la vida.

RECOMENDACIONES .

A lo largo de este trabajo he mencionado la importancia de una buena selección de agentes de ventas como la base para lograr los objetivos organizacionales, es por eso que la persona que se ocupe de la selección sea una persona capacitada y que conozca a fondo las necesidades de la empresa para describir el perfil del puesto que se esta requiriendo. Que sea una persona con mente abierta y perceptiva con respecto a las diferentes situaciones que se presentan día a día en el entorno interno y externo de la organización afectando al candidato indirecta o directamente en sus resultados.

Para que se logre en México un buen nivel de agentes de ventas, es necesario que se impartan en las escuelas superiores cursos referentes a las ventas, esclareciendo los prejuicios que se tienen de la profesión. Así mismo en las escuelas y universidades deben impartir las clases basadas en la realidad y en las necesidades propias de nuestro país, y no concretarse a lo que se dice en los libros, sino llevar a la práctica los conocimientos adquiridos.

Las entrevistas deberán hacerse siempre, ya que son herramientas importantes que sirven de filtro para una buena selección de los agentes, donde se califiquen las aptitudes y actitudes, donde el candidato exprese sus opiniones, donde se perciba el desenvolvimiento de la persona ante determinadas situaciones.

Es recomendable que los cursos de capacitación y actualización de los agentes se hagan tan frecuentemente como las innovaciones técnicas de los productos y los cambios en el mercado lo requieran, y no solo impartir estos

cursos por cumplir con una obligación legal.

Con la entrada de México al GATT, se hace imperante la necesidad de conocer todo aquello relacionado con impuestos sobre aranceles, sobre políticas de importación y exportación, así como de políticas de calidad en los productos, para primero, estar al tanto y actualizado, y segundo para ser competitivo dentro del mercado donde se desenvuelve el agente de ventas.

BIBLIOGRAFIA

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

- BELL Martin L., "Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias",
Ed. CECSA, México 1983.
- "Biblioteca Práctica de Administración de Ventas", Tomo III,
Ed. Océano, Barcelona 1982.
- DAIRYMPIE Douglas, "Sales Management, Concepts and Cases",
Ed. Wiley, U.S.A. 1985.
- "Centro de Productividad, Informe Ejecutivos de Ventas",
México, 1976.
- ERNEST John W. "Técnicas Básicas de Ventas",
Ed. Mc. Graw Hill, México 1973.
- Giles G.B., "Marketing",
Ed. Herrero, México 1976.
- James R. Mondy, "Personal Selling, Function, Theory & Practice",
Ed. The Dryden Press, U.S.A. 1983.
- KOONTZ, O'Donnell. "Curso de Administración Moderna",
Ed. Mc. Graw Hill, México 1979.
- KOTLER Philip, "Dirección de Mercadotecnia",
Ed. Diana, México 1981.

- LOPEZ Gallo M., "Economía y Política en la Historia de México",
Ed. El Caballito, México 1975.
- PEGG William J., "Mercadotecnia Moderna, Panorama y Técnicas",
México 1982.
- KEETHOF Walter G., "La Gerencia de Ventas, Desarrollo de los Recursos Humanos"
Ed. South Western, 1980.
- RUSELL, Beach, Buskirk, "Ventas Manual Práctico",
Ed. Mc. Graw Hill, México 1984.
- SCHEWE C., Smith, "Mercadotecnia, Conceptos y Aplicaciones",
Ed. Mc. Graw Hill, México 1982.
- STANTON R.S., Buskirk, "Management of the Sales Force",
Homewood III, U.S.A 1974.
- STANTON, William J., "Fundamentos de Mercadotecnia"
- STILL S., Cundiff., "Sales Management, Decisions, Policies and Cases",
Englewood Cliff, N.J. Prentice Hall, U.S.A. 1976.
- STORHOLM Gordon, Kaufman, "Principles of Selling"
Ed. Prentice Hall, U.S.A. 1985.
- THOMPSON J.W., "Selling Managerial Behavioral, Science Analysis"
Ed. Mc. Graw Hill, U.S.A. 1973.
- WOESSNER Pedro, "Mercadotecnia en Epocas de Inflación",
Fondo Mercadotecnico Mexicano, México 1982.