

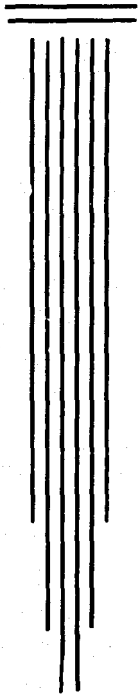
875202

4  
201



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

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



ORGANIZACION Y ADMINISTRACION  
DE LA FUERZA DE VENTAS

TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

*Mariana García Fernández*

Director de Tesis  
ING. M.B.A. FEDERICO AVILA VINAY

Revisor de Tesis  
C.P. M.B.A. RAMON RIOS ESPINOSA

H. VERACRUZ, VER.

1991



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis 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.

## INDICE

### INTRODUCCION

#### CAPITULO 1

##### Aspectos generales acerca de la fuerza de ventas.

1.1 Qué es la fuerza de ventas?	2
1.2 Relación entre mercadotecnia y ventas.	5
1.3 Establecimiento de los principales objetivos de la fuerza de ventas.	9
1.4 Elementos de proceso de la venta personal.	11
1.5 Definición del oficio de vendedor	16
1.6 La personalidad del vendedor	19
1.7 Tipos de vendedores	21

#### CAPITULO 2

##### Organización de la fuerza de ventas.

2.1 Bases para organizar las ventas	25
2.2 Estructura de la fuerza de ventas	28
2.3 Coordinación de la fuerza de ventas	31
2.4 Estrategias de ventas de la fuerza de ventas	35

### CAPITULO 3

#### Administración de la fuerza de ventas

3.1 Esencia de la administración de ventas	39
3.2 Selección y entrenamiento de la fuerza de ventas	42
3.3 Asignación de territorios	50
3.4 Motivación mediante la compensación	57
3.5 Supervisión y dirección de la fuerza de ventas	64

CASO PRACTICO	70
---------------	----

CONCLUSIONES	83
--------------	----

#### FICHAS BIBLIOGRAFICAS

## INTRODUCCION.

En México, como en muchos otros lugares, la venta personal es el principal motor de la economía nacional. Sin ventas -- una empresa mercantil jamás saldría adelante.

Los vendedores que forman "La Fuerza de Ventas" de una empresa son los encargados de que las ventas se realicen bien y en beneficio tanto de la empresa, como del cliente.

El problema de la fuerza de ventas es, sin duda, la falta de atención que se le da por parte de la empresa, en muchas de éstas los vendedores pasan inadvertidos y en consecuencia lógicamente nunca reciben los incentivos necesarios para seguir adelante.

La fuerza vendedora que no es tomada en cuenta tiende a trabajar solo por sacar la venta necesaria para ir viviendo y no hace lo posible por vender más o por conseguir clientes nuevos, ya que se dedican a ver solo a los clientes que ya tienen en cartera, provocando un estancamiento de la empresa ya que no se da a conocer.

Los vendedores a disgusto con los productos que venden o con sus territorios lo más probable es que abandonen la venta y-

la empresa, provocando una rotación de personal que no conviene a la misma ya que los nuevos vendedores pierden tiempo en el entrenamiento en localizar a los clientes que ya son seguros. Esto también comprende una pérdida fuerte de dinero ya que las liquidaciones y los cursos de capacitación son -- costosos.

Las comisiones bajas o injustas son también una razón muy fuerte de descontento entre la fuerza vendedora.

En este trabajo de investigación se van a observar varios -- métodos e ideas para corregir todos estos errores en que algunas empresas, consciente o inconscientemente llegan a caer. Dentro de los puntos generales observamos un poco de historia sobre la venta, como empezó, como se fué fortaleciendo y como surgieron los primeros vendedores, también se ve la relación del departamento de ventas con el de mercadotecnia, -- muy parecidos pero a la vez cada uno tiene su lugar e importancia; se enumeran los objetivos principales del vendedor -- así como los diferentes tipos de ventas y vendedores que hay. Dentro del perfil del vendedor se enumeran las características principales con que debe contar el mismo.

Se mencionan los elementos del proceso de ventas, básicos -- para lograrla y se da una definición concreta de la palabra vendedor.

En el capítulo segundo se observan los siguientes puntos: las diferentes formas de estructurar la fuerza de ventas; -- por territorios, clientes o productos.

La coordinación de la fuerza de ventas y las estrategias de ventas en las cuales podemos encontrar los siguientes métodos: Representante con el grupo de clientes, Equipos de ventas con un grupo de clientes, Venta en conferencia y Venta en seminarios.

Este capítulo se encamina hacia la organización de la fuerza de ventas.

En el capítulo tercero que abarca la administración de la fuerza de ventas, se ven los temas de esencia de administración de ventas, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas; donde se observan los tipos de selección y bases en que se fija la persona encargada del trabajo de seleccionar a los nuevos vendedores al igual que los requisitos que se piden para la contratación. El entrenamiento y su importancia.

Se ve la asignación de territorios y la importancia que los vendedores queden satisfechos con el suyo.

La motivación, supervisión y dirección de la fuerza de ventas en que se tocan diferentes puntos de vista y opciones tanto de motivación como de supervisión.

Por último tenemos un caso práctico en donde la compañía cosmética "Jafra" es observada y se puede apreciar de cerca todo lo antes visto para poder ponerlo a juicio y poder sacar nuestros análisis y diagnósticos.

Dentro de las conclusiones podemos ver las ventajas de un personal de ventas contento con su empresa y bien motivado.

## CAPITULO 1

## ASPECTOS GENERALES ACERCA DE LA FUERZA DE VENTAS

- 1.1 ¿Qué es la Fuerza de Ventas?
- 1.2 Relación entre Mercadotecnia y Ventas.
- 1.3 Establecimiento de los principales objetivos de la Fuerza de Ventas.
- 1.4 Elementos del proceso de la Venta Personal.
- 1.5 Definición del oficio del Vendedor.
- 1.6 La personalidad del Vendedor.
- 1.7 Tipos de Vendedores.



### 1.1 ¿QUE ES LA FUERZA DE VENTAS?.

El arte de vender es una de las profesiones más antiguas del mundo; los orígenes de la venta se remontan a los albores de la historia, se creía que Mercurio era el protector de los comerciantes y mercaderes romanos, dios del trueque y símbolo de astucia.

La compra y venta de todo tipo de mercancía floreció con el transcurso de los años, centrándose en los emporios comerciales. Los buhoneros llevaban mercancía a posibles clientes a sus hogares, ya que les era imposible ir a esos emporios o centros de comercio.

Los primeros vendedores en Estados Unidos fueron los buhoneros yanquis que llevaban mercancía desde los centros industriales hasta los colonizadores del lejano oeste y comerciaban con los indios cambiando cuchillos y collares por pieles de animales salvajes.

A principios del decenio de 1800 hubo buhoneros que empezaron a almacenar mercancía con ayuda de carretas tiradas por caballos abriendo así las primeras tiendas y factorías en el Oeste.

Con el tiempo, los mayoristas y fabricantes empezaron a contratar representantes y agentes viajeros que invitasen a mirristas a las exposiciones. Antes de 1860 había menos de 1,000 Agentes Viajeros y en 1900 ya eran 93,000 .

Desde mediados de la década de 1920 hasta principios de 1950 los hombres de empresa vieron en la venta la mejor vía para incrementar las utilidades. Como resultado, este período estuvo incrementado hacia las ventas.

Los métodos modernos de venta y de administración de ventas los perfeccionó John Henry Patterson, considerado por muchos como el padre de este arte.

Patterson dirigía la "National Cash Register Company", donde estableció métodos de venta eficaces, territorios exclusivos y cuotas para intensificar el esfuerzo de sus vendedores. Patterson enseñó a otras empresas un sistema para hacer de la fuerza de ventas un instrumento muy valioso en el incremento de ventas y en la obtención de ganancias.

En la actualidad la designación "Representante de Ventas", - engloba una amplia gama de posiciones en la economía moderna la fuerza de ventas se encuentra lo mismo en las empresas lucrativas que en las no lucrativas. Pocos negocios pueden - escapar a la necesidad de una fuerza de ventas, si en realidad una empresa gasta millones de pesos en publicidad, necesita de la fuerza de ventas que siga la publicidad y cierre la venta. En forma global, las organizaciones mercantiles - gastan más en ventas personales que en cualquier otro elemento de la mixtura promocional.

La definición de Venta Personal es: "El proceso de informar a los clientes y persuadirlos a comprar productos mediante - la comunicación personal en una situación de intercambio".

Algunas compañías utilizan la venta personal como su única ag ma promocional, cargando los vendedores con la responsabilidad de obtener utilidades para la empresa.

La venta personal es una forma altamente distintiva de promo-- ción, es básicamente comunicación, pero, a diferencia de otras actividades, no es una sola vía, pues implica un intercambio - social en que vendedor y cliente se afectan mutuamente por lo que dicen y hacen.

Los vendedores son en muchos casos los "Héroes desconocidos" - de las empresas, aún cuando el éxito de las mismas depende en gran medida de la habilidad que despliegan los vendedores pa- ra hacer coincidir los productos de la empresa con las necesi- dades de los clientes y desde luego para hacer las ventas con éxito.

Por esto y mucho mas la Fuerza de Ventas lleva un papel muy im portante dentro de la economía moderna, teniendo cada vez mas auge dentro de las empresas.

A continuación se hablará sobre varios puntos importantes --- acerca del vendedor: las clases de vendedores, el proceso de venta, la relación entre ventas y mercadotecnia y sus caracte- rísticas dentro del perfil del vendedor.

## 1.2 RELACION ENTRE MERCADOTECNIA Y VENTAS.

En una empresa la generación de ventas no debe considerarse como una actividad aislada, sus objetivos no deben operar en propósitos cruzados con los objetivos generales de la empresa, es por esto que el departamento de ventas debe llevar una buena relación con todos los demás.

El departamento de mercadotecnia es en especial el que debe marchar al mismo paso que el de ventas.

La función de mercadotecnia la definió W.M. Pride de la siguiente manera:

"La mercadotecnia consiste en actividades tanto de individuos como de organizaciones encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas".

En esta definición se encierran todas las actividades de mercadotecnia y principalmente hace alusión a la venta que describe con la palabra "intercambio", mismos que se hacen entre la empresa y sus clientes al tener ambos alguna cosa de valor que le interese a la otra parte, por ejemplo:

El vendedor tiene mercancías, servicios, ideas, etc. y el comprador efectivo, mano de obra, etc..

La relación entre ventas y mercadotecnia es muy estrecha ya que varias de las actividades de mercadotecnia son de especial ayuda para el vendedor, como son la promoción, producto, precio y distribución.

Sin la mercadotecnia y sus esfuerzos administrativos y operativos para dar a conocer un producto, saber cuales lanzar al mercado y obtener posibles clientes, las ventas no se podrían realizar con eficacia y los vendedores se verían en serios problemas, al igual que la mercadotecnia y toda la empresa en general, ya que no sería posible que sobreviviera mucho sin ventas que generen utilidades mismas que realizan los elementos de la fuerza vendedora.

Las operaciones de mercadotecnia cooperan en forma directa o indirecta en la venta de los productos de la empresa, crean oportunidades para desarrollar artículos novedosos al estimular la producción de recursos financieros.

Algunos autores consideran las ventas como parte de la mercadotecnia, pero en verdad se ha descubierto que aunque dependen mucho una de otra son al final dos cosas distintas.

Una herramienta eficaz de la mercadotecnia para las ventas es la investigación de mercado, recurso de que disponen los departamentos de ventas para ayudarlos a localizar a sus clientes, estimar sus potenciales de mercado y fijar las cuotas de venta, determinar la efectividad del desempeño y analizar sus problemas de venta. El personal de venta también puede contribuir mucho con información útil, tanto cualitativa como cuantitativa, respecto al mercado y las actividades competitivas. Todo esto queda registrado en lo que se llama Bitácora de Mercado, que consiste sencillamente en una forma de registrar sistemáticamente todos los desarrollos en los mercados - - -

individuales que tengan algo que ver con la experiencia de -  
ventas de la fuerza vendedora y con los futuros prospectos.

La bitácora puede ser solamente una pequeña libreta de bolsil  
llo del mismo vendedor o un estudio grande por parte de la -  
empresa anotado de manera más formal.

De esta manera queda clara la relación entre mercadotecnia y  
ventas, simple y sencillamente, una depende de la otra.

### 1.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS.

Establecer los objetivos de la Fuerza de Ventas es el comienzo perfecto para lograr la mixtura correcta entre la fuerza de ventas y las metas principales de la empresa. Así pues cada empresa según sus necesidades va a establecer sus objetivos, que irán ligados a los objetivos que se impondrán a la fuerza de venta. Cada empresa adopta políticas más específicas en relación con los objetivos y actividades de su fuerza de ventas. Como ejemplo, puede ser que una empresa diga a sus vendedores que deben dedicar un 80% a los clientes actuales y un 20% a los clientes potenciales, así como un 85% a los productos ya conocidos y un 15% a los nuevos, todo esto es hablando del tiempo de trabajo de los vendedores, para evitar que éstos hagan de su tiempo lo que quieran y descuiden la nueva mercancía o solo se dediquen a los clientes actuales.

En general, la fuerza de ventas tiene más o menos las siguientes funciones: encontrar y conservar los nuevos clientes, comunicar información sobre los productos y servicios que ofrece la empresa, hacer la venta llenando además los informes referentes a las visitas a manera de llevar una bitácora de ventas.

A medida que una firma se centra en el mercado, también su fuerza de ventas debe adoptar esa orientación. Los representantes tienen la obligación de saber como satisfacer al comprador y obtener ganancias para su empresa.

Por lo general, todas las actividades y funciones u objetivos principales de la fuerza vendedora se concentra en tres puntos generales: buscar posibles clientes, convencerlos para que compren y satisfacer a los cliente.

#### 1.3.1 ENCONTRAR POSIBLES CLIENTES.

El personal de ventas debe tener un profundo conocimiento de las necesidades del producto que tiene la gente con el fin de localizar e identificar posibles clientes, para una compañía es muy importante encontrar clientes nuevos y que se mantengan constantes, y para el vendedor tiene un especial significado el que sus esfuerzos de venta se vean coronados con un nuevo cliente. Es por eso que encontrarlos se ve como un objetivo principal de los vendedores. La publicidad que incita a los consumidores a obtener más información ayuda a los vendedores a localizar clientes.

#### 1.3.2 CONVENCER AL POSIBLE CLIENTE PARA QUE COMPRE.

Para lograr este objetivo los vendedores deben contar con un buen entrenamiento sobre el producto y el procedimiento de venta en general. De nada sirve que se encuentren nuevos clientes si no se logran las ventas, en este punto se logran satisfacer los objetivos tanto de los vendedores como de la empresa.

#### 1.3.3 SATISFACER A LOS CLIENTES.

A pesar de que la responsabilidad de mantener satisfechos a los clientes corresponde a toda la organización, gran parte del trabajo recae sobre el personal de ventas primordialmente



porque son ellos los que mantienen una relación más estrecha con los clientes. Este proceso es a base de mantenerse en contacto con los mismos, brindándoles información y servicios después de que está hecha la venta logrando así obtener información que sirva para sacar una evaluación de los puntos buenos y malos del producto, entre otros beneficios que se logran como son los de realizar ventas adicionales a las ya logradas, ya que ninguna empresa se mantiene de hacer una sola venta a una sola empresa o cliente, he aquí la importancia de tener satisfechos a los clientes y de hacer de esto un objetivo principal.

La mayoría de las empresas tienen dividida su fuerza de venta, de manera que haya un grupo para cada actividad u objetivo, para que sea más fácil lograr satisfactoriamente los mismos, aunque también es posible que un solo grupo se ocupe de hacerlo.

Sin importar cuántos sean los grupos de personal de ventas incluidos, es necesario realizar varias labores importantes de ventas para alcanzar estos tres objetivos generales de las actividades de las ventas personales.

#### 1.4 ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA VENTA PERSONAL.

La venta sigue siendo un arte, no una ciencia, aunque las habilidades necesarias pueden incrementarse y aumentar el análisis y el entrenamiento.

Las actividades que forman parte del proceso de ventas varían según los vendedores y las diversas situaciones de ventas .

La familiarización con las técnicas eficaces de la venta es - imprescindible para el agente de ventas, para comprender como hacer el mejor uso de sus habilidades y oportunidades.

Muchos vendedores en forma consciente o inconsciente siguen - un proceso general cuando venden productos. Este proceso comprende los siguientes pasos:

- A) Búsqueda y evaluación de posibles clientes.
- B) Preparación a la visita.
- C) Acercamiento al cliente.
- D) Presentación y demostración.
- E) Superación y respuesta a las objeciones.
- F) Cierre.
- G) Seguimiento.

##### A) BUSQUEDA Y EVALUACION DE POSIBLES CLIENTES.

Este es el primer paso de un proceso de venta, el vendedor - se encarga de buscar clientes potenciales por medio de clientes actuales, registros de ventas de la compañía, anuncios - publicitarios, visitas informales a compañías, etc. ya que - tienen una cartera más o menos grande, entonces se va a in- formar de quienes son realmente los que pueden pagar el - --

producto, los que realmente se interesan en la compra, con quien hay que tratar la venta, etc. con la finalidad de quedar con una lista de prospectos casi seguros para la venta.

#### B) PREPARACION A LA VISITA.

Todo vendedor que sea bueno y que quiera realmente lograr una venta, debe prepararse para ésta antes de visitar al cliente o prospecto.

El vendedor debe informarse de todo lo posible, tal como sus preferencias hacia las marcas disponibles, necesidades específicas, las marcas con que trabaja en la actualidad, etc..

Este es el punto en que entra en juego toda la creatividad de que puede echar mano el vendedor, puesto que las necesidades y deseos de muchos clientes ya están cubiertos por los proveedores de la competencia. Por eso es buena la preparación, y entre más completa mejor, ya que cuanto más información se disponga del cliente más posibilidades tendrá el vendedor para determinar la forma de llegar al mismo y la presentación de ventas que mejor establezca comunicación con él, que puede ir desde una visita personal, una llamada telefónica o una carta.

#### C) ACERCAMIENTO AL CLIENTE.

El acercamiento es la forma como el vendedor establece contacto con el cliente potencial. El vendedor debe saludar al cliente o prospecto y lograr que la relación empiece en forma positiva, en esta etapa se debe dar al posible cliente una buena imagen tanto del mismo vendedor como de la empresa que representa para así poder "romper el hielo" y hacer más fácil

tanto la entrevista como la posible venta.

El vendedor vestirá ropa de la misma línea que la persona que lo va a recibir ( formal, informal, traje, etc.) y evitará los manierismos que puedan distraer al posible cliente, como son: ademanes exagerados, ir y venir por la oficina, etc. todo esto con el fin de obtener la venta.

#### D) PRESENTACION Y DEMOSTRACION.

Después de lograr una buena comunicación con el posible cliente, se procederá a la presentación y demostración del producto en venta, para atraer la atención, el vendedor debe hacer que el cliente toque, sostenga o use realmente el producto, durante la presentación el vendedor no solo debe hablar - si no también escuchar al cliente logrando así, conocer las - necesidades específicas del cliente, el vendedor debe estar - preparado para las preguntas del cliente y en su parlamento - que lleve memorizado debe de haber cambios benéficos para que se resuelvan las dudas del cliente.

La presentación de ventas adquiere mayor eficacia si se utilizan apoyos de la demostración como son, folletos, transparencias, películas, videos, etc.

#### E) SUPERACION Y RESPUESTA A LAS OBJECIONES.

Casi siempre los clientes hacen objeciones en la presentación cuando se les insinúa que hagan un pedido, una de las mejores formas de superar las objeciones del cliente es anticiparse a ellas, un vendedor eficiente no espera las objeciones sino -- que incluso las provoca con el fin de contestarlas al momento

y que no lo tomen desprevenido ya que muchas veces el cliente no externa sus dudas, el vendedor no puede aclararlas y la venta se puede caer, las objeciones comunes son: las referentes al precio, tener actualmente un buen proveedor, que no se necesite el producto o la insistencia en tratos u ofertas imposibles por parte del cliente.

#### F) CIERRE.

El cierre es el paso del proceso de venta en el cual el vendedor pide al cliente que compre sus productos. En realidad pocos prospectos expresan la voluntad de comprar, de manera que necesitan ser inducidos a este punto por el vendedor.

Algunos no llegan a esta fase o no saben manejarla bien, les falta seguridad, les da pena tomar una orden de pedido o no saben reconocer el momento exacto en que el cliente quiere comprar, esto es por medio de sus preguntas, afirmaciones o acciones físicas.

El vendedor debe tratar de efectuar el cierre en distintas etapas de la presentación, pues el cliente puede estar listo para comprar en cualquier momento, por ejemplo el vendedor podría preguntar en que color le gusta el producto, que forma de pago prefiere, días de entrega, etc.

#### G) SEGUIMIENTO.

Una vez cerrada la venta, el vendedor, si quiere que el cliente se convierta en un cliente seguro y continuo debe supervisar que todo haya salido como él se lo prometió al mismo, la fecha de entrega, instrucciones, en su caso, instalación, etc e ir a visitarlo de vez en cuando para saber sus impresiones

del producto y sus necesidades futuras del mismo. Con esto -  
se demuestra interes por el cliente y éste contribuirá con -  
sus compras seguras.

### 1.5 DEFINICION DEL OFICIO DE VENDEDOR.

Vendedor es, según el diccionario, aquel que hace un traspaso, por el precio convenido, de una propiedad, bien o servicio.

La venta personal es una forma altamente distintiva de promoción, es básicamente comunicación. El resultado de una buena venta es que logren comunicarse vendedor y cliente entre sí y lleguen a un acuerdo sobre necesidades y metas.

El personal de ventas de una empresa no es fácil de elegir ya que depende en gran forma de sus políticas y procedimientos, no todas las empresas trabajan en la misma forma y dependiendo de su forma de trabajar y hacer las ventas son los tipos de vendedores que se contratan. El oficio del vendedor difiere ya que no hay dos compañías que utilicen exactamente las mismas estrategias globales de mercadeo.

En algunos casos los vendedores toman activamente los pedidos mientras que en otros solo esperan que los mismos les lleguen a ellos.

De igual manera, el tipo de cliente afecta no solo los objetivos y políticas de la empresa sino también la naturaleza del oficio de vendedor, la complejidad del producto o de la línea es otro factor importante que influye en los objetivos de la venta personal.

Todo esto nos lleva a la conclusión de que básicamente hay cuatro formas de ejercer el oficio de vendedor: Vendedor

Comercial, Misionero, Técnico y Vendedor a Clientes Nuevos.

#### 1.5.1 VENDEDOR COMERCIAL.

El vendedor comercial trabaja poco en relación a tomar pedidos y ofrecer su producto ya que se forma una clientela fija y mantiene una relación permanente con ella, su trabajo más bien consiste en atender a sus clientes de manera que les notifica las promociones existentes, se encarga de que siempre estén bien surtidos de su mercancía, arregla sus anaqueles en caso de mercancía en exposición, etc., predomina este tipo de vendedores en el mercado de comestibles y ropa y en el comercio al por mayor y se aplica principalmente a productos que tienen ya mercados bien definidos o establecidos. Para este vendedor, la publicidad y las formas de promoción son más importantes que el trabajo de venta que él pueda hacer, se encarga más bien de aumentar el volumen de los pedidos de sus clientes establecidos.

#### 1.5.2 VENDEDOR MISIONERO.

El vendedor misionero tiene un trabajo discreto y mas bien indirecto de los verdaderos clientes de una compañía. El trabaja llevando la promoción de los artículos de la compañía a los "clientes de los clientes" de manera que fomenta la venta a clientes minoristas de los mayoristas, como ejemplo podemos poner al que se encarga de ofrecer medicinas y hacerle promoción a las nuevas con los farmacéuticos y doctores ya que éstos son los que compran a las compañías grandes, clientes de la fábrica en que él trabaja, los médicos no compran las medicinas pero las recetan a los --



clientes de las farmacias, de esta manera consigue clientes y ventas a su fábrica de una forma no directa, teniendo la responsabilidad de aumentar el volumen de ventas de su compañía o fábrica ayudando a los clientes en sus esfuerzos de venta.

#### 1.5.3 VENDEDOR TECNICO.

Los vendedores técnicos utilizan la mayor parte de su tiempo a enterar a los usuarios industriales de las características técnicas de los productos que ya se lograron vender, y de las aplicaciones de productos nuevos, así como también ofrecen asesoría técnica en el diseño de instalación o procesos en que se incorporen sus productos.

Es importante que el vendedor tenga capacidad para identificar, analizar y resolver los problemas del cliente aún cuando no siempre se necesita preparación técnica, educación -- formal en ingeniería o ciencias. Los vendedores técnicos -- suelen especializarse ya sea por productos o por mercados.

#### 1.5.4 VENDEDOR A CLIENTES NUEVOS.

El vendedor a clientes nuevos es el más difícil de conseguir y al mismo tiempo de conservar ya que este vendedor se concentra a convertir a los clientes potenciales en clientes fijos para la empresa. Se requiere de mucho talento, -- consistencia e imaginación al igual que una voluntad muy -- grande para no decaer cuando no logra sus propósitos, por -- eso son difíciles de conservar y la rotación de este tipo -- de vendedores es muy frecuente, por que a veces sienten que su trabajo no es seguro o se les presenta muy difícil.

## 1.6 LA PERSONALIDAD DEL VENDEDOR.

El trabajo profesional es la expresión más acabada de la personalidad. No importa cuál sea nuestra profesión, nuestro -- mejor aliado o nuestro peor enemigo es nuestra misma personalidad.

El vendedor que es bueno o tiene carácter para serlo va a -- ser el mejor y va a ser más capaz que el que no tenga las si guientes cualidades que son las que se van a observar siempre en los mejores vendedores.

### A) DINAMISMO.

Vender es cosa de hombres y mujeres de acción; vender es asunto de fuerza y decisiones.

### B) ASERTIVIDAD.

El vendedor debe ser una persona segura de sí misma, de su trabajo y de sus productos, su actitud debe de ser de cepta ción y valoración hacia sí mismo.

### C) ALTEROCENTRISMO.

Este es una persona interesada en la gente, intuitiva, ceptiva y servicial. El éxito de un vendedor está no tanto - en la forma en que habla a los clientes si no en como los es cucha.

### D) ENTUSIASMO Y AUDACIA.

Si hay una cualidad básica para el vendedor es el entusiasmo y un arma infalible es la audacia que permite ofrecer inno vaciones sugestivas y ofrecer los descuentos, gangas, planes - seductores y acciones rápidas y efectivas.

## E) DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD.

Estamos hablando del hombre organizado, ordenado, puntual,-- cumplido y confiable.

## F) TENACIDAD.

Es el común denominador de todos los triunfadores, la entrega total al trabajo. "Quien quiere ser un buen vendedor debe ser un gran trabajador".

## G) CREATIVIDAD.

El gran vendedor es ingeniosamente persistente, siempre tiene iniciativa y no solo vende mercancía sino ideas, logrando un gran proceso y grandes ventas, la creatividad es buscarle nuevos usos a un producto ya existente; cada nuevo uso es un nuevo mercado.

## H) PRESENCIA IMPACTANTE.

Casi todo el mundo se siente atraído hacia una persona importante y le complace tratar con un tipo así.

## I) CULTURA.

Imprescindible en todo momento y situación, además necesita-- conocimientos específicos del medio socio-económico en el que se mueve, de la empresa, del producto de los compradores, de la competencia, etc.

Todas estas cualidades según se aprecia son educables e im -- prescindibles para el triunfador y solamente el que quiera -- pagar el precio por adquirirlas puede esperar beneficiarse -- del éxito, ya que contra todo lo que se ha dicho hasta el momento, la verdad es que "El vendedor no nace, se hace".

## 1.7 TIPOS DE VENEDORES.

En la actualidad, una proporción importante de las ventas -- personales requieren personas altamente entrenadas y capacitadas para poder hacer un buen papel en el desempeño de sus labores.

Al crear una fuerza de ventas, el responsable de hacerlo tiene que tomar en cuenta los tipos de vendedores que se desempeñarán más eficientemente en las ventas de los productos de la empresa. De acuerdo con las funciones que lleva a cabo el personal de ventas se obtienen tres grupos: Obtenedores de pedidos, Tomadores de pedidos y Personal de apoyo.

Aunque se ha visto que un sólo vendedor puede desempeñar las tres funciones es mejor que cada grupo se especifique en lo suyo para conseguir mejores ventas y resultados para todos, vendedores y la empresa en general.

### 1.7.1 OBTENEDORES DE PEDIDOS.

Esta función requiere que el vendedor reconozca las necesidades de los compradores potenciales y les haga llegar la información requerida, también se encarga de seguir visitando a -- los clientes actuales para ver si se les ofrece algo, lo -- cual hace que este grupo se divida en:

\*Ventas a clientes actuales.- éstos vendedores tratan de obtener mayores ventas de los clientes actuales y hacerse recomendar por los mismos para obtener nuevos clientes.

\*Ventas a nuevos negocios.- la responsabilidad de localizar -- posibles clientes y convertirlos en compradores potenciales --

recae sobre este tipo de vendedores ya que en gran parte las compañías dependen de los clientes nuevos en especial lo que son bienes raíces, seguros, muebles, maquinaria y automóviles.

#### 1.7.2 TOMADORES DE PEDIDOS.

Un objetivo importante de los tomadores de pedidos es asegurar que los clientes tengan cantidades adecuadas de productos donde y cuando los necesiten, es una labor repetitiva de los vendedores que les sirve para mantener buenas relaciones con los clientes ya seguros de la empresa. Se divide en dos grupos:

\*Tomadores de pedidos internos.- son los que no viajan y ni siquiera se mueven de sus escritorios, hacen los pedidos mediante correspondencia o por teléfono, otro ejemplo son los empleados de mostrador que venden productos mediante la comunicación interpersonal.

\*Tomadores de pedido externos.- son los que salen a visitar a sus clientes a sus empresas confiando en que tienen un pedido seguro cada determinado tiempo y al mismo tiempo crean una confianza en el cliente de que sus pedidos van a ser tomados por su vendedor en el momento oportuno y en la comodidad de su oficina. También se llaman tomadores de pedidos en el campo.

Los tomadores de pedidos no son funcionarios pasivos y en la mayoría de los casos producen el mayor volumen de las ventas totales de muchas organizaciones.

#### 1.7.3 PERSONAL DE APOYO.

Su ocupación principal en el marketing de productos industria les y dentro de sus actividades se pueden enumerar las de localizar posibles clientes, instruir a clientes, desarrollar buenas relaciones y brindar servicios posteriores a la venta, estos servicios son a nivel técnico en que muestran al cliente el uso de los productos que él les vendió, de ésta manera gana puntos con el cliente al ofrecerle también ayuda posterior en problemas y refacciones.

## CAPITULO 2

## ORGANIZACION DE LA FUERZA DE VENTAS

- 2.1 Bases al organizar las ventas.
- 2.2 Estructura de la Fuerza de ventas.
- 2.3 Coordinación de la Fuerza de ventas.
- 2.4 Estrategia de ventas de la Fuerza de ventas.

## 2.1 BASES PARA ORGANIZAR LAS VENTAS.

Los vendedores que desean realmente hacer sus ventas con éxito, generalmente se organizan de manera que todo les salga -- más fácil y a la perfección, solo así se pueden conseguir los éxitos en su carrera.

Los vendedores al organizar sus ventas deben de basarse sobre ciertas pautas; a continuación se ven algunos puntos en los - cuales los vendedores apoyan sus estrategias y organización - de ventas:

La venta por objetivos tiene que ser parte del estilo y del - sistema de todo el vendedor; por cuanto son operaciones com-- plejas, las ventas necesitan de una cuidadosa planeación, el - verdadero vendedor es el hombre que planea la venta cuidadosa<sup>a</sup> mente y luego la ejecuta paso a paso de acuerdo al plan origi<sup>i</sup> nal. Así lo expresa atinadamente Emille Roux: "Las ventas si- empre se harán en la mente del vendedor antes de que se reali<sup>i</sup> cen en presencia del comprador".

La clave del éxito se resume en saber diseñar un plan de ven- ta; descubrir lo que la gente necesita y quiere y ser capaz - de demostrarle que puede hayarlo en sus artículos. Para ello, debe aprender antes de destacar los valores de sus productos. Si puede permanecer en el mercado es seguro que deben tener - algunos sólidos méritos.

Partiendo de que el principal instrumento de venta suele ser la entrevista, conviene tener bien fijos sus objetivos, que



pueden ser:

Simplemente vender.

Vender de contado.

Vender "X" cantidad.

Vender en determinada fecha.

Lograr que el cliente acepte determinada prueba.

Resolver tales y cuales objeciones.

El análisis del mercado y de la competencia; el buen vendedor aprende todo lo posible del medio, se pone a estudiar las características sociales, económicas y políticas, se entera de las costumbres, las modas, los intereses, las ideologías religiosas y en general de la historia del lugar; y para tener el toque de novedad y de actualidad lee los periódicos del día.- Investiga también todo acerca de la competencia. Sus listas de clientes se mantienen en cambios constantes, porque él se considera un fabricante profesional de clientes, y tales listas no son catálogos de nombres sino que constituyen un valioso archivo.

Si la venta es a domicilio, de puerta en puerta, habrá recolectado muchos datos o direcciones de clientes. Un escritorio bien acondicionado y bien ordenado puede ser la base de toda su actividad de planeación y también su cuartel general de operaciones; y en ese escritorio habrá un apartado para los folletos y muestrarios que le son de gran utilidad al vendedor y por lo tanto los debe tener siempre impecables.

Conocimiento del cliente; como vendedor ambicioso que es, a la hora de organizar sus ventas debe de aprender todo lo

posible del cliente, porque sabe que así se facilita el diálogo.

Cuando se trata de empresas, averigua si el grado de autoridad y la capacidad de decisión del ejecutivo hacen que valga la pena la labor de ventas con él, o si debe buscar otro -- contacto.

Sobre éstas bases el vendedor puede organizar su plan de ventas y así obtener más utilidades ya que el conocimiento de -- su producto, el mercado, la competencia y sobre todo del cliente le permiten establecer sus objetivos principales que es lo mejor para lograr que sus estrategias sean las adecuadas.

## 2.2 ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS.

La fuerza de ventas necesita estar organizada para que rinda al máximo y sus elementos puedan trabajar en armonía y sin interponerse unos a otros, la estructura en que se puede organizar la fuerza de ventas depende del número de productos-que venda, si tiene una o varias líneas de productos, etc.

De esta manera en caso de que la compañía venda una línea de productos a una industria y de que los clientes estén dispersos en varias localidades entonces contará con una fuerza de ventas estructurada por territorios.

Si vende muchos productos a distintos clientes, tal vez necesita una fuerza de ventas estructurada por productos o por clientes.

### 2.2.1 FUERZA DE VENTAS ESTRUCTURADA POR TERRITORIOS.

Este tipo de estructura es la más sencilla ya que sólo se tiene que dividir el mercado de la empresa por territorios de un tamaño pequeño y asignar un agente de ventas a que se ocupe de cada uno de ellos en el cual representa permanentemente a la compañía.

La organización territorial se apoya en una jerarquía de puestos administrativos; esto es que el gerente territorial supervisa a varios agentes de ventas y sus territorios, los que a su vez están bajo la supervisión de un gerente regional, y las regiones son supervisadas por un Gerente Nacional de Ventas o por el Vice-presidente del departamento de Ventas.

Esta forma de estructura por territorios, cuenta con varias-  
 ventajas tanto para el vendedor como para la empresa entre -  
 las cuales tenemos:

-Las obligaciones del representante de ventas están bien -  
 definidas, esto es que se puede llevar todos los honores-  
 de las ventas altas o cargar con la culpa cuando las mis-  
 mas son bajas, esto es por que él es el único que trabaja  
 en ese territorio.

-Con la responsabilidad territorial aumenta el incentivo -  
 para cultivar los comercios de la región y estrechar los-  
 vínculos personales, todo esto contribuye a que el repre-  
 sentante obtenga mayores ventas y con ello una vida perso-  
 nal satisfactoria.

-Los gastos por viáticos y todo lo que un viaje implica,--  
 accidentes, atrasos, etc. son relativamente pequeños pue-  
 to que cada representante se ocupa de una zona geográfica  
 pequeña.

#### 2.2.2 FUERZA DE VENTAS ESTRUCTURADA POR PRODUCTOS.

Este tipo de estructura es óptimo desde el punto de vista --  
 que el representante llega a conocer bien su producto, tanto  
 a nivel técnico, como si muestra mucha heterogeneidad o son-  
 muchos, ya que el representante solo se encarga de vender en  
 función de las líneas de productos.

Pero esto a su vez puede resultar contraproducente ya que en  
 muchos casos se ha dado que los representantes de la misma -  
 compañía visiten a un mismo cliente, ello significa que el -

personal de ventas sigue rutas idénticas de trabajo, ocasionando costos adicionales que hacen bajar los beneficios de una representación más experta en el manejo de la mercancía lo que son los representantes que trabajan por productos. Cada compañía adopta una forma de estructura para su fuerza de ventas según sus necesidades más específicas y se encargan de darle a los vendedores toda la capacitación y apoyo necesario para que puedan cumplir con su parte, que es, lograr el máximo de ventas bajo cualquier circunstancia.

### 2.2.3 FUERZA DE VENTAS ESTRUCTURADA POR CLIENTES.

Las compañías que trabajan con este tipo de estructura muchas veces cuentan con una fuerza especial para las diversas industrias, para los clientes más importantes y para los medianos, para la atención de las transacciones actuales y para las nuevas.

Cuenta con una gran ventaja; la fuerza de ventas con el tiempo logra conocer a la perfección los gustos y necesidades de sus clientes; pero también cuenta con una desventaja: cuando los diversos tipos de clientes se encuentran esparcidos en todo el país, los diversos tipos de representantes - habrán de recorrer enormes distancias.

## 2.3 COORDINACION DE LA FUERZA DE VENTAS.

El manejo eficaz de la fuerza de ventas requiere de muchas y diversas actividades, teniendo en cuenta que es un factor -- determinante del éxito de la empresa, ya que el equipo de -- vendedores es el responsable de manera más directa de producir los ingresos promordiales de la empresa; los ingresos ocasionados por las ventas, ya que es lógico que ninguna empresa puede sobrevivir mucho sin los ingresos adecuados por-ventas.

Respecto a esto se manejan, por lo pronto, tres áreas generales, cada una de las cuales consiste en muchas decisiones y - actividades:

### A) ESTABLECER OBJETIVOS PARA LA FUERZA DE VENTAS.

Para manejar con eficiencia una fuerza de ventas se tienen -- que desarrollar objetivos de venta. Estos deben ir expresados en términos precisos y medibles, y deben ser específicos en - cuanto al periodo y las áreas geográficas.

Los objetivos de venta determinan lo que el personal de ven--tas debe realizar en un tiempo determinado. Además sirven como norma de funcionamiento para evaluar y controlar al perso--nal de ventas.

Por lo general los objetivos de ventas establecen tanto para-- las ventas totales como para los vendedores individualmente, -- una ayuda incondicional e invaluable.

Los objetivos para toda la fuerza se establecen en términos -

de volumen (se refiere a una cantidad de dinero o de unidades de ventas); participación del mercado, (por lo general - requiere de un aumento en la proporción de las ventas de -- acuerdo con el número total de productos vendidos por la competencia); y/o utilidad (se expresa en términos de montos en dinero o rendimiento sobre la inversión).

Los objetivos de ventas para los vendedores individuales normalmente se expresan en términos de volúmenes de ventas en dinero o unidades; aunque también se incluyen el tamaño promedio de los pedidos en relación con el número de visitas - realizadas.

#### B) DETERMINAR EL TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS.

La determinación del número de vendedores que debe utilizarse es una decisión sumamente importante ya que influye en la capacidad de producir ventas y utilidades de la compañía. El tamaño de la fuerza vendedora tiene que ajustarse cada determinado tiempo, debido a variaciones en los planes de la empresa y cambios en los mercados y en las fuerzas del medio ambiente.

Se pueden aplicar varios métodos para determinar el tamaño - óptimo de la fuerza de ventas; dos métodos analíticos son el método de carga de trabajo uniforme y el método de incremento de la productividad.

- Método de carga de trabajo uniforme.- Este método permite determinar el tamaño de la fuerza de ventas basándose en que a cada vendedor se le asignen cuentas que - --

requieran aproximadamente, el mismo tiempo y esfuerzo - de ventas.

Para determinar el tamaño de la fuerza de ventas mediante es te método se tiene que: \* multiplicar el número de clientes en cada grupo de tamaños iguales, por el número de visitas - anuales que se necesitan para atender con eficiencia a esos - grupos, \* sumar los resultados y, \* dividir esta suma entre el número promedio de visitas anuales realizado por cada ven dedor.

Al usar esta técnica la empresa tiene que enfrentarse a algu - nos problemas; es difícil estimar el número de visitas de - ventas que se requieren para dar servicio a una cuenta; por otro lado, la carga de trabajo de un vendedor no solo depen - de del número de visitas de ventas, sino también del tiempo - de viajes entre un cliente y otro y el tiempo que se emplee en cada uno de ellos.

- Método de incremento de la productividad.-Conforme una - empresa aumente el número de vendedores en un mercado -- geográfico, es normal que aumenten las ventas totales.

Según este método se debe ir incrementando la fuerza de ven - tas siempre y cuando las ventas extras que se obtengan sean mayores que los aumentos adicionales en los costos de ventas que se provocan cuando se emplean un número mayor de vendedo res. El punto óptimo en el tamaño de la fuerza vendedora se - obtiene con el número que permita a la empresa obtener la ma - yor utilidad bruta en operaciones.



Este método, como todos los demás, tiene varias limitaciones, quienes los emplean tienen que estimar en forma exacta el incremento que se producirá en las ventas cuando se añade un nuevo vendedor.

### C) ROTACION DE LA FUERZA VENDEDORA.

Una consideración importante para decidir sobre el tamaño de la fuerza vendedora es la tasa de rotación del personal. La rotación de la fuerza vendedora se define como el número de vendedores que se separan, renuncian o son despedidos por cada cien miembros de la fuerza vendedora.

La rotación es necesaria, de no existir el fastidio y aburrimiento en el equipo de trabajo ocasionaría bajas en las ventas. La empresa debe optimizar la rotación a modo de ir eliminando a los que no sirven y al mismo tiempo mantener los costos de rotación tan bajos como sea posible, una forma de conseguirlo son los ascensos, cuando un vendedor es bueno se puede ascender a supervisor y contratar otro vendedor, es más fácil y barato conseguir de esta manera un supervisor que traerlo de fuera, y vendedores nuevos de todos modos entran a la compañía o empresa.

La decisión de la empresa sobre el tamaño de la fuerza vendedora se reduce en definitiva a calcular el número de vendedores que se necesitan para alcanzar los objetivos de venta personal de la empresa, tales como volumen de ventas, consecución de los clientes, etc..

## 2.4 ESTRATEGIAS DE VENTAS DE LA FUERZA DE VENTAS.

Por lo general, una compañía busca cumplir sus objetivos tanto en virtud de sus políticas de ventas como de su estrategia de venta personal. Las políticas de ventas constituyen una guía general para ayudar a la toma de decisiones; en cuanto a las estrategias de venta personal son adaptaciones de las políticas, decisiones de venta personal acomodadas individualmente para cada situación de mercado.

La compañía va a estar siempre en una competencia con otras por la obtención de órdenes de pedido de los clientes. La estrategia que tiene que usar, se basará en el conocimiento de compra, y para esto puede tomar cualquiera de los métodos siguientes:

- 2.4.1 Representante con el cliente.
- 2.4.2 Representante con el grupo de clientes.
- 2.4.3 Equipos de ventas con grupos de clientes.
- 2.4.4 Venta en conferencia.
- 2.4.5 Venta en seminarios.

### 2.4.1 REPRESENTANTE CON EL CLIENTE.

El representante habla con el cliente potencial o actual, ya sea por teléfono o en una visita personal; es una forma de conservar o conseguir clientes desde la comodidad de su escritorio.

### 2.4.2 REPRESENTANTE CON EL GRUPO DE CLIENTES.

El representante hace una presentación del producto a un - -

grupo de compradores. Esta estrategia es la que llevan los representantes de ventas en empresas que por su variedad de productos les conviene hacer una demostración general, como son: Tupperware, Jafra, Fuller, Stanhome, etc.

#### 2.4.3 EQUIPOS DE VENTAS CON GRUPOS DE CLIENTES.

El equipo de ventas (un representante, un directivo de la compañía o un ingeniero vendedor), hace una presentación del producto a un grupo de compradores. Esto se hace cuando los clientes son muchos y la variedad del producto es poca, así se gana tiempo sobre los competidores.

#### 2.4.4 VENTA EN CONFERENCIA.

El representante convoca a una reunión a los asesores y especialistas de su empresa con uno o más clientes, con el objetivo de que discutan problemas y oportunidades mutuas. Esto sirve para que el cliente adquiera más confianza en la empresa y continúe haciendo pedidos al sentir la seguridad que tiene su apoyo.

#### 2.4.5 VENTA EN SEMINARIOS.

Un equipo de la empresa organiza un seminario educacional para un grupo técnico de la empresa cliente, con el objetivo de que entre los dos se discutan e informen los últimos adelantos respecto al producto. Todo esto con el fin de ofrecer un servicio más al cliente y tenerlo satisfecho.

Lo que se ha visto hasta aquí, indica que el representante de ventas algunas veces actúa como gerente de cuentas; esto es que arregla los contactos entre varios miembros de las

empresas que venden y compran. La venta exige cada día mayor trabajo en equipo y el apoyo del personal especializado, entre ellos se puede contar la alta gerencia, especialmente -- cuando se trata de clientes a nivel nacional o de grandes -- cantidades de mercancía. Se debe mencionar también a los técnicos que suministran información especializada antes, durante y después de adquirir el producto el cliente; y por último, a los representantes de servicio al cliente que prestan servicio de instalación, mantenimiento y de otra índole; al personal de asesoría que se compone de analistas de venta, encargados de surtir los pedidos y secretarias.

La estrategia de ventas, como se puede ver es de suma importancia para la fuerza de ventas de una empresa, ya que saber de antemano como se va a trabajar le da al vendedor seguridad y confianza a la hora de ofrecer sus productos, lo que transmite al cliente. Un vendedor con confianza en sí mismo es el que más vende.

## CAPITULO 3.

## ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE VENTAS.

- 3.1 Esencia de la administración de ventas.
- 3.2 Selección y Entrenamiento de la Fuerza de Ventas.
- 3.3 Asignación de territorios.
- 3.4 Motivación mediante la Compensación.
- 3.5 Supervisión y Dirección de la Fuerza de Ventas.

### 3.1 Esencia de la administración.

El personal de ventas de una compañía no es algo fácil de -- controlar; la administración de ventas está interesada en el aspecto de la dirección del personal, esta responsabilidad - va desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación de la fuerza vendedora; hasta su evaluación de desempeño y la determinación de las medidas correctivas que se hagan necesarias. Este trabajo tiene que ser en equipo y en el forman parte to dos los niveles jerárquicos de la administración de ventas, - por lo tanto, el gerente de ventas también debe involucrarse en condiciones de estrategia, tales como la planeación y di-- rección del programa de mercadotecnia según se aplique al dis trito o región, así como en el análisis de los resultados y - en el señalamiento tanto de las áreas para mejoramiento como las de oportunidades potenciales.

La administración de ventas se deriva de la administración en general; por eso es que las funciones generales de la adminis tración también son aplicables en un 100% a la de ventas. La siguiente figura nos muestra la relación que hay entre la administración de ventas y las funciones administrativas comu-- nes; así como las principales características que la diferencian de otros tipos de administración.

TABLA #1

Funciones administrativas, comunes.	Planeación. Organización. Personal. Dirección. Control.	ADMINISTRACION.
Características generalmente únicas de la administración de ventas.	Generación de ventas. Imagen pública de la Compañía. Independencia de los puestos de ventas. Responsabilidades de un presupuesto elevado.	ADMINISTRACION DE VENTAS.

Si bien ciertas tareas administrativas se aplican en menor o mayor grado a todos los gerentes, el trabajo de manejar -- una fuerza vendedora tiene algunas características únicas y particularmente retadoras.

3.1.1 EL ASPECTO GENERACION DE VENTAS DE LA EMPRESA.

Ninguna otra actividad o función de una empresa comercial es tan importante para su viabilidad que la de ventas.

3.1.2 LA IMAGEN PUBLICA DE LA COMPAÑIA.

El departamento de ventas es el punto de exposición de una empresa o firma ante sus clientes, clientes potenciales y el público en general.

3.1.3 INDEPENDENCIA DEL TRABAJO DE VENTAS.

El vendedor opera con mucha independencia en comparación con los colegas que están "pegados" a una fábrica u oficina.

#### 3.1.4 COSTO DE LAS VENTAS.

Un factor adicional que diferencia la administración de ventas de la mayoría, es el mero costo y la consecuente importancia vital de la función de ventas para una empresa.

#### 3.1.5 LOS NIVELES DE LA ADMINISTRACION DE VENTAS.

Estos comprenden a ejecutivos en muchos puestos en la compañía. En algunas, el presidente está directamente comprometido en las ventas, en especial cuando se trata de establecer contrato con los clientes potenciales. Abajo del nivel vicepresidencial puede haber varios estratos de gerentes de ventas dependiendo en gran medida del tamaño de la empresa en cuestión, llegando a existir hasta tres o cuatro niveles -- arriba de la fuerza vendedora.



### 3.2 SELECCION Y ENTRENAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS.

En toda empresa mercantil que quiera mantenerse en un lugar, más o menos estable dentro de la competencia, se debe de tener especial cuidado con su fuerza vendedora; para tener y mantener una fuerza de ventas eficiente, el gerente de ventas contrata y selecciona al tipo apropiado de vendedores.

La complejidad del proceso de seleccionar una fuerza de ventas varía de una compañía a otra. En algunas empresas el proceso de selección consiste sólo en una entrevista única; mientras que en otras, puede incluir una entrevista inicial, una solicitud por escrito, una serie de entrevistas adicionales, exámenes escritos y orales, una elavucción de las recomendaciones y un exámen físico.

El proceso de selección debe incluir la selección inicial, para que puedan ser eliminados los candidatos inadecuados o que no califiquen educativa, experta y psicológicamente; y evitar consideraciones adicionales, mas el gasto de tiempo de la compañía.

Las etapas del proceso de selección deben seguir una secuencia tal, que los pasos más caros, como por ejemplo el exámen físico, se encuentren cerca del final, con lo cual son menos personas quienes llegan a las etapas más costosas.

Los pasos comprendidos en el proceso de selección varían, dependiendo por lo general del tamaño de la compañía, del número de prospectos que deben procesarse y de la importancia y

nivel jerárquico del puesto de esta vacante.

La mayoría de las empresas encuentran que la secuencia que siguen conduce a una selección efectiva en la mayoría de los casos:

- A) Entrevista preliminar de selección.
  - B) Forma de solicitud formal.
  - C) Comprobación de las referencias.
  - D) Test.
  - E) Entrevista de selección por los ejecutivos de línea.
- A) ENTREVISTA PRELIMINAR DE SELECCION.

Esta tarea casi siempre se da a los miembros o subordinados de staff para evitar que los ejecutivos de línea pierdan su tiempo. En esta etapa se eliminan a todos los individuos cuyas calificaciones no sean de un nivel apropiado o aceptable. Los estándares y las calificaciones requeridas para el puesto o puestos vacantes deben ser bien comunicados al personal que haga la selección, a manera de evitar que se pierdan buenos prospectos por falta de información.

B) FORMA DE SOLICITUD FORMAL.

A los candidatos que logran pasar la selección preliminar se les pide que llenen un formato de solicitud; esto es, por lo general para propósitos de estandarización. Esta se convierte en parte del expediente del empleado si se contrata; entre la información que se necesita para las decisiones de selección final, se encuentra la siguiente:

-Empleador actual.

- Educación.
- Puestos anteriores.
- Deudas personales.
- Afiliación a organizaciones.
- Referencias.

Esta información obtenida en la solicitud puede servir como--  
pauta para la entrevista que se llevará posteriormente; algu--  
nas empresas han encontrado que ciertos renglones en su for--  
ma de solicitud son pronosticadores del éxito o fracaso en el  
puesto, basados en la real experiencia de la empresa con sus--  
propios empleados.

#### C) COMPROBACION DE LAS REFERENCIAS.

A menudo las referencias se comprueban por rutina en tanto es  
procesada la forma de solicitud y antes de que se lleve a ca--  
bo la entrevista final. Esta tarea a veces se considera una -  
pérdida de tiempo; sin embargo, vale la pena la comprobación--  
de las referencias, por las posibles mentiras que puedan des--  
cubrirse y poner en alerta a la empresa sobre discrepancias -  
más serias si se contrata a tales personas.

#### D) TEST.

El uso del test en la selección es la más controvertida de --  
todas las herramientas de selección. Esto se debe a que son -  
costosos de administrar y procesar, pero al mismo tiempo dan--  
mayor objetividad en el proceso de selección, por esto los --  
servicios del test están creciendo rápidamente dentro de las--  
empresas.

Los test que se usan en el proceso de selección son de cinco tipos básicos y que sólo mencionaremos: inteligencia, de aptitud mecánica, de interes vocacional, de aptitud para las ventas y de personalidad.

#### E) ENTREVISTA DE SELECCION POR LOS EJECUTIVOS DE LINEA.

La entrevista es "la más usada y menos científica" de las herramientas para seleccionar empleados, sobre todo cuando se trata de vendedores, los candidatos más deseados son sometidos por rigor a una entrevista; se cree que tales candidatos son capaces de venderse a sí mismos, son efectivos, se cree que todas las cualidades de un buen vendedor, como son la habilidad de expresarse, el tacto, la confianza, la pose e incluso la agresividad pueden averiguarse con facilidad en una entrevista.

Son comunes dos técnicas básicas de entrevistas: la entrevista guiada o controlada; que está altamente estructurada, las preguntas están predestinadas y siguen un formato rígido, -- permitiendo poca o ninguna flexibilidad para diferencias en los candidatos. Y la entrevista no directiva, en la cual se anima a los candidatos a llevar la mayor parte de la plática a hablar con libertad sobre sí mismo, de sus intereses, etc. Este tipo de entrevistas se usa mucho en psicología, y requiere más habilidad de parte del entrevistador que en la entrevista configurada.

Lo ideal es una combinación de los dos enfoques. A pesar de los instrumentos para la selección que han sido probados durante décadas, ninguna persona o empresa es probable que ---

haga un trabajo perfecto al seleccionar a sus empleados. La selección del vendedor adecuado no es decisión de una sola vez, el mantener la mixtura de vendedores apropiados requiere continuas tomas de decisiones por parte de la gerencia de ventas.

El proceso de selección debe ser un procedimiento sistemático, que combine en forma eficaz las características y necesidades de los solicitantes con los requisitos de tareas de ventas específicas.

#### EL ENTRENAMIENTO.

Tanto los nuevos vendedores como los ya experimentados necesitan entrenamiento de ventas. Algunas organizaciones mantienen programas sistemáticos de entrenamiento, en algunas son muy amplios mientras que en otras son muy cortos y rudimentarios. La persona que va a desarrollar el programa debe tener en cuenta las siguientes preguntas: quien debe ser entrenado dónde y cuando debe tener lugar el entrenamiento, qué se debe enseñar, cómo debe enseñarse la información.

De acuerdo a éstas preguntas se va formando un programa de entrenamiento lo mejor "equipado" de información posible, éstos programas en su mayoría cuentan con los siguientes temas:

- A) Conocimiento del producto y de la compañía.
- B) Orientación al cliente y a la industria.
- C) Técnicas de venta.

D) Administración del territorio.

E) Inspiración.

A) CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y DE LA COMPAÑIA.

Para dar a conocer al vendedor que está siendo entrenado, de una manera amplia el producto, algunas empresas los hacen pasar cierto tiempo en la fábrica para que vean cómo se hacen los diversos productos.

La clase de conocimiento más importante que se le debe dar al vendedor acerca del producto consiste en: qué productos se dispone para la venta, o sea, la línea de productos.

El vendedor también debe conocer las opciones que existan para los varios productos, las condiciones de entrega, los estándares de servicio, de mantenimiento y cualquier problema o exigencia que se presente.

Sobre la compañía es vital cualquier información como es: la política de la compañía relativa al crédito, garantía del producto, manejo de mercancía defectuosa, exclusividad de mercancía, garantía de precios, descuentos y condiciones de venta.

B) ORIENTACION AL CLIENTE Y A LA INDUSTRIA.

La orientación al cliente es esencial hoy para una mercadotecnia efectiva. Esto implica el conocimiento respecto a las necesidades y deseos de los clientes, sus problemas particulares, las prácticas en la industria, etc. El vendedor que no tome en cuenta estos aspectos está en desventaja con los competidores ya que no podrá mostrar la forma en que determinados

productos de su compañía pueden resolver las dudas y problemas de los clientes.

El vendedor también debe conocer los productos competitivos-para así compararlos con los suyos y mostrar sus ventajas en cuanto a características, calidad, posibilidades y limitaciones del producto.

#### C) TECNICAS DE VENTA.

La mayoría de las empresas dan gran importancia a la enseñanza de las técnicas de venta. Los aspirantes deben aprender - desde cómo buscar cliente, hasta como tratar las objeciones y por supuesto las mejores formas de iniciar el cierre de la venta.

El arte de vender no está orientado a los conocimientos sino que, en vez de ello requiere habilidad y práctica. Sin embargo ciertas técnicas han probado ser más efectivas, escucharlas o leerlas no garantiza su mejor uso, pero tal conocimiento combinado con la práctica puede fomentar un mejoramiento-rápido en ventas.

#### D) ADMINISTRACION DEL TERRITORIO.

Los programas de entrenamiento deben dedicar cierto tiempo y atención a ayudar al vendedor para que haga un trabajo mejor en lo referente a la administración de sus ventas, esto es--referente al mejor uso de su tiempo, minimizar las esperas--para ver a sus clientes y aprender a trazar su ruta eficaz -mente, para así evitar los dobles recorridos, etc.

#### E) INSPIRACION.

Las grandes y obvias dosis de inspiración son mejores para los vendedores de bajo nivel, no así para los expertos o -- vendedores de alto nivel; para ellos la confianza, la moral y un mejor trabajo de venta es más probable que resulte de un programa de entrenamiento bien diseñado que de otro que - confía en la inspiración.

El entrenamiento es uno de los muchos retos a que se enfrentan los gerentes de ventas. El entrenamiento de ventas efec tivo facilitará otros aspectos de su trabajo, consiguiendo así un respiro, mas sin embargo sigue existiendo la necesidad de un seguimiento continuo, consejos remediadores y la motivación de la fuerza vendedora.



### 3.3 ASIGNACION DE TERRITORIOS.

La asignación de territorios es muy importante para lograr-- la eficiencia de la fuerza de ventas que necesite viajar para visitar a sus clientes, la mayoría de las veces la gerencia de ventas es la que toma éstas decisiones, a veces acertadamente, otras no.

Las razones más importantes para establecer territorios de - ventas, entre otras muchas son:

- A) Mejor cobertura del mercado.
- B) Costos de venta reducidos.
- C) Servicio mejorado al cliente.
- D) Motivación incrementada del personal de ventas.
- E) Evaluación más precisa del desempeño de la fuerza de ventas.

#### A) MEJOR COBERTURA DEL MERCADO.

Si un territorio de ventas está adecuadamente designado, el - vendedor puede elevar al máximo su eficiencia al visitar a - clientes y prospectos. Esto es que el territorio no debe qu dar ni muy grande ni muy chico, ya que al quedar grande el - vendedor no tendría tiempo para visitar a todos sus clientes y, al quedar chico, el vendedor visitaría con mucha frecuencia a sus clientes, trayendo consigo consecuencias negativas - tales como el aburrimiento del cliente.

#### B) COSTOS DE VENTA REDUCIDOS.

Con unas rutas eficaces bien establecidas los vendedores reducen al mínimo los costos de viaje, ya que pasan menos tiempo en carretera y necesitan menos alojamiento y comida, contando además, con más tiempo para la verdadera venta.

C) SERVICIO MEJORADO AL CLIENTE.

Las visitas programadas dentro de una buena ruta en un determinado territorio, permiten el mejor servicio a los clientes entendiendo sus problemas, necesidades y preferencias. Otras ventajas: los prospectos más difíciles suelen convencerse a la larga por el vendedor que insiste en visitarlo tratando de obtener un pedido.

D) MOTIVACION INCREMENTADA DEL PERSONAL DE VENTAS.

Un territorio definido significa una responsabilidad de buen desempeño asignada a un vendedor, y siendo éste el único responsable de su territorio es su propio jefe y gerente, esto es una motivación muy grande para muchas personas, ya que se dan cuenta de la confianza que se deposita en ellos.

Una ventaja es que las relaciones de enemistad y disputas entre los vendedores se reducen, puesto que no existe intrusión en los clientes de unos con otros.

E) EVALUACION MAS PRECISA DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS.

Al comparar los territorios de venta entre sí se definen más rápido los territorios productivos y se identifican las áreas problemáticas, aplicando acciones correctivas a tiempo, como son: entrenamiento adicional o el despido. Observando-

el desempeño de ventas territorio por territorio, se puede -- tener una mejor visión de las condiciones cambiantes, de manera que se pueden aplicar fácilmente las reacciones de adaptación.

### TAMAÑO DEL TERRITORIO.

Al determinar el tamaño de los territorios de ventas, los gerentes de ventas normalmente tratan de crear territorios con potenciales de ventas similares o desarrollar territorios que requieran aproximadamente la misma cantidad de trabajo.

El procedimiento para dividir los territorios se compone generalmente de tres pasos:

- A) Determinar el número de territorios.
- B) Determinar los puntos focales apropiados y sus límites.
- C) La asignación de vendedores.

#### A) DETERMINAR EL NUMERO DE TERRITORIOS.

Un importante punto de partida es la decisión sobre el tamaño de la fuerza de ventas, lo cual es referente al número de territorios.

Para tomar tal decisión, el gerente de ventas puede basarse - en los siguientes factores:

- Requisitos del servicio a los clientes.- cuanto más importante sea un cliente para un proveedor, más atención debe dedicarle el vendedor, para así mantenerlo siempre satisfecho y leal a la empresa.

- Potencial de ventas.- cuando una empresa considera que su potencial de ventas es grande y va en aumento existe un gran incentivo para penetrar en el mercado de una forma intensa y sobre todo, antes que los competidores. Esta situación proporciona un gran voto a favor de más territorios y más vendedores.
- Carga de trabajo probable para cada vendedor.- la empresa debe determinar el número total de clientes y sus necesidades de servicio en su área de ventas, para así dividir el trabajo alcanzable por vendedor entre esta cifra total obteniendo así el número de vendedores y de territorios necesarios para el nivel deseado de penetración en el mercado.
- Recursos de la firma.- aunque una empresa necesite muchos vendedores para obtener la mejor distribución de los esfuerzos de venta, los vendedores, recursos y presupuestos de la misma pueden necesitar una distribución menor y un reducido personal de ventas.

#### B) DETERMINAR LOS PUNTOS FOCALES APROPIADOS Y SUS LIMITES.

Hay muchas maneras de establecer los límites territoriales, una de ellas es la utilización de los estados, aunque al hacerlo se encuentran con el problema de que algunas áreas del mercado, comprenden varios estados contiguos que se centran en una sola área metropolitana. Además los estados suelen constituir una unidad geográfica demasiado grande para surtir la.

Las áreas metropolitanas se están usando mucho como puntos focales, entre éstas los estándares deben tener una población cuando menos de cien mil habitantes.

Las áreas comerciales son otra forma de dividir los mercados y reflejan el flujo natural de comercio más que los límites políticos.

Estas áreas varían de acuerdo con los productos, firmas y tipo de mercancías, por ejemplo si son ventas al menudeo, mayoreo o artículos especializados.

#### C) LA ASIGNACION DE VENDEDORES.

La asignación de territorios debe ser muy cuidadosa y saber que vendedor poner en ellos, es lo más importante ya que una elección equivocada puede echar a perder una buena división territorial.

En la asignación de vendedores, el gerente de ventas también debe considerar los factores subjetivos, como pueden ser los intereses y preferencias de los vendedores individuales, entre estos están las preferencias geográficas, es muy importante darles gusto ya que una fuerza de ventas satisfecha y motivada dara el resultado deseado.

En ocasiones la asignación de vendedores a territorios depende mucho de sus habilidades y experiencias, puesto que ellos pueden ser más efectivos con cierta clase de gentes.

La persona que permanece en un territorio por un tiempo, obtiene una mejor comprensión de los clientes, de sus problemas y necesidades.

La familiarización con los clientes y con el ambiente en un territorio determinado hace que el vendedor sea más conocedor para sus pronósticos y al proporcionar retroalimentación sobre el mercado. Aunque hay casos en que las empresas prefieren cambiar de vendedores y rotarlos en sus territorios por que creen que la novedad es un mejor incentivo.

#### RUTAS Y PROGRAMAS.

El tiempo es un recurso limitado en las ventas y su administración adecuada es de gran importancia. El objetivo es distribuir el tiempo en la forma más efectiva para maximizar la productividad.

Por todo esto, hay necesidad de formular rutas y programas en la forma más eficaz, de ésta manera se presenta la interrogante respecto a la forma en que la administración debe dirigir a los vendedores a los clientes actuales y potenciales en sus territorios.

Las rutas o itinerarios se refieren al patrón formal de las visitas de ventas en un territorio. Algunas empresas le dan libertad a los vendedores para que planeen sus visitas de ventas y su itinerario, con poca o ninguna interferencia, por parte de los gerentes de ventas, a menos que se presenten deficiencias en su desempeño.

En general, el grado hasta el cual se formalice el itinerario depende de dos factores: La naturaleza del producto y la calidad de los vendedores.

Una ventaja especial en fijar itinerarios es que cuando se hace con cuidado, reduce el tiempo y los costos de viaje, liberando así más tiempo para ser dedicado productivamente a los clientes.

La principal desventaja es que reduce la iniciativa y flexibilidad. Los itinerarios casi no son prácticos para las nuevas empresas debido a que el número y ubicación de los clientes por lo general no es conocido.

Una manera rápida de hacer la formulación de las rutas o itinerarios consiste en señalar los clientes futuros y actuales en un mapa del territorio.

Algunos gerentes de ventas utilizan alfileres con cabezas de colores para representar a los clientes; cada color representa la frecuencia deseada para las visitas de venta.

### 3.4 MOTIVACION MEDIANTE LA COMPENSACION.

La motivación del personal de ventas no debe contemplarse como un conjunto de actividades que se realizan de vez en cuando y solo son necesarias cuando las ventas declinan. La motivación eficaz de la fuerza de ventas se logra mediante actividades continuas y organizadas que lleva a cabo la gerencia de ventas de la empresa, ya que la motivación se refiere, en sí, a lo intenso de los deseos de un individuo para hacer -- bien las cosas.

Aunque los incentivos financieros son los más comunes, algunos estudios realizados durante los últimos años han encontrado que los trabajadores tienen otros factores de motivación como son:

- Condición social y respeto.
- Seguridad.
- Trabajo atractivo.
- Oportunidad para el desarrollo.
- Poder e influencia personal.
- Voto en los propios asuntos.
- Tratamiento como individuo.
- Supervisión justa y diligente.

Por todo esto, un buen plan de compensación debe abarcar ciertos puntos en los cuales está la base de que se logre la satisfacción del vendedor.



## CARACTERISTICAS DE UN BUEN PLAN DE COMPENSACION.

### - EQUIDAD.

Un buen plan de compensación debe ser percibido por los empleados como equitativo.

Si la compensación debe relacionarse en una forma razonable con la contribución del vendedor, resultará un sentimiento más fuerte de equidad. Sin embargo, la contribución necesita ser tan tangible y objetiva como sea posible.

Al mismo tiempo de esto, la compensación de una empresa debe ser equitativa y comparable con el de otras compañías.

### - DIRECCION DE LOS ESFUERZOS HACIA LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA.

La compensación debe ser diseñada para dirigir los esfuerzos de las actividades de venta y servicio de los vendedores hacia los objetivos de la empresa. Tales esfuerzos pueden ser el entrenamiento a nuevos vendedores o la búsqueda de clientes; actividades sobre las cuales se basan los aumentos y -- promociones.

### - FLEXIBILIDAD.

La diferencia en los territorios de venta ocasiona que una persona trabaje más que otra, el plan de compensación debe ser flexible para poder tomar en cuenta estas diferencias.

Es más conveniente una cierta flexibilidad que un plan rígido y firme; aunque tampoco tan flexible que se ajuste a todo individuo o situación.

### - INCENTIVO Y MOTIVACION.

Para motivar a una fuerza de ventas a su máxima producción, el plan de compensación debe ser el principal factor.

Cuando la fuerza de ventas se dedique exclusivamente a trabajo misionero, entonces deberá la empresa, de estipular alguna forma de comisión o abono para proporcionar un incentivo mayor.

- SEGURIDAD DEL INGRESO CONSTANTE.

Hay algunos tipos de venta en los cuales no son frecuentes las ventas; porque son de importancia o de temporada, ocasionando los extremos: ninguna venta en un periodo y mucha productividad en el siguiente.

En consecuencia hay que diseñar un plan de compensación de manera que se asegure o garantice cierto nivel mínimo de pago que dé seguridad para el vendedor y su familia.

- FACILIDAD DE ADMINISTRACION Y COMPRENSION.

El plan debe ser sencillo para que el vendedor pueda entenderlo y al mismo tiempo estar enterado de sus comisiones y bonos.

Otra ventaja de la sencillez de los planes de compensación es que se evitan complicaciones y muchos cálculos de las comisiones ganadas. También es fácil de administrar y menos costoso de operar.

Como se puede ver, ningún plan de compensación puede satisfacer todos estos atributos. Rara vez existe un plan óptimo para todos los vendedores bajo todas las condiciones, pero basta con que motive y retenga al buen personal ya que no --

serviría de nada de no hacerlo así.

#### PROBLEMAS DE COMPENSACION.

- A) Pedidos y ventas por telefono y correo.
- B) Cuentas de la casa.
- C) Doble contribución a las ventas.
- D) Devoluciones y descuentos sobre ventas.
- E) Cuentas incobrables.
- F) Rachas de suerte.

#### A) PEDIDOS Y VENTAS POR TELEFONO Y CORREO.

No se atribuyen en forma directa a los esfuerzos del vendedor. El problema está en que si el vendedor debe de recibir el crédito o no por esos pedidos. En ocasiones lo mejor es que la -- gerencia de ventas designe una comisión menor para estas ven-- tas.

#### B) CUENTAS DE LA CASA.

Presentan serios problemas éticos si no se manejan adecuadamen-- te. Tales cuentas pueden proporcionar tanto volumen que las ga-- nancias de un vendedor serían excesivas en comparación con las de otros si se les diera crédito.

Para propósitos morales, los parámetros y los límites de las -- cuentas de la casa deben ser especificados con claridad y acep-- tados por los vendedores.

#### C) DOBLE CONTRIBUCION A LAS VENTAS.

Estas surgen cuando están involucrados clientes importantes y

grandes transacciones en las que por fuerza tienen que ver más de un vendedor.

Se supone que el vendedor que más contribuye a estas ventas debe recibir la mayor parte de la comisión, aunque esto debe especificarse con claridad y establecer normas para tales situaciones.

#### D) DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS SOBRE VENTAS.

Siempre son frecuentes de fricciones, ya que las devoluciones del cliente reflejan tanto los errores del vendedor como de la empresa. En unas empresas se absorben los gastos por mercancía devuelta, si se encuentran dentro de límites moderados, ya que hay otras empresas que les cargan estos gastos a los vendedores.

#### E) CUENTAS INCOBRABLES.

Algunas empresas niegan las comisiones a tales ventas. Otras absorben los gastos; reconociendo que pueden presentarse pérdidas moderadas.

#### F) RACHAS DE SUERTE.

En las cuales un vendedor puede obtener comisiones extraordinarias. Aunque pueden también provocar un serio problema administrativo, ya que los vendedores en estas rachas ganan cantidades muy elevadas de dinero.

### TIPOS DE REMUNERACION.

La remuneración es muy importante y, por lo tanto, debe ----

diseñarse de manera que la gerencia logre un cierto control sobre los vendedores y brindar a los mismos un aceptable nivel de libertad, ingresos e incentivos.

Para entregar la remuneración requerida, la empresa puede usar varios métodos básicos:

3.4.1 Salario Directo.

3.4.2 Comisión Directa.

3.4.3 Una combinación de salario, comisión y/o bonos.

3.4.1 SALARIO DIRECTO.

Este método ofrece la máxima seguridad al vendedor y obliga a la gerencia a ejercer mayor dirección y control sobre ellos, ya que su paga no depende de las ventas realizadas. Con frecuencia se trabaja mejor cuando los incentivos para las ventas son bajos, que cuando están bajo un plan de comisiones substanciosas.

Este plan aparte de la minimización del incentivo, puede afectar seriamente a la empresa en periodos donde las ventas declinan, además de que este plan puede resultar bueno para algunos vendedores, pero en la mayoría de los casos, cuando son vendedores nuevos, resulta un poco frustrante.

3.4.2 COMISION DIRECTA.

Cuando la venta es muy esporádica o con un programa irregular éste es el mejor método de paga.

Pero al mismo tiempo hay muchos problemas ya que muchos clientes se llegan a quejar de la insistencia a la compra por parte de un vendedor y es cuando surgen las devoluciones y la

mala voluntad en general.

La falta de seguridad que implica ganar sólo la comisión atrae a cierto tipo de gente y deja afuera a vendedores capaces.

Para éstos casos, hay veces en que la empresa pone una "cuenta abierta" por la cual el vendedor recibe regularmente una cantidad fija.

#### 3.4.3 PLANES COMBINADOS.

Los planes combinados: un salario base y comisión o bono, u otros muchos tipos, surgen con el fin de lograr cierto equilibrio entre el incentivo y la seguridad.

Hay empresas que ofrecen a los nuevos empleados el puro salario, con opción a cambiar después a un salario fijo más bajo y un porcentaje de comisión sobre las ventas.

Como se puede ver el plan combinado es el más aceptable y mejor tanto para la empresa como para el vendedor.

### 3.5 SUPERVISION Y DIRECCION DE LA FUERZA DE VENTAS.

La supervisión efectiva es más compleja de lo que pudiera pensarse; más que esto, los buenos supervisores se dan cuenta de que la variedad de problemas con que se encuentran representa un reto continuo. Ya que la necesidad de motivar o dirigir a la fuerza de ventas no cesa en ningún momento.

#### INGREDIENTES DE LA SUPERVISION.

La supervisión efectiva puede definirse como "el acto de proporcionar un ambiente de trabajo que fomente un alto nivel de logros dirigidos a un objetivo".

La supervisión está constituida por los siguientes elementos:

- Planeación.
- Dirección.
- Motivación.
- Continuación.

Por ahora nos encargaremos de la dirección y trataremos de explicar en que consiste y sus ventajas al aplicarla a la supervisión.

Dirigir significa dar instrucciones a los subordinados o indicar de alguna otra forma lo que debe hacerse. Todo esto es mediante las instrucciones que el supervisor da cuidando los siguientes puntos:

- Una instrucción debe ser clara.

Si bien una directiva está clara para quien la emite, puede que la persona que lo reciba no le entienda el verdadero significado o no le entienda nada.

-Una instrucción debe ser completa.

Una orden completa no debe dejar dudas en la mente de la persona que la recibe.

-Una instrucción debe ser razonable.

Un supervisor debe considerar si la persona que recibe la instrucción está capacitada para ejecutarla en forma eficiente.

Hay dos tipos de dirección: Participativa y Autócrata.

DIRECCION PARTICIPATIVA.- En esta forma de ejercer la dirección, el supervisor consulta con la gente responsable de hacer la tarea respecto a su practicabilidad y sobre las mejores formas de lograr los mismos resultados.

Como todo, tiene sus ventajas y desventajas; en las ventajas podemos contar la mayor cooperación y entusiasmo por el propio trabajo por parte de los vendedores, el ambiente de trabajo puede llegar a ser más cordial y armonioso y contribuye en gran parte al desarrollo personal de los subordinados.

En las desventajas encontramos que el tiempo y costo de consultar con los subordinados con frecuencia no son prácticos para la empresa, también si la mayoría de los vendedores son novatos no van a tener interés en aportar ideas; y por otra parte el vendedor se puede sentir libre para cambiar los programas de trabajo sin consultar al supervisor.



DIRECCION AUTOCRATA.- Es sencillamente dar las órdenes sin -- consultar o sin la participación de los subordinados.

#### METODOS DE SUPERVISION.

La supervisión se puede hacer por contacto directo o personal con los vendedores, aunque muchas veces el gerente de ventas-- suele tener vendedores dispersos en un área grande, haciendo-- que la supervisión directa sea prácticamente imposible, en -- consecuencia se utilizan los métodos de supervisión indirecta.  
- SUPERVISION PERSONAL.

El contacto personal con los vendedores es la mejor clase de-- supervisión, tal supervisión suele implicar que el gerente de ventas acompañe al vendedor en sus visitas a los clientes, ob-- servar la efectividad de la misma, sugerir formas para mejo-- rar el desempeño y talvez ayudando al vendedor con un cliente difícil o importante. De esta manera también hay oportunidad-- que cualquier problema personal que moleste al vendedor puede sacarse a la luz y solucionarse. Las comunicaciones pueden op-- timizarse con la supervisión personal.

Sin embargo el supervisor tiene un tiempo limitado que le im-- pide hacer esta clase de supervisión con todos los vendedores quedando en la duda de a quienes dedicar su tiempo, si a los-- vendedores inexpertos tratando de colocarlos mejor dentro de-- la empresa o a los vendedores con experiencia para ayudarlos-- a ser más efectivos.

- SUPERVISION INDIRECTA.

Hay varias maneras de llevarla a cabo: llamadas telefónicas y correspondencia; las cartas y llamadas pueden ser lo mejor después de la supervisión personal, claro, cuando ésta no es posible. Aunque también suelen tener un efecto negativo en los vendedores que se sienten independientes y disfrutan de serio, ya que varias llamadas o cartas pueden hacerlos sentir que los están vigilando.

Juntas y conferencias de venta; muchas empresas insisten en las juntas periódicas de los vendedores, todas las juntas deben proporcionar una mejor comunicación, incrementando así la dedicación al trabajo. La oportunidad que ofrecen estas juntas para el contacto personal de los gerentes y los vendedores debe ser utilizada plenamente.

De esta manera cualquiera de las dos supervisiones es buena, pero sabiéndola aplicar al tipo de vendedores con los que se trata.

**PROBLEMAS EN LA SUPERVISION.**

-QUEJAS.

Las quejas que se suscitan en los vendedores, por lo general son menores, pero si no se manejan con cuidado y prontitud pueden agrandarse y convertirse en serias.

El gerente de ventas debe tener cuidado de no parecer que tiene favoritos. Los vendedores del mismo nivel y con el mismo -

tiempo de servicio a la empresa deben ser tratados en forma similar en tanto sea posible.

Las quejas que llegan a ser graves, involucrando sentimientos de los vendedores que llegan a ser maltratados por un jefe, o tengan que ver con otros departamentos de la empresa deben ser tomados con prioridad para evitar así discusiones y malos entendidos entre los miembros de la compañía.

#### -DISCIPLINA.

La disciplina es uno de los aspectos más desagradables del trabajo de un gerente o supervisor.

El descuido, la insubordinación, desobediencia a las instrucciones, falta de cooperación, holgazanería, alcoholismo, etc. todo esto requiere acción por parte del gerente mediante el supervisor. No disciplinar a un subordinado puede resultar en un deterioro de la productividad en general.

Como en todo, los extremos son malos, ya que la disciplina no debe ser demasiado severa. Muchos de los vendedores se consideran movibles y no tolerarían una situación de supervisión y disciplina dura e injusta.

Las reprimendas, degradaciones, suspensiones temporales, las promociones y aumentos de sueldos suspendidos, son las penas que pueden imponerse en caso dado de acuerdo con el tamaño de la falta.

Deben señalarse dos condiciones de la buena disciplina; primera, no debe utilizarse como castigo. Segunda, el propósito de la acción disciplinaria debe ser solo el de mejorar el comportamiento de los empleados.

La disciplina deberá hacerse en privado, la intimidad no solo evita la vergüenza al disciplinado, sino que también le ofrece la oportunidad de defenderse.

El mal comportamiento debe recibir una atención rápida y objetiva, emprendiendo la acción cuando los hechos todavía se recuerden, sin embargo los ánimos del gerente deben estar -- calmados para actuar con objetividad. El gerente no debe actuar enojado o emocionalmente alterado.

Como ya se dijo antes, la disciplina no debe ser dura e inflexible, el vendedor inexperto puede merecer una acción correctiva distinta a la del experimentado, al igual que los vendedores de más edad, ellos pueden merecer una consideración especial, en particular si padecen incapacidades físicas por su edad.

**CASO PRACTICO APLICADO A LA EMPRESA  
"JAFRA DE MEXICO".**

- HISTORIA.
- ORGANIZACION.
- PROMOCIONES.
- COMENTARIOS.
- ANALISIS Y DIAGNOSTICO.

## - HISTORIA.

Jafra es una compañía cosmetóloga en México con bastante auge ya que tiene precios hasta cierto punto razonables. Sus vendedores, en su gran mayoría son mujeres, son personas que llegan a realizar toda una carrera dentro de la empresa.

Veamos a continuación un poco de su historia:

Cuando Jan y Frank Day fundaron "Jafra Cosmetics" en 1956, basaron la filosofía de su compañía en un doble concepto; un excelente programa para el cuidado de la piel y la atractiva oportunidad de una carrera.

Con la ayuda de la talentosa química Dorothy Gordon, ellos desarrollaron la línea de productos Jafra. El nombre de su compañía lo crearon combinando las primeras letras de sus nombres "Ja" de Jan y "Fra" de Frank. En un principio dirigían su negocio desde su propia casa en Malibú, California.

Jan y Frank Day fueron los primeros "Consultores Jafra" y desarrollaron un método sencillo para introducir el programa Jafra para el cuidado de la piel. Las clases se impartían en la comodidad de su hogar donde las anfitrionas y clientes podían probar los productos y elegir lo que más les gustaba.

Jan y Frank entrenaron e inspiraron a otras consultoras para que brindaran el mismo servicio personalizado a los clientes. Así fué como nació el concepto Jafra (una dedicación a los ideales y valores desarrollados por las consultoras a través de los años).

Desde un principio la familia Day tuvo fe en compartir los -

productos Jafra, y la oportunidad de una carrera. Dedicados al éxito de sus consultoras, crearon programas de reconocimiento para motivarlas. Estaban seguros que las consultoras -- responderían con entusiasmo a estos programas de reconocimiento.

Tenían razón, ya que el resultado de la dedicación y entusiasmo de la familia Day, fué el crecimiento fenomenal de la compañía.

Desde 1973, Jafra es una compañía que pertenece al grupo "Gillette Internacional". Lo cual ha ayudado para que Jafra expanda aun más su línea de productos, debido al apoyo que recibe de las extensas facilidades médicas y de investigación con las que cuenta la compañía "The Gillette Co."

#### PRODUCTOS JAFRA.

Dentro de los productos y cremas para la limpieza facial se encuentran:

- Crema Limpiadora.
- Loción Crema limpiadora.
- Crema Desmaquillante para ojos.
- Loción facial Refrescante.
- Mascarilla Malibú.
- Crema Humectante con jalea Real.
- Crema humectante.
- Crema de Noche.

-Crema para Párpados.

-Crema con Colágeno para todo tipo de cutis.

Para el cuidado del cuerpo están:

-Crema para el cuerpo.

-Aceite Precious Protein.

Protección solar:

-Loción crema Bronceadora.

-Crema Antisolar con factor de protección 15.

-Loción Crema Humectante para despues del sol.

-Brillo Humectante para labios con protección solar 8.

En la línea de cosméticos tenemos:

-Maquillaje corrector Blushaway.

-Corrector Luminoso Wuite Souffle.

-Sombra para Párpados.

-Lápices delineadores para ojos, cejas y labios.

-Dúo de rubor compacto.

-Lápiz labial.

-Polvo Facial traslúcido.

-Máscara para pestañas.

Para el cuidado de las manos:

-Removedor de esmalte con Acondicionadores.

-Base protectora.

-Esmalte para uñas.

-Barniz sellador.



-ORGANIZACION.

Para entrar a la organización Jafra solo se necesita pagar - un paquete denominado "Veliz Jafra" en el que se encuentran la mayoría de los productos.

Con este paquete la persona interesada entra a la empresa -- Jafra en calidad de consultora.

Cada grupo de consultoras está bajo el mando de una persona- que se llama animadora, casi siempre las personas perteneci- entes al grupo de una animadora son sus amigas o conocidas - ya que ella es la que las anima a entrar en la compañía.

Así pues, la animadora tiene el compromiso de ayudar a su -- grupo, entrenándolas, vigilando que siempre tengan sus pedi- dos a tiempo, muchas se las llevan a sus demostraciones para que vean de una forma directa que es lo que se tiene que ha- cer en estos casos, le forman sus carteras de clientes, etc. Cada animadora recibe un porciento de las ventas de sus con- sultoras, que a la vez reciben precio especial por los pro- ductos a manera que obtienen ganancias en sus ventas.

Entre las responsabilidades de la animadora para con la em- presa se encuentran:

- Mantener un crédito ejemplar.
- Programar periódicamente los entrenamientos de las consultoras.
- Asistir a las juntas de área.
- Mantener la unión de su grupo.

La animadora tiene a su vez su jefe inmediato que es la --

Directora Regional, que están en contacto con las oficinas de México y se encargan de todo lo que respecta a las animadoras de su Región.

Las consultoras pueden llegar a obtener la posición de animadoras siempre y cuando tengan más de seis meses de actividad efectiva en la empresa; tener a su cargo de siete a diez vendedores que pasan a ser consultoras de ella, lograr un cierto volumen de venta en un mes junto con su grupo; presentar una lista con los nombres de las integrantes de su grupo y el suyo propio ya como animadora y por último llenar y presentar una solicitud que deberá ir aprobada por su animadora y la Directora Regional la cual será llevada a México.

Con esto una consultora pasa a ser animadora obteniendo así mejores ingresos y escalando una posición más en su carrera de ventas.

#### OFICINAS GENERALES.

En las oficinas de Jafra en México, un talentoso grupo de profesionales crea e implementa promociones para los diferentes productos, así como tácticas de mercadotecnia y eventos de reconocimiento para las consultoras.

Se desarrollan e implementan programas de entrenamiento así como manuales para consultoras y animadoras.

El departamento de servicios personales proporciona un servicio a todas las consultoras respondiendo a sus preguntas relacionadas con sus envíos, facturas, saldos en sus cuentas e --

información en general, todo esto puede ser por teléfono, -- carta o telegrama.

El laboratorio de investigación y desarrollo de Jafra locali zado en Westlake Village, California desarrolla y pone a pru eba nuevos productos al mismo tiempo que revisa la alta calidad de todos los productos de la línea.

#### SISTEMA DE ENVIOS.

A fin de brindar un mejor servicio los productos son envia-- dosa través del almacén en México D.F., y a través de cen -- tros de distribución localizados estratégicamente en Tijuana, Cd. Juárez, Monterrey y Guadalajara, cubriendo así toda la - República Mexicana.

Los envíos llegan a la Directora Regional que a su vez los - manda a las animadoras y esta se encarga de repartir los pro ductos a su grupo de consultoras. A veces no es necesario -- que se pidan productos para que llegue un envío ya que cada- vez que cambia un producto o sale uno nuevo mandan remesas - de promoción para darlos a conocer logrando así mantener a - las animadoras con existencias a manera de tener satisfechas a las clientes.

- PROMOCIONES.

La compañía cuenta con varios tipos de promociones a manera de que cualquier persona tenga una oportunidad de ganar algún premio.

Algunas de estas promociones son:

A) PROMOCION PERMANENTE POR VENTA PERSONAL.

Esta promoción se realiza durante un año fiscal Jafra. Los premios son en base al número de módulos que se acumulen durante el periodo.

B) PROMOCION BIMESTRAL POR VENTA PERSONAL.

Los premios son diferentes y van de acuerdo a los niveles de venta alcanzados durante el periodo promocional. Esta promoción es acumulativa, dando oportunidad de ganar más premios según la venta personal de la consultora.

C) PROMOCIONES CON PATROCINIO.

Estas promociones son trimestrales y los premios van siendo más importantes dependiendo del número de patrocinios (gente reclutada en la empresa), que logre una consultora o animadora en un periodo.

D) PROMOCION INTERNACIONAL.

Esta promoción es anual y consiste en acumular durante un año fiscal, la cantidad de puntos que se marquen durante la promoción. El premio consiste en un cheque y la cantidad del mismo se determina según los puntos acumulados de acuerdo a los niveles establecidos.

Los tipos de promociones son variados, pudiéndose nombrar también la Convivencia Jafra de Verano, el Seminario de - - -

Liderazgo y la Promoción de Jubileo.

Jafra establece las bases de cada promoción y en cada folleto se indican claramente los niveles, los premios por nivel y la mecánica que se seguirá para que cada ganadora reciba su premio con la debida oportunidad.

Los ingresos de cada vendedora (sea animadora o consultora), son en base a sus ventas, las Directoras Regionales tienen un sueldo base más sus comisiones, esto es por ser ya su nivel jerárquico más alto.

Cada mes se realizan juntas de animadoras y consultoras con su Directora Regional, y las Directoras a su vez tienen junta cada tres meses en México donde se felicita a la que tenga el área con el mayor volumen de ventas y se le da una recompensa o premio consistente en un bono cuyo monto es de acuerdo con el volumen de ventas obtenido.

Así pues es la organización Jafra, se ha podido obtener a grandes rasgos una visión de cómo está estructurada, cuáles son sus objetivos, y los beneficios que le otorga a sus vendedoras.

- COMENTARIOS.

Como se ha podido observar, la empresa "Jafrá de México" está muy bien establecida y organizada, sus oficinas centrales en la Ciudad de México están al tanto de las sucursales y reciben llamadas y cartas de toda la República Mexicana por parte de las vendedoras que llegan a necesitar ayuda o información. Las vendedoras son de tipo **tomadoras de pedidos** y están a comisión sobre sus ventas, que pueden ser por medio del catálogo de productos o por medio de demostraciones efectuadas en las casas de amistades o parientes.

La designación de territorios se hace por regiones que no abarcan muchos lugares y que están a cargo de la Directora Regional, que es la que se hace cargo de su territorio y de las vendedoras que solicitan su ayuda.

A nivel vendedora hay algunas jefes de grupo denominadas animadoras que tienen a su cargo de diez a quince consultoras, las últimas trabajan para las primeras obteniendo todas ganancias en las ventas.

Esta empresa ofrece bastantes incentivos y promociones manteniendo así bien motivadas a sus vendedoras que se apuran a vender ya que los premios son en relación al volumen de ventas que se logren obtener.

En la selección de vendedoras no hay gran cuidado ya que cualquier persona puede entrar en la compañía siempre y cuando esté interesada y tenga el dinero para entrar.

Cada mes se reúnen para saber las promociones actuales, los -

ascensos, la mejor vendedora mensual y sobre todo para convi  
vir entre todas y poder crear y mantener siempre un ambiente  
alegre de trabajo.

- ANALISIS Y DIAGNOSTICO.

La empresa Jafra en si es una empresa que sabe como tratar - con una fuerza vendedora.

Sus métodos de compensaciones, premios y regalos, al igual - que las promociones son de las mejores que hay y hacen que - su personal de ventas esté siempre contento y sobre todo muy bien motivado.

El único defecto que podría tener en cierto punto es que no - existe una selección de personal, cualquier persona puede en - trar y esto provoca que tal vez lo hagan por un impulso, pre - sionadas por otra persona o por una necesidad momentánea de - dinero, causando que la empresa y su patrocinadora o animado - ra cuenten con ella y en realidad no sea una vendedora tan - activa como creían, trayendo también gastos de papeleo, tiem - po de entrenamiento, etc.

El entrenamiento se deja a las animadoras, lo cual tiene sus - pros y contras porque cada quien tiene un carácter diferente - y muchas maneras de abordar a la gente, entonces si una ani - madora enseña a una consultora y va a querer que lo haga igu - al que ella es donde van a surgir los problemas ya que cada - quien hace sus ventas como le sea más fácil y cómodo.

En este aspecto la empresa realiza Juntas de entrenamiento, - además de que les facilita a sus vendedoras manuales con ide - as muy buenas sobre como realizar sus ventas, tratar a los - clientes y conservarlos, esta idea es excelente y aplicable - a cualquier empresa. Evita mucha pérdida de tiempo y dinero. La estructura de la fuerza de ventas de Jafra se puede decir



que es por clientes ya que cada vendedora tiene su clientela fija y ella sola se encarga de buscarse más clientes y mantenerlos satisfechos. Esto es bueno ya que el nombre de la empresa y sus productos va siendo más conocido conforme pasa el tiempo y las vendedoras pueden reclutar a más gente si están en contacto directo con la misma y les hacen llegar por boca propia los beneficios de su empleo.

Esta empresa depende 100% de la fuerza vendedora, es por eso que seguido les dan muestras de confianza y les hacen sentir importantes mediante felicitaciones o reconocimientos en las juntas, la motivación es excelente.

La supervisión queda a cargo de cada Jefa de Grupo o Animadora que está al pendiente de su gente ya que además le conviene porque recibe un porciento de sus ventas.

A mi parecer, es una empresa bastante fuerte y bien estructurada que atiende muy bien su fuerza vendedora.

## CONCLUSIONES

A través de este trabajo podemos constatar que una Fuerza Vendedora bien motivada y atendida es 100% redituable para cualquier empresa.

Los métodos de compensación, motivación y comisiones bien hechos son el estímulo que los vendedores necesitan, cuando los vendedores obtienen éstos elementos y sobre todo un trato personalizado en el cual se sientan bien atendidos y que son tomados en cuenta, es cuando realmente hacen un buen trabajo de venta porque promocionan y venden sus productos tanto a clientes nuevos como actuales, tomando responsabilidades como la de mantener y buscar la superación de la alta calidad y productividad de sus empresas.

La Fuerza de Ventas es importante y por lo tanto se debe buscar siempre su beneficio que es el de la compañía misma. En este trabajo se expone una forma de Organización y Administración que enfoca todos sus puntos a mantener la Fuerza de Ventas de cualquier empresa contenta y bien motivada, logrando así el mejor esfuerzo por parte de los vendedores para obtener clientes nuevos y mantener a los actuales.

## BIBLIOGRAFIA

- Hartley Robert. F.            "Administración de Ventas"  
Manual Moderno.
- Kotler Phillip.                "Fundamentos de Marketing"  
Prentice Hall.
- Kundiff, Stili,  
Govani.                        "Fundamentos de Mercadeo Moderno"  
Prentice Hall.
- Pride W.M./  
Ferrel O.C.                    "Marketing, Decisiones y Conceptos  
Básicos".  
Interamericana.
- Rodríguez Estrada  
Mauro.                         "Superación Profesional de Vendedores"  
Manual Moderno.