

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA 10

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México 1eg.

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN****LA IMPORTANCIA DE LAS VENTAS Y SU IMPACTO EN
LA ADMINISTRACION MODERNA****SEMINARIO DE INVESTIGACION****QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:****LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS****PRESENTA:****MIGUEL ANGEL CARREON DE LA TORRE****GUADALAJARA, JAL. 1985**



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

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCION

PAG.

CAPITULO I

NOCIONES GENERALES

La antigua imagen y la venta actual	
como profesión	4
¿ Qué es la venta ?	6
Puntualizaciones para vender	8
Clases de actividades de venta	12
Campo de venta	14

CAPITULO II

EL ARTE DE VENDER

Naturaleza y recompensa	15
Historia y desarrollo del arte de vender	20
El arte de vender como profesión	22
Beneficio de la venta máxima	28
Aplazamientos y emociones	29
Modos de allanar las objeciones del producto	31

	PAG.
Como atajar objeciones de producto for muladas por un comprador no ejecutivo	33
Diagrama del proceso de comunicación	35
Guía para combatir objeciones	36
Algunas razones comerciales de las objeciones	37
Varias objeciones corrientes	36
Tácticas para combatir a las objeciones	39
CAPITULO III	
CONDICIONAMIENTO DE LAS VENTAS EN LA PLANTA PRODUCTIVA	47
CAPITULO IV	
DIRECCION DE VENTAS	51
Planeamiento	53
Previsión, Programa	55
Plan de control de tiempos	57
Organización	58
Necesidad de la dirección	61
Formación de un director	62
Deberes y responsabilidades del director de ventas	64
Capacitación	66
Incentivos	67
Retribución	70

	PAG.
Tiempo	74
Modos de despilfarrar el tiempo	75
Como controlar el tiempo	78
Conclusiones	79
Anexos	80

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Estimado lector, al dar lectura a la presente tesis sobre la importancia de las ventas y su aplicación en la Administración moderna, encontrará, en una forma sencilla y sencilla lo referente a éste apasionante tema.

El punto a destacar, es el siguiente: en la ciencia actual, algunos principios válidos en años anteriores han sido considerablemente modificados. Los conocimientos están en constante mutación y, por lo tanto, el vendedor actual, dispone de un vasto material de conocimientos relativos a las ciencias sociales (Psicología, Sociología, Pedagogía, Antropología, etc), Mercadotecnia y Dirección, de los cuales no disponía en el pasado. Igualmente sufren importantes alteraciones la Tecnología, la industria, el comercio y las comunicaciones, así como un conjunto de otros factores que afectan a nuestra vida social y económica. Quizás el impacto de muchos de éstos cambios pueda apreciarse en la dramática declaración hecha en la década del incentivo. Decía: "Suponiendo únicamente que la guerra no volverá, ésta década ofrece un gigantesco paso hacia el objetivo apetecido por todos los pueblos desde las épocas más remotas."

Por tanto, actualmente en casi todos los frentes, estamos franqueando un nuevo período: la era del es-

Ello afecta tanto al comercio como a la ciencia. En el último cuarto de siglo, se ha producido un incremento explosivo en la cantidad, clase y complejidad de los conocimientos. En realidad, según afirman unos especialistas, los conocimientos se duplican cada veinte años.

En las ciencias, se han modificado considerablemente algunos de los antiguos principios. Esto no significa que los científicos que afirmaban que la tierra era plana carecieran de capacidad o no contribuyeran a la ciencia. En modo alguno. Muchos genios creyeron que la tierra era plana. A medida que los conocimientos progresaban, se descubrió que la tierra era redonda y ahora, en la era del espacio, se ha demostrado que la tierra tiene la forma parecida a la de una pera.

Al igual que el científico que creía que el mundo era llano, el vendedor de ayer era un producto de su tiempo. Al vendedor del pasado se le ha difamado en casi todas las formas posibles con acusaciones relativas a su conducta moral, convirtiéndolo en un extrovertido chismoso y hablador que se tomaba poco interés por sus clientes. Vendía cuando podía. Vendía donde, cuando y cuanto podía y luego abandonaba la escena del crimen.

Puede que exista cierta verdad en los cargos; incluso éstas declaraciones que puede que describan exactamente a ciertos vendedores. Sin embargo, el vendedor de ayer fue producto de su propia época y ha constituido una pieza importante del desarrollo económico.

Fue parte de la gran revolución industrial con todo su feroz individualismo.

Era el espejo de la sociedad de su tiempo y trabajaba según las estrategias y tácticas comerciales reconocidas en su época.

CAPITULO I

NOCIONES GENERALES

LA ANTIGUA IMAGEN Y LA VENTA ACTUAL COMO PROFESION

La incertidumbre que confunde a quien contempla la venta como profesión, o ha hecho su carrera del arte de vender es la pervivencia de la antigua imagen de venta. Desgraciadamente, aparece justificada ésta imagen superpuesta. Las alteraciones en la venta han sido lentas. Demasidas empresas y vendedores siguen trabajando aún con arreglo a los viejos cánones comerciales.

En realidad, muchos directivos actúan en las convenciones o reuniones comerciales de las empresas con una amplia ostentación de entusiasmo, bromas, canciones, y charlas sobre generalidades mercantiles. Parecen seber muy poco acerca del nuevo mundo de la venta.

Estos hombres que siguen perpetuando el viejo mundo de la venta que están todavía entre nosotros, estos vendedores decadentes van siendo sustituídos por parasonal inteligente, competente, y altamente profesional, con personalidad y son ejemplo de lo mejor en el mundo de los negocios. Cualquiera puede sentirse orgulloso de estar asociado a la venta, es decir quien comprenda y pueda trabajar en éste nuevo mundo y entienda lo que éste concepto significa. Es muy facil para el académico que todavía contempla la venta a través de la

vieja imagen, criticarla, pero sería difícil para él mismo o cualquier otra persona, criticar la venta, tal como existe en su nuevo mundo.

A medida que éste nuevo mundo evoluciona y la mayoría de vendedores entienden y practican los nuevos conceptos, el campo de la venta adquiere categoría, no solo a los ojos de ellos mismos, sino también a los del observador: compradores y público en general. Así, pues, la profesión de vendedor puede convertirse en una de las ocupaciones más buscadas por graduados universitarios. Ya ahora, el campo de la venta, ofrece oportunidades al estudiante capacitado. Existen amplias oportunidades para el estudiante que desea trabajar y demostrar su capacidad. Proporciona oportunidad de realizar un trabajo útil y remunerativo y obtener un alto nivel de ingresos. Solo le falta prestigio, pero esto ya se conseguirá.

¿ QUE ES LA VENTA ?

Definición: es convencer a otra persona para que compre sea un producto, servicio ó idea con la finalidad de que a este le sea útil y al vendedor le deje una utilidad.

Esta definición expresa lo que es la venta personal; no tomemos en cuenta la publicidad ya que si bien prepara la venta no es la venta en sí; por lo tanto, la definición anterior es clara y representativa de lo que es la venta.

A un jefe de ventas de una gran empresa se le preguntó: ¿ qué es el arte de vender ? para lo cual contestó: "Para mí, es el arte de vender los productos o servicios con un beneficio." Esta es una simple y directa definición, pero quizá tenga ciertas deficiencias.

Se ha discutido mucho sobre si las ventas son realmente un arte o una ciencia o bien una combinación de ambas. Algunos de los primeros definidores afirmaban que era el arte de influir en las personas convenciendo dolos de que debían hacer lo que el vendedor deseaba que hicieran.

Mas recientemente, el comité de definiciones de la American Marketing Association ha trabajado considerablemente sobre el problema de definir las diversas expresiones utilizadas en ésta materia y ha definido la venta personal como una exposición verbal en una conver

sación ante uno o mas posibles clientes con el objeto de realizar ventas. Ha definido las ventas como el proceso personal o impersonal de ayudar y no persuadir a un posible cliente a comprar un producto, utilizar un servicio o a actuar favorablemente con respecto a una idea que tenga significado comercial para el vendedor.

Relativamente tiene poca importancia para finalidades prácticas el que las ventas sean definidas con un arte o como una ciencia o bien como una combinación de ambas. Sin embargo, las definiciones anteriores son incompletas. No destacan lo suficiente que el proceso de ventas debe proporcionar una satisfacción mutua y continua tanto al comprador como al vendedor. El tipo de persuasión por medio del cual el vendedor utiliza apelativos emocionales y tácticas coercitivas para forzar una venta no tienen lugar adecuado en la actualidad. Las organizaciones progresivas de venta insisten en la eficacia del tipo de ventas que proporciona satisfacción a largo plazo para la empresa, el vendedor y el cliente.

En consecuencia, el arte de vender puede definirse como: "El proceso por medio del cual el vendedor averigua y activa las necesidades o deseos del comprador y satisface los mismos con ventajas mutuas y continuas para ambas partes".

PUNTUALIZACIONES PARA VENDER

En éste nuevo mundo de la venta, han crecido enormemente dos zonas de conocimiento: la dirección de la situación y la venta en sus dimensiones más amplias.

Para el conjunto de conocimientos, la dirección de la situación ha recurrido extensamente a la Psicología, de la enseñanza, social, pedagógica y a la comunicación.

La dirección de la situación insiste en que todo contacto tenido por el vendedor con los clientes en perspectiva implica distintos problemas o situaciones humanas. En resumen, no hay una sola situación de venta, ni una sola forma de vender. La estrategia y táctica de un vendedor pueden ser enteramente diferentes de las de otro y sin embargo tener completo éxito. Los extrovertidos, los introvertidos y los de término medio, todos venden eficazmente; pero cada uno, para obtener la mayor eficacia en el mundo de la venta, debe dominar principios de Psicología, enseñanza y comunicación que forman los pilares de la persuasión o venta personal o dirección de las situaciones humanas. Todos deben comprender no sólo cómo vender sino también el por qué de los conceptos, principios e ideas que utilizan para la comunicación y motivación.

El porqué proporcionará los conocimientos fundamentales necesarios para desarrollar un sistema de venta con personalidad.

El éxito en la venta es igual al éxito literario.

Existen métodos literarios generalmente aceptados; sin embargo los estilos difieren considerablemente. Algunos autores se han hecho famosos por su estilo directo y personal, como Ernest Hemingway.

Utilizaba principios normales de construcción gramatical. Su celebrado estilo personal surgió de la amalgama de los diversos componentes gramaticales. Del mismo modo, el estilo altamente personal en la venta surge de la mezcla de técnicas, conceptos, ideas y principios utilizados por el vendedor para dominar las distintas situaciones humanas ajustando la mezcla para poder enfrentarse con cada situación distinta.

Comunica, persuade, vende y dirige las situaciones.

Y no hay que olvidar que todo este proceso exige un incisivo análisis de sí mismo. Es el vendedor quien se ajusta a las necesidades personales, sociales o emotivas del otro individuo. No obstante, en el nuevo mundo de la venta se exige mucho más. Dirigir las situaciones representa un promedio de dos a tres horas diarias en las que el vendedor tiene contacto personal con otro individuo o individuos. Según la situación, éste puede ser un cliente, un comprador, un posible cliente un contacto que cierra la venta final del producto o servicio del vendedor. Por ejemplo, los doctores en el ramo farmacéutico, los arquitectos en la construcción y edificación; los ingenieros en el campo industrial;

puede también ser un consejo de administración o un grupo de compradores.

¿ Pero qué ocurre con las demás seis u ocho horas diarias del vendedor ? en éstas el vendedor está involucrado en la venta en sus más amplios aspectos. Debe preocuparse del potencial de mercadotecnia, de los canales de distribución, de la estructura potencial del mercado, de la mezcla de productos, de la dirección y, finalmente, debe resolver el problema de cómo diferenciar su producto o servicios de los demás.

Conviene percetarse de que aparecen dos series de problemas cuando el vendedor vende sus productos o servicios a otra firma. Uno es la mezcla de necesidades personales, sociales o emotivas del comprador o persona que toma la decisión, y el otro las necesidades de la empresa con respecto al producto o servicios del vendedor. Esto representa dos series de necesidades, que con frecuencia están íntimamente unidas. La decisión de comprar pertenece al individuo. Por tanto, el vendedor desarrolla un comportamiento encaminado a la resolución de problemas humanos, así como de los correspondientes a la situación comercial de la empresa o usuario.

Esto exige mucho del vendedor. A primera vista, las presentes especificaciones para vender pueden parecer fuera del alcance de lo que el vendedor puede realizar o desear hacer. Sin embargo, aunque resulte paradójico

muchos vendedores no sólo comprenden los conceptos de las anteriores puntualizaciones, sino que trabajan eficazmente, día tras día, como hombres de mercadotecnia que resuelven problemas. No es de extrañar que estos hombres batan todos los records de cifras de ventas.

Estos plusmarquistas representan el 20% del principio de mercadotecnia. Este principio, afirma, en parte, que más del 80% de las ventas totales de los productos o servicios en los Estados Unidos se logran con menos del 20% de los vendedores.

Algunas empresas nos han informado que más del 80% de sus ventas son conseguidas por menos del 10% de sus vendedores. La realidad del principio de mercadotecnia 80-20 es debida a la defectuosa concepción del esfuerzo mercadológico por parte de la dirección. Pero, en parte, el principio es verdadero, debido a la eficiencia de unos cuantos vendedores y a la mediocridad de la mayoría.

CLASES DE ACTIVIDADES DE VENTA

Conviene que quede claro que las puntualizaciones de venta varían según sea el trabajo asignado al vendedor. Los conocimientos precisos para la dirección de la situación y de la venta en sus más amplios aspectos varían considerablemente.

Si pudiera proyectarse un gráfico escalonado con los tipos de vendedor y sus respectivos, tendría multitud de colores y formas. Las diferencias y los matices dependerían del observador. Por ello las definiciones y descripciones de los diversos tipos de vendedor difieren considerablemente según los analistas de venta.

Beckman la divide en venta de servicio o de bajo nivel (en donde el comprador está previamente resuelto a comprar) y venta creativa o de alto nivel (en donde se resalta la necesidad) Staton y Buskirk clasifican a los vendedores en dos variables relacionadas entre sí: para quién trabaja y a quién vende.

Otros autores son más concretos Russell y Beach desglosan el trabajo de los vendedores en 5 categorías: vendedor de fabricante, vendedor de mayorista, vendedor de detallista, vendedor de novedades y el técnico de venta.

La clasificación de Kirkpatrick según los propósi _
tos del comprador, los tipos de comprador, las carac _
terísticas de los vendedores, su pericia y adiestra _
miento, tipo de producto o servicio, tipo de empresa _
rio y método de compensación para vendedores, identifi _
ca matemáticamente miles de trabajos de venta.

Conviene recordar que a pesar de toda esta variedad
la función de vender se circunscribe a un simple mode _
lo, que indica un núcleo común que se encuentra prácti _
camente en todas las formas de venta.

CAMPO DE LA VENTA

El campo de la venta es ilimitado, ya que todos de alguna forma somos vendedores y compradores, podríamos decir que el campo de la venta depende de la empresa en sí; es decir, a lo que se dedica. Si ésta vende zapatos, su campo de venta tendrán que ser los zapatos y no otra cosa. Pero en términos generales, podemos decir que existen ventas a nivel industria, a nivel mayorista, y a nivel detallista.

El industrial necesitará vendedores para poder distribuir sus productos en los diversos canales ya sea que se le vendan a mayoristas ó detallistas.

Los mayoristas al igual que los detallistas, realizarán las mismas actividades que los industriales para colocar sus productos en el mercado. Esto es en términos generales, el campo de venta referente a productos.

El campo de venta, para ideas o servicios, será más profesional puesto que se está trabajando con algo intangible y por lo tanto habrá que hacer más labor de venta; para explicar esto, citaré un ejemplo: el clásico vendedor de seguros, el cual no le vende a su cliente un producto sino que le está vendiendo un servicio.

Para convencer y venderle un seguro de vida a un posible cliente necesitará explicarle al detalle, todas las ventajas del servicio. De la misma forma tendría que hacerlo el vendedor de producto con la diferencia

CAPITULO II
EL ARTE DE VENDER
NATURALEZA Y RECOMPENSA

Todo el mundo utiliza el arte de vender; el aislado_ ermitaño es quizá la única persona en nuestra sociedad_ cuya vida no depende de la aplicación de los principios del arte y de la ciencia de vender. Un niño de cuatro _ años, aprende pronto a utilizar las técnicas mas efecti_ vas para vender a su padre la idea de ir al circo.

El estudiante de primer año en la Universidad, aguza su ingenio para poner de relieve que necesita un nuevo_ atuendo deportivo ó para vender a sus padres la idea de que debería poseer un automóvil.

Una vez se gradúa el joven, se enfrenta con uno de_ los problemas de venta más importante de todos: el de_ vender sus servicios a un empresario. Si estudia este_ problema para asegurarse un cargo de una forma efecti_ va, llegará sin darse cuenta al final de un camino, for_ mado por las etapas esenciales para realizar una venta.

Analizará los puntos fuertes de sus cualidades per_ sonales su grado de instrucción y su experiencia en el trabajo.

Averiguará todo lo que pueda sobre las necesidades_ del empresario. Intentará entonces convencer a éste de que puede satisfacer las necesidades de la empresa con

tratando sus servicios. Todo esto es arte y capacidad de vender en alto grado.

En los Estados Unidos está estudiando ventas un creciente numero de jovenes, aunque muchos de ellos no proyecten dedicarse directamente a éstas actividades. Se dan cuenta de que casi todos los que intervienen en los negocios utilizan determinados principios de ventas en sus trabajos cotidianos. El directivo joven y con aspiraciones desea vender las cualidades de su propia persona a sus compañeros, superiores y subordinados; el contable utiliza el arte de vender para introducir un nuevo programa de control de costos con respecto a los empleados de producción; el administrativo, en cierto sentido, utiliza el arte de vender cuando presenta un presupuesto de investigación para que sea aprobado; el encargado de personal o de las relaciones industriales utiliza muchas técnicas distintas de ventas para llevar a cabo sus negociaciones con el sindicato. Estos no son mas que unos cuantos ejemplos de la aplicación de ciertas fases del arte de vender en ocupaciones mercantiles que no son propiamente de ventas.

Aunque hay personas que no lo reconocen, todo el mundo utiliza ciertas técnicas de venta de algún modo desde que nace hasta que muere. Contratistas, profesores, ministros, inventores, autores e ingenieros industriales, todos practican el arte de influir en los demás para hacer lo que ellos desean que hagan. Aquellos que han desarrollado la habilidad de influir en las

acciones de los demás son generalmente los dirigentes de nuestra sociedad.

Todavía hay personas que opinan que los buenos vendedores nacen y no se forman. Nada más lejos de la verdad. Es cierto que algunos individuos poseen determinadas características personales que les facilitan una buena labor de ventas. Dichos individuos pueden tener una natural aptitud para vender, pero a pesar de ello deben ser capacitados adecuadamente si se quiere que produzcan los máximos resultados.

Gran parte de los productos y servicios que se venden actualmente son mucho más complejos que hace veinticinco años. El vendedor de automóviles, por ejemplo, debe comprender y explicar las diferencias entre las diversas clases de transmisiones automáticas que existen actualmente en el mercado. El agente de seguros de vida, si quiere realizar una labor profesional de ventas, debe tener conocimientos adecuados sobre legislación referente a seguros; debe estar enterado de la naturaleza de la inflación y de sus relaciones con los programas de seguros de vida; debe tener también conocimientos sobre los impuestos relativos a seguros.

El vendedor de máquinas y aparatos para oficinas necesita tener un completo conocimiento de sus productos y de los aspectos técnicos de los modernos sistemas y métodos de contabilidad. Todos ellos deben saber los principios básicos de la Psicología y de las relaciones humanas para complementar su formación técnica.

La Coca Cola Company, que realiza una clase de ventas especiales, ha reconocido también la importancia de una adecuada formación para sus vendedores de ruta. La compañía pone de relieve a sus representantes directos que en la situación competitiva actual, existen vendedores expertos y ambiciosos de diversos productos, desde alimentos a detergentes, que están luchando para lograr espacio en los escaparates y mostradores de los detallistas. Este espacio y las ventas resultantes llevan a los vendedores que son capacitados a un cabal conocimiento de las técnicas de venta y publicidad.

La mayoría de los grandes negocios industriales tienen extensos programas de formación en las ventas para su personal. La Caterpillar Tractor Company, por ejemplo tiene un cursillo de un año sobre prácticas industriales para todos sus vendedores. Prácticamente todos los representantes de ventas de la empresa tienen títulos escolares y universitarios. La American Radiator y Standard Sanitary Company de Pittsburgh tiene un programa muy concreto para capacitar a los nuevos vendedores y también un programa de refresco para una continua formación de toda su organización de ventas. Estos no son más que algunos ejemplos entre muchas firmas comerciales que han reconocido que la capacitación es una necesidad en las modernas ventas. Una de las principales organizaciones de formación en ventas ha calculado que los negocios americanos gastan aproximadamente 500,000

dolares al año para formar a sus vendedores.

La reciente atención prestada a la formación en el trabajo de ventas no se ha limitado a establecer programas dentro de la industria. Muchas grandes empresas han demostrado un creciente interés por mejorar la formación básica de los aspirantes a los cargos de ventas.

En general, tanto la industria, como las Universidades y los individuos, han reconocido la necesidad de la formación profesional en las modernas ventas, y trabajan en éste sentido. Los jóvenes de ambos sexos que entran a trabajar como vendedores sin una adecuada formación, se encontrarían con grandes ventajas con respecto a la competencia.

HISTORIA Y DESARROLLO DEL ARTE DE VENDER

Además de conocer el papel que la venta ha jugado en el desarrollo de la Economía, los que piensan dedicarse a vender deben tener el completo conocimiento de los primeros tiempos de su arte. Este conocimiento les proporcionará una mayor perspectiva con respecto a su lugar en la actual y dinámica era de la distribución.

El desarrollo de las ventas en la edad antigua y media: Las ventas como parte de la función mercadológica no son nada nuevo, pues los hombres han practicado técnicas de ventas desde hace siglos al intercambiar sus mercancías y servicios. Cuatro mil años antes de Cristo los árabes viajaron en caravanas, comerciando en los centros de mercado de Mesopotamia y Egipto, los antiguos griegos y romanos viajaron de un país a otro para comerciar con sus productos. Muchos de éstos primeros vendedores eran realmente aventureros que solo pensaban en su inmediato beneficio. La mayoría de las transacciones durante éste periodo se llevaban a cabo por medio de trueques y regateos. La gente de aquella época desconfiaba de los comerciantes. Creía que todo el que realizaba una transacción lo lograba engañando al comprador. La actitud con respecto al comercio experimentó algunos cambios durante la edad media, cuando se reconoció el derecho a un beneficio comercial, considerando, desde luego, que el producto era mejorado

en alguna forma o que se le añadía una utilidad de tiempo ó lugar. Durante el siglo XIII y también durante el XIV viajaron por Europa muchos traficantes italianos vendiendo mercancías y productos de su país que habían sido comprados en el lejano Oriente.

Sin embargo, el viajante de comercio tal como lo consideramos hoy no apareció realmente en Europa hasta la última mitad del siglo XVIII. Durante esta época, así como al principio del siglo XIX se mejoraron los medios de transporte; se redujeron los impuestos sobre los comerciantes que vendían fuera de sus propias zonas; y aumentó la producción industrial. Inglaterra ostentó la primacía sobre los demás países por lo que hacía referencia a enviar a sus viajantes a vender sus productos manufacturados y a crear mercados para los de nuevas industrias. Al mismo tiempo que los viajantes de comercio realizaban una función fundamental en la distribución de comodidades (productos ostentosos) en Europa, los ambiciosos jóvenes de Norteamérica empezaron sus carreras como comerciantes, traficantes, revendedores ó buhoneros.

EL ARTE DE VENDER COMO PROFESION

a).- El aplazamiento: cuando y porqué surgen los aplazamientos.

A menos que venda Ud. el tunel del tiempo ó algo no menos raro, las objeciones que tanto Ud. como yo escuchamos con más frecuencia son las del aplazamiento.

Tanto si es Ud. un vendedor principiante como un curtido profesional, éste tipo de comentario tan corriente es el primer obstáculo que es preciso franquear. Surge habitualmente el aplazamiento, cuando imagina Ud. que su historia de venta está mereciendo calurosa acogida, y precisamente entonces, de la forma mas imprevista, su presunto comprador le suelta un desmoralizador "visite me en su proximo viaje", o " su artículo se aparta de mi negocio ".

Es interesante comprobar que, si su producto o servicio entraña negocio repetido que requiere visitar al mismo cliente a intervalos regulares, la frecuencia de éste tipo de objeción se reduce a medida que las visitas de repetición van sumandose. En caso contrario, se verá Ud. rociado con una lluvia de aplazamientos si cambia de líneas, introduce un producto nuevo, o visita un presunto comprador por vez primera. De las tres situaciones, la presentación de un producto nuevo a un cliente fiel es lo que le causará menos dificultades.

En tanto que una visita en frío o una primera entrevista con un presunto comprador muchas veces invita a un "deja que lo piense dos veces" o "ahora no tengo tiempo para conversar".

¿ Por qué ? el presunto comprador de su producto o servicio no ha ponderado todavía las ventajas que le ofrece.

Si no desea oír su relato, ¿ por qué le ha concedido tiempo de buenas a primeras ? todos estamos motivados diferentemente. Pese a las opiniones contrarias, los compradores son humanos y llevan sus negocios y vida social de modo muy semejante al de Ud. o al mío.

Tal vez le haya dado la oportunidad de hacer el artículo porque un mutuo amigo les ha presentado, o una campaña de propaganda efectiva le ha impresionado. "al vez es el tipo de persona que habla con todos los vendedores, convencido de que ésta es su obligación, o cree quizá que puede enterarse de algo nuevo gracias a Ud. sobre el negocio, la competencia, etc. En muchos casos será cortés y le atenderá durante un rato, pero luego le espetará " No deseo que me visite más para venderme su producto". Obviamente, continuar la entrevista requiere provocar su interés tan rápidamente como sea posible, para crear un clima de venta. Sin embargo, nunca podrá exponer su proposición completamente a menos que logre sortear los aplazamientos airosamente a medida que llueven sobre Ud.

"TIEMPO" la palabra mágica para sortear todas estas _
objecciones.

La idea fundamental que se esconde detrás de todas _
las objeciones es tiempo. Esta es la palabra mágica.

El comprador pretende posponerle, deshacerse de Ud.,
apartarle en suma. Esta es su actitud en el momento en
que formula este tipo de objeción. A su vez, Ud. inten_
ta impresionarle con la necesidad parentoria de que es_
cuche su argumentación precisamente entonces, exponién_
dose de lo contrario a sufrir las consecuencias de malo_
grar beneficios o perder tiempo. "Tiempo" es el princi_
pio número uno, empleado para formular respuestas a ob_
jecciones de aplazamiento.

Por tanto el vendedor tendrá que ingeniárselas para_
no aceptar excusas mal fundadas, puesto que su función_
es la de vender.

CUANTO MEJOR EL ACTOR, MEJOR EL VENDEDOR

Lo que antecede refleja de qué modo un comentario de
su presunto comprador, aparentemente bastante lógico, _
no es en el fondo mas que otra desestimación que despa_
char.

Es probable que Ud. pase apuros para conservar su _
sangre fría mientras se percata de los esfuerzos de su
interlocutor para ponerle de patitas en la calle. Sin _
embargo, su continente es el requisito previo cuando _
tropieza con actitudes irrazonables de sus presuntos _

compradores. El envite no es mayor que el que podría _
experimentar durante un partido de golf tenazmente _
disputado. El dominio de sí mismo, necesario para brindar _
su mejor "actuación"; en ambos casos se adquiere _
con la práctica si es que no lo posee ya. Observe que _
la palabra "actuación" va entre comillas, "actuación" _
describe muy aproximadamente lo que hace Ud. en casi todas _
las situaciones de venta, comprendido el atajar las _
objecciones. Suele decirse: "cuanto mejor el actor, mejo _
r el vendedor ". Mientras escucha atentamente a su _
cliente cuando responde a las objeciones, mientras demo _
uestra su producto, durante toda la venta, sus gestos _
y expresión facial deberían estar calculados para conseguir _
el máximo efecto.

Piense lo que una expresión descortés condescendente _
o mínima atención puede reportarle a su venta, cuando _
su interlocutor está hablando. En el apartado de impugnación _
de las objeciones, su aptitud para representar cobra _
la mayor importancia. El presunto comprador puede _
decir: "ahora no dispongo de tiempo para atenderlo". Se _
percata Ud. de que ésto es una excusa, una desestimación _
Tal vez se moleste porque el cliente la ha intentado _
o tal vez se sienta Ud. dolido al constarle exactamente _
lo que el presunto comprador pretende.

Pero, por favor, no permita que sus nervios lo traicione _
n; por consiguiente, actúe, represente su papel.

Así mismo, una vez haya replicado a la objeción de aplazamiento la afabilidad con la que reanuda su presentación tendrá la virtud de alejar de su ánimo todo resaca dramática.

En el ámbito de la venta profesional, los aplazamientos o las desestimaciones se escuchan con tanta frecuencia que el vendedor perspicaz trate constantemente de mejorar la efectividad de sus respuestas. Hay un aspecto, sin embargo, que no cambia ni cambiará. Hay siempre una razón más profunda detrás de éste tipo de objeción como la hay en la mayor parte de comentarios desfavorables. La diferencia, que es crítica en éste caso, gira alrededor del hecho de que en la parte inicial de su gestión de ventas es cuando las desestimaciones generalmente ocurren. Si el problema que ampara la desestimación es atacado torpemente, nunca contará toda la historia. Cuando resuelve la situación apropiadamente, puede continuar su gestión de venta, pero más desestimaciones u otras objeciones le saldrán al paso por idéntica razón, hasta que la misma se ponga de manifiesto y salga a relucir para poder atajarla. La causa fundamental que inspira los aplazamientos del comprador pueden deberse a algo desde estar mal informado sobre Ud. o su empresa hasta un mal estado de salud en el momento en que le visitan. Cuando todo lo demás falla una pregunta directa puede muchas veces producir los resultados deseados. Por ejemplo, ¿ se encuentra Ud. bien, --

señor presunto comprador ? o ¿ ha oído Ud. algo sobre
mi o mi compañía, que no le satisface ?. Su criterio
en cuanto a proseguir su visita es importante al lle
gar a éste punto. Si el comprador realmente se siente
enfermo, concierte una entrevista alternativa para el
futuro y su prudencia y consideración serán recompensa
das centenares de veces. Sí, amigo, hay veces en que
deberá suspender la entrevista a causa de la objeción
de un comprador.

DESEMPEÑAR SU PAPEL EN BENEFICIO DE LA VENTA MÁXIMA

Suele decirse que las cartas comerciales más eficaces son aquellas que han sido redactadas con naturalidad, como si nos encontrásemos frente a frente con el individuo al que escribimos. La misma técnica le reportará resultados asombrosos cuando prepare respuestas a las objeciones.

Piense por un momento en el actor famoso que es lo bastante afortunado como para que le confíen un papel principal en una obra teatral de reconocido éxito. Como un espectador más puede Ud. gozar del espectáculo, pero rara vez se le ocurre que el actor al que está contemplando tan fijamente ha recitado idénticas frases y ejecutando idénticas expresiones faciales y gestos.

Casi nunca el verdadero profesional del teatro ofrece una representación carente de brillantez por causa de la repetición. Felizmente, nuestro trabajo nos permite viajar por la zona que tenemos asignada y hablar con un cierto número de presuntos compradores o clientes en el transcurso de un solo día. Si recibimos más aplazamientos de lo normal debido a la introducción de un nuevo artículo o tal vez por alguna de las razones antes mencionadas, se nos brindará una oportunidad para la naturalidad en vez de recurrir a una locucidad improductiva. Los varios presuntos compradores que vi-

sitamos nos proporcionarán una diversidad de aplazamientos, pero a diferencia del actor, las personalidades y las circunstancias individuales requerirán una multitud de respuestas que reduzcan sus posibilidades de ser tachado de autómate o sentar plaza de estereotipado.

LOS APLAZAMIENTOS Y EMOCIONES

Según estudios psicológicos se ha demostrado que el 20% de las decisiones que adoptamos son fruto de cuidadosa reflexión. Si esto es verdad, entonces somos mucho más emocionales de lo que creíamos.

Esto significa que la forma de cruzar el umbral del establecimiento del presunto comprador, su manera de reaccionar ante la posible tentativa de deshacerse cuanto antes de Ud. y la índole de sus respuestas, están probablemente más arraigadas en sus sentimientos que en cualquier otro factor de ese momento clave.

Naturalmente, la misma condición dominante, reacción emotiva mas bien que racional, embarga al cliente o presunto comprador que le recibe. Un aplazamiento, por consiguiente, puede ser originado por la serie de sensaciones que imparte Ud. con sus vestidos, los rasgos de su cara o incluso con su forma de entrar en el local de su negocio. El hecho es, guste o no guste, que muchos compradores conceden sus pedidos al vendedor que sabe crear una atmósfera amistosa y agradable, al hombre que sabe inspirar cordialidad. Su conocimiento de éste factor

psicológico al recibir o refutar los aplazamientos tan to como las demás objeciones, le otorgará una delante_ ra de muchos años sobre el vendedor que todavía no ha_ ya descubierto regla tan fundamental y que puede ser _ aplicada en todas las áreas del arte de vender.

¡ Recuerde ! el principio primordial para suscitar _ respuestas a las objeciones de la categoría de aplaza_ mientos o desestimaciones es "tiempo". El comprador de_ be sentirse apremiado a sacar partido de su proposición prontamente o sufrir las consecuencias, según las va_ rias maneras previamente mencionadas. Tanto si el _ "tiempo" está del lado del comprador como si actúa a _ favor de Ud., hágalo trabajar en beneficio propio.

b).- Modos de allanar las objeciones de producto.

Hay un sinnúmero de cosas que un cliente puede objetar sobre los productos que pretende venderle, al margen desde luego de la calidad. El mercado cambia hoy en día con tanta rapidez que todos sabemos de artículos que han pasado de moda antes incluso de que lleguen a los establecimientos.

La especialización y el ceñirse a los problemas locales, cuando de diseño del producto se trata, son fenómenos bastante corrientes. Incluso los mismos canales de salida donde se venden las mercancías, se han ampliado para incluir secciones que años atrás apenas hubiéramos imaginado.

Existe un principio contenido en una sola palabra, que contribuirá a acallar objeciones de producto: "diversificar" cuando un presunto comprador le dispara un comentario de éste tipo, lo que pretende decirle es que el artículo que le presenta no es bueno para él porque en éste punto está comparándolo con el de la competencia, con su tipo de negocio, y con todas las nociones preestablecidas que puede abrigar sobre dicho producto.

Mientras él reflexiona rápidamente sobre la materia y expone a renglón seguido su objeción, el punto de vista de Ud. como vendedor es sensiblemente diferente.

Su respuesta puede resumirse en las siguientes manifestaciones: "ampliar sus productos o líneas del negocio constituye una ventaja positiva, una baza magnífica,

una cuantía substancial de líneas y artículos le protegerán contra los declives de venta que ocurren cuando la amplitud del campo peca de exigua.

En esencia, Ud. está sugiriendo que diversifique.

Obsérvese como el principio diversificar es constantemente usado para fraguar respuestas a las objeciones.

RELACION ENTRE OBJECIONES DE CALIDAD Y PRODUCTO

Los comentarios que un presunto comprador puede formular sobre la calidad de su línea están muchas veces estrechamente relacionados con éste grupo de objeciones.

Ambos tratan de sus productos y ambos tienen algo desfavorable que decir sobre ellos.

Como Ud. ya habrá imaginado, hay una cierta similitud entre los métodos de atajarlas, y en algunos casos éstos son intercambiables. La diferencia primordial que afectará a su respuesta es la de que en las objeciones del tipo de producto, su presunto comprador no piensa despectivamente sobre la aptitud de su firma para servir productos de calidad, sino que está meramente comentando si la línea de Ud. es compatible con otras mercancías que vende, o tal vez si la venderá con tanta profusión como modelo competitivo. La diferencia da pie a una estricta atención por su parte para asegurarse de que no se excede Ud. en la respuesta.

Una de las sensaciones más agradables al vender es la de sentirse satisfecho de uno mismo como resultado de realizar ventas o una venta.

COMO ATAJAR OBJECIONES DE PRODUCTO FORMULADAS POR UN
COMPRADOR NO EJECUTIVO

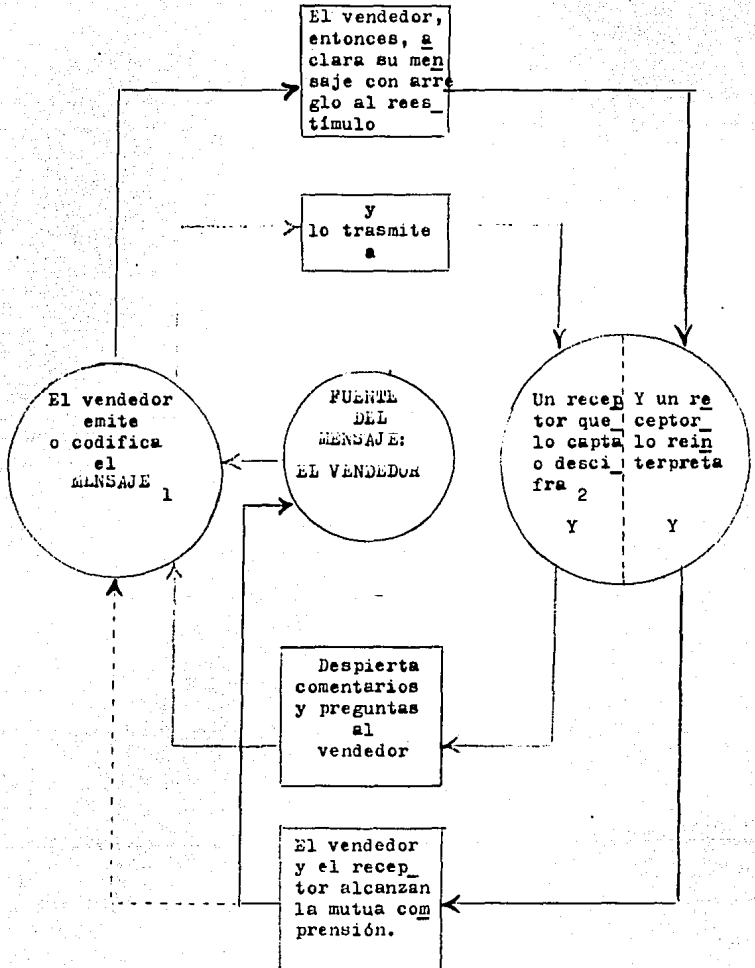
Este comprador es el que no es propietario y que su categoría e ingresos no son siempre importantes. Entre sus afanes se cuenta el deseo de impresionar a su superior con sus conocimientos, y el de ascender de categoría e ingresos, poner de manifiesto las compras sage ces y las adquisiciones ventajosas que hacen continuamente y finalmente, el aspecto emocional que se resume en lo siguiente: la necesidad de merecer la aprobación de su patrono.

Hay un aspecto marginal a los problemas confrontados por el comprador no ejecutivo; existe frecuentemente una gran rotación de empleo en éste grupo. Consecuentemente puede Ud. allanar la senda salpicada de objeciones mediante el empleo de dos técnicas. Primero, derramar conocimientos a manos llenas. La profesión que hemos elegido nos sitúa en una posición privilegiada. La segunda técnica, que ha de aplicarse con cautela, procura impresionar al comprador con la idea de lo complacidos que estarán sus superiores al enterarse de su sagez decisión. La sagez decisión, por supuesto, es la de comprar su línea, el temor o preocupación que puede él abrigar es a veces la duda de si estará procediendo a la compra correcta y su patrono estará satisfecho.

c).- Emplear objeciones para rematar ventas y como soltar la trampa: Cada vendedor debe darse cuenta de que es imposible establecer una perfecta comunicación al contestar las declaraciones, objeciones o dudas del posible cliente a menos que lo que éste intenta significar con las mismas sea completamente comprendido por el vendedor.

Por ejemplo, ¿ qué quiere expresar el posible cliente cuando dice al vendedor de una máquina industrial: sus costos son demasiado altos ? esto puede referirse a cualquier costo, desde el precio inicial del equipo, su costo de funcionamiento, su costo de instalación, hasta el costo de adaptar el trabajo de la máquina al uso concreto a que la destina el comprador. Así, el vendedor, antes de contestar debe asegurarse razonablemente de que sabe lo que el comprador quiere decir o intenta comunicar con su objecion o duda; de lo contrario, el vendedor no podrá recibir el verdadero mensaje del posible cliente, y no podrá, a su vez, hacer impacto en su inteligencia. Todo este proceso puede verse claramente en el diagrama siguiente:

"DIAGRAMA DEL PROCESO DE COMUNICACION"



- 1 Codificar es un término técnico para el mecanismo verbal del individuo.
- 2 Descifrar es un término técnico para el proceso reflexivo del receptor.

GUIA PARA COMBATIR LAS OBJECIONES

1.- Comprender las razones comerciales y también per
sonales por las que un posible cliente puede formular o
objeciones, o emitir declaraciones, comentarios, opinio
nes, etc.

2.- Comprender el concepto del " por qué " que se u
tiliza para aclarar las declaraciones, dudas, objecio
nes o preguntas del posible cliente.

3.- Comprender las diversas tácticas que pueden em_
plearse para combatir las así llamadas objeciones, una_
vez que han sido aclaradas.

4.- Comprender que el procedimiento para hacer fren_
te a las objeciones, declaraciones, u opiniones variará
según las necesidades personales, emotivas o de presti_
gio del individuo.

ALGUNAS RAZONES COMERCIALES DE LAS OBJECIONES

1.- Todo individuo desea comprender totalmente los detalles del plan del vendedor y la forma que el mismo afectará a su firma, a su cargo y a su organización.

2.- Todo individuo desea asegurarse de que necesita el programa o producto específico que el vendedor le recomienda.

3.- Todo individuo desea asegurarse de que los servicios del vendedor, el producto y los servicios de la empresa vendedora tendrán realmente las ventajas que le indican.

4.- Todo individuo desea asegurarse de que el plan del vendedor es oportuno, esto es, que se adaptará en el momento adecuado a su programa total de actividades.

Sobre todo, el posible cliente desea poder justificar la inversión, tiempo y riesgo que requiere el plan que le presentan. Desea estar seguro de que es la mejor solución posible.

5.- Todo individuo formula a veces objeciones desde el punto de vista de la forma en que el vendedor y su empresa desarrollarán, física y financieramente, el plan presentado debido a no tener suficiente confianza entre ambos.

VARIAS OBJECIONES CORRIENTES

1.- " No me interesa un plan preliminar o de investigación".

2.- " Sus costos son demasiado altos " o " Ustedes no hacen mas que subir los precios " o " Su precio es demasiado elevado ".

3.- " Deseo hablar sobre ello con otras personas "

4.- " Nosotros utilizamos o almacenamos otros productos."

5.- " Pensaré en esto el proximo otoño "

A cada una de estas, así llamadas, objeciones el representante puede replicar:

1.- Con una respuesta preparada de antemano para la objeción específica.

2.- Con un sistema de porqué básico

3.- Con el sistema de porqué elaborado.

El peligro de utilizar una respuesta preparada de antemano radica en que la objeción muchas veces no es la que nosotros esperamos por eso es recomendable adaptarnos a las circunstancias mismas de la venta. Sin embargo, tenemos que hacer una serie de preguntas que tengan respuesta satisfactoria a lo que deseamos.

TACTICAS PARA COMBATIR A LAS OBJECIONES

Después de que se ha aclarado una duda u objeción, o si el vendedor está razonablemente seguro de que conoce la intención del posible cliente, podrá proceder a contestarla. Cualquier vendedor que conozca su producto, la situación del posible cliente, las normas de su propia empresa, sus puntos fuertes y débiles, su competencia, su mercado y además comprenda y practique la venta a fondo, podrá comunicar eficazmente con el posible cliente con referencia a cualquier declaración válida que este formule durante la entrevista. Debe entenderse que si no hay necesidad, es imposible manejar objeciones o declaraciones relativas a la misma. Sin embargo, la mayor parte de las dudas, declaraciones u objeciones del posible cliente son susceptibles de ser contestadas.

Las cinco tácticas siguientes proporcionan al vendedor un útil sistema para manejar esta fase de la entrevista de venta. Cuatro de esas técnicas se emplean una vez que el vendedor ha aclarado la objeción.

- 1.- Anticipación a las objeciones
- 2.- Negativa directa
- 3.- Negativa indirecta
- 4.- Compensación
- 5.- "Bumerang"

1.- Anticipación a las objeciones:

Muchos especialistas en ventas creen que es buena idea eliminar las dudas u objeciones antes de que el posible cliente tenga oportunidad de expresarlas.

A esto se le designa con el nombre de anticipación.

Es particularmente aplicable en las objeciones o dudas que se presentan frecuentemente. Se considera que una vez que el posible cliente plantea una objeción o duda, aparte la forma en que el vendedor responda a ella, el primero puede mostrarse recalcitrante en aceptar la contestación.

En apoyo de éste concepto, los psicólogos podrían añadir: " a muchas personas les sabe mal que les digan aunque sea muy cortesmente que han hecho una suposición errónea". Para anticiparse a las objeciones, el vendedor no ha de dejar que le formulen la objeción y entonces contestarla, si no eliminarla, argumentando su conversación de tal modo que presente material y pruebas que eviten su aparición. En estos casos, el posible cliente no formula nunca la objeción. Normalmente el vendedor debe desear que así sea, para poder anticiparse a las objeciones más válidas que le presentan con frecuencia.

2.- Negativa Directa:

La negativa directa se utiliza cuando la declaración hecha por el posible cliente es falsa. Algunos vendedores la emplean cuando desean negar enérgicamente una declaración hecha por el posible cliente. Se recomienda que el vendedor suponga que la objeción ha sido formulada de buena fe. El posible cliente puede haberla recogido de un vendedor de la competencia, de otro ejecutivo o de cualquier otra fuente. Tiene una razón para formular la duda; se trata de una objeción honrada.

Suponga que el posible cliente declara: "He oído decir que Ud. hace mejores condiciones a unas empresas que a otras."

Utilizando la táctica de la negativa directa, el vendedor podría replicar: " Señor, está Ud. equivocado. Tenemos a gala trabajar de acuerdo con un rígido código de ética. Concedemos los mismos servicios y los mismos precios a todos nuestros clientes. Permítame demostrarle lo que quiero decir con parte del material que llevo en mi cartera".

La negativa directa tiene, sin embargo, un inconveniente importante. A pocas personas les gusta que les digan que están equivocadas. Pese a ello, muchas personas creen que cuando se pone en duda la ética de una firma, el vendedor debe adoptar una postura firme y enérgica. Así pues es recomendable que el vendedor industrial niegue directamente cualquier declaración falsa concer-

niente a la integridad de su empresa. Pero ésta negti
va debe estructurarse de tal modo que no ofenda al inter
locutor. No debe olvidarse que aunque la objeción del
posible cliente sea falsa, se debe simplemente a la
falta de información o a no tener suficientes datos.

Así con el ejemplo siguiente se podrá contrastar el ej
emplo anterior: " Señor, está Ud. equivocado ", el ven
dedor puede decir cualquiera de las declaraciones sig
uientes y de hecho se recomienda insistentemente que
lo haga así en la mayoría de los casos: " Señor, é
sto es erróneo. Tenemos a gala trabajar de acuerdo con un
código de ética rígido".

O bien: " Señor, temo que tendré que discrepar con Ud.
en este punto " o así : " Señor, creo que le han da
do alguna información incorrecta.

3.- Negativa Indirecta:

Al igual que la negativa directa, la indirecta se utiliza para aquellas objeciones que el vendedor considera que son falsas. Con esta técnica, el vendedor no dice nunca directamente al posible cliente que está equivocado; en lugar de ello comprende el punto de vista del mismo, no defiende su argumentación, pero sí corrige la falsa declaración.

Continuando con la objeción anterior, cuando el posible cliente dice: "He oído decir que Ud. hace mejores condiciones a unas empresas que a otras", el vendedor podrá replicar: "Comprendo lo que Ud. dice señor, dado que hay variaciones sustanciales en los precios finales.

Elo se debe a las características especiales o al diseño, o, en otras palabras, el precio varía como en el precio de un coche, según el equipo opcional que se pida. Nosotros adaptamos cada producto a cada programa, de forma que se ajuste a las necesidades de cada firma individual. Sin embargo, puedo asegurarle, señor que ninguna firma en mi zona recibe un precio mejor que otra que invierte en programas o productos idénticos.

Ningún representante debe intentar alargar las explicaciones o protestar excesivamente. Debe contestar a las dudas del posible cliente por medio de declaraciones honradas y sinceras, según su propio criterio y las normas de su empresa.

4.- Compensación:

Cuando la objeción del cliente es válida, el vendedor utiliza el método de compensación. Debe presentar algunos factores para justificar o rebatir la objeción.

Suponga que durante la entrevista el posible cliente dice al vendedor de muebles de oficina: "Veamos, ustedes piden \$ 200,000.00 por su sillón. Ya me gusta, pero puedo adquirir un sillón Espant por menos dinero".

Esto es cierto, y si el vendedor emplea el método de compensación debe mostrarse de acuerdo con el posible cliente, pero tiene que tratar de justificar racionalmente la diferencia de precio.

Ejemplo: "Sí, señor, Ud. puede comprar el sillón Espant aproximadamente por unos \$ 50,000.00 menos que los nuestros. Y, señor, el sillón Espant es bueno; sin embargo, por esa inversión adicional Ud. adquiere artesanía fina y las mejores pieles, que mejoran su bello aspecto a medida que pasan los años. Fíjese en que el sillón está garantizado por 10 años."

En resumen, el vendedor justifica la diferencia de precio recordando al posible cliente la diferencia de calidad.

5.- Método de Bumerang:

Este método también se utiliza en el caso de objeciones razonablemente ciertas. Pero en contraste con el método de compensación, el vendedor en este caso recoge la declaración hecha por el posible cliente y la convierte en una razón por la que éste debe de comprar.

En este caso, el vendedor industrial está tratando sobre controles numéricos, una forma de equipo industrial automatizado. Para utilizar el método Bumerang debe replicar de esta forma a la objeción del posible cliente: " Falta bastante tiempo para que el control numérico se generalice".

"Precisamente por esta razón Ud. debe invertir en control numérico. Ud. ha oído la expresión: "A quien llega tarde, se le escapa el tren", bien, así es como se progresa en los negocios. Especialmente en lo que se refiere a máquinas. Si Ud. no actúa ahora, tendrá que hacerlo luego, y quizás entonces sea demasiado tarde. Su competencia estará siempre por delante de Ud. y ya sabe lo que ésto significa: menores costos".

O de ésta otra: "No puedo destinar dinero para una máquina controlada numéricamente".

"Señor, por ésta misma razón Ud. debe invertir ahora. Si no puede destinar dinero a una nueva máquina, ¿ cómo puede destinarlo a tener en marcha una fabricación con costos demasiado altos, o perder algunas nuevas contrataciones o causar de costos unitarios excesivos ?.

Los vendedores expertos se darán cuenta rápidamente de que, como procedimiento de actuación estándar, el método Bumerang, no tiene un cariz muy profesional, sino que es más adaptable para el vendedor de aparente dinamismo y rápida conversación. Sin embargo, muchas empresas capacitan a sus vendedores para que utilicen este método. Sostienen que una argumentación de este tipo ante el cliente demuestra superioridad y capacidad para manejar una situación, que es un buen instrumento de motivación y que a los clientes les gusta tratar con vendedores que hacen afirmaciones positivas, especialmente cuando los primeros tienen alguna duda. Esto quizá sea cierto en algunas situaciones y con determinados clientes, pero este método debe utilizarse con precauciones.

CAPITULO III
CONDICIONAMIENTO DE LAS VENTAS
EN LA PLANTA PRODUCTIVA

Importancia de las ventas para manejar la planta productiva.

Se ha dicho que desde el punto de vista mercadotécnico, las ventas son las que condicionan al aparato productivo, basado en la determinación de la demanda de los productos que se ofrecen o se quieren ofrecer; para tal efecto, quize constatar este estado teórico elaborando y aplicando encuestas a algunas empresas grandes que son líderes en su ramo y otras como complemento para comparar con las anteriores y tener una mas clara comprensión de este aspecto que son empresas pequeñas.

A continuación enumeraré las conclusiones a las que llegué en las encuestas realizadas:

Todas las preguntas estaban enfocadas a conocer que tan importantes son las ventas para determinar la cantidad de producción y si existe algún problema en éste aspecto entre los dos departamentos (mercadeo y producción).

Citaré a las empresas que me proporcionaron la información.

- La embotelladora Aguascalientes (Coca-Cola), cuyo gerente de ventas al formularle las preguntas respectivas a éste tema, me contestó que en realidad es muy importante para determinar la demanda de sus productos, el hecho de llevar estadísticas semanales para de ésta forma pasarlas a producción, y esta a su vez, tomará en

cuenta dichas estadísticas para la elaboración de su programa, en el cual hay un límite de producción. En esta, mercadeo se tiene que ajustar a ese mínimo y se compromete a elevar las ventas arriba de ese nivel.

Desde luego, a veces existen desavenencias, ya sea porque mercadeo le exige a producción "X" cantidad de productos que se están demandando en un determinado momento y que producción no está preparada para tal efecto. Para resolver este problema, interviene, la gerencia general.

- Textil San Marcos.

Esta es una compañía dedicada a la elaboración de cobijas y cobertores.

El gerente de ventas de esta empresa, me contestó, de forma semejante al de Coca-Cola. Esta empresa (Textil) lleva records de ventas para determinar su demanda.

Producción, le manifiesta al departamento de ventas la cantidad de productos que quiere que le elabore, existiendo un límite de productos que mercadeo se compromete a colocar en el mercado.

También está de acuerdo que es muy importante, que las ventas sean las que determinen la cantidad de producción.

Cuando existen problemas entre este departamento, el gerente general que además es socio de la compañía, los reúne para dirimir este problema.

- Nipomex del Centro.

Esta empresa es una maquiladora que fabrica embrages de los productos automotrices Nissan, porque según me explicó el encargado de control de calidad, la reglamentación sobre inversión extranjera, considera que cuando una empresa extranjera, en este caso Nissan, tiene el 100% de participación extranjera, por la cual tiene la obligación de crear una maquiladora con el 60% de participación nacional y un 40% de participación Nissan.

Esta empresa, tiene una producción cautiva; es decir, que si bien se condiciona a los requerimientos que le exige Nissan, ésta puede vender sus productos a otra compañía que requiera de sus productos. Su producción, como ya se dijo, está condicionada a las necesidades de Nissan, por lo cual no existe un departamento propiamente dicho de ventas, solamente de compras lo cual hace que no exista ningún problema entre mercadeo y producción. Solamente con Nissan podría tenerse algún problema si no se cumplen los requisitos programados.

- Bordados Gisela.

Es una empresa familiar, catalogada como pequeña en la cual su propietario es el encargado de manejar las ventas, en las cuales producción sí se adapta a los records de venta.

El propietario está de acuerdo en que es muy importante para su empresa, determinar su demanda en base a pronósticos de venta para condicionar la producción a éste

respecto.

- Mossicos del Centro.

Esta empresa también es pequeña y se encarga de fabricar pisos de marmol y parket.

Su propietario, encargado de las ventas, en base a los pedidos que se vayan haciendo, sacará la cantidad de producción tanto de marmol como de parket. Aquí no existen controversias entre mercadeo y producción porque como ya se dijo, cada cliente que llegue se le hará saber el tiempo para entregarle su pedido. En esta forma, los de producción, irán elaborando los pisos de marmol y de parket ajustandose a los pedidos.

Aquí las ventas son vitales para determinar la cantidad de materia prima que habrá de comprarse tanto de marmol como de parket, por lo cual se ve la importancia de las ventas para manejar la planta productiva.

CAPITULO IV DIRECCION DE VENTAS

Dirección de ventas: la dirección de ventas es una fase de la dirección comercial que implica aquellas actividades y funciones relativas a la distribución de productos o servicios. Si bien la expresión "Dirección de Ventas" puede ser utilizada para las operaciones en las tiendas y establecimientos detallistas, aquí nos referimos primordialmente a la venta al mayor y a la de fabricación.

Las actividades y funciones de la dirección de ventas varían según la empresa, el tipo de producto vendido o servicio prestado, las dimensiones del negocio y la estructura orgánica de cada organización. En su sentido más amplio, la dirección de ventas se ocupa de problemas tales como los planteados en las preguntas siguientes:

- 1.- ¿ Qué hay que vender; política y organización de mercados ?
- 2.- ¿ A quién deberán ser vendidos los productos ? Canales de distribución, investigación y análisis de mercado.
- 3.- ¿ A qué precios y en que condiciones deberán ser vendidos los productos ? Precios y condiciones de crédito.

4.- Planeamiento de ventas y de mercados. La labor total de ventas, su determinación y su desglose. Pre supuesto de ventas, territorios y ventas.

5.- ¿ Cómo deberá ser vendido el producto ? métodos de venta; promoción de ventas, campañas de ventas.

6.- ¿ Quién ha de realizar el trabajo ? Organización de ventas: dirección de los vendedores y representantes.

7.- Planeamiento y control de las actividades de ventas.

La dirección de ventas, al igual que la dirección de todos los negocios está relacionada con los problemas básicos de clasificar a los individuos dentro de grupos determinados, de asignar responsabilidades a los miembros de cada grupo y de guiar a estos individuos y grupos para conseguir realizar el trabajo con el mínimo esfuerzo, en el tiempo mas breve y con la mayor eficiencia.

Citaré algunos de los principales problemas de la dirección de ventas: como organizar y dirigir un equipo de vendedores.

Como seleccionar, contratar y adiestrar a los vendedores.

Como supervisar a los vendedores.

Como designar territorios de venta.

Como medir la efectividad de los vendedores.

Como retribuir a los vendedores.

Como establecer cuotas y presupuestos.

Además de los problemas anteriormente señalados citaré las principales funciones:

- Coordinación de las ventas con la publicidad.
- Determinación de los potenciales del mercado.
- Mantenimiento del cliente y de las relaciones comerciales.
- Fomento de las relaciones públicas.
- Medición de las ventas fructíferas.

La dirección en casi todos los niveles, en la mayoría de las empresas, tiene que planear, prever, establecer un programa, fijar una secuencia de tiempos para el trabajo a realizar, utilizar toda la organización para conseguir objetivos y finalmente coordinar todas las actividades para lograr la satisfacción del cliente.

PLANEAMIENTO

El planeamiento tiene una base principalmente mental. Puede ser considerado como un proceso de reflexión antes de actuar. Implica el reflexionar sobre el procedimiento general a seguir para que el trabajo propuesto se lleve a cabo con la mayor seguridad de ahorro de tiempo. El planeamiento es un proceso interno del vendedor preguntándose a sí mismo que es lo que se ha de hacer. En el planeamiento, el vendedor identifica la

situación y el problema que desea abordar.

Por ejemplo, a un grupo de vendedores industriales se les aconseja que se formulan preguntas tales como estas:

- ¿ Dónde están los mejores mercados para nuestros productos ?
- ¿ Cómo puedo conseguir posibles clientes ?
- ¿ Cómo aprovecho actualmente la relación de nuestros clientes ya habituales en mi labor para conseguir otros nuevos ?
- ¿ Qué clase de conversación de ventas voy a utilizar ?
- ¿ Cambiaré mi exposición verbal de ventas según las diversas situaciones y los posibles clientes ?
- ¿ Qué he de saber sobre los aspectos técnicos de nuestro productos ?

En este proceso de reflexión o planeamiento, cada vendedor está automáticamente involucrado en el desarrollo de objetivo; en hacer previsiones, en establecer programas y procedimientos y fijar tiempos; en coordinar y construir una organización.

El planeamiento debe de hacerse de acorde a las normas y situaciones de cada empresa.

PREVISION

La previsión consiste en estimar o calcular por anticipado lo que sucederá en un específico periodo de tiempo futuro. Una empresa prevee no solo lo que espera que sea las futuras ventas, sino que las materializa en el mercado según las divisiones administrativas tales como regiones y provincias.

Un vendedor prevee cuando planea con arreglo al orden de desarrollo su zona. Es recomendable lo siguiente: hacer previsiones a seis meses, comparar las comarcas con menos población y con mayor densidad geográfica en su zona, comparar las ciudades pequeñas con los pueblos por lo que respecta su potencial de distribución de mercado en el momento actual, en contraste con lo que sucederá dentro de seis meses o un año.

Así, pues, Ud. puede decidirse concentrándose en el mercado y cuando esté introducido en ese mercado puede empezar a trabajar los más difíciles.

PROGRAMA

A través del planteamiento, la previsión y el desarrollo de un inventario y posibles clientes en su zona el vendedor tiene las materias primas con las que se elabora un programa.

Un programa es una secuencia de actividades, estructuradas para mejorar normas y cumplir objetivos. Si un vendedor afirmase que planea vender en su zona toda la cantidad de su producto que sea posible y hacer tanto

dinero como pueda, estaría en cierto sentido, estableciendo una meta o un objetivo. Sin embargo un objetivo debe ser mas especifico, mas tangible y no solo un buen proposito sin límite. En lugar de ello, supongase que el vendedor afirma que planea localizar un nuevo posible cliente cada día o que se trata de un representante del fabricante y planea tener anualmente tres reuniones de ventas para explicación y demostración del producto con cada distribuidor de los artículos de su empresa. Entonces estará estableciendo objetivos, dado que estos son especificos, tangibles y posibles de alcanzar.

El vendedor tiene ahora un objetivo. Para establecer un programa, debe determinar las actividades que efectuará para alcanzar este objetivo. En resumen ¿ que debe hacer para localizar un nuevo cliente cada día ? al vendedor le concierne ahora los procedimientos. Estos le dirán la forma en que debe realizarse el trabajo.

En el planeamiento, el vendedor está mas interesado en establecer lo que se debe hacer. Los procedimientos le indicarán como ha de hacer. Siempre que se establece un objetivo, y es preciso desarrollar de forma uniforme el trabajo adecuado para cumplirlo, el vendedor debe preparar procedimientos que señalen como ha de hacerse.

PLAN DE CONTROL DE TIEMPOS

El plan del control de tiempos es el proceso que tiende a establecer una secuencia de tiempos para el trabajo que se ha de realizar. En la fase de planeamiento, el tiempo es elástico; puede estirarse o contraerse según sea lo que el vendedor considere que ha de hacerse. La relación de control de tiempos es otro asunto. Es tiempo vivo. Consiste en la actividad que lleva a efecto un programa a tiempo.

La acción y efecto de adecuar el orden de los tiempos del programa a la realidad, debe ser altamente flexible y adaptada a la zona de cada vendedor, a su circunstancia y a sus necesidades, pero es necesario establecer una relación y seguirla.

La flexibilidad en un programa de tiempo puede ponerse de muchas formas. Por ejemplo, un vendedor, clasificó a todos sus clientes según su potencial. Entonces los dividió geográficamente.

También preparó una lista de usuarios potenciales de sus productos y sabía que debía hacer ocho visitas diarias como promedio. Siguió una fórmula que significaba que planeó su jornada para hacer seis visitas a clientes habituales y otras dos, en frío a usuarios potenciales. Se encontró con que siempre que debía apartarse de su programa a causa de dificultades en sus viajes, exigencias especiales de los clientes o cualquier otra razón

ción podía utilizar su visita en frío como alivio. Esto le proporcionó considerable flexibilidad. También se acostumbró a que si se presentaba una situación determinada en su zona, que exigiera todo su tiempo durante un día o incluso una semana, dejaba pospuestas todas las visitas planeadas y se dedicaba al negocio urgente inmediato sin intentar atender por el momento a los clientes previstos.

Quizá la regla general más importante que el vendedor debe recordar es ésta: planear el día de tal forma que si no se realizan algunas visitas, se tengan como usos alternativos de tiempo visitas en frío, visitas de servicio o de buena voluntad, o labor informativa de papaleo. Esta norma es tan importante para el vendedor de bienes intangibles como para el que tiene una zona que administrar.

ORGANIZACION

Al trabajar su zona todo vendedor debe tener en consideración el papel de la organización total de su empresa. La organización es inherente a toda empresa, ya sea en un aspecto formal o informal. La organización se refiere a la estructura creada para delimitar responsabilidades, delegar autoridad y establecer y aclarar las relaciones entre el personal de la empresa.

Muchas veces las organizaciones crecen hacia abajo; no obstante, la estructura de organización se forma co

mo resultado de identificar y agrupar actividades similares asociadas con el desarrollo de los objetivos de la empresa.

No hay una organización ideal, única y mejor ya que las necesidades de la misma varían según el tipo de negocio, los recursos financieros, el potencial humano, las dimensiones de la empresa, los productos y los mercados. Una organización puede emplear con éxito una estructura descentralizada, mientras que otra puede conseguir lo mismo con formas de estilo centralizado.

Una organización de ventas altamente descentralizada existe en la empresa que sustenta la política de dejar el mecanismo de toma de decisiones al vendedor.

La compañía comercial que desea que sus vendedores dirijan una zona y permite que establezcan sus propios procedimientos, sigue el principio de descentralización.

La empresa que tiene una organización altamente centralizada señala específicamente qué, cómo, dónde y por qué ha de actuar el vendedor.

El vendedor no solo debe estar alerta para utilizar cada segmento de la estructura de organización de su empresa que pueda favorecerle, sino que también debe percibirse de que él, individualmente, puede establecer una organización que le ayude a desarrollar su actividad de ventas. La mayoría de organizaciones tienen cargos de staff o asesores. Un cargo staff está ocupa

do por una persona que proporciona ayuda especializada a una empresa durante un corto periodo. No es un empleado permanente de la empresa y trabaja habitualmente sobre una base de asesoría.

No es una persona que determina normas, sino que mas bien hace recomendaciones. Por ejemplo, un cargo asesor frecuente se encuentra en muchas organizaciones en el area del desarrollo del potencial humano en mercadotecnia y ventas. Muchas veces el vendedor, siguiendo sus vias de actuación mas propias, puede utilizar asesores que le ayuden en su labor de ventas.

De la misma forma, cualquier fuente de ayuda que el vendedor pueda utilizar, aparte de la de su empresa, puede considerarse como parte de su organización, destinada a facilitarle la consecución de sus objetivos de venta. Todo individuo que pueda ayudar al vendedor en cualquier trabajo que desea hacer con los detallistas o distribuidores, desarrollo de cuentas, obtención de direcciones, investigación de la situación financiera de un cliente o conseguir consejos relacionados con su programa de ventas, puede considerarse como parte de la organización del vendedor.

NECESIDAD DE LA DIRECCION

Probablemente en ningún otro momento de los negocios haya sido tan necesaria como ahora la buena dirección.

Se han invertido muchos años de experimentación para resolver los problemas de la producción, y el ingenio del hombre ha servido para idear muchos sistemas eficientes. Sin embargo, no se ha dedicado ni el mismo tiempo ni el mismo estudio y energía a tratar sobre la distribución. A medida que la labor de director de ventas se va haciendo mas difícil, con el tiempo se va haciendo preciso también dedicar cada vez mas atención a los muchos problemas implícitos en la consecución de un sistema de distribución altamente eficiente; esta labor requiere los esfuerzos de muchas personas con verdadera capacidad directiva.

En muchos sectores comerciales ocurren que algunas empresas crecen tan rápidamente que los cargos clave de la dirección no pueden ser provistos con personas capacitadas. Esto hace que se presenten oportunidades para las personas aptas y bien preparadas que no temen enfrentarse con responsabilidades.

La buena dirección a cargo de los jefes de ventas es el fundamento de futuras ventas. La buena dirección se traduce en normas eficaces, un buen equipo de vendedores y operaciones fructíferas. La dirección de ventas ofrece verdaderas oportunidades a las personas con capacidad directiva.

FORMACION DE UN DIRECTOR

En la dirección de ventas es preciso contar con una persona capacitada para poder llevar eficientemente esta labor. Considero principalmente que para llegar a ser director es necesario tener ciertas aptitudes y características que se pueden resumir en los puntos siguientes:

1.- El director de ventas no puede triunfar a menos que conozca detalladamente su especialidad. Esto se obtiene por medio de la experiencia en cada sector laboral. El conocimiento de las operaciones del propio negocio implica la necesidad del conocimiento de los productos de la empresa.

2.- El director de ventas debe ser capaz de prever el futuro. Debe estar preparado para lo que es probable que suceda dentro de 5, 10 o 15 años. Es importante que vislumbre nuevos usos para sus productos, la necesidad de productos nuevos y las cambiantes exigencias de los clientes.

3.- Es importante que el director de ventas sepa colaborar con los demás. Las relaciones humanas juegan un papel fundamental en su éxito. Su labor es conseguir ser respetado, marcar directrices y estimular entusiasmo en las personas con las que trabaja. Debe aprovechar las aptitudes de sus colaboradores y procurar que las mismas se encaucen dentro de actividades fructíferas; la moral de la empresa debe ser elevada si se quieren

obtener ventas provechosas.

4.- Un buen director de ventas debe ser modesto.

Precisará darse cuenta de sus propias limitaciones y no temer admitir un error. Debe ser capaz de apreciar las buenas ideas y desarrollarlas prescindiendo de cual sea su fuente. Su objetivo será estimular los mejores esfuerzos de sus compañeros y colocar sus deseos personales en posición secundaria.

5.- Un buen jefe de ventas ha de ser objetivo al enfocar cualquier problema. Debe de intentar disminuir al mínimo la influencia de sus prejuicios y establecer altos niveles de consecución y rendimiento. La actitud para valorar las alternativas y cambiar sus trayectorias cuando se presentan nuevas circunstancias constituyen cualidades importantes.

6.- El director de ventas se caracteriza por su actitud para tomar decisiones adecuadas y debe poseer el apreciable don del buen juicio. Es particularmente importante que sus decisiones sean adecuadas y que se tomen en el momento oportuno. La aptitud para distinguir entre actividades importantes y otras triviales caracterizan el buen juicio.

Estas aptitudes y características pueden reconocerse respondiendo a preguntas como las siguientes:

- ¿ Conoce su propia zona de responsabilidad ?
- ¿ Delega generalmente aquellas tareas que realmente no le competen ?

- ¿ Toma las decisiones después de examinar a fondo los hechos ?
- ¿ Se decide rápidamente ?
- ¿ Puede identificar zonas importantes para el éxito de la empresa ?
- ¿ Tiene entusiasmo y empuje ?
- ¿ Tiene imaginación y sentido del humor ?
- ¿ Tiene estabilidad emocional ?

Es posible que no abunden las personas que puedan contestar afirmativamente las mismas; sin embargo los jefes de venta que realmente desean ser eficientes lucharán por alcanzar sus objetivos.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES DEL DIRECTOR DE VENTAS

Es importante destacar el hecho de que todo director de ventas se enfrenta a una serie de responsabilidades y deberes que debe atender con la mayor eficiencia para lograr el desarrollo de su departamento y de ésta forma elevar el nivel de la empresa.

A continuación voy a señalar a los mismos:

- Contratación: la mayoría de las empresas tienen el constante problema del mantenimiento de un equipo competente de vendedores. Los jefes de ventas saben que es de su incumbencia lo referente a las sustituciones y cambios de nuevos vendedores para hacer frente a las crecientes necesidades comerciales. Saben que la contratación de nuevos vendedores debe realizarse sobre la base de un sistema planeado y organizado de forma

ininterrumpida.

Si bien no existe un método único para contratar vendedores que puedan ser igualmente aplicados a toda clase de negocios, el jefe de ventas debe conocer algunos de los problemas relativos a esa actividad.

Generalmente, el jefe de ventas determina en primer lugar el número de vendedores que necesitará. Sabe que algunos de los vendedores abandonarán su trabajo; que otros no serán suficientemente expertos y que otros cometerán errores. En otras palabras debe prever que algunos miembros de su planilla de vendedores tendrán que ser sustituidos. Además, habrá necesidad de contratar nuevo personal cuando lancen nuevos productos, cuando se abran nuevos mercados o nuevos territorios o cuando sea preciso desarrollar actividades promocionales especiales. Es necesario considerar la clase de personas que deben ser contratadas. El jefe de ventas sabe que su producto, sus clientes y la índole del trabajo exigen aspirantes que posean determinadas cualidades. Si se quiere seguir un buen procedimiento es preciso determinar previamente las características ideales de los nuevos empleados antes de realizar cualquier esfuerzo para seleccionarlos. A menudo los clientes pueden recomendar aspirantes calificados. Después de tratar con los vendedores de la empresa durante cierto período de tiempo, están en situación de saber la clase de hombre que probablemente tendrá éxito.

- Capacitación: una vez que se ha hecho la contratación adecuada se proseguirá a la capacitación de los mismos.

Un programa de capacitación en una gran empresa se dedica a adoctrinar y a enseñar a los vendedores principiantes y a proporcionar cursos de recordación a los vendedores expertos. El jefe de ventas será responsable de lo que se enseña y de como se lleva a cabo ésta labor.

Los vendedores expertos pueden recibir cursos de recordación individualmente o por grupos.

Existen métodos para capacitar a los vendedores como el método de conferencia que es adecuado cuando se presenta nuevo material, hechos detallados o bien cuando el objetivo consiste en cubrir una amplia zona de difusión de conocimientos en el mínimo tiempo posible.

Este es un método difícil cuando el conferenciante no es bastante apto o cuando carece de suficiente material visual.

- Incentivos: una de las tareas mas dificiles para los jefes de ventas es mantener entusiastas a los vendedores. Es bastante corriente que éstos inicien su profesión con gran entusiasmo y con el propósito de batir records de ventas. Sin embargo, los problemas personales, el no alcanzar las cuotas previstas o los ingresos insuficientes pueden desalentarles. Es evidente que un vendedor desalentado no será un buen representante de la empresa, y raramente dedicará una labor aceptable para sí ni para sus jefes.

Para que los vendedores conserven su entusiasmo no basta el contacto personal con el jefe de ventas o la utilización de concursos y promociones especiales. El producto debe ser de buena calidad y tener el precio adecuado; el territorio debe ser apropiado; el vendedor debe estar perfectamente capacitado y contar con los suficientes medios de venta; la retribución debe ser justa; de otro modo, el mantener la moral es una tarea harto difícil.

El buen jefe de ventas sabe que sus vendedores tienen gustos distintos. Sabe que ciertos estímulos son efectivos con algunos y que, sin embargo, carecen de atractivos para otros. En otras palabras, es preciso tener en cuenta las diferencias individuales. En una gran organización, es poco práctico desarrollar un método distinto para cada vendedor, y generalmente se aplican una variedad de planes para conseguir el interés de los vendedores. No obstante, los contactos per-

sonales con cada uno de los vendedores permiten al jefe de ventas tener en cuenta las diferencias individuales.

Por eso, uno de los medios mas eficaces para estimular a los vendedores es mediante el incentivo económico. Los vendedores reaccionan favorablemente ante las recompensas financieras. Los incentivos económicos son aquellos que proporcionan una recompensa importante a corto plazo. Cuanto mas tiempo pase entre una actuación y la recompensa, mas difícil es conseguir que el vendedor conserve el entusiasmo. Las retribuciones semanales o mensuales son mas estimulantes y eficaces que las efectuadas a fin de año o un periodo de 6 meses.

Las reuniones de ventas son utilizadas a menudo con fines adicionales, como son el pagar incentivos para estimular a los vendedores a una mayor producción. Para ser eficaces, estas reuniones deben estar bien organizadas y planeadas. Las reuniones o convenciones nacionales, regionales, de distrito o locales deben celebrarse para mantener estrecho contacto con los vendedores. Las reuniones pueden celebrarse diariamente, semanalmente, o con intervalos frecuentes. Cuanto mayor sea la distancia que el vendedor debe viajar, menos reuniones se celebrarán. Probablemente, las reuniones locales y de distrito sean las mas adecuadas para tratar los problemas relativos a los vendedores en una zona determinada. Los concursos hacen apelación generalmente al deseo de competir que tiene el vendedor.

Están planeados para estimular a los vendedores con el fin de aumentar ventas y beneficios. Pueden ofrecer se premios a los ganadores que consisten en efectivo, diplomas o viajes de vacaciones. El concurso puede con tener modalidades y expresiones de los deportes mas po gulares según la temporada, así puede utilizarse la terminología deportiva en el sentido de que los grupos compitan por el "campeonato". Todo concurso requiere mucho trabajo de organización y un planteamiento adecuado por parte de los jefes de ventas. El concurso debe anunciarse oportunamente y debe tener un tema interesante; es preciso convencer a los vendedores para que participen en él; debe hacerse frecuentes informes y controles; generalmente no debe alargarse mas alla de 30, 60 ó 90 días; y debe notificarse con el tiempo cuales serán los premios.

Las comunicaciones escritas en forma de carta, boletines y revistas son utilizadas por muchas empresas.

Estas publicaciones proporcionan al vendedor información sobre la empresa y sus productos, así como sobre la labor realizada por los demás vendedores.

Son excelentes medios para divulgar los éxitos individuales y dar información personal sobre los empleados. Pueden utilizarse durante todo el año como un complemento para cualquier concurso que pueda celebrarse.

El jefe de ventas personal utiliza los traslados y ascensos para mantener la moral de sus vendedores.

- Retribución: el jefe de ventas debe establecer un método satisfactorio de retribución. Sabe que los vendedores no pueden representar con eficacia a la empresa a menos que ganen suficiente dinero para mantener un adecuado nivel de vida y al mismo tiempo ahorrar el go. ¿no ser que el sistema de retribución sea satisfactorio todas las otras fases de la dirección de ventas serán extremadamente difíciles.

Algunos de los métodos más corrientes para retribuir a los vendedores son:

- sueldo, comisión, sueldo más comisión, y comisión a cuenta.

¿Cuál de éstos métodos debe adoptar o recomendar el jefe de ventas? para responder a ésta pregunta es necesario tener en cuenta el trabajo que se espera realice el vendedor. Por ejemplo, la retribución sería diferente en un trabajo rutinario que en uno de ventas y de artículos especiales. Es preciso considerar el producto que se vende y el mercado que tiene. Otro factor es la ayuda que la compañía proporciona a los vendedores. Todos estos puntos deben de ser analizados para llegar a una respuesta satisfactoria. Este método debe proporcionar un incentivo al vendedor y permitirle obtener unos ingresos satisfactorios regularmente.

Probablemente no exista ningún sistema perfecto de retribución, por lo que el jefe de ventas debe de considerar las ventajas e inconvenientes de cada método a

la luz de las necesidades y problemas de su empresa.

El sistema de retribución a base de sueldos se utiliza mucho. Al vendedor se le paga un sueldo fijo cada mes, y sus ingresos no varían según el volumen de ventas, con la excepción de que puede recibir un sueldo más elevado cuando demuestre su capacidad para vender en mayor grado. Algunos vendedores prefieren este método de remuneración porque saben que cuentan con una suma concreta de dinero cada mes para hacer frente a sus necesidades familiares. De esta forma no trabajan bajo la presión de efectuar un determinado volumen de ventas mientras aprenden; y por consiguiente pueden dedicar más tiempo a tratar con los clientes y preparar futuras ventas. Por otra parte, este método no proporciona un fuerte incentivo al vendedor para mejorar su labor. Los ajustes de sueldo pueden ser poco adaptables y no estar relacionados con la capacidad real del vendedor.

El sistema de retribución a comisión se utiliza en muchas clases de ventas. La empresa apenas tiene que perder con este plan.

Al vendedor se le paga una comisión sobre lo que vende; y si no hay ventas, no hay ingresos. Algunas empresas creen que consiguen vendedores mejores y más trabajadores con este plan. Sin embargo, se ha comprobado que es más difícil controlar a un vendedor a comisión y que cuando las ventas disminuyen o fluctúan mu-

cho, los vendedores pueden llegar a abandonar su labor.

Probablemente la principal dificultad de este plan consista en la incapacidad del vendedor en sufragar sus propios gastos mientras está en su periodo de aprendizaje de la venta.

El plan de sueldo mas comisión fue ideado para combinar las ventajas de ambos sistemas. Proporciona a la empresa mejor control sobre sus vendedores, y al mismo tiempo, significa un buen incentivo para ellos. Generalmente se paga un pequeño sueldo, suficiente para cubrir los gastos mínimos del vendedor y además una comisión sobre las ventas netas. Parece mas difícil contratar vendedores con lo sencillo de este sistema que cuando se utiliza solamente la retribución a sueldo. El éxito del plan depende de la aptitud del jefe de ventas para establecer unas escalas adecuadas de comisión sobre productos individuales o bien para introducir un plan apropiado de bonificaciones.

El sistema de comisión a cuenta es algo parecido al de sueldo mas comisión. Sin embargo, la principal diferencia es que, cuando se utiliza el sistema de comisión a cuenta, el vendedor recibe por adelantado un pago a cuenta de futuras comisiones, se espera que en un determinado periodo de tiempo, ganen lo suficiente en comisiones para compensar el dinero que se le ha adelantado cuando sus ingresos eran bajos. Este sistema da oportunidad al vendedor de aprender y de iniciarse en la labor de ventas sin las habituales preocupaciones finan-

cieras inherentes al sistema de retribución o comisión.

Una gran dificultad de éste sistema es que algunos vendedores cobran por anticipo semanas o meses y se desaniman al ver que no consiguen soldar nunca sus cuentas por lo que renuncian a su trabajo. Cuando esto ocurre, es difícil que la empresa cobre el dinero que ha adelantado.

Tiempo: a este concepto, el director de ventas debe darle mayor importancia, para poder solucionar la problemática de las ventas. Entre estas, medir sus entrevistas con los vendedores, clientes y proveedores, así como sus informes a la alta gerencia. Para llevar con eficacia todo esto, se tendrá que distribuir correctamente utilizando el tiempo en forma adecuada.

A continuación expondré la distribución del tiempo:

algunas personas parecen tener aptitudes naturales para aprovechar todos sus minutos. Otras, la mayoría, solo dan pruebas de un criterio relativo en cuanto a esto hace referencia. Es probable que esta situación siga así hasta y tanto nuestra atención no se sienta atraída por las modernas concepciones en materia de distribución del tiempo y no hagamos algo por racionalizar el uso de nuestras propias horas.

Como todo problema de dirección, éste debe abordarse racionalmente. A tal fin, son necesarias tres cosas fundamentales:

- 1.- Reunión de datos concretos sobre el uso de nuestro tiempo. Debemos averiguar de qué forma distribuimos nuestro tiempo entre nuestras principales actividades. Esto exige un estudio del uso de nuestras horas durante un período que sea reflejo de la actividad normal. El resultado será obtener un cuadro exacto de nuestra rutina habitual.

2.- Analizar los datos sobre el uso del tiempo. Teniendo a la vista los hechos que han surgido en el estudio del tiempo, debemos analizar como hemos venido utilizando el tiempo. Hay que buscar el que ha sido desperdiciado y ver el modo de reorganizar nuestras actividades o alterar nuestros hábitos de trabajo para que las horas sean más provechosas.

3.- Reajustar los hábitos de trabajo. El análisis de los datos sobre la utilización del tiempo nos brindará oportunidad de hacer más sistemáticas nuestras costumbres laborales. Usando como guía aquella información podremos trazar un nuevo esquema de tiempo y trabajo. Buena parte de este esquema será fijo y podrá seguirse fielmente durante largos períodos.

Nueve modos de despilfarrar el tiempo, muy corriente entre los jefes de ventas.

1.- No delegar en otros lo suficiente. Cuando ejecutamos tareas que podrían ser hechas perfectamente por un secretario o ayudante, malgastamos nuestro tiempo de directivos.

2.- Indecisión: permitimos que el tiempo trascorra inutilmente, cuando nos cuesta decidimos o empleamos en resolver un asunto más rato del que corresponde a su importancia.

3.- Dilación: la dilación procede a menudo de la necesidad de inventar razonamientos y justificaciones cuando no se sabe como resolver un asunto. Pero, sea cual

sea su causa, la dilación es un despilfarro de tiempo.

4.- Desorden en la mesa de trabajo: todo desorden en la mesa de trabajo se paga mas tarde con pérdidas de tiempo.

Entre los ejemplos citaré la correspondencia traspapeada, cuya búsqueda obliga a perder algunos momentos; la presencia de papeles sobre la mesa que son inútiles y que se suman al tiempo dedicado a preparar el trabajo y consumen atención mental innecesaria.

5.- Abuso del teléfono: usarlo adecuadamente, es uno de los instrumentos mas valiosos para economizar tiempo, pero se convierte en un arma de dos filos cuando se abusa de él para hacer muchas llamadas sin objeto, para sostener conversaciones mas largas de lo necesario.

6.- Excesivo tiempo dedicado a reuniones.

Difícilmente puede hacerse a un directivo responsable directo del despilfarro de tiempo que caracteriza a tantas reuniones y conferencias a las que forzosamente tiene que asistir. Otra cosa es cuando se trata de las que él convoca.

7.- Demasiados "almuerzos" prolongados.

Para muchos jefes de venta, la hora del almuerzo es como una parte mas de la jornada de trabajo. Está dedicada a conseguir negocios. Es posible que sean necesarias algunas comidas de negocios por semana, pero existe la tendencia entre los directivos de venta a razonar y justificar cada uno de éstos almuerzos pretendiendo

que han de ayudarle a fomentar las ventas o que tiene el valor de relaciones públicas como sucede con otros muchos despilfarros de tiempo, este lo es por exceso. Lo que de**be** mos hacer es evitar estos almuerzos de negocios en **can** tidad y evitar también aquellas comidas, de negocios o no, que llegan a consumir hasta dos y tres horas, proba**ble** mente muy valiosas en el medio del día.

8.- Actividades superfluas: el rendimiento mayor del tiempo se consigue cuando éste se dedica a actividades **esc** enciales en el cumplimiento de nuestras obligaciones.

Disipamos este tiempo cuando estamos inactivos o cuando nos entretenemos en cosas superfluas, como conversaciones inútiles en la oficina, desplazamientos al despacho del jefe de publicidad o de algún otro empleado por asuntos menores que podrían tratarse igualmente por teléfono o dejarse para más tarde, para ser discutidos conjuntamente con otros temas.

9.- Planes de trabajo mal preparados: nada contribuye tanto al éxito de la distribución del tiempo como los planes de trabajo diarios y semanales bien preparados.

Por el contrario, nada lo dificulta tanto como los programas que organizan el trabajo en un orden inadecuado, omiten tareas importantes, desperdigan actividades comunes a lo largo de la jornada en lugar de agruparlas, y olvidan prever una posible monotonía.

Como controlar el tiempo.

Hasta el momento que tomemos medidas para controlar nuestro tiempo, éste se irá moldeando según los factores externos: trabajos que llegan hasta la mesa de nuestro despacho, las visitas que se presentan inesperadamente, las llamadas telefónicas del exterior; estas y otras fuerzas modelan el tiempo a su capricho. Pero esto no es precisamente lo que mejor contribuye a llenar las exigencias del cargo. Al contrario, dicho molde externo constituye un impedimento hasta tanto no se le apliquen remedios apropiados.

Lo que conviene hacer es lo siguiente: debe transformarse el tiempo disponible en un esquema eficiente de su modo de empleo. Para poder lograrlo hay que obtener datos sobre la forma en que se usa el tiempo en la actualidad, saber ciertamente en que debemos invertirlo, distinguiendo las ocupaciones necesarias de las que no lo son, y determinar la cantidad de tiempo que debe destinarse a cada tarea.

Una vez establecida esta base pueden prepararse programas diarios y semanales de trabajo y adoptar medidas de control de tiempo que permitan encaminar el limitado número de horas disponibles hacia un cumplimiento metódico del deber fijado.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CONCLUSIONES

Después de leer la presente tesis, se puede comprender la importancia que tienen las ventas para manejar la planta productiva, no tan solo para una empresa privada, sea cual fuere su tamaño, sino también la pública.

Enfoqué a la venta personal, puesto que si se analiza la frase " el vender es un arte ", se puede deducir en su definición la mejor comprensión a este respecto, puesto que el vender es convencer a otra persona para que efectúe una compra y ésta, quede completamente satisfecha de ello; esto en la mas pura honestidad en la labor de venta. Porque si bien la publicidad facilita la venta no es la venta en sí misma, la venta se cierra con el agente encargada de ella, la cual tendrá que manifestar toda su habilidad, conocimientos y actitudes para lograr convencer al posible cliente a que compre el producto anunciado. Es importante para toda empresa que desee progresar, el tener buenos vendedores ya que de elio depende el desarrollo de la empresa por ser los encargados de crear todos los movimientos de la misma, porque según se ha dicho, que nada sucede hasta que se realiza la primera venta. Es decir, es el corazón que da vida y progreso a cualquier compañía, por lo que se concluye, que las ventas tienen que ser estudiadas científicamente como primerísimo renglón para cualquier economía.

FORMATO DE ENCUESTA.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA

NOMBRE: _____

COMPANIA: _____

LUGAR: _____

PREGUNTAS:

1.- ¿ Qué tácticas emplea Ud., para conseguir, que el departamento de producción acepte sus puntos de vista sobre lo que conviene fabricar?

2.- ¿ Llega Ud., a convencerlos sobre prioridades en el tiempo y cantidades de cada modelo que deben ser manufacturadas?

3.- ¿ Encuentra Ud., frecuentemente objeciones basadas en que el departamento de producción quiere fabricar cantidades, modelos u orden de preferencia en el programa, distintos de los que Ud., necesita?

4.- En el caso anterior y si no se llega a un acuerdo entre mercado y producción, ¿ quién toma la decisión final?

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

NOMBRE: SAMUEL SANCHEZ ESPARZA

COMPANIA: CIA. TEXTIL SAN MARGOS

PUESTO: C.TE. DE VENTAS -

PREGUNTAS:

1.- ¿ Qué tácticas emplea Ud., para conseguir, que el departamento de producción acepte sus puntos de vista sobre lo que conviene fabricar?

PRODUCCION SE AJUSTA A PROMOSIVOS DE VENTA DEL AÑO ANTERIOR DE ACUERDO A LA DEMANDA DE CADA UNO DE NUESTROS ARTÍCULOS -

2.- ¿ Llega Ud., a convencerlos sobre prioridades en el tiempo y cantidades de cada modelo que deben ser manufacturados?

PRODUCCION PASA A DEPTO. DE VENTAS LOS STANDAR DE SU PRODUCCION BASADOS EN SU CAPACIDAD PRODUCTIVA. PASADOS EN DICHO PROGRAMA VENTAS EXIGE SE CUMPLA LO QUE LEVA DE PRODUCCION

3.- ¿ Encuentra Ud., frecuentemente objeciones basadas en que el departamento de producción quiere fabricar cantidades, modelos u orden de preferencia en el programa, distintos de los que Ud., necesita?

NO. A PRINCIPIO DEL AÑO SE ESTABLECE PRIORIDAD A SECUR. POR LO TANTO NO EXISTE NINGUNA OBJECCION

4.- En el caso anterior y si no se llega a un acuerdo entre mercado y producción ¿ quién toma la decisión final?

INTERVENCION DEL DIRECTOR.

NOMBRE: ING. GUSTAVO MUÑOZ M.
COMPAÑIA: IND. NIPOMEX DEL CENTRO S. A.
PUESTO: COORDINADOR PRODUCCION

PREGUNTAS:

1.- ¿ qué tácticas emplea Ud., para conseguir, que el departamento de producción acepte sus puntos de vista sobre lo que conviene fabricar?

NUESTRA PRODUCCION SE ADAPTA A LAS POLITICAS Y PROGRAMAS DE NISSAN POR SER PRODUCCION CAUTIVA

2.- ¿ Llega Ud., a convencerles sobre prioridades en el tiempo y cantidades de cada modelo que deben ser manufacturadas?

EL TIEMPO Y CANTIDAD ESTIPULADA EN PROGRAMA DEBE SER CUMPLIDO, LA SOBRE PRODUCCION SE CONSERVA DENTRO DE INVENTARIO PROPIO PARA EL SIGUIENTE PEDIDO

3.- ¿ Encuentra Ud., frecuentemente objeciones basadas en que el departamento de producción quiere fabricar cantidades, modelos u orden de preferencia en el programa, distintos de los que Ud., necesita?

NO POR SER PRODUCCION CAUTIVA BAJO ESPECIFICACIONES DEFINIDAS

4.- En el caso anterior y si no se llega a un acuerdo entre mercado y producción ¿ quién toma la decisión final?

NO PUEDE EXISTIR DESACUERDO EN ESTE CASO

NOTA: ESTA EMPRESA MARQUILA EL TRANSEJE NISSAN PARA USO EXCLUSIVO DE LA MISMA, SIN EMBARGO SU CAPITAL ESTA CONSTITUIDO EN UN 40% DE PARTICIPACION NISSAN Y 60% INVERSION MEXICANA DEBIDO A POLITICAS DE REGULACION SOBRE INVERSION EXTRANJERA,

NOMBRE:

Lucrecio Barba Jiménez

COMPAÑIA:

Embit. Aguascalientes, S.C.

PUESTO:

Gerente de Ventas y Pub.PREGUNTAS.

1.- ¿ Qué tácticas emplea Ud., para conseguir, que el departamento de producción acepte sus puntos de vista sobre lo que conviene fabricar?

Le indico datos precisos de Necesidades.

2.- ¿ Llega Ud., a convencerles sobre prioridades en el tiempo y cantidades de cada modelo que deben ser manufacturadas?

Con Memos Basados en estadísticas y Ventas reales, mas anteriores.

3.- ¿ Encuentra Ud., frecuentemente objeciones basadas en que el departamento de producción quiere fabricar cantidades, modelos u orden de preferencia en el programa, distintos de los que Ud., necesita?

Si, las hay de parte de Superintendencia de lo contrario actuarían como Automatas.

4.- En el caso anterior y si no se llega a un acuerdo entre mercado y producción ¿ quién toma la decisión final?

Gerencia General.

Barba
Oct-23-1985

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

NOMBRE: ARTURO GARCIA GARCIA
COMPAÑIA: MOSAICOS DEL CENTRO S. A.
PUESTO: GERENTE DE VENTAS



PREGUNTAS:

1.- ¿Qué tácticas emplea Ud., para conseguir, que el departamento de producción acepte sus puntos de vista sobre lo que conviene fabricar?

SE AJUSTA A PRODUCTOS DE VENTA
MES A MES

2.- ¿Llega Ud., a convencerlos sobre prioridades en el tiempo y cantidades de cada modelo que deben ser manufacturadas?

SÍ, MEDIANTE LA DEMANDA POTENCIAL

3.- ¿Encuentra Ud., frecuentemente objeciones basadas en que el departamento de producción quiere fabricar cantidades, modelos u orden de preferencia en el programa, distintos de los que Ud., necesita?

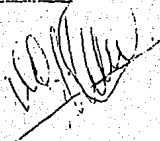
NO

4.- En el caso anterior y si no se llega a un acuerdo entre marketing y producción, ¿quién toma la decisión final?

BUENO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA

NOMBRE: Efran Gonzalez Diaz
COMPANIA: Boydell Sullivan S.A.
PUESTO: Dueño de la Cia



PREGUNTAS:

1.- ¿ Qué tácticas emplea Ud., para conseguir, que el departamen-
to de producción acepte sus puntos de vista sobre lo que convie-
ne fabricar?

Nuestra Producción se condiciona a lo
que ventan digo

2.- ¿ Llega Ud., a convencerlos sobre prioridades en el tiempo y
cantidades de cada modelo que deben ser manufacturadas?

si, Mediante Especificaciones de la
Modista

3.- ¿ Encuentra Ud., frecuentemente objeciones basadas en que el
departamento de producción quiere fabricar cantidades, modelos
u orden de preferencia en el programa, distintos de los que Ud.,
necesita?

A. Veres

4.- En el caso anterior y si no se llega a un acuerdo entre mer-
cado y producción, ¿ quién toma la decisión final?

Propietario

BIBLIOGRAFIA

"La Venta"

Una orientación psicológica

Joseph W. Thompson, Ph. D.

Editorial Hispano Europea

Barcelona-España

"Dirección de ventas"

Harol H. Maynard

James H. Davis

Ed. Hispano Europea

Barcelona (España)

"La formación del vendedor"

Principios, métodos, Prácticas

Carlton A. Pederson

Milburn D. Wright

E. Hispano Europea

Barcelona (España)

2a. edición

Como se forma un director de ventas

Merrill Devoe

Ed. Hispano Europea

Barcelona (España)

2a. edición

"El arte de vender"

Albert Goldstein

Ed. Hispano Europea

Barcelona (España)