

870102

44  
29.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA**  
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD  
Y ECONOMIA**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**"LAS VENTAS COMO FACTOR DETERMINANTE  
PARA EL EXITO DE LA EMPRESA"**

SEMINARIO DE INVESTIGACION:

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LIC. EN ADMINISTRACION

**P R E S E N T A N**  
**ANA ELENA SOLIS ALFARO**  
**PATRICIA LOPEZ CALDERON**  
GUADALAJARA, JAL., JULIO DE 1984



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## INDICE

	Página
INTRODUCCION	
CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LAS VENTAS	1
CAPITULO II. CAUCES PARA LA VENTA	7
CAPITULO III. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION DE VENTAS	23
CAPITULO IV. LA DIRECCION DE VENTAS	38
CAPITULO V. CONTRATACION DE VENDEDORES	51
CAPITULO VI. PRONOSTICO Y PRESUPUESTO DE VENTAS	88
CAPITULO VII. CIERRE DE LA VENTA	126
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	

## INTRODUCCION

A medida que las necesidades aumentan en la actualidad por el gran desarrollo empresarial que se ha tenido, toda empresa debe contar con una persona que le sirva como ayuda para colocarse entre una - de las primeras, ya que su objetivo primordial es ese. Pero, para llegar a ésto no se deben descuidar puntos claves que son los que la conducirán a la meta deseada, pues ¿de qué serviría tener magníficos costos, una producción excelente, si su almacén se encuentra saturado de mercancías? Aunque parece mentira, muchas empresas se encuentran en este caso. En la actualidad, es por ello que queremos hacer notar la gran importancia que tienen las "ventas". Consecuentemente la persona que puede ayudar a las empresas a lograr el éxito es el Licenciado en Administración de Empresas, ya que -- cuenta con los conocimientos necesarios para tomar decisiones oportunas. Con ello queremos decir que el departamento de ventas debe contar con personal capacitado, para la buena dirección del mismo, ya que ventas es la célula más importante en la empresa.

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES DE LAS VENTAS

#### a) CARACTER DE LA PRIMITIVA DIRECCION DE VENTAS.

Hasta 1920 el tema que más absorbía la atención en los negocios era el cómo hacer las cosas. La importancia que le daban a la fabricación relegaba a una posición subordinada la tarea de encauzar las ventas, ya que los principales dirigentes dedicaban su atención a comprar la materia prima y financiar y fabricar.- La venta era una actividad que se encomendaba con frecuencia a un empleado de poca categoría, con autoridad y responsabilidad limitadas.

Cuando se consideró el trabajo de vender como digno de ocupar todo el tiempo de un dirigente, se eligió a menudo un jefe de vendedores entre las filas de personal de esta sección, basándose exclusivamente en su éxito como vendedor de mercancías, cualquiera que hubiera vendido y fuera enérgico sería el indicado para el puesto.

Antes de 1907 la mayoría de las empresas mercantiles proporcionaban muestrarios a sus vendedores, les enviaban a trabajar, -- les pagaban sus comisiones, y eso era todo lo que hacía la dirección de ventas, pues en aquellos tiempos era relativamente fácil vender mercancías.

De 1900 a 1907 el mercado de los Estados Unidos se desarrolló enormemente desde el doble punto de vista de la complejidad y la variedad de sus necesidades. Estándares de vida más altos y una capacidad mayor de compra en manos del público aumentaron la demanda de artículos en el mercado.

El auge de la industria de la producción de energía eléctrica, el uso cada vez más intenso del motor de combustión interna y el perfeccionamiento de la transmisión de energía, aceleraron los viajes y los transportes, crearon nuevas arterias para la distribución de mercancías y pusieron lugares atrasados al alcance de la tecnología urbana. Pero durante este período, la dirección de ventas era una tarea fortuita y casual ya que la venta era por lo general fácil.

De 1907 a 1914 empezaron a hacerse más difíciles las ventas. Las invenciones se desarrollaron más y más. La producción física y la energía total disponible aumentaron más rápidamente la población. El constante adelanto de la técnica, el desarrollo de la superorganización, de la dirección científica en la industria, de la ingeniería y de la eficiencia de la maquinaria, aceleraron el desarrollo y la producción industrial.

El poder adquisitivo no creció con la misma rapidez que la capacidad de producción. La dirección de ventas se encontró de pronto a la defensiva; se multiplicaron los deberes del jefe de este departa

mento y bajo su mando la propaganda adquirió un nuevo significado como método para estimular la producción. Había nacido la promoción especializada de este sector y se hizo responsable al director del mismo para que la vitalizara y le diera forma.

b) ACONTECIMIENTOS POSTERIORES A LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL.

A fines de 1914 la primera guerra mundial hizo a los negocios un regalo extraordinario: un regalo para el vendedor. La gente compraba todo lo que podía y los comerciantes ampliaron sus existencias de todos los tipos de productos que esperaban vender inmediatamente. Los distribuidores no hacían otra cosa que anotar los pedidos y la dirección de ventas pudo descansar. La prosperidad continuó hasta fines de 1929, con la única excepción de un corto período de reajuste en 1920 y 1921. Aunque el período de reajuste fue breve, produjo el efecto de provocar la liquidación de existencias y retardar también la maquinaria de producción. Este corto período resultó un problema más bien grave para los directores de ventas, pues la capacidad de compra en general fue decididamente afectada. Hubo que revisar los métodos de venta y se hicieron necesarios esfuerzos más intensos para retener un volumen razonable de negocios en todas las ramas de la industria y el comercio. Al derrumbarse el mercado de valores en 1929 empezó la depresión más grave y más duradera de la historia. Desde principios de 1930 hasta comienzos de 1933 continuó descendiendo la tendencia en los ne-

gocios. Siguieron después los años de 1933 y 1934 que sólo aportaron algunas ganancias transitorias. En 1936 y 1937 se produjo un movimiento de recuperación, pero en 1938 se hizo evidente la tendencia descendente definitiva en la curva de los negocios. Sin embargo, en 1939 se inició la segunda guerra mundial y los negocios empezaron a ascender con gran rapidez, alcanzando de nuevo altos niveles en 1941. En 1941 se intensificaron los problemas a que se enfrentaba el director de ventas a consecuencia de varios sucesos -- anormales. En primer lugar, el programa de defensa hizo necesario que los gobiernos establecieran prioridades en el caso de un buen número de productos manufacturados. Esto hizo que una gran parte de la producción de diversos artículos manufacturados fueran para uso de los gobiernos. En consecuencia las ventas de esos productos a los consumidores se suspendieron casi en su totalidad. Un ejemplo notable fue el caso del acero en los Estados Unidos, en el que la mayor parte de la producción industrial se dedicó a satisfacer necesidades del gobierno.

Estas necesidades fueron para fines de defensa. La escasez de materias primas a consecuencia del programa citado hizo surgir en 1941 un nuevo problema para el director de ventas. Esa restricción hizo necesario que las compañías redujeran su producción. En consecuencia fue preciso que esas empresas hicieran sus planes para un mercado más reducido, procurando que armonizara con su producción. El tercer problema fue que en realidad se interrumpió la fabricación de muchos productos para uso civil.

## DEFINICION DE LA VENTA

Jurídicamente la venta es una operación en la que una persona persuade a otra para que compre algo concreto a un precio convenido. Desde un punto de vista mercantil, la venta debe dar como resultado ganancia para el vendedor. Como una fase legítima del comercio debe transmitir ventaja o utilidad al comprador.

Como una cuestión práctica, el vendedor debe tener siempre presente las dos últimas partes de esta definición. El vendedor querrá medir su eficacia en venta en relación con las ganancias proporcionadas a la casa que lo emplea y el reconocimiento del beneficio para el comprador, impedirá que adopte una actitud de altivez, frecuentemente en los vendedores que, si se deja desarrollar tiende a disminuir la moral en las ventas.

Un arte es una ciencia aplicada. Es la aplicación práctica de conocimientos o de una habilidad natural. Una persona puede tener amplios conocimientos en una ciencia y poseer o desarrollar sólo una habilidad mediocre en su aplicación. En términos generales, puede decirse que el conocimiento de una ciencia se consigue con el estudio; la eficiencia en un arte, por la práctica. De una manera análoga, el simple conocimiento de los principios de la venta no es suficiente, es necesaria la práctica real de su aplicación. Pero el conocimiento de los principios permitirá a un individuo llevar a la

práctica su habilidad para vender más rápidamente y hará de él un -  
vendedor mejor de lo que de otra manera hubiera podido ser.

El arte de vender puede definirse como la habilidad para aplicar --  
los principios fundamentales de la venta a las circunstancias de ca  
da situación individual.

## CAPITULO II

### CAUCES PARA LA VENTA

Las rutas seguidas por las mercancías para pasar de los productores a los consumidores y los factores que intervienen estaban antes --- bien estandarizados, como puede verse en el siguiente cuadro elemental:

- 1.- Fabricante
- 2.- Mayorista o corredor
- 3.- Detallista
- 4.- Consumidor

Antes no se consideraba correcto, desde el punto de vista mercantil, que el fabricante tratara directamente con el detallista o el consumidor. Sin embargo, el desarrollo de las grandes organizaciones de venta al por menor, como los almacenes por departamentos, las tiendas en cadena y las asociaciones cooperativas de detallistas y consumidores que compran en grandes cantidades, impulsó también a los fabricantes a venderles directamente. Esto impulsó a los fabricantes a tratar directamente con los consumidores individuales y dió lugar a la venta por el fabricante y el corredor a domicilio.

#### DISTRIBUCION POR INTERMEDIO DEL MAYORISTA

El fabricante distribuye su producto exclusivamente por intermedio-

del mayorista; el vendedor y sus clientes disfrutan de las siguientes ventajas: el mayorista (cliente) es protegido por el fabricante contra su propia competencia y es a menudo ayudado por sus vendedores de especialidades o agentes que venden directamente al comerciante y transmiten los pedidos a mayoristas. El vendedor que trabaja para el fabricante no se ocupa de los trabajos de exploración, sus clientes se localizan fácilmente. El tipo de compradores es de una calidad más elevada, ésto da un tipo más alto de venta. Y por último, el vendedor puede limitar su trabajo a las ciudades más importantes.

#### DISTRIBUCION POR INTERMEDIO DEL DETALLISTA

Cuando el fabricante distribuye su producto por intermedio del comercio al por menor, el cliente (detallista) obtiene una ventaja en los precios, el vendedor puede especializarse en su oferta como no pudo hacerlo o no lo hará el vendedor del mayorista. Está más cerca del consumidor y puede enterarse mejor de las necesidades y las demandas del consumidor, puede hacer frente a la competencia, finalmente prestando servicios especiales y ayudando a vender las mercancías.

#### DISTRIBUCION DIRECTA AL CONSUMIDOR

Hay muchos productos y servicios que por su misma naturaleza no pue

den venderse a los mayoristas o a los detallistas como los aparatos para oficina, las máquinas para uso casero, los servicios eléctricos y de gas, los cursos sobre seguros y de instrucción general, son algunos ejemplos pertinentes. Todas estas cosas tienen que venderse directamente al usuario.

Entre las ventajas que procura el vendedor en este tipo de distribución figuran: menos competencia directa, mejores probabilidades de vender especialidades y una clase más numerosa de posibles compradores. Es conveniente que el vendedor, en especial si se trata de una persona que no ha trabajado antes en la venta posea algunos conocimientos sobre cómo trabaja de ordinario el director de ventas y qué es lo que hace para mantenerse en contacto con el trabajo del vendedor y para mantener a éste en contacto con la oficina central y con sus compañeros de la organización en ventas. Estas mismas ventajas existen, aunque en menor grado, en la venta a domicilio. Este tipo de venta proporciona una buena instrucción para tipos más altos de venta de especialidades, ofrece también un empleo constante para los que no están calificados para trabajos más importantes.

#### CLASES DE VENEDORES DE ESPECIALIDADES

Anteriormente nos hemos referido a la venta de especialidades de clase elevada. No todos los vendedores de especialidades pertenecen a esta clase. Los rasgos que hemos señalado son, en su mayor parte, -

innatos. Este es el caso en el que podría decirse que hay algo de verdad en la afirmación de que "el vendedor nace, no se hace". Esta es la razón por la cual encontramos ambas clases de vendedores-- en el personal de ventas de una misma casa. Es posible que vendan la misma especialidad, pero son unos cuantos vendedores excepcionales los que obtienen grandes comisiones. Esto no significa que los vendedores de especialidades ordinarios sean hombres fracasados. -- Por regla general hacen un trabajo valioso y pueden desarrollar, -- por medio de una preparación minuciosa y de una actividad constante las habilidades a que nos hemos referido antes hasta un grado tal -- que lleguen a convertirse en buenos vendedores.

#### TIPOS DE COMPRADORES

Los problemas en la venta difieren no sólo con el producto o servicio sino también con los diferentes tipos de compradores que tiene -- que tratar y convencer el vendedor. La práctica seguida para el cierre tiene que variar con esos factores. Habrá diferencias en el argumento empleado para apelar al comprador, por ejemplo, la conversación de un vendedor de pianos para persuadir a un padre de que ponga un piano en casa para que sus hijos aprendan música se parecería muy poco a la que emplearía ese mismo vendedor con el comprador de pianos de un almacén para convencerle de que ponga el piano en su piso.

El estudio detallado de los diferentes tipos de compradores y del --

ajuste de los métodos del vendedor a ellos, abarcaría todo el campo de venta, así que mencionaremos las principales clases de compradores y estudiar los intereses especiales y los puntos de vista de cada clase.

#### COMPRADORES PARA FABRICANTES

En las grandes empresas manufactureras suele haber un departamento central de compras a cargo de un jefe, que es el encargado de efectuarlas. Todas las solicitudes de materiales se envían a este departamento. Por lo general, el jefe de compras se mantiene en estrecho contacto con los mercados, las tendencias de los precios y las condiciones generales en los artículos de compras que efectúa. A menudo es posible, y a veces importante para el vendedor, averiguar cuál es el obrero de la fábrica que utiliza efectivamente los productos o los materiales comprados y persuadirle para que manifieste una preferencia por los artículos del vendedor. Buena parte de lo que se ha dicho es aplicable a la práctica, no sólo en las empresas manufactureras, sino también en cualquier empresa importante que tenga departamento de compra. La tendencia a centralizar las compras va abriendo camino cada día en mayor grado en las empresas pequeñas a medida que pasa el tiempo.

Es importante que el vendedor conozca minuciosamente los métodos y las normas del cliente para hacer sus compras y que se ajuste a ellas.

Por lo general el jefe de compras es capaz y con experiencia. La entrevista de ventas es a menudo necesariamente breve. El vendedor -- tiene que estar preparado para tratar su oferta de una manera directa y convincente; lo principal es demostrar que se adapta a los usos del comprador y que éste necesita el producto, el cual posee calidad y seguridad y que su empleo es económico; tiene que demostrar que -- puede confiarse en su empresa, no solo en lo que respecta a la calidad de su producto sino también en lo que atañe a la rapidez de las entregas, las reparaciones y otros servicios. La personalidad es a menudo un factor importante, si no el decisivo.

#### COMPRADORES AL POR MAYOR

El comprador de una empresa mayorista suele ser alguno de los directivos de la compañía, las compras se hacen para la reventa. Hay -- ciertas funciones especiales en el negocio de mayoría a las que tiene que dedicar una atención especial el comprador de una casa al por mayor. El mayorista es principalmente un almacenista que acumula -- mercancías en grandes cantidades para hacer entregas rápidas. Suele trabajar diversos artículos afines, en las casas mayoristas más pequeñas, una persona hace todas las compras y de costumbre no posee -- la información sobre cada clase de artículo, ni precios de mercado, rutas de transporte. El mayorista hace sus negocios con un margen -- pequeño y por consiguiente le interesa muchísimo las fluctuaciones -- del mercado y los productos que se venden fácilmente, las formas de

ayuda prestadas por el fabricante, como los servicios especiales para los mayoristas y detallistas.

Cuando el artículo ofrecido es de carácter estacional, interesan mucho al comprador las entregas rápidas para evitar el peligro de que se acumulen existencias o por el contrario le faltan.

Si el vendedor se está esforzando por convencer al mayorista para -- que venda un artículo que no ha trabajado antes, tiene que estar preparado para demostrarle que el artículo en cuestión se adapta bien a su ramo, es vendible y se ajusta bien a su organización. Tiene que demostrar además que retendrá el mercado creado y conseguirá pedidos repetidos a causa de la propaganda a base de calidad y de la ayuda - al comerciante proporcionada por su empresa. Demostrará también que sus precios, documentos y condiciones son adecuadas.

El comprador mayorista suele ser un hombre de negocios experimentado. Si es un cliente regular, la cuestión de los servicios especiales, - las sugerencias y las relaciones de amistad constituyen a menudo un factor eficaz.

#### COMPRADORES AL POR MENOR

Hay varias clases de compradores al por menor, cada una de ellas con ciertos intereses especiales y algunos intereses generales comunes a

todas ellas indicadas por las preguntas siguientes: ¿Cómo se presenta este artículo a su exhibición en las estanterías, en mostradores o escaparates? ¿Qué clase de reputación o de demanda del consumidor se ha establecido por medio de la propaganda o de una amplia distribución o por ambas cosas a la vez? ¿Qué tipo de rotación puede esperarse y con qué margen de ganancias?

Cuando el comerciante trabaja el artículo y la rotación es bastante satisfactoria, sólo es necesario cotizar los cambios en el precio, - si existen, y hacer sugerencias en lo que respecta a la importancia del pedido y exponer las ideas que puedan ayudar a la venta. Es en gran parte una cuestión de contacto personal amistoso, por otro lado si la rotación no es satisfactoria, el vendedor tiene que estar preparado para ayudar al cliente a vender las mercancías aconsejándole sistemas perfeccionados de venta.

Es de importancia especial en la venta al comercio al por menor, sobre todo en las tiendas más pequeñas, debido a la creciente competencia de las tiendas en cadena y los almacenes por departamento, que - el vendedor preste ayuda especial al comerciante independiente, en lo que respecta al conocimiento del producto, arreglo de la tienda, - elección de existencias. Todos los compradores al por menor se interesan por la mayoría de estos puntos generales.

#### UN COMPRADOR DE UNA EMPRESA DE TIENDAS EN CADENA

La organización de tiendas en cadena es una empresa dedicada a la -- venta al detalle, pero realiza para sí misma muchas de las funciones del mayorista, como el almacenamiento, contabilidad y distribución.- Casi todas las compras se hacen en una oficina central a cargo de un departamento de compras. En punto de experiencia y habilidad hay poca diferencia entre ellos y los compradores de las grandes empresas manufactureras o mayoristas. La tienda en cadena suele concentrar - su venta en productos estándar que se mueven con rapidez y limiten - su variedad. Se especializa también en marcas privadas propias.

Su principal ventaja sobre el comerciante independiente está en que vende calidades estándar a precios más bajos, por consiguiente, lo - que interesa principalmente al comprador de un sistema de tiendas de cadena son las tendencias en el mercado, las marcas privadas, la calidad, los precios y descuentos por cantidad y la rapidez de las entregas. La compra está completamente estandarizada y mecanizada. En este tipo de tienda son en gran parte las cifras las que cuentan.

#### EL COMPRADOR DEL ALMACEN POR DEPARTAMENTOS

Se parece mucho a la de una cadena de tiendas, porque está bien organizada y tiene un sistema riguroso de contabilidad y control. Debe tener una cierta variedad de artículos, sin rebasar límites concre--

tos en la inversión de existencias; necesita un servicio diligente de entregas muy rápidas. El almacén por departamentos suele manipular un porcentaje elevado de artículos sin marca y de marcas privadas propias. Se especializa también en exclusivas de venta y sigue por lo general una política liberal con sus clientes en lo que respecta a garantías. El vendedor necesita estar bien preparado sobre los puntos indicados para tratar con estos compradores.

#### COMPRADORES PARA ASOCIACIONES COOPERATIVAS

En los últimos años se ha producido un desarrollo notable de las asociaciones cooperativas con el fin de centralizar las compras. En realidad las asociaciones cooperativas de compra de toda clase van siendo numerosas. La tendencia de esas asociaciones es estandarizar los productos que utilizan con el fin de obtener las mayores ventas posibles comprando en cantidad. Los compradores y el sistema de compras son muy semejantes a los de los grandes sistemas de tiendas en cadena y se manipulan de una manera parecida.

#### COMPRADORES DE INSTITUCIONES

El comercio en las instituciones ha adquirido tal importancia que desde hace muchos años ha sido trabajado directamente por los mayoristas y los fabricantes. Hay un gran número de personal de ventas que se dedican exclusivamente a vender a hospitales, sanatorios, uni

versidades, conventos, seminarios, etc. Por regla general la compra de estos establecimientos no está muy especializada. En esta clase de tratos interviene mucho la venta personal. Tienen importancia los conocimientos personales, la amistad, los beneficios, - la economía de administración. Para retener estos clientes es importante tener reputación de honradez en los tratos y procurar defender siempre sus intereses. Con estos compradores es tan importante la base personal como la base mercantil.

#### COMPRADORES PARA USO O CONSUMO INDIVIDUAL

Es tan grande la variedad en esta clase de compradores que es imposible clasificarlos de una manera concreta. Son los compradores - de productos especiales de todas clases como bienes raíces, automóviles, seguros, valores, aparatos eléctricos; todas estas personas compran para uso o consumo personal y no intervienen problemas especiales de venta, sus intereses son de naturaleza individual, como la comodidad, facilidad de uso, protección, etc. Con esta clase de compradores son eficaces los principios y las artes de la -- venta personal, los principales motivos que apela para vender son el orgullo personal, la utilidad, la protección, la cautela y el - afecto. Un sector de esta clase, el ocupado por los compradores - caseros merece mención especial.

### COMPRADORES CASEROS

En los últimos años se ha producido un aumento notable en la venta directa en los domicilios. Los fabricantes y mayoristas envían directamente sus vendedores al ama de casa, que no poseen los conocimientos mercantiles ni la experiencia de los compradores de las empresas comerciales, ni están tan bien protegidas como el profesional o el negociante. Es frecuente por esta razón que las personas que compran en sus domicilios están expuestas a abusos por parte de los vendedores poco escrupulosos. La inexperiencia de este tipo de compradores hace que adopte a menudo una actitud de suspicacia u hostilidad que tiene que vender el vendedor con su franqueza personal. El vendedor utilizará ciertos llamamientos a la naturaleza humana, como los hábitos, aficiones, diversiones, estilos, costumbres. Sin embargo insistirá sobre todo en la comodidad, la conveniencia y la economía.

### LA VENTA DE EXPORTACION

Razones para exportar:

- Para ayudar a la Nación.
- Mayores beneficios para la compañía.
- Creciente progreso de la Compañía.
- La exportación contribuye a los gastos de fabricación e investigación.

- La exportación amortigua las fluctuaciones de la demanda.
- La exportación contribuye a mejorar la capacidad productiva.
- La exportación contribuye a mejorar la capacidad colectiva.
- La exportación apoya la venta interior.

#### ELEMENTOS ESENCIALES EN LA EXPORTACION

Aunque para el consumidor medio la distinción entre ventas domésticas y mercancías importadas ha dejado de tener claridad, en términos de cómo se manejan las exportaciones, desde luego no es tan sencillo como la venta interior. La política y sistemas oficiales, -- tanto del gobierno propio como de los extranjeros, las distancias, -- intercambios extranjeros, las complicaciones propias de la exportación no alteran fundamentalmente las consideraciones comerciales pero son motivo para que surjan fricciones comerciales. Los elementos más esenciales para la exportación son:

- a) INVESTIGACION COMPRENSIVA DEL MERCADO.- La diferencia fundamental entre el mercado interior y los extranjeros es, sencillamente que éste puede significar un gran número de países distintos, cada uno de los cuales presenta necesidades, economías y prácticas también distintas.

Las investigaciones de mercado deben realizarse sistemáticamente, basándose en practicarlas en un mercado cada vez, lo que es

más importante, las fuentes de información deben ser puestas -- siempre al día y que pueda mantenerse la confianza en ellas.

- b) ORGANIZACION CORRECTA DE LAS VENTAS.- En el campo de la exportación hay muchas firmas y agentes que pueden colaborar con el ejercicio, pero todas requieren alguna remuneración. No existe un método uniforme y cada caso hay que resolverlo de acuerdo a sus propios méritos. Conviene decir que cuando menos intermedios figuren en el programa, mejores serán las comunicaciones e informaciones y desde luego, más económicas.
- c) DISTRIBUCION.- La distribución debe tratarse con el criterio de hacer óptimos el costo y el tiempo. El método más económico es también el más lento y los mercados competitivos no suelen aguardar. Por esta razón tan importante es preciso examinar el sistema de distribución, tanto por lo que se refiere a su mecánica como a sus costos, determinando cual es el mejor que satisfaga las necesidades del cliente. Ante todo, lo más importante es que el servicio de distribución para el extranjero sea seguro y eficaz. Un retraso en las entregas equivale a perder futuras ventas.

VENTAS EN EL EXTRANJERO.- La forma de conducir las operaciones de exportaciones pueden dividirse en dos categorías:

- a) La empresa exportadora puede concluir un Contrato de Ventas con un comprador en el extranjero.
- b) La empresa exportadora puede abrir una permanente en el extranjero y conducir sus operaciones por medio de representantes. Lo mismo puede ser una oficina propia que una empresa o agentes subsidiarios.

El método de emplear depende del criterio y de la evaluación que la empresa aplique al negocio de exportaciones. La primera categoría es la más adecuada cuando la exportación queda supeditada a lo que suceda en el comercio interior o en los casos en que las exportaciones obedezcan a pedidos ocasionales. El segundo sistema encaja mejor en las compañías -grandes o medianas- donde las exportaciones sean parte fundamental de sus objetivos de venta. Pero aún dentro de estas clasificaciones generales, existe una gran variedad de posibilidades y cada exportador habrá de adoptar la que mejor convenga a sus necesidades:

- a) Las exportaciones pueden hacerse por medio de contratos de venta.
- b) Puede tratarse de pedidos aislados procedentes del extranjero.
- c) Se pueden nombrar representantes de la empresa, quienes atenderán las ventas en el territorio que se les haya designado, bajo control y dirección directa de la compañía.
- d) Las ventas pueden realizarse por medio de agentes concertados independientes, quienes pueden representar a entidades de otras nacionalidades.

LA OPERACION DE EXPORTACION.- Una vez que se ha recibido y preparado un pedido para el extranjero, es importante, desde el punto de vista legal, que el Contrato de Venta, que regula las condiciones de operación y de su servicio, quede totalmente separado de otros contratos de venta relativos a la misma mercancía, pero que no son la razón del envío de la mercancía al extranjero, pero puede haber otros contratos de venta que lleguen a este punto.

CONTRATOS ADICIONALES.- Los pedidos para exportación se caracterizan por un contrato de venta, por el que las mercancías que se envían al extranjero van vinculadas a otros contratos.

- a) Contrato de transporte.
- b) Contrato de seguro.
- c) Envío de documentación de embarque.
- d) Contratos bancarios: si el pago ha de realizarse por medio de crédito bancario, intervienen otros contratos adicionales:
  - 1.- Contrato de banco con el comprador y
  - 2.- Contrato de banco con el vendedor.

## CAPITULO III

### ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION DE VENTAS

#### CARACTERISTICAS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANICAS

ESTRUCTURAS ORGANICAS.- A medida que una empresa se desarrolla, las estructuras organizacionales se van haciendo más complejas y los gerentes encargados de hacer progresar a sus departamentos se enfrentan a un crecimiento vertical y horizontal. Las características de la organización orgánica son:

- a) El trabajo a realizar se divide y
- b) Se distribuye en porciones manejables.

Los gerentes, enfrentados a la tarea de distribuir el trabajo en porciones manejables, adoptarán un sistema de departamentación, siguiendo un proceso de análisis, de división y de montaje.

De esta manera el gerente de cada departamento realizará sus funciones de acuerdo a un gerente superior, con lo que mantendrá una coordinación entre secciones. El número de departamentos responsables ante un gerente superior es una característica que depende de la manera como se organice el trabajo.

Las dos características más importantes de la organización estructurada se ilustran en la siguiente gráfica, señalando la departamentación y el ámbito de la gerencia.

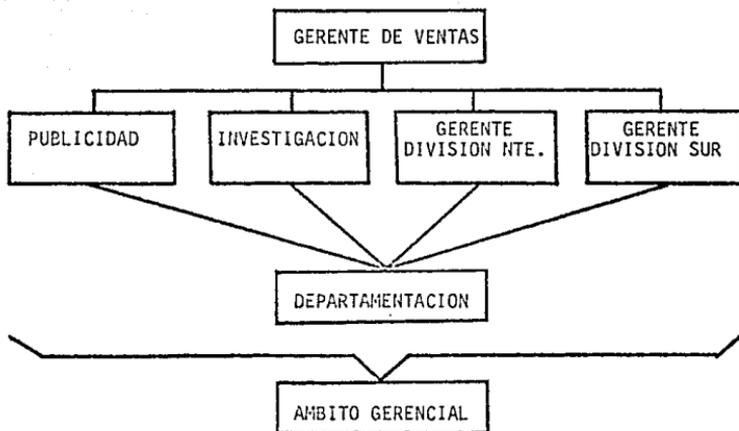


FIG.1.- AMBITO DE GERENCIA

#### BASES DE LA DEPARTAMENTACION

Dado que todos los negocios son distintos, la selección de una base para la departamentación depende de las necesidades y de los objetivos. No obstante, existen unas bases completamente reconocidas y - aceptadas para decidir la departamentación; estas son:

- a) Función.
- b) Producto.

- c) Consumidor.
- d) Geografía.
- e) Proceso.
- f) Secuencia.

a) **Función:**- Se refiere a las actividades que pueden relacionarse debido a la similitud de aptitudes necesarias para su ejecución. Todos los negocios tienen sus funciones primarias representadas de alguna forma. Producción, finanzas y mercadología.

En relación al proceso de ventas, nos conciernen especialmente las actividades agrupadas bajo la dirección de ventas. La organización puede departamentarse según indica la figura 2.



FIG. 2.- PLAN DE ORGANIZACION MERCADOLOGICA SIMPLIFICADO.

Fig. 2. Plan de organización mercadológica simplificado.

- b) **Producto:**- La organización por productos es un sistema familiar cuando el crecimiento va acompañado por una diversificación del producto. En su iniciación lo más probable es que toda la producción de una firma vaya a parar a un mismo tipo de clientes, pero cuando la empresa va progresando es natural que la gama de productos se vaya ampliando y al mismo tiempo vayan destinados a una diversidad de consumidores. Los grandes almacenes cuentan con una asidua clientela para cada tipo de producto. Ver gráfica número 3.

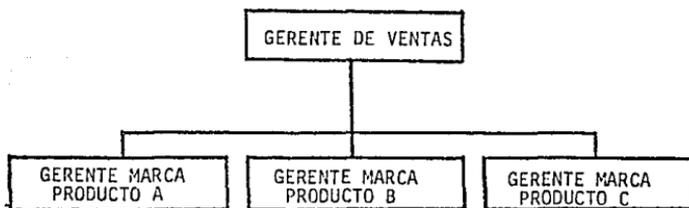


FIG. 3.- ORGANIZACION POR PRODUCTOS.

- c) **Cliente:**- De la misma manera que la diversificación de productos puede ser una forma de organización, también el crecimiento de la clientela puede ofrecer una base lógica para variar el sistema. Las firmas que venden tanto al comercio mayorista y minorista a organismos oficiales, a la industria pesada, o la del petróleo, deben distinguir las diferencias fundamentales de cada sector y destinar vendedores especializados para tratar cada caso, como se refleja en la gráfica número 4.

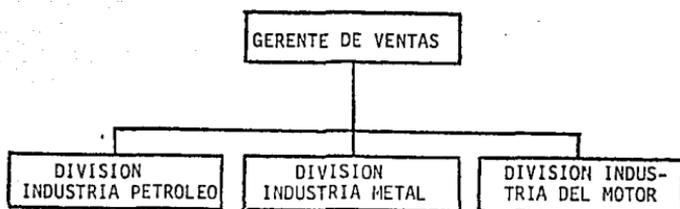


FIG. 4.- ORGANIZACION PROYECTADA AL CONSUMIDOR.

- d) Geográfica:- Cuando el territorio en que se opera se hace excesivamente extenso para que pueda ser controlado por un solo hombre o cuando las diferencias regionales dictan una organización más especializada, es preciso hacer una distribución orgánica - geográfica. Esta organización geográfica se emplea frecuentemente en la exportación, en la que las zonas de venta lógicamente van agrupadas juntas. Ver figura número 5.

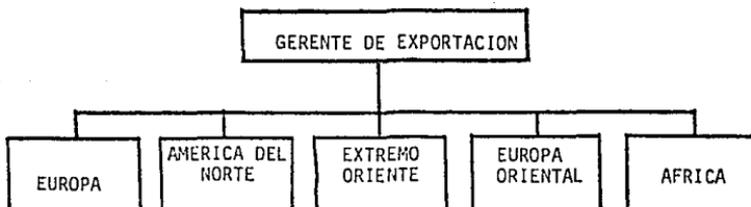


FIG. 5.- ORGANIZACION GEOGRAFICA.

- e) Proceso:- El grado de departamentación en que puede basarse un proceso de fabricación depende de su divisibilidad. Desde el -- punto de vista de una organización de ventas, rara vez puede --- ser un sistema practicable, a pesar de que muchos de sus clien-- tes pueden estar organizados de esta manera y de que los vende-- dores estén familiarizados con ellos. Por ejemplo, la industria del metal, diversificada en varios sectores, como materias pri-- mas, fundición, laminados, estañados, etc.
- f) Secuencia:- Algunos departamentos pueden organizarse a base de-- secuencias alfanuméricas. Hay secciones del departamento de ven-- tas que pueden relacionar a sus clientes por orden alfabético y-- numérico.

La creación de departamentos manejables o en grupos de trabajo -- no es en sí mismo un fin, sino un medio de cumplir objetivos. -- Por consiguiente, es esencial que las estructuras orgánicas sean dinámicas.

#### ESTRUCTURAS ORIENTADAS HACIA LA VENTA

Quando se estima al consumidor en su valor en el contexto de mante-- ner la producción a plenitud, la organización tiende a estructuras -- proyectadas hacia la venta como vemos en la gráfica número 6. La ex-- periencia y la técnica vendedoras merecen un mayor aprecio y el per-

sonal dedicado al arte de vender puede hacer oír su voz en el momento de adoptarse las decisiones. Si bien siguen dominando el panorama el criterio y competencia de ingenieros y técnicos, la producción y las investigaciones están sujetas ahora a la consideración de la dirección de ventas.

La función vendedora adquiere mayor relieve y controla un mayor número de actividades y es evidente que se pone interés en el estudio del mercado. La publicidad pierde su papel de simple información y adopta una nota de mayor dinamismo. El equipo de ventas crece en importancia y generalmente el "impulso" para que el producto llegue a las manos del consumidor se concede a vendedores de alto calibre.

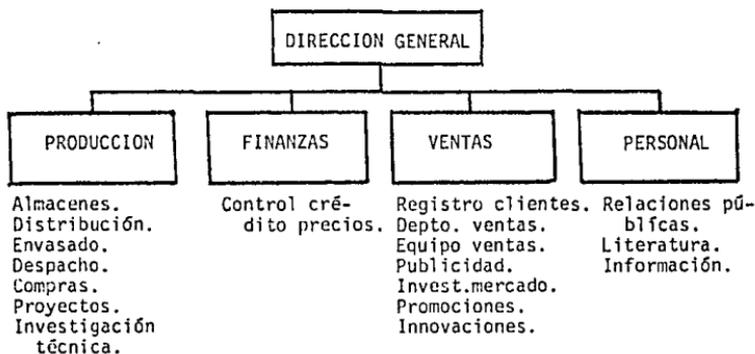


FIG.6.- ACTIVIDADES MERCADOLÓGICAS DE UNA ORGANIZACIÓN PROYECTADA HACIA LAS VENTAS.

### ESTRUCTURAS ORIENTADAS HACIA LA MERCADOLOGIA

El convencimiento de que el servicio al consumidor ha de ser el objetivo central de la compañía, llevará a una estructura orientada-- hacia la mercadología, como se ilustra en la gráfica número 7. En-- esta orientación toda política de la empresa se somete a cambios -- desde el momento en que toda la estrategia se basa en consideración al consumidor y sus necesidades.

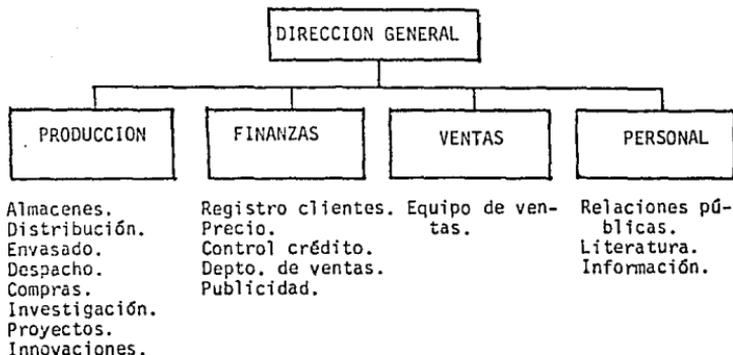


FIG. NO. 7.- ACTIVIDADES MERCADOLÓGICAS DE UNA ORGANIZACIÓN PROYECTADA HACIA LA MERCADOLOGÍA.

Los altos mandos ya no proceden habitualmente del campo técnico o -- del personal vendedor sino del equipo de mercadología y las promo--- ciones que suelen favorecer a éste. Toda innovación se deriva prac--- ticamente de las investigaciones realizadas en el mercado y del es--- tudio de las preferencias del consumidor. A menudo las novedades -- se anticipan a las necesidades del cliente. Análogamente, la dis--- tribución se hace de acuerdo con las preferencias perceptibles en -- el consumidor y se convierten en instrumento dinámico para la crea--- ción y conservación del cliente.

Con la adopción de una estructura proyectada hacia la mercadología, - la empresa consigue afirmar una parte consistente, o incluso ampliar la, en el mercado. La estructura orgánica:

- a) Consigue la fabricación de productos de diseño y utilidad de --- acuerdo con las preferencias del consumidor.
- b) Promueve y distribuye la producción de sistemas más apropiados - para un mercado dinámico.
- c) Consigue que la producción, promoción y distribución se basen en una investigación constante del mercado.

#### ORGANIZACION DE LA EXPORTACION

El crecimiento de las exportaciones de una empresa por lo general si gue pautas similares de las demás estructuras. Una empresa probableme

mente empezará obteniendo pedidos ocasionales para la exportación de sus productos pero a medida que estos se van haciendo más frecuentes se delega esta responsabilidad a una persona propia de la organización dedicada exclusivamente a esto. Cuando los pedidos alcanzan un volumen importante se procede a la organización propia para su administración.

En un principio se nombra un gerente de exportación, posiblemente un hombre de la misma empresa, que no es especialista. Cuando la exportación alcanza intensidades favorables, se plantea la necesidad de crear una organización formal que, generalmente, suele ser una unidad básica de exportación que dispone de:

- a) Gerente de Exportación. Tiene control general del departamento, es responsable ante el gerente de mercadología o del director general. Su misión principal es promover las exportaciones, incluyendo la investigación, agentes de venta, ventas y viajes por el extranjero.
- b) Gerente de Embarques. Es el responsable de todos los pedidos para exportación que atiende a medida que van llegando. Bajo su tutela se realizan, el embalaje, facturación, documentación, embarque, etc.
- c) Ayudantes. Atenderán el trabajo burocrático de rutina, como es el mecanografiado, informes, registro y seguir la marcha de las operaciones.

## ORGANIZACION DEL NEGOCIO AL POR MENOR

ORGANIZACION FLEXIBLE.- Es principio aceptado que la estructura orgánica de un establecimiento dedicado a la venta al público debe --- apoyarse sólidamente en la necesidad específica de satisfacer las -- necesidades del consumidor. Toda organización dedicada a la venta-- al por menor debe ser lo suficientemente flexible para hacer frente-- a los cambios de situación. Es importante destacar tres puntos.

- 1.- Las tareas de organización difieren notablemente entre los --- grandes y pequeños minoristas.
- 2.- La organización es una labor continua, dado que las condiciones cambian y las estructuras han de evolucionar para hacerles frente.
- 3.- Que las actividades de un establecimiento comercial en la organización tienen en sí un preponderante valor:
  - a) Definir la función y la autoridad de las unidades que forman el conjunto de la organización.
  - b) Determinar y establecer las responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos.
  - c) Estimula la especialización del trabajo y la mejora de aptitudes en los aspectos especiales de las misiones de la compañía.
  - d) Facilita mejorar la planificación y evita el gasto inútil - de recursos.

- e) Consigue mayor efectividad en toda la organización.
- f) En una empresa de rápido crecimiento los organigramas pierden muy pronto su efectividad.

ORGANIZACION DEL ESTABLECIMIENTO.- Un aspecto importante de la estructura de un comercio detallista es la departamentación. A medida que un comercio pequeño se va desarrollando, es cada vez más difícil para su propietario mantener un control sobre cada línea de mercancías, llevando a:

- a) Consumo innecesario de recursos; por ejemplo, caja, capital, - espacio.
- b) Pérdida de clientes existentes y potenciales debido a la falta de existencias o de mercancías inadecuadas.

Los propietarios no tienen la suficiente capacidad para determinar y corregir los fallos en las actividades mercantiles del negocio.- El proceso de departamentación se inicia con la división de varias líneas en varios grupos definidos, convertido cada uno en un departamento con una persona responsable de sus operaciones dentro de la política incorporada.

#### BASES DE LA ORGANIZACION EN EL COMERCIO AL POR MENOR

- a) Tiendas pequeñas.- La organización típica en un comercio relati

vamente pequeño es un sistema de doble acción, en el que se separa la actividad mercantil de las demás actividades.

- b) Almacenes medios y grandes.- El plan generalmente aceptado es el de cuatro acciones, al que se refiere como el Plan Mazur. -- Este plan se identifica en cuatro funciones:

- 1.- Comercialización.
- 2.- Publicidad.
- 3.- Operación (gerencia almacén).
- 4.- Contabilidad y control.

**FUNCION DE COMERCIALIZACION.-** Las responsabilidades por la función de comercialización se basan en las actividades de compra y venta y son las siguientes:

- a) Interpretar y cumplir las políticas de comercialización de acuerdo con lo decidido por el consejo de administración y transmitido por el director.
- b) Coordinar la gestión de todos los compradores y gerentes departamentales a fin de conseguir una imagen unificada ante el público consumidor.
- c) Procurar que toda la información importante sobre las tendencias del momento, así como las condiciones económicas y del mercado, lleguen a conocimiento de los compradores.
- d) Establecer un objetivo para todos los compradores y vigilar si -

está de acuerdo con la línea política trazada por la compañía.

- e) Establecer y vigilar un sistema de control de comercialización.
- f) La gestión global del plan de promoción de ventas, comercialización, publicidad y venta se coordina entre todos los departamentos.
- g) Proporcionar el máximo apoyo a los compradores, ayudándoles a localizar las mejores fuentes de recursos y planeando y supervisando comparaciones con otros almacenes comerciales.

FUNCIÓN DE PUBLICIDAD.- La función de publicidad tiene la misión de:

- a) Organizar y responsabilizarse de todas las formas publicitarias, incluyendo propaganda, promoción, escaparates, con excepción de los despliegues de exhibición en mostrador.
- b) Planificar y controlar las actividades de promoción de ventas en colaboración con la función comercial.
- c) Responsabilizarse de las investigaciones publicitarias y entre consumidores.
- d) Organizar todas las actividades de relaciones públicas.

MARCHA DE OPERACIONES.- La responsabilidad por operaciones conocida también como gerencia de almacenes incluye:

- a) El mantenimiento del almacén comercial, cuidado de mobiliario, enseres, compra de materiales, equipos y otros utillajes.
- b) La seguridad del establecimiento y la protección de mercancías.
- c) La responsabilidad por la seguridad, bienestar y perfeccionamiento del personal.

- d) Responsabilidad por el material y seguridad en cobradores y oficinas.

CONTROL FINANCIERO O CONTABILIDAD.- Ante la creciente competencia y las dificultades económicas propias de nuestros tiempos, la responsabilidad por el uso efectivo de los recursos se ha ido ampliando y ahora abarca:

- a) La preparación y mantenimiento de registros contables satisfactorios.
- b) Control y presupuesto de comercialización.
- c) Control y presupuesto de gastos.
- d) Planificar y calcular y hacer inventarios físicos.
- e) Concertar seguros para todas las propiedades, personal y mercancías.
- f) Archivo y custodia de todos los informes.

## CAPITULO IV

### LA DIRECCION DE VENTAS

#### FUNCION DE LA GERENCIA DE VENTAS

RESPONSABILIDADES DEL GERENTE.- La gerencia, a diferencia de la mayor parte de las profesiones, no cuenta con reglas formalizadas pero ocupa toda suerte de funciones empresariales. La gerencia en sí ha de representar una exigencia derivada, y si existe es para cumplir y atender las necesidades de la empresa.

La gerencia comporta cuatro elementos esenciales: planificación, -- coordinación, control y motivación. Pero, además, debe establecer algún parámetro de base común aplicable a todas las formas gerenciales. El estudio de la gerencia y de sus múltiples aspectos reduce el campo de responsabilidades a tres puntos fundamentales:

- a) Responsabilidad de que el trabajo se cumpla.
- b) Responsabilidad de utilizar con la máxima utilidad recursos limitados.
- c) Responsabilidad de adoptar juiciosamente sus decisiones.

RESPONSABILIDAD DE QUE EL TRABAJO SE CUMPLA.- Esto forma parte del problema total respecto a la motivación de personal. El gerente de-

ventas ha de preocuparse de que el personal que está bajo su control cumpla eficientemente sus objetivos. Pero, además, ha de conseguir que su personal supere en su trabajo los mínimos que han sido asignados.

MOTIVACION DEL EQUIPO DE VENEDORES.- La motivación del equipo de ventas exige una mayor comprensión de los aspectos de conducta humana.

Que la gente difiere mucho en cuanto a su constitución física y mental no es ningún descubrimiento. Es prácticamente imposible crear un sistema que se adapte y sirva para todo el mundo, pero disponiendo de un razonable conocimiento de las características generales del trabajador se hace posible determinar una manera en que la motivación pueda aplicarse racionalmente.

La jerarquía de necesidades las relaciona en una escala ascendente por orden de importancia. Cuando se cumple una la próxima pasa a ser la más importante para la persona.

- 1.- Necesidades fisiológicas.
- 2.- Necesidades de seguridad.
- 3.- Necesidades sociales.
- 4.- Necesidades egoístas.
- 5.- Necesidades autosatisfechas.

El hombre que ha estado sin empleo durante largo tiempo empieza --- por satisfacer las necesidades fisiológicas. Una vez que las necesidades fundamentales han sido atendidas, una persona considerará-- que lo más importante es su seguridad. Las necesidades sociales -- pueden expresarse por el deseo de tener algún tipo de automóvil mejor. Las necesidades egofistas son las que están relacionadas con-- lo que un hombre piensa de sí mismo, y del mismo modo, lo que la -- compañía piensa de él y cómo lo considera. Finalmente, en cuanto-- haya conseguido lo necesario para satisfacer sus necesidades, el -- hombre buscará su autosatisfacción, un sentimiento que posiblement-- te pueda facilitar fuera de su trabajo, por ejemplo, jardinería, -- pintura, escribir o alguna otra actividad personal.

La naturaleza de la jerarquía es tal que un gerente de ventas ha de tener capacidad para reconocer la razón del descontento de su per-- sonal y de esta forma tratar de satisfacer las necesidades del per-- sonal a su cargo para que este pueda desempeñar mejor su trabajo y-- así brindarle a la compañía mayores beneficios.

#### APTITUDES DEL GERENTE DE VENTAS

DON DE MANDO.- El concepto global del mando es complejo y está su- jeto a muy diferentes interpretaciones entre los psicólogos. Aquí- se trata de considerar los efectos que tiene la forma de mandar o - de conducir a sus subordinados por el gerente de ventas. Este es -

el jefe indiscutible del equipo de vendedores y por su posición oficial debe aceptarse como el hombre que ordena y manda y ha de ser--obedecido; no obstante su habilidad para "conducir", para mandar,--se apoya totalmente en sus cualidades personales, que son totalmen--te independientes de su cargo oficial.

CLASES DE JEFES.- Hay tres tipos de jefes:

a) Jefes autócratas:

- 1.- Autócrata estricto.
- 2.- Autócrata benévolo.
- 3.- Autócrata incompetente.

b) Jefes democráticos:

- 1.- Demócrata genuino.
- 2.- Pseudodemócrata.

c) Jefes condescendientes.

Los jefes autócratas dan ordenes que hay que cumplir al momento. Su actitud es que las órdenes deben seguir la línea de la estructura jerárquica de mayor a menor y se le debe informar a través de esta línea en sentido opuesto. Se deciden las políticas sin consultar a los subordinados y no facilita ninguna información acerca de los --planes futuros. Se mantiene alejado del grupo y alaba o critica --

siguiendo exclusivamente su propio juicio. El benévolo está convencido de que sabe más que nadie del grupo y que su deber es conducir. El incompetente ha sido nombrado generalmente por influencias y no por su capacidad y su autocracia obedece a su total incompetencia y falta de conocimientos.

Los jefes democráticos son los que no dudan en consultar con sus colaboradores, piden su opinión y cuando ello es factible, actúan de acuerdo con ellos. Es importante, no obstante, que el jefe democrata retenga para sí la adopción de decisiones y no se deje influenciar por el grupo sometiendo sus decisiones de votación. En cuanto al pseudodemócrata es, en general, un hombre que aparentemente sondea opiniones de sus subordinados, pero en el fondo está totalmente decidido a hacer su soberana voluntad, pase lo que pase y se diga lo que se diga.

Los jefes condescendientes son los que dejan hacer, sencillamente, dejan que sus vendedores sigan su camino, sin coordinación ni control.

**NUEVA FORMA DE ENFOCAR EL TRABAJO.**- Para que el equipo de venta con siga dar lo mejor de sí, es importante que el gerente de ventas se dé cuenta que el viejo sistema para inspirar motivaciones, el de poner en un platillo de la balanza amenazas y en el otro promesas, ya no son viables en las condiciones sociales modernas. Y si considera-

mos los antiguos conceptos de la naturaleza del trabajo en términos de su ambiente histórico y social, veremos que posiblemente fueran inadecuados. Los puntos siguientes pueden formar un comienzo para contemplar las dificultades de crear motivaciones.

- a) El trabajo es una parte indispensable en la vida del hombre y es el que da posición social y le vincula a la sociedad.
- b) En general el hombre siente gusto por su trabajo, y en los casos en que no es así cabe atribuirlo a las condiciones del empleo en cuanto a las actitudes psicológicas y sociales prevaletes en la empresa.
- c) La moral del trabajador no tiene relación positiva con las relaciones físicas del trabajo. A pesar de que las condiciones físicas sean mínimas podrán causar efecto en la salud y bienestar del trabajador, pero no influyen en su moral.
- d) En condiciones normales el dinero es el incentivo menos importante. El incentivo más negativo es el miedo a quedarse sin empleo, porque separa al trabajador de su sociedad particular.

Todo lo que se ha dicho hasta ahora en relación a los vendedores también es válido para todo el personal de los sectores minoristas y distributivos. Las condiciones que hoy existen en la mayor parte de establecimientos de venta al público, con guardarropas, salas y facilidades para reposar podrán ser todo lo soberbias que se quiera, pero si la actitud de los gerentes hacia su personal sigue regida --

por la arcaica idea de amo y criado. Los empleados no entregarán - lo mejor que poseen y esta negativa redundará negativamente en las relaciones con el cliente.

#### GERENCIA Y OBJETIVOS

Si el personal de ventas desconoce los objetivos de la empresa difícilmente podrá esperarse que se cumplan. En el mundo industrial se ha observado una y otra vez que cuando los trabajadores conocen y comprenden los objetivos de la empresa se esfuerzan más por cumplirlos.

#### UTILIZACION ECONOMICA DE RECURSOS LIMITADOS

Todos los recursos suelen ser relativamente inferiores a lo que se necesita. La labor del gerente es conseguir que se utilicen de forma que su rendimiento sea por lo menos igual a lo que se habría podido realizar con otra forma de inversión. En todas sus decisiones el gerente ha de considerar los costos de oportunidad; es decir, lo que cuesta no hacer algo.

#### EL JUICIO DEL GERENTE

Donde la responsabilidad del gerente debe ser más acusada y delicada es en el momento de adoptar sus decisiones. El gerente puede dele-

gar ciertas funciones en sus subordinados, pero ha de retener para sí la superior responsabilidad de adoptar decisiones, cuya función es eminentemente personal y no puede delegarse.

Las decisiones no pueden tomarse sin que se hayan determinado con precisión los objetivos que se buscan y que se derivan de la política de la compañía. El gerente de ventas las convertirá, a su vez, en metas departamentales, de grupos o individuales.

El proceso de toma de decisiones se resume así:

- a) Objetivo específico.
- b) Objetivo analizado.
- c) Selección de información.
- d) Acopio de información.
- e) Valoración de soluciones alternativas.
- f) Decisión de la solución.

La decisión final no ha de ser tan precisa que no admita cambios sino que en base de las pruebas presentes y de la experiencia del gerente de ventas se considere mejor que las demás.

IMPORTANCIA DEL MANDO EN LA FUNCION VENDEDORA.- El vendedor es, por la naturaleza de su trabajo, un hombre solitario en el sentido de -- que vive y labora alejado de su hogar y de su empresa. Es importante

que este hombre no se sienta olvidado; e igualmente importante es - que sepa que se confia en él. El vendedor suele tener, como todo - el mundo, su forma de ser peculiar, y tiene sus propias normas de - trabajo. Mientras la empresa vea que sus políticas se cumplen y -- que sus vendedores demuestran su eficacia, reflejada en los niveles del negocio conseguidos, resulta contraproducente imponer controles demasiado rígidos, que lo único que consiguen es frustrar a los bue nos vendedores. Cuando se manda inspirando confianza en la compa-- ñía, en el gerente de ventas, los jefes de departamento, el equipo de ventas y el vendedor en cuanto a individuo, se habrá conseguido - que toda la acción avance en plena coordinación y que la gente se - sienta perfectamente motivada.

Las dotes de mando de un gerente de ventas equivalen a tener visión. Este hombre ha de tener imaginación para decidir los objetivos y a-- menudo puede inspirar a sus vendedores a que intensifiquen sus es--- fuerzos, expresando con su propio entusiasmo y sus dotes de mando -- la visión de lo que puede conseguirse.

GESTION EN LAS VENTAS.- El gerente de ventas ha de ser necesariamen- te un buen vendedor, y ésto no es difícil de encontrar, dado que por norma general se suele promover el cargo a los "mejores" vendedores. No obstante, ser un buen vendedor no lo es todo y ya hemos visto que esta cualidad no es el único criterio para considerar a un buen ge-- rente de ventas. Las tareas del gerente de ventas deben contemplar-

se desde posiciones muy amplias.

- a) Administración de la función vendedora y
- b) Responsabilidad por la venta.

RESPONSABILIDAD POR LOS GRANDES CLIENTES.- El gerente de ventas no limita sus responsabilidades a la recluta, preparación, motivación-- y supervisión de sus vendedores. Algo de gran importancia es la --- atención a los grandes clientes de la compañía y en este aspecto ha de ser algo más que un buen vendedor. Los grandes clientes de una-- empresa pueden ser también los grandes clientes de otras compañías-- y es evidente que donde la competencia es más feroz, más rigurosa,-- y es cuando se deben concentrar los esfuerzos sobre las más renta--- bles entidades.

El gerente de ventas puede tomar un aperitivo o ir a comer con los-- grandes clientes de la empresa, pues de esta forma el cliente siente la atención personal que el gerente de ventas le presta, lo cual pue de retribuir en un buen cierre de pedidos, aunque es de vital importancia el trato que posteriormente se le brinda al comprador y a la prontitud y seriedad con que se cumplen sus pedidos.

EL GERENTE DE VENTAS Y SU EXPERIENCIA.- El gerente de ventas ha de ser un auténtico experto en su trabajo y necesita saber más que nadie de los productos, de sus posibilidades, de su competitividad y de su éxito en el mercado. A diferencia de los responsables de la -

producción, quienes llegado el momento pueden consultar archivos, - fichas, informes, literatura o con sus propios colegas, el gerente de ventas lo ha de tener todo a su alcance inmediato. Si un cliente le formula una pregunta, o consulta inesperada, el gerente no -- puede andar con titubeos; tal reacción no inspiraría confianza.

COLABORACION DEL GERENTE DE VENTAS.- El gerente de ventas no ha de limitar sus atenciones a los grandes clientes y es conveniente que de vez en cuando acompañe a sus vendedores en sus itinerarios.

Antes de visitar a un cliente el gerente de ventas ha de buscar la mejor manera para concertar la entrevista, sea por carta o por telé fono, estudiar como llevar a cabo la conversación, cómo habrá de -- tratar al cliente. Estudiando con mayor atención el caso puede familiarizarse con algún problema específico. Lo más importante es - anticipar cómo va a cerrar la entrevista y conseguir el pedido.

LA AUTORIDAD DEL GERENTE DE VENTAS.- Frecuentemente surgen problemas que no pueden dejarse a la discreción del vendedor y es el propio gerente de ventas quien tiene que asumir la responsabilidad de facilitar soluciones y adoptar decisiones de acuerdo con su autoridad, en lugar de dejar que el vendedor se limite a hacer de mensaje ro entre él y el cliente. Tales casos se pueden presentar durante unas negociaciones para establecer un pedido importante. La responsabilidad final recae en el gerente de ventas y una de las tareas--

es resolver cuantos problemas se presenten cuya solución no esté al alcance de las facultades del vendedor.

#### LABOR DEL GERENTE DE VENTAS

- a) Reunión de ventas.- En la actualidad es norma de las empresas organizar las llamadas reuniones de ventas, que pueden variar en su naturaleza desde conferencias de ventas anuales o semestrales, hasta las reuniones periódicas para tratar los temas relacionados con la venta.
- b) Conferencias de ventas.- Las conferencias de ventas, correctamente administradas, duran por lo general todo el día. Su finalidad es reunir a todos los elementos afectados a la función --vendedora, incluyendo al gerente de ventas, a los jefes de zona y de grupo, a los vendedores y los ejecutivos que tienen alguna relación con esta actividad de la empresa.

También asisten los gerentes de los departamentos de compras, de almacenes y expediciones, el de producción y el de proyectos. Así mismo deben estar presentes el director gerente y el director general. El principal objetivo de estas conferencias es --reunir a las dos partes principales de esta función: venta y --administración. Se hace una revisión de la actuación de los --vendedores y habitualmente el director se reúne individualmente

con cada vendedor para comentar su trabajo y actividad.

- c) Perfeccionamiento de la técnica de ventas.- Otra responsabilidad importante del gerente de ventas es procurar que sus hombres empleen en su trabajo la mejor técnica posible y que los muestrarios estén siempre en las mejores condiciones de presentación. La esencia del bien vender es fomentar técnicas adecuadas para llevar hasta el comprador un mensaje inmediato de lo que es el producto y para lo que sirve. El gerente de ventas debe aprovechar su tiempo buscando y experimentando procedimientos para realizar estas demostraciones de la manera más convincente y atrayente.

## CAPITULO V

### CONTRATACION DE VENEDORES

ESCASEZ DE BUENOS VENEDORES.- Todos los jefes de ventas saben de sobra que siempre ha sido difícil encontrar personal competente; - sin embargo, vale la pena insistir en ello. Durante este período- estamos sufriendo y continuaremos sufriendo por algunos años, una- extraordinaria escasez de vendedores.

Un estudio de alcance nacional que se hizo poco después de que se terminó la guerra, en tiendas y departamentos de artículos domésticos, reveló que el número de vendedores experimentados no pasaba - del 30% del necesario para servir satisfactoriamente a los clien- tes y mantener las ventas en sus niveles normales. Habían muchos- otros dependientes, pero no eran del calibre necesario para vender con éxito. En general, durante varios años, el arte de vender ha- venido decayendo. Una gran cantidad de hombres que aún se dedican a vender y que se apegaban a las buenas prácticas, han perdido su- antigua habilidad y ha formado malos hábitos de trabajo. Mientras tanto, muy pocos vendedores han recibido alguna preparación y casi ninguno está bien capacitado; por tanto, no es de extrañar que los buenos vendedores sean escasos. La situación no parece que se ha- ba más fácil. En buenas o malas épocas la producción continuará - aumentando, la competencia por el dinero de los compradores proba-

blemente se haga cada día más aguda y en consecuencia la competencia por conseguir vendedores inevitablemente será más intensa que antes. Una tendencia evidente es un aumento en las retribuciones de los vendedores para atraer vendedores experimentados.

#### SELECCION DE VENDEDORES

La obtención y la selección de vendedores están estrechamente relacionadas. Supondremos que se atraen un buen número de solicitantes apelando inteligentemente a su deseo de retribución, estabilidad en el puesto, oportunidades de progreso y reconocimiento de su categoría social. Ahora la cuestión es seleccionar a los mejores calificados para la clase de venta de que se trate.

LOS ERRORES SON COSTOSOS.- Es fuerte el gasto que implica conseguir un nuevo vendedor; mucho más fuerte de lo que se supone. Para no caer en ésto hay que tomarse el tiempo necesario, aprovechar todos los medios disponibles para reducir los errores a un mínimo práctico.

El término "empleo de vendedor" comprende una variedad casi infinita de obligaciones. Cada industria tiene sus propios sistemas peculiares de ventas. Así es de que antes de seleccionar nuevos vendedores deberá prepararse un análisis exacto de los procedimientos de ventas y de las características deseables de los vendedores de-

la compañía. Esta es la única manera de estar seguro de que se procuran personas de tipo adecuado para nuestra empresa.

El análisis deberá ser aprobado y claramente entendido por todos -- los que tomen parte en las selecciones. Esta sencilla precaución -- contribuirá mucho a evitar el error común de contratar personas que producen una impresión general favorable, pero que claramente carecen de algunas de las cualidades esenciales para una actuación satisfactoria en las clases de ventas a que se les destina.

#### INSTRUMENTOS MODERNOS DE SELECCION

- 1.- Forma para registro.- Es la primera que un solicitante debe llenar, de preferencia antes de hablar con él. Puede ser solo un simple registro de su nombre y dirección y alguna indicación -- de sus trabajos, sin embargo es bueno agregar algunas preguntas que mostrarán lo que el solicitante crea que son sus méritos. - Algunas empresas llaman a esta forma solicitud preliminar, no -- hay que confundirla con la solicitud completa y formal.
- 2.- Forma de apreciación rápida.- Esta es simplemente una lista de las características esenciales para el puesto de vendedor. Su principal función es eliminar solicitantes que estén muy por debajo de las normales en una o más de las características esen--ciales.
- 3.- Forma para solicitud.- Es comúnmente aplicable a una forma en-

blanco en la que el solicitante da su historia personal más detallada.

Cuando los registros y antecedentes de ventas de una compañía o de toda una industria se han estudiado con suficiente cuidado para -- formular una lista de factores, se puede diseñar la forma de modo que revele como se adapta el solicitante a cada factor, y entonces viene a ser una forma de calificación que puede usarse para juzgar de antemano las probabilidades de que un solicitante de buen resultado. La solicitud calificadora es un instrumento que amerita --- adoptarse y adaptarse en otras industrias.

#### FORMA PARA ENTREVISTAS

Conviene también tener una forma calificadora para entrevistas en - las que se registren datos que salen a la luz más claramente en una plática personal. Algunos de los datos suelen ser iguales a la forma de la solicitud y así puede hacerse una comparación con las de-- claraciones del solicitante. Sin embargo, en su mayor parte, la -- forma para entrevistas tiene por objeto señalar actitudes y relaciones que observa el entrevistado cuando formula preguntas de carácter personal o deliberadamente provocativas. A falta de una forma especial para entrevistas, se puede hacer un registro bastante útil de las impresiones que se deriven de la entrevista en la forma de - apreciación rápida que anteriormente se describió.

## PRUEBAS PSICOLOGICAS

Estas pruebas tienen una larga historia pero no se habfan usado extensamente, hasta los últimos años. Tienen por objeto descubrir, mediante preguntas, la capacidad mental, personalidad, inclinaciones, adaptación social, conocimientos, vocabulario y a veces otros elementos del solicitante para juzgar sus posibles aptitudes para vender. De todas estas pruebas las que se refieren a la capacidad mental o inteligencia innata son indudablemente las mejores y las más dignas de confianza. Sin embargo han sido criticadas como --- pruebas vagas e inadecuadas para adultos maduros. En general la mejor opinión sobre esta discutida cuestión parece ser la de diversas pruebas psicológicas que tiene un valor limitado para proporcionar indicaciones de características innatas que de otra manera pudieron haber pasado desapercibidas, pero que no poseen la finalicad fehaciente que les atribuyen algunos de sus defensores. Se -- concluye que lo mejor es usarlas como complementos de otros méto-- dos de selección.

Existe un sistema de selección en 6 etapas que se relaciona con -- los cinco instrumentos de selección en los puntos donde es más probable que sean útiles.

## SISTEMA DE SELECCION EN SEIS ETAPAS

Ya sea que la empresa sea un gigante industrial o un pequeño nego-

cio personal, la selección de un solo vendedor es demasiado importante para tratarse a la ligera. El escoger por corazonadas y des pedir por impulsos no contribuirá a formar una buena organización de ventas, capaz de resistir las luchas y vicisitudes de las opera ciones hoy en día.

En segundo lugar, la selección correcta es de vital importancia pa ra el bienestar de las personas con quien se trata. El sistema de seis etapas que aquí describimos, en términos generales, representa la costumbre de alguna de las mejores organizaciones de ventas.

PRIMERA ETAPA: Descartar prontamente a los solicitantes claramente inaceptables, las entrevistas inútiles hacen perder un tiempo - valioso que deberá reservarse para quienes parezcan más prometedores.

SEGUNDA ETAPA: Escrutar a los demás solicitantes en una continuación de la primera entrevista y descartar a los que no muestren -- aptitudes.

TERCERA ETAPA: Profundizar más en los antecedentes y cualidades -- personales de los que salgan airoso de la segunda entrevista, con ducido ésto por otro entrevistador.

CUARTA ETAPA: Investigar los antecedentes de cada solicitante me-

diante inquisiciones tan completas como sea posible.

QUINTA ETAPA: Probar la actitud y la capacidad de los candidatos mediante los artificios que existen para este fin.

SEXTA ETAPA: Poner a prueba al candidato con el trabajo efectivo, mediante un contrato temporal antes de comprometerse con un contrato permanente.

Este procedimiento exige mucho tiempo y trabajo, lo cual significa dinero, también implica riesgo que mientras uno está estudiando a un candidato que parece bueno, un competidor más impetuoso nos gana. Pero, a pesar de estas desventajas, se contrarrestan tres beneficios: 1) mayor rotación de personal de ventas, y en consecuencia, menos desperdicio de tiempo y dinero en las personas que se contratan; 2) más alto promedio de calidad de los nuevos vendedores, aún cuando algunos de los mejores se los lleve un competidor; 3) ahorro final de tiempo como resultado de reducir el número de personas que constantemente hay que examinar.

#### FORMULACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

No importa cuan excelentes sean los procedimientos para conseguir y seleccionar, los nuevos vendedores no serán sino posibles produc

tores de ventas y utilidades. De una u otra manera, tendrán que -- capacitarse para vender nuestros artículos y mientras tanto serán -- una carga para el presupuesto.

Todos los jefes de ventas consideran que es aterrador el tiempo, el esfuerzo y sobre todo las oportunidades de vender que desperdicia -- la generalidad de los vendedores y que hasta cierto punto es inevi- table. Algo de ellos es resultado de la defectuosa vigilancia y di- rección, pero una gran parte del desperdicio es atribuible directa- mente a la falta de capacitación sistemática y bien proyectada.

Dondequiera que se empleen vendedores, su capacitación será una acti- vidad importantísima, con ésto casi todo el mundo está de acuerdo. -- Las cuestiones prácticas que hay que considerar son: ¿A quiénes ha-- brá que enseñar?, ¿Por medio de qué métodos?, ¿Con que instrumento -- de capacitación?, ¿A qué costo?, ¿Con qué resultados?

El proceso de capacitación de un vendedor si se hace en forma adecua- da va a dar como resultado una mayor eficacia en la labor vendedora, promoverá una mayor conformidad en las disposiciones y reglas de -- la compañía, también desempeñará de mejor forma sus labores para con- seguir más ingresos y encontrar más satisfacciones en el trabajo y -- reducirá la necesidad de una supervisión constante y continúa.

La calidad de estas enseñanzas depende del interés que la compañía --

tenga en mantener su posición en el mercado. Hay empresas que no se preocupan en facilitar medios para la capacitación de sus empleados o si lo hacen los aplican de forma claramente insuficiente. A cambio de esta decidida ofrecen grandes remuneraciones a quienes consigan grandes cantidades de ventas. Si una empresa tiene tan pobre opinión en este aspecto es de esperar que sus curtillos sean mfnimos e inefectivos.

En cambio, las compañías interesadas en defender su prestigio consideran en general, que estas prácticas destinadas a elegvar las técnicas, vendedoras de sus hombres, son un firme apoyo a su reputación, algo que se refleja, por otra parte, en el cuidado y rigurosidad -- con que eligen a su personal.

Hay dos tipos de capacitación: la centralizada y la descentralizada. Las sesiones de capacitación con carácter centralizado se realizan solamente por un departamento responsable de esta misión. Es to no quiere decir que se envíe a un determinado centro de instrucción para someterse a un ciclo de capacitación --aunque es una práctica bastante extendida--, sino que el referido departamento tiene el deber de trazar los programas de entrenamiento. Hay empresas dedicadas a la venta en el mundo industrial que reclutan vendedores en diversas ocasiones durante el año. Inicialmente les facilitan enseñanzas en los mismos puntos de trabajo y posteriormente se envían a los nuevos vendedores a la casa central o a otros centros de ----

instrucción donde se les facilitan cursos de perfeccionamiento centralizados.

La enseñanza descentralizada es la que tiende a facilitar a los nuevos vendedores oportunidades para que perfeccionen su profesionalidad en el terreno práctico, bajo la atención de una persona responsable, conocedora de las condiciones locales. El sistema es recomendable siempre que todas las enseñanzas - como conocimiento del producto, métodos de fabricación y todo cuanto se relacione con las políticas generales de la empresa, puedan ofrecerse también con base descentralizada.

Gran número de compañías tienen programas múltiples de capacitación de sus vendedores, los básicos son: la preparación inicial y la capacitación continua.

A veces el vendedor solamente recibe unas enseñanzas superficiales que vienen a ser poco más que una instrucción en la compañía. Visita a la casa central, entrevista con el personal, con el que posteriormente tendrá que entenderse. Más tarde regresará al territorio que tiene designado e iniciará su perfeccionamiento sobre el mismo terreno, en conexión con el gerente de zona o tal vez en compañía de otro vendedor. Y finalmente, cuando ya se ha familiarizado con los problemas y exigencias del trabajo, se le somete a un curso intensivo de entrenamiento en un centro especializado, en el que le -

enseñan las facetas de su misión como vendedor. Este cursillo tendrá duración de una o de dos semanas, pero posteriormente, proseguirá su perfeccionamiento en su territorio y de forma periódica.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA LA VENTA AL CONSUMIDOR.- El programa más conveniente para una empresa dedicada a la venta de bienes de consumo, puede ser como sigue:

Introducción inicial.- Lo primero que tiene que hacer el asesor es identificar las obligaciones del vendedor, para trazar un programa de enseñanza adecuado. El asesor ha de estar dispuesto a tener una actitud requerida para transmitir los conocimientos y habilidades que el vendedor requiere aprender.

a) En este prólogo se da al vendedor el suficiente conocimiento para que empiece a trabajar hasta que pueda organizar un seminario de promoción profesional. El vendedor ha de aprender los antecedentes de la compañía:

- 1.- Breve historia de la compañía.
- 2.- Estructura orgánica.
- 3.- Política de la empresa hacia los consumidores.
- 4.- Política mercantil.

b) Conocimientos mercantiles:

- 1.- Conocimientos a adquirir inmediatamente.
- 2.- Conocimientos básicos.

3.- Continua puesta al día de los conocimientos.

c) Documentación:

1.- Conocimiento inmediato de los conocimientos básicos.

2.- Cambios adoptados en los procedimientos.

d) Cuidado de las existencias del muestrario.

e) Entrenamiento y habilidad de los vendedores.

1.- Métodos de contacto.

2.- Tipos de clientes.

3.- Presentaciones.

4.- Cierre de la venta.

5.- Política de la compañía en el trato al cliente.

6.- Política de la compañía en pagos y créditos.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO CONTINUADO.- Prosiguiendo a las sesiones iniciales de enseñanza y asesoramiento, los vendedores habrán de recibir entrenamiento adicional como parte de un programa regular, -- mientras presten servicio a la compañía. Estos son:

a) Entrenamiento operacional.

b) Entrenamiento regular.

c) Sesiones de motivación.

d) Seminarios regulares de perfeccionamiento.

Todas las enseñanzas han de tener como objetivo fundamental el mejoramiento de conocimientos de los vendedores y la creación de un equi

po de ventas fuertemente motivado.

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO INDUSTRIAL.- Los principios que rigen - la venta en el campo industrial exigen un conocimiento muy profundo en los medios fabriles en que el vendedor se mueve. Además debe do minar perfectamente sus propios productos. Así mismo, el profesio- nal necesita saber cuales son las características de los productos- de la competencia y cuáles son los artículos que pueden utilizarse- como sustitutos o sucedáneos.

Los programas de capacitación precisan presentar una amplitud de te mas incluyendo:

- a) Los sistemas de la empresa.
- b) Uso y aplicación de los productos.
- c) Métodos de fabricación.
- d) Procedimientos administrativos.
- e) Naturaleza de la industria en que la compañía trabaja.
- f) Productos competitivos.

SEMINARIO DE ENTRENAMIENTO.- Un seminario de entrenamiento debe se guir una línea muy parecida a lo siguiente:

- a) Día 1:
  - 1.- Actos de bienvenida.

- 2.- Presentación de los altos ejecutivos y jefes de departamentos.
- 3.- Visitas a obras y a las instalaciones de producción.
- 4.- Debate sobre los objetivos de la compañía, su política y planes.
- 5.- Presentación de la gama de productos fabricados.
- 6.- Debates sobre los productos.

b) Día 2:

- 1.- Conferencia sobre los problemas de la industria.
- 2.- Conferencia detallada sobre la composición del producto o productos.
- 3.- Práctica del vendedor en el uso del producto.
- 4.- Debate sobre los productos.

c) Día 3:

- 1.- Introducción a la técnica de ventas.
- 2.- Conferencia del gerente de ventas y otros ejecutivos sobre sus técnicas particulares.
- 3.- Práctica de los vendedores con uso de magnetófonos, seguidos de comentarios críticos y debates.
- 4.- Cuestiones de capacitación y prueba, planteadas por los vendedores sobre conocimiento del producto, su uso y técnicas de venta.

d) Día 4:

- 1.- Introducción a los productos principales de la competencia, su uso y precio.

- 2.- Métodos para combatir la competencia.
- 3.- Comisión y otras ventajas económicas.
- 4.- Procedimientos de distribución pedidos y contables.
- 5.- Entrega de material impreso, manuales de venta, literatura y muestras.
- 6.- Resumen y clausura del curso por el gerente de ventas.

#### ONCE TIPOS DISTINTOS DE PERSONAL DE VENTAS

Es imposible formular una clasificación del personal de ventas que sea aplicable a cualquier organización. Sin embargo, en la mayoría de los casos están bien definidas tres clases de personal de ventas que dependen de los jefes superiores:

- 1.- ADMINISTRACION INTERMEDIA. Constituidas por personas que tienen a su cargo las operaciones regionales y locales y las relaciones entre el fabricante y los mayoristas y detallistas que venden sus productos. En este grupo quedan incluidos los distribuidores y los grandes comerciantes que a menudo están estrechamente asociados con el fabricante.
- 2.- LOS VENDEDORES DE LOS FABRICANTES Y DE LOS DISTRIBUIDORES. En este grupo están comprendidos los vendedores industriales o comerciales de maquinaria e implementos y los que se dedican a vender al por mayor a los detallistas.

3.- LOS VENEDORES DE LOS DETALLISTAS O COMERCIANTES AL MENUDEO:

Tratan directamente con los consumidores individuales. Los -- hay de muchos tipos, desde las muchachas que venden mercería - hasta los vendedores especializados en la exportación de auto- móviles, en otras unidades de alto valor. Los repartidores y - el personal de servicios, aunque no son propiamente vendedores contribuyen tanto a conquistar y conservar clientes, que debe- rían incluirse en este grupo. La capacitación en el ramo de - ventas no es un procedimiento sencillo y claramente definido, - por el contrario, es un término genérico que abarca una gran - variedad de actividades didácticas adecuadas para diversos ti- pos de personal. Además, un programa de capacitación eficaz - tendrá que tomar en cuenta personas en diversas etapas de per- feccionamiento. La siguiente sería una buena clasificación so- bre esta base:

- 1.- Enseñanza antes del empleo, para candidatos, como ya se - ha descrito.
- 2.- Enseñanza por inducción para nuevos empleados.
- 3.- Cursos de recordación. Puede ofrecerse como enseñanza --- avanzada.
- 4.- Perfeccionamiento continuo. Para reforzar el interés en- el trabajo y el ingenio para resolver problemas de ventas. Esta clasificación es aplicable a todos los tipos de per- sonal, pero particularmente a los vendedores de los comer

cientes al menudeo. Hay dos tipos de cursos de capacitación - que han dado buenos resultados para preparar vendedores de pro ductos específicos: uno establece un procedimiento especial - para vender y requiere que los vendedores apliquen el procedi- miento a sus propios artículos y clientes, y así, en realidad, cada quien formula sus propios métodos.

El segundo tipo de capacitación se concentra en vendero un gru po determinado de productos. No se extiende en generalidades- sino que siempre se adapta al caso especial, desde el princi-- pio hasta el fin. Sus objetivos son primero, definir métodos- que sean eficaces para un grupo determinado de artículos que - hayan de venderse a tipos comunes de clientes; segundo, culti- var el ingenio para analizar situaciones correctamente y esco- ger los mejores atractivos y métodos para vender en cada situa ción.

#### LA ENSEÑANZA ESPECIFICA PARA VENDEDORES

Tiene cuatro características. Puede tratarse una línea de separa-- ción entre enseñanza específica y la generalizada. He aquí una com paración.

La enseñanza específica es:

- a) Definida.- Enseña como vender determinado producto o grupo de-

productos a clientes definidos.

- b) Práctica.- Enfocada sobre métodos útiles que directamente y prontamente aumenten las ventas.
- c) Creíble y real.- Porque trata de hechos y casos auténticos -- reunidos en gran parte por los vendedores mismos.
- d) Estimulante.- Porque induce a los vendedores a pensar por sí mismos y constantemente vigoriza su importantísima determinación de vender.

La enseñanza generalizada es:

- a) Vaga.- Consiste principalmente en exposiciones verbales de -- pretendidas leyes de lógica y psicología.
- b) Educativa.- Dedicada más a cultivar la inteligencia del vendedor que a enseñarlo a vender a determinados clientes.
- c) Irreal.- Porque rara vez o nunca se enfrenta con los verdaderos problemas del vendedor.
- d) Tediosa.- Durante el aprendizaje es tediosa y desalentadora -- porque no conduce a una acción vigorosa y provechosa.

#### FUNCION DEL VENDEDOR

IMPORTANCIA DEL VENDEDOR.- Un buen vendedor debe tener en cuenta estas tres funciones: la publicidad, la experiencia del cliente y la presión vendedora.

Con la publicidad se informa al público de la existencia de la compañía y de sus productos o servicios, y en definitiva, lo motiva - para que los compre.

La experiencia del cliente nace de la satisfacción experimentada - con nuestros servicios que se traduce en la favorable influencia - en otros posibles compradores.

La presión vendedora ejercida por el equipo profesional de la em-- presa, con su habilidad y presentación, hace llegar el producto a los compradores en potencia, creando así nuevos receptores a quién vender nuestros productos.

El término venta, en el que va implícita la acción de entregar un producto o un servicio a cambio de una suma de dinero, tiene mu--- chas e infortunadas interpretaciones. Las pasadas experiencias de muchos compradores han originado recelos y resentimientos en termino de lo que el arte de vender implica. Este sentimiento es injustificado y no necesita ni comentarse, pero las empresas han tenido que reconocerlo de alguna forma cuando se decidieron aplicar a esta función tantos eufemismos refiriéndose a sus vendedores, consultores, consejeros, asesores, etc., pasa frecuentemente a disfrazar la verdadera función del vendedor. La venta es un ejercicio en el que hay que tratar con la gente y el vendedor solo será efectivo - si actúa con sentido común y tiene una noción básica de lo que es la psicología.

Si comprende lo que es psicología, el vendedor ya tiene base para saber por qué la gente se conduce como suele hacerlo, en especial - ha de estar informado acerca de conocer el proceso mental, en saber cuales son las necesidades y motivaciones de la gente, la forma en que posiblemente reaccionará la gente ante determinadas propuestas; y lo que se refiere a la base psicológica del mando. Para cumplir - estas funciones técnicas del ejercicio de vender, es preciso que el profesional tenga una clara comprensión del negocio a que se dedica estar completamente familiarizado con el negocio, comprender los -- planes y sistemas de la empresa, tener presente las políticas de -- sus competidores y tratar de conseguir una armoniosa relación en--- tre su compañía y los clientes.

Por lo que queda dicho está claro que mientras hay hombres que tienen más ventajas naturales para la venta, el buen vendedor se hace a través de una buena enseñanza. El vendedor se hace, no nace.

En la culminación de la operación de venta lo más importante es que el servicio sea satisfactorio.

Muchos de los llamados "supervendedores" que se jactan de vender lo que sea, no se dan cuenta que su fuerte presión vendedora se deriva de una insatisfacción. Si uno trabaja intensamente y consigue vender un artículo "a sabiendas" de que ésto no es realmente lo que ne cesita el comprador, éste se convierte automáticamente en un clien-

te insatisfecho, que no volverá a comprarnos, y el vendedor habrá - de seguir creando clientes insatisfechos. Por ejemplo, en la industria distributiva el detallista no volverá a adquirir este producto al mayorista; el mayorista no repetirá el pedido al fabricante, y a este paso el fabricante tendrá que suspender la fabricación del producto. Como consecuencia el producto habrá fracasado, pero, lo que es peor, al no seguir habiendo nuevas operaciones se habrá lesionado gravemente a esta figura tan importante en el mundo de los negocios que se le llama prestigio.

La función de publicidad es, en términos generales, difundir el conocimiento del producto y presionar a los clientes en potencia para que lo adquieran. La labor del vendedor es culminar esta función - presentando el producto al consumidor y conseguir que se cierre el ciclo que va desde información a satisfacción.

El proceso de venta se puede hablar en términos de "empujar" y ---- "atraer", la publicidad "empuja" el producto hacia el consumidor; - el vendedor "atrae" el producto hacia el consumidor. La necesidad de esta relación aún se hace más clara cuando se llega a la comprensión de que la impresión que el vendedor cause al cliente será la - opinión que aquél se forme de la compañía.

EJEMPLO DE PROCESO DE VENTA.- Los fabricantes de maquinaria agríca - la invierten cuantiosamente dinero y tiempo para perfeccionar sus -

productos. Posteriormente siguen gastando en actividades mercadológicas - investigación de mercado, distribución y transporte - para hacer llegar sus máquinas hasta una gran variedad de almacenistas o concesionarios. Si la máquina no se "vende" en forma conveniente, todo el proceso se viene abajo.

Supongamos que el presunto comprador se interesa por una máquina ni veladora y acude al concesionario para informarse y pide al dependiente que le de su opinión. Este se limita a citar el nombre de la marca, pero no hace nada para llevar al seudocliente hasta la máquina ni llevar la máquina ante él. El hombre insiste y da toda clase de facilidades para que le "convenzan", pero el vendedor sigue en su apatía y con su actitud negativa hasta que el probable comprador da la vuelta y se marcha sin comprar.

Es importante hacer una distinción entre los aspectos de "llevar -- los productos hasta las manos del usuario" y el de "vendérselos". - Hasta que el producto no sea puesto bajo la responsabilidad del vendedor todo cuanto ha sucedido es distribución. "La venta no empieza hasta que el vendedor se hace cargo del producto y se enfrenta - al cliente".

La función del vendedor hoy se aproxima más a la de un consultor y su misión es tratar con unos clientes mucho mejor informados y menos crédulos que los de antes. Para tener éxito, el vendedor ----

moderno ha de saber tanto, o más que sus propios clientes.

#### CLASES DE VENTAS

**VENTA POR DELEGACION.**- El fabricante que acepte el hecho de que depende de sus vendedores gozará de una posición más competitiva. En general hay dos tipos de venta: venta especializada, venta directa al cliente; y "viaje comercial", venta al distribuidor.

**VENTA ESPECIALIZADA:**- Consideremos la venta especializada. ¿Qué ventajas entendemos que hay que ofrecer, para inducirle a comprar? Hagamos una relación de ventajas de un alfombrado imaginario: a) Resistente y duradero, b) Sencillo de colocar, c) No necesita base inferior, d) Extensa gama de colores, e) Fácil de limpiar, f) Es lavable. Hay muchas más ventajas que podríamos considerar beneficiosas para el cliente y que le interesan para la satisfacción de sus necesidades. Lo que busca es una vida más fácil, cómoda y con un mínimo de preocupaciones. Y no hacemos mención del precio. Son las -- ventajas que le atraen. Hablar del precio - sea el que sea - es -- una desventaja.

**VENTA A INTERMEDIARIOS.**- Consideremos ahora el distribuidor, minorista y contratista. Las presiones del distribuidor difieren fundamentalmente de las del consumidor/usuario. El cliente está interesado en las ventajas que puede obtener para la satisfacción de sus

necesidades. La motivación del distribuidor es otra. La consecución de beneficios más elevados y la de solidificar su reputación.

Una vez decidido qué tipo de venta es la más apropiada para un cliente determinado, podemos centrar nuestra atención en la manera como deben presentarse nuestros productos.

El fabricante debe tener la seguridad de que el vendedor está familiarizado con importantes centros de venta de este producto y que está en condiciones de vender al cliente.

En toda venta existen dos factores variables: El vendedor y el comprador. Cualquier estudio que se haga como parte de la ciencia comercial y distributiva, debe incluir en buena medida un estudio de estos dos factores. Ya hemos visto que hay dos tipos de vendedores: el vendedor viajante de comercio y el vendedor especializado. Este puede ser un hombre que se desplace en busca del cliente o bien permanecer en el comercio u otro punto de venta, a la espera del cliente. En uno y otro caso su personalidad habrá de influir en el tipo de venta que realiza.

Una vez culminado el negocio la función del vendedor es conservarlo y para ello habrá de adoptar ante un cliente diversas formas de conducta.

Para conservar la posición favorable conseguida, el vendedor ha de facilitar al cliente las condiciones para que siga negociando con la compañía. Los compradores, en general prefieren tratar invariablemente con un proveedor conocido y de confianza que correr el riesgo de cambiar de manos. El vendedor puede estar razonablemente seguro de que conservará a un cliente si, se preocupa por sus pedidos, conoce las cantidades, calidades e importancia de sus pedidos, y si interviene personalmente en los detalles de sus envíos.

Con una atenta visión de estos detalles, es posible que un vendedor consiga atraerse a un cliente.

Podemos clasificar la venta en dos tipos: intensiva y extensiva. La venta intensiva se utiliza cuando se trata de artículos de alto precio y de atracción limitada. En ésta, el vendedor hace gala de su alto nivel de preparación y exige una singular técnica vendedora.

En la venta extensiva -utilizada para los productos preferidos por una amplia porción del público- el producto, por lo general, es de precio muy accesible y el vendedor solamente dedica breve tiempo en cada visita tratando de venderlo.

#### CUALIDADES DEL VENEDOR

El vendedor que triunfa es el que sabe conocer y comprender a la --

persona con quien trata y se adapta a las condiciones individuales de sus clientes. Esta actitud no tiene nada que ver con la "superficialidad", calificativo que suele aplicarse acusatoriamente a -- los métodos de un vendedor. No es raro que el vendedor tenga que tratar con personas con todo tipo de carácter, por lo tanto debe - de poseer ciertas características personales.

Algunos hombres, independientemente de su posición, no consiguen - impresionar; otros, en cambio, en niveles subordinados, poseen una dignidad que infunde respeto.

Es evidente que en cuanto a sus características físicas, poco puede hacer un hombre para alterarlas y lo único humanamente posible es comportarse como lo que es en el fondo.

El vendedor sea cual sea su constitución física, debe cuidar siempre su porte, desenvolverse amistosamente y mirar de frente, ya -- que es imperativo evitar toda impresión de cortedad o amilanamiento. Hay muchos hombres que por su forma de ser y comportarse, y - presentarse, parecen pedir que se les avasalle, y por lo general, - efectivamente se le avasalla y desdeña. El vendedor debe vestirse correctamente; un hombre pobremente ataviado, sugiere una compañía pobre y unos productos invendibles.

Por su forma de presentarse y actuar, el vendedor ha de sugerir --

que es un hombre respetable, competente y con quien no se puede ju  
gar.

Entre las características personales más interesantes para un ven-  
dedor se encuentran:

- a) Personalidad agradable.
- b) Energía física.
- c) Nervios templados.
- d) Capacidad para desechar preocupaciones.
- e) Iniciativa propia.
- f) Fé en sí mismo.
- g) Confianza en sí mismo.
- h) Conocimiento del producto.
- i) Seguridad en sí mismo.
- j) Valor moral.

#### CREACION DE CLIENTES

Un vendedor o su gerente de ventas a veces encuentran difícil defi-  
nir exactamente quién es el cliente. En muchos casos el cliente --  
puede estar oculto detrás de toda la nebulosa formada por distribui-  
dores, mayoristas o minoristas. Incluso en la escena industrial, -  
donde la firma es conocida y el número de clientes mucho más reduci  
do, puede ser difícil decidir quién es el auténtico cliente. Por -  
lo tanto para que se facilite a nuestros vendedores la función mer-

cadológica, es necesario que estos tengan conocimiento de quienes son sus clientes, donde hay que encontrarlos y cual es la naturaleza de sus necesidades. Sólo cuando el vendedor haya comprendido estas indicaciones podrá tratar de dar respuesta a los problemas-esenciales que deben decidirse para vender con mayor efectividad los productos de su compañía. También es indispensable que se hagan preguntas como: ¿Qué puede venderse?, ¿Qué cantidades pueden venderse?, ¿A qué precio pueden venderse?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?

En su busca del cliente el fabricante ya ha reconocido, en términos generales, quiénes son y dónde encontrarlos. Con el examen de sus necesidades y la comprensión de su propia función, para satisfacer estas necesidades, el fabricante ya está en condiciones de comunicar sus ideas al cliente. La labor de promoción ha de dirigirse directamente hacia los clientes elegidos.

Nuestra publicidad ha de tratar, así mismo, de dirigirse hacia el gran número de personas que ya son clientes de otras empresas o a quienes tienen posibilidad de serlo.

En los aspectos publicitarios de proyección hacia el cliente hemos de tratar de motivar al cliente para que vincule sus necesidades o deseos particulares con nuestro producto. El usuario adoptará una lealtad a nuestra marca que tal vez se base en considera

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ciones muy triviales, pero que para él son importantes.

Toda publicidad o promoción aplicada sin precisión se desperdicia, con la tendencia entre los clientes y las dificultades para identificarlos con claridad por la nebulosa distributiva que los oculta, el voluminoso costo de la publicidad desperdiciada es un problema - cada día mayor. En estas condiciones la publicidad pierde toda su agudeza. Para evitar este aspecto y reducir en lo posible los gastos que se diluyen sin efectividad alguna, se debe dar respuesta a las preguntas de quién es el cliente y dónde se encuentra.

La diversidad de tipos de consumidor exige una diversidad de tipos de información para un mismo producto, por ejemplo, un fabricante de pinturas puede necesitar vender sus productos a varios tipos de consumidor, como son: usuarios del producto, por ejemplo, el cliente industrial a efectos de mantenimiento; revendedores del producto, se refiere a distribuidores, minoristas y contratistas; el consumidor final, por ejemplo el público en general.

Para trabajar con éxito el vendedor ha de saber distinguir por un proceso de análisis del producto, las necesidades de sus clientes, planteándose estas dos preguntas: ¿Qué desean los clientes de mi producto?, ¿Qué pueden hacer mis productos por los consumidores? Si ponemos de ejemplo la venta de una lata de pintura, en esta se pueden considerar los siguientes tipos de cliente: usuarios industria

les, distribuidores o contratistas y consumidor final.

Para venderle al usuario industrial, el vendedor ha de conocer las necesidades de éste y considerar qué cualidades de su producto pueden inducirle a comprar. El vendedor puede hacer una lista de hipotéticos beneficios de esa lata imaginaria de pintura, como: cubrir e impermeabilizar superficies, resistente, duradera, no tóxica. No se hace mención del precio por litro o por lata, si bien es factor vinculado al trabajo de aplicación, esto debe de convencer al cliente de que representa una economía para él a largo plazo.

El usuario industrial está preocupado por buscar una solución que amenaza a su operación comercial. El gasto se considera como costo de oportunidad - es el costo de no aplicar una capa de protección - éste sería el posible perjuicio que se podría producir al no realizar su aplicación.

Las necesidades del distribuidor y contratista son fundamentalmente diferentes a las del usuario industrial, o del consumidor final ya que éstos están interesados en lo relacionado con sus trabajos, sus vidas, propiedades o comodidad.

El distribuidor desea saber: ¿Qué conseguiré con esto?. La respuesta debe ser "un mayor beneficio".

El aumento de utilidad puede derivarse de una mayor utilidad por unidad o de mayor volumen de operaciones. El distribuidor, por otra parte, puede necesitar que le den seguridades sobre los niveles de publicidad y promoción.

El consumidor final, personas particulares, es posible que se sientan más motivados por la opinión de su mujer que por el deseo de arriesgarse a una fractura pintando la casa. Nuestro vendedor posiblemente haya de considerar plantear una serie de hechos que atraigan más a la mujer que al marido, por ejemplo: amplia gama de colores, limpieza, belleza y nueva apariencia, no es tóxico, marca acreditada.

En esta clasificación el precio tiene cierta importancia y debe estar acorde con las expectativas del consumidor, su posibilidad de pagarlo y los precios en mercado.

#### EL TRATO AL CLIENTE

En gran parte la investigación del consumidor se deriva de las actividades publicitarias que necesitan saber cómo reacciona la gente ante sus mensajes. Con ello ha conseguido averiguar y acentuar la diversidad esencial de la condición humana. Los conceptos generales derivados de la investigación de los consumidores ponen en relieve que:

- a) Los seres humanos son automotivados y complejos.
- b) Razonan y son inteligentes pero con capacidad para hacer juicios irrazonables con tanta frecuencia como los hacen razonables.
- c) Sus motivaciones son en gran parte resultado de experiencias - por emociones, costumbres y prejuicios.
- d) Difieren en naturaleza y personalidad.
- e) Por lo dicho hasta ahora, señalan una gran diversidad de comportamientos, de deseos y de compra.
- f) Sus diferentes comportamientos de compra difieren notablemente, aún dentro de nuestra sociedad particular.

Por lo que se ha dicho es razonable presuponer que entre la conducta compradora los cambios que surgen en la sociedad y las influencias psicológicas que afectan al individuo existe una relación bien definida. Es posible reconocer tendencias generales como:

- a) El hecho de que ciertos automóviles tengan éxito variable obedece en gran parte a consideraciones visuales sobre sus estilos y no a sus características mecánicas.
- b) Los viajes colectivos de placer o de turismo obedecen más a los sentimientos de los usuarios de estos servicios hacia ciertos países o centros turísticos que, en general, a los grados de temperatura, régimen de lluvias o instalaciones, en las que todos los países turísticos compiten.

Es fácil considerar a los consumidores actuando en masa como si fueran algo apartado del resto de la humanidad - un hombre en una tienda comprando un artículo es distinto al hombre en su casa o en su trabajo. El hombre que está vendiendo el artículo no es ni más ni menos humano que su cliente, ni está más propenso a pensar o a opinar que su comprador. ¿Por qué los investigadores se limitan a reducir el contenido comercial del cliente a una simple columna de cifras?

Las investigaciones de los factores relativos a las decisiones de compra del consumidor invariablemente revelan que el elemento crítico de comprar o no comprar es privativo de las características personales. Esto se ha comprobado especialmente en regiones en las que su población se compone por personas de una gran variedad de orígenes, razas, religiones, educación, ingresos, etc. y, en cambio, se ha observado que las decisiones de compra de automóviles, vestuario e incluso comestibles, se derivan de la variación de sus personalidades y no expresamente de los otros factores; por ejemplo: si un hombre compra una camisa roja, generalmente es porque tiene un carácter extrovertido y no porque provenga de un ambiente en particular, lo mismo que si un hombre suele preferir corbatas a listas - demuestra una norma particular de conducta.

En recientes estudios se ha revelado que el comportamiento del consumidor al comprar no está fuertemente determinado por su confianza.

No se apoya firmemente en cuánto dinero tiene una persona, sino más bien, en cómo ve el futuro.

Para interpretar correctamente las actitudes del consumidor, especialmente en lo que concierne a las necesidades de los negocios, es necesario disponer de un sistemático conocimiento de:

- a) De qué manera forman los consumidores sus actitudes.
- b) Los métodos para determinar las actitudes fundamentales.
- c) Cómo pueden cambiarse las actitudes negativas.
- d) La manera en que las actitudes particulares son autoselectivas para las comunicaciones acerca de productos o servicios.

Existen actitudes generales de comportamiento tales como el sentir de un consumidor por el estado de la economía, pero además hay actitudes específicas que son pertinentes a las reacciones individuales de los consumidores ante las ofertas de productos. Los consumidores a quienes se pregunta sobre su decisión sobre si comprar o no un producto, responderán altamente influenciados por sus actitudes fundamentales. Para cada pregunta, y para cada nombre de marca, habrá reacciones positivas o negativas, pero, frecuentemente el fabricante no las detecta. Las actitudes hacia un color en el vestir, pueden derivarse tal vez de anteriores experiencias sobre colores y modas y sus interpretaciones.

Un fabricante que trata desesperadamente de promover la venta de un artículo que ha tenido poco éxito, es posible que no haya comprendido las actitudes latentes del consumidor por el producto. Las actitudes del consumidor es posible que carezcan de base, pero son importantes para la decisión final de compra.

#### MOTIVACION DEL CONSUMIDOR

Anualmente los fabricantes gastan cifras impresionantes para llevarlo a comunicar su mensaje acerca de los productos. Si la publicidad -- causa efecto positivo en el consumidor o en el usuario industrial, - les motivará para que adquieran el producto. Si los consumidores se ven o no motivados depende de tres factores:

- a) Cómo reacciona la gente ante el mensaje.
- b) Con qué frecuencia están expuestos al mensaje.
- c) Con qué efectividad recuerdan el mensaje.

La facultad de recordar efectivamente el mensaje obedece a la memoria, reconocimiento y recuerdo. La memoria está conectada con la -- imaginación, toda vez que depende de la facultad para recordar imágenes de algo que ha ocurrido.

La exposición ante un anuncio puede pasar apenas sin reconocimiento y sin embargo una persona puede ver algo en una tienda que provoca -

el recuerdo y puede conducir a un impulso de compra.

El reconocimiento es un proceso mucho más sencillo que la evocación. La simple vista de un producto, o incluso, en un anuncio similar, puede traer a la memoria la experiencia original. Evocar es un esfuerzo voluntario para recordar la imagen de la experiencia del sentimiento original. Un consumidor que se encuentra con un problema trata de recordar el producto, o la marca, que ha visto en alguna parte, pero que no le ha quedado grabada suficientemente. Para la gerencia es importante que al promover sus productos tenga presentes dos importantes factores que influirán en el consumidor para que recuerde los mensajes publicitarios.

- a) La repetición de una experiencia hace que se recuerde más fácilmente.
- b) La intensidad del estímulo original hará la evocación más fácil.
- c) Toda campaña de promoción debe conseguir que el mensaje se conforme a las actitudes del consumidor.
- d) Se repita suficientemente para formar imágenes en la memoria de los consumidores.
- e) Sea lo suficientemente intenso para registrar positivamente evocaciones ciertas.

Antes de que el individuo se convierta en cliente de algún producto particular, debe sentir una necesidad que desee satisfacer, por -

ejemplo, el deseo de divertirse, o la necesidad de tomar un refresco. Esto crea la "noción" de algo.

Cuando ya la persona ha concebido una noción o un deseo por algo ya está pensando en qué y cómo el producto o el servicio le puede beneficiar. Sus pensamientos formarán un proceso:

- a) Crea una anticipación de beneficios.
- b) Crea un deseo por el producto/servicio.
- c) El deseo crece hasta ser una necesidad positiva.
- d) La persona se siente estimulada a buscar información.
- e) La persona se convierte en cliente potencial de un producto o servicio.

Es preciso que los fabricantes reconozcan que sea cual sea la producción que fabriquen, los consumidores se sienten motivados por su concepción de lo que el producto puede hacer por ellos. El trato que hay que prestar al cliente hace necesario que este aspecto de la demanda derivada se comprenda en toda su amplitud y se complemente por medio de un entendimiento de lo que los clientes creen que necesitan para, de acuerdo con este principio, dirigir las comunicaciones para realizar estos deseos personales por muy triviales que le puedan parecer al fabricante.

## CAPITULO VI

### PRONOSTICO Y PRESUPUESTOS DE VENTAS

Todo funcionario de ventas se interesa por los temas de pronósticos, presupuestos de los negocios. El presupuesto de ventas se considera como el criterio de la administración sobre los gastos que el departamento de ventas tenga que hacer, al realizar la cantidad de operaciones que se considere posible en un período determinado. Los negocios nunca son estáticos, la producción, las ventas, las existencias, los precios, todos los factores que constituyen nuestra economía, varían considerablemente de un año a otro y hasta de un mes a otro. La variación es la regla, no la excepción. Por ésta razón, el tratar de formular un presupuesto de ventas para una empresa cualquiera y para un período definido, es necesario tomar en cuenta las condiciones generales de los negocios y su efecto sobre determinadas empresas.

Infortunadamente el pronóstico de los negocios no ha alcanzado todavía y probablemente nunca alcanzará, la categoría de ciencia exacta. El pronóstico más cuidadoso puede trastornarse por acontecimientos imprevistos, por lo tanto, los planes y decisiones que se hacen a base de pronósticos imprescindiblemente implican riesgos. La empresa que tiene éxito durante largo tiempo es aquélla cuyos dirigentes pueden calcular los riesgos y mantenerlos al mínimo. Los pronósticos -

de largo alcance generalmente no son suficientemente exactos para utilizarlos en los problemas administrativos cotidianos, tan solo muestran las tendencias fundamentales.

Los pronósticos de ventas deberán ser lo suficientemente flexibles para predecirlas por periodos de tres meses a un año y suficientemente exactos a fin de que sirvan para regularizar la producción inmediata, las existentes y las compras; para fijar mínimos y actividades directas de ventas; para presuponer y controlar los gastos y para prever las necesidades de dinero.

No es imposible predecir las ventas de un producto, pero el grado de exactitud del pronóstico variará de un producto a otro. Cuando las compras se hacen con regularidad y el consumo es rápido, es relativamente fácil pronosticar. Cuando las compras pueden postponerse por largo tiempo (una nueva casa), los problemas que implican en pronóstico se dificultan más.

**PRONÓSTICO, NECESIDAD VITAL.-** Los factores que hacen los pronósticos difíciles e inexactos son los mismos que los hacen necesarios, a medida que aumenta el lapso entre la compra de la materia prima y la venta del producto terminado. Los problemas de pronóstico se dificultan más porque los factores que los condicionan tienen más tiempo para obrar y por consiguiente están sujetos a mayores cambios posibles. Las complicaciones de los negocios, tanto en pro-

ducción como en ventas y las variaciones del mercado en intervalos cortos y largos hacen que el pronosticar sea a la vez una necesidad y una operación azarosa. Un buen presupuesto financiero deberá tomar en cuenta todas las variaciones previsibles del mercado que --- afecten a ventas. Los problemas que implica el formular un pronóstico de ventas son muchos y variados pero los pronósticos son de -- gran valor tanto para otros departamentos y para el éxito del negocio en general, es frecuente que una persona esté dedicada exclusivamente a pronosticar ventas.

OBJETO DE PRONOSTICAR VENTAS.- Estos pronósticos tienen por objeto determinar cuánto se podrá vender de los productos de la compañía, en un tiempo y lugar determinado. Los métodos que se usan son muchos y diversos. Algunos requieren mucha preparación técnica y competencia, otros requieren poca o ninguna preparación técnica pero muy buen criterio. El mejor método sólo puede determinarse básándo se en los requerimientos de los productos en cuestión.

Pasos fundamentales para cualquier método para pronosticar que se - use:

- 1.- Determinar los fines para los cuales se utilizará el pronóstico.
- 2.- Dividir los productos de la compañía en grupos homogéneos.
- 3.- Determinar el método o métodos de pronosticar más adecuados --

para el trabajo.

- 4.- Determinar los factores que afectan las ventas de cada grupo de productos y su importancia relativa.
- 5.- Reunir todos los datos disponibles.
- 6.- Analizar los datos.
- 7.- Revisar y comparar varias veces las deducciones que resulten del análisis.
- 8.- Formular hipótesis concernientes al efecto de los factores que no puedan medirse ni preverse.
- 9.- Convertir las deducciones y las hipótesis en pronósticos y mínimos de ventas para determinados productos y territorios.
- 10.- Aplicar las conclusiones a las operaciones de la compañía.
- 11.- Revisar periódicamente lo que se haya hecho y modificar los pronósticos.

#### CLASIFICACIONES DE LOS PRONOSTICOS.-

- 1.- Las opiniones de los funcionarios: el pronóstico se basa en un análisis de las opiniones de un pequeño grupo de altos funcionarios de la compañía y puede apoyarse con suficientes hechos y datos concretos. Esto es con la finalidad de lograr un pronóstico de ventas mejor que el que pudiera hacer una sola persona. Una desventaja consiste en que, después de haber hecho el pronóstico final, tiene que dividirse en pronósticos por temporadas, por productos y por consumidores, con el fin -

de planear la producción, las compras, ventas y las finanzas. Casi todos los que usan este método aprovechan simplemente los antecedentes como base para hacer la distribución porque es imposible pronosticar producto por producto por el método de jurado de una compañía que tiene diversas clases de productos, ya que ésto requeriría un trabajo interminable y demasiado costoso en términos de tiempo de los altos funcionarios.

2.- Opiniones del personal de ventas: se hace el pronóstico combinando los pronósticos de los vendedores de varios sectores y jerarquías de la administración de ventas. Las compañías que emplean éste método de pronosticar encuentran que los cálculos de la futura demanda resultan más exactos si quien los hace -- tiene antecedentes en qué basarlos. Una vez hechos los pronósticos individuales, se envían a la oficina matriz para que se haga un pronóstico convalidado. La principal razón para usar éste método es que pone la mayor parte de responsabilidad del -- pronóstico en manos de quienes tienen que alcanzar las metas -- establecidas; es decir, que cada uno de los que comparten la -- responsabilidad de cumplir con el programa de ventas toma parte en su formulación, y así, este método, más que otro alguno, hace que tanto los vendedores como los funcionarios de ventas, tengan confianza en la equidad de las metas que se fijan. Es -- este método relativamente sencillo y se presta a formular con -- facilidad los pronósticos detallados. Su empleo requiere poca

o ninguna preparación técnica y da por resultado cálculos que con facilidad pueden aprovecharse en la práctica para fijar mínimos de ventas y para programar la producción, porque, antes de que se formule el cálculo total combinado, se formulan cálculos parciales para vendedores, territorios, divisiones y a menudo para productos.

Los críticos más severos de este método alegan que los vendedores son notablemente malos para calcular, a veces demasiado optimistas y a veces demasiado pesimistas. Los mismos críticos sostienen que cuando un vendedor se da cuenta de que el pronóstico se va a usar como base de un mínimo de ventas que después se le exigirá que cumpla, deliberadamente subestimaré la situación del mercado. A pesar de sus muchas desventajas, el método que convina los presupuestos de los vendedores, si se maneja inteligentemente y se compara debidamente, puede proporcionar a una compañía un buen pronóstico.

3.- Análisis de correlación: es un método estadístico para determinar y medir la relación entre las ventas y otras actividades de la compañía; observando y pronosticando las tendencias de otras actividades, se pueden prever las ventas. Las empresas que usan este método generalmente emplean un especialista para hacer el pronóstico o delegan el trabajo a un departamento que tenga la preparación necesaria, o contratan consultores ajenos a la empresa experimentados en esta clase de trabajo. Para hacer estos pronósticos se requiere ser algo más que un técnico-

matemático pues las compañías han encontrado que, al pronosticar, no es la mecánica sino la actitud, la fina percepción y el buen criterio del empleado lo que constituye la diferencia entre el éxito o el fracaso.

El análisis de correlación tiene la ventaja de indicar con bastante precisión la tendencia probable de las ventas, dejando a quien lo hace en libertad de analizar los factores que puedan causar desviaciones de la tendencia normal. Cuando las ventas se pronostican conforme a un barómetro bien conocido, quien pronostica tiene la ventaja de contar con las opiniones de otros.

La mayor desventaja del análisis de correlación es el peligro de atenderse demasiado a los métodos estadísticos y abandonar la apreciación independiente de los acontecimientos futuros. Los negocios nunca son estáticos y el que pronostica deberá de estar alerta a las variaciones que puedan causar intempestivas o serias desviaciones de las relaciones pretéritas.

La tendencia natural es la de confiar ciegamente en una correlación que parece perfecta.

Aunque este método requiere los servicios de un especialista, hay pocas pruebas de que sea más costoso que los métodos que exigen enorme cantidad de tiempo de los funcionarios y de los vendedores.

4.- **Análisis de las tendencias y sitios:** es un estudio de los factores fundamentales que originan fluctuaciones en las ventas. - El objetivo consiste en predecir las ventas futuras calculando las tendencias probables de las fuerzas básicas. Este método - es útil principalmente para hacer planes a largo plazo porque - los resultados no son suficientemente precisos para basar en -- ellos las operaciones de mes a mes de una compañía. En la pla-- neación a largo plazo, el hecho de que no se coloque en su lu-- gar, debido el mes de ventas máximo en algunos de los años no -- afectará la amortización ni la ampliación de la fábrica, pero - sí afectará seriamente las existencias y las pérdidas y ganan-- cias del año en que se colocó mal el mes de mayor venta. Sin - embargo, se ha encontrado que el método basado en ciclos y ten-- dencias cuando se usa para planes a corto plazo, invariablemen-- te se complementa con otros métodos de pronosticar. Si se em-- plea como base para pronosticar los trabajos únicamente cuando-- los patrones de producción están bien definidos, los resultados son altamente satisfactorios.

5.- **Pronóstico industrial:** se hace pronosticando primero el panora-- ma general de toda la industria y luego calculando la parte que le toca a la compañía. Una gran variedad de técnicas se puede-- aprovechar en éste método de pronosticar; la mejor será la que-- más bien se adapte a la industria en cuestión. El método de co-- rrelación de análisis sería el primero que habría de experimen--

tar. Cuando se puede establecer una buena correlación entre las ventas de la industria y uno o más de estos indicadores de la actividad económica, el trabajo de pronosticar las ventas es relativamente fácil, pero en muchos casos no se puede encontrar tal correlación y es necesario relacionar la actividad de la industria con una o más de otras series de datos que tiendan a afectar las ventas de la industria, y luego relacionar los datos de las series influyentes en los mencionados indicadores de la actividad económica. Este método de análisis requiere considerable y esfuerzo y paciencia porque, qún cuando pueda establecerse una relación perfecta en un lapso de muchos años, tendrá que examinarse con ojo crítico para cerciorarse de que no es una mera coincidencia.

6.- Análisis de una línea de productos: es un pronóstico que se formula conuinando los resultados de pronósticos independientes de ventas de las diversas líneas de productos.

7.- Análisis de usuarios: se hace un estudio de conjuntos de las principales industrias que consumen el producto o productos.- Esto deberá hacerse de manera muy parecida al análisis de pronóstico industrial. Cada industria importante que consuma -- los productos de nuestra empresa podrá compararse con un barómetro económico más general, para determinar su relación con la economía general y los factores que influyen sobre su actividad más pronta y sensiblemente. Este método requiere de un

considerable esfuerzo y paciencia porque, aún cuando pueda establecerse una relación perfecta en un lapso de muchos años, tendrá que examinarse con ojo crítico para cerciorarse de que no es una mera coincidencia.

- 6.- Análisis de una línea de productos: es un pronóstico que se formula combinando los resultados de pronósticos independientes de ventas de las diversas líneas de productos.
  
- 7.- Análisis de usuarios: se hace un estudio de conjuntos de las principales industrias que consumen el producto o productos.- Esto deberá hacerse de manera muy parecida al análisis de pronóstico industrial. Cada industria importante que consuma -- los productos de nuestra empresa podrá compararse con un barómetro económico más general, para determinar su relación con la economía general y los factores que influyen sobre su actividad más pronta y sensiblemente. Este método requiere de un análisis minucioso y detallado de muchos datos secundarios, - requiere conocimientos especializados de técnicas analíticas y una cantidad considerable de buen criterio.

#### METODOS Y USOS DE LOS BUENOS PRONOSTICOS

Los problemas de cada compañía son diferentes y por tanto esbozar los principios aplicables a una compañía determinada sería puramen-

te económico. Los problemas de cada compañía deberán analizarse a la luz de los obstáculos que haya que vencer. La experiencia ha demostrado que, a menos que los funcionarios que aprovechan los pronósticos entiendan los métodos que se usaron para formularlos no tendrán confianza en sus resultados. Por tanto, la persona responsable de terminar los métodos, deberá procurar que sean lo bastante sencillos para que los comprendan las personas impreparadas o deberá idear medios para explicarlos. Nada hay que destruya la confianza en los pronósticos como unos cuantos errores importantes; por tanto, una de las cosas esenciales para determinar el método que haya de usarse es encontrar uno que tenga la mayor exactitud posible o por lo menos la mayor exactitud razonable. Una vez que se ha elegido un método de seleccionar, el costo y el trabajo que significan para el personal de la compañía deberán compararse con sus posibles beneficios. Muchas veces se ha comprobado que un buen pronóstico - paga con creces el costo de formularlo.

#### USOS DE LOS PRONOSTICOS

Una compañía puede aprovechar los pronósticos de ventas de muchas maneras, pero, puesto que estamos disertando sobre la formulación del presupuesto de ventas, mencionaremos únicamente su utilidad directa en el departamento de ventas.

MINIMOS DE VENTAS.- El pronóstico tiene muchas utilidades en las ma

nos del gerente de ventas. La primera y más importante consiste en señalar un objetivo para el período inmediato, al indicar la magnitud probable del mercado. Constituye una base para fijar mínimos de ventas de productos en cada región y con frecuencia a cada vendedor. Si el pronóstico es bueno, tales mínimos serán razonables y -- apegados a la realidad, inspirarán confianza en los vendedores y en gerentes de ventas, de que podrán alcanzarlos.

RETRIBUCIONES POR VENTAS: los mínimos de ventas basados en los pronósticos a menudo se usan para calcular un plan de remuneraciones a los vendedores. Es frecuente que estos planes no tomen en cuenta -- la actuación anterior de los vendedores sino que determinen su retribución fundándose en las verdaderas posibilidades de cada zona.-- Los vendedores casi siempre sienten que esta base es real y equitativa y que les da una buena oportunidad de competir por el reconocimiento de méritos y por el aumento de sus ingresos.

TERRITORIOS DE VENTAS.-- Los pronósticos de ventas revelan si los territorios están bien asignados y también muestran las ineficiencias que puedan existir dentro o entre territorios y que no sean -- claramente visibles, dan a conocer también cuando las zonas asignadas son demasiado grandes para que puedan ser bien atendidas, así -- como los casos en que los clientes están demasiado diseminados para que un vendedor pueda trabajarlos costeablemente.

Descubren también los pronósticos en aquellos territorios en que la compañía está trabajando mejor y en los que está trabajando -- peor. Con éstos informes los funcionarios de ventas podrán orientar sus esfuerzos para producir los mejores resultados. Las actividades de ventas y la ayuda de la promoción pueden aumentarse en las regiones donde se vea que es posible mejorar las ventas con un ligero esfuerzo y no aumentarlas en otras zonas donde los gastos adicionales no producirán ganancias proporcionales al esfuerzo adicional.

LA ASIGNACION PARA PUBLICIDAD.- Los pronósticos de ventas deberán aprovecharse siempre para fijar las cantidades que se asignen a pu blicidad. Muchas compañías tratan de mantener un equilibrio entre su presupuesto de publicidad y el total de ventas de los diversos productos y como el presupuesto hay que formularlo por anticipado, los pronósticos son indispensables, deberán aprovecharse asimismo para saber dónde hay que intensificar la propaganda, puesto que -- muestran las zonas donde la situación de la compañía es débil y -- donde los esfuerzos de promoción producirán los mayores resultados.

#### EL PRESUPUESTO DE VENTAS

El primer paso para controlar los gastos de venta es pedir informes financieros que separen y agrupen correctamente todos los gastos de ventas, para compararlos y analizarlos, para poder controlar las --

ventas, hay que saber lo que cuestan.

La separación de los gastos que la contabilidad moderna ha perfeccionado, puede servir para controlarlos, pero no sirve para los fi nes que persigue el gerente de ventas o el comité ejecutivo porque las partidas de gastos controlables están casi siempre juntas en un solo grupo y así se pierde su significación y son partidas en las que con frecuencia pueden hacerse economías.

Las oportunidades de vender a menudo se restringen innecesariamente por incluir en los costos de las ventas numerosas partidas que son más propiamente gastos administrativos o de producción. Por el interés del departamento de ventas y también por el interés del negocio conviene calcular los costos de conformidad con la práctica general de la industria; de otra manera un gerente de ventas puede encontrarse en la situación de enfrentarse con relaciones de ventas a costos que no están de acuerdo con las de sus competidores. La determinación de lo que cuesta vender y de lo que debería costar varía de una a otra compañía y de un producto a otro. Se ha llegado a la conclusión de que la verdadera solución del problema de costos de ventas consiste en que se deberán hacer gastos sólo hasta el punto en que cualquier gasto adicional de un rendimiento igual o inferior al gasto, tomando en cuenta también el costo de fabricar los artículos adicionales que habrán de venderse.

En muchos casos suele ser difícil definir la proporción de los gastos de distribución o mercadotecnia que sean propiamente gastos de vender. Los gastos de vender se definen como los que se hacen en el esfuerzo por obtener aquellas ventas que no hubieran podido realizarse sin el esfuerzo adicional que les prestó el gasto adicional. En otras palabras, los gastos de ventas son un elemento variable independiente que el hombre de negocios puede usar además del precio, para aumentar sus ventas.

Un examen de las principales clases de gastos de venta aclarará la definición. El primer gasto de venta y el más fácilmente discernible es la publicidad, que en general puede decirse que incluye lo que se gasta en los diversos medios de propaganda, tales como periódicos, revistas, material directo como correo, anuncios exteriores y premios. El empleo de estos tipos de gastos deberá basarse en una cuidadosa apreciación de las posibilidades de cada mercado según las revele el pronóstico, en el alcance y eficacia de cada medio dentro de las regiones donde sea posible aumentar las ventas y en lo que cuesten, es más difícil definir el segundo de los principales tipos de costo ya que el problema consiste en determinar qué parte de los gastos de la organización de ventas es verdaderamente costo de venta.

TIPOS DE COSTO DE VENTA.- Aunque es sumamente difícil determinar qué parte de los gastos de una organización de mercadotecnia corres

ponde a gastos de ventas, se pueden hacer algunas distinciones. -- Existe una posibilidad de obtener una medida o apreciación de los gastos de venta cuando en una industria se cuenta con varios métodos de distribución. El método más barato consiste en calcular -- aproximadamente los gastos de distribución sin esfuerzos para vender, y la diferencia entre este costo y cualquier otro método más costoso puede considerarse como mero gasto de venta. Otra cosa -- que también se incluye a veces en los gastos de venta es el costo del estilo; sin embargo, el costo de estilo se considera a menudo como costo de producción y es evidente que en muchos casos es imposible distinguir entre lo que cuesta crear un estilo y lo que cuesta producirlo. Parece preferible que los costos de estilo estén en una categoría separada, similar a la de los costos de venta, pero distintas de los costos de producción. La diferencia entre los -- gastos de propaganda o gastos de vender en el mercado y los gastos de estilo es esencialmente que aquéllos van dirigidos a crear y -- vender al consumidor la idea de que el producto es diferente y mejor, mientras que los segundos son los gastos necesarios para ---- crear la base material para un producto diferente y mejor. Los -- costos de estilo pueden incluir no sólo los gastos que implica la creación de un producto determinado, sino también los gastos de -- compra. Los gastos de venta, como otras subdivisiones de los gastos generales, varían en su composición, pero los siguientes son -- típicos de las partidas que se incluyen: sueldos del departamento de ventas, gastos de viaje y diversiones, teléfono y telégrafo, --

portes, papelería, imprenta, publicidad y diversos.

Un buen pronóstico de ventas puede determinar qué presupuesto de ventas le producirá la mayor ganancia posible y un controlador competente deberá ser capaz de hacerlo. El costo correcto de las ventas en cualquier negocio será el que produzca la cantidad prevista de negocios en las condiciones existentes durante el período determinado al menor costo neto posible.

Cada administración deberá decidir sobre las partidas de gastos que hayan de incluirse en el presupuesto de ventas, podrá determinar cuánto asciende cada una, tomando en cuenta los pronósticos de ventas.

SUBDIVISIONES DEL PRESUPUESTO.- El presupuesto deberá repartirse por divisiones, regiones, territorios, zonas o cualquier otra designación que se use. Los sueldos, comisiones, y gastos de los vendedores, los gastos de publicidad y de promoción de ventas, deberán calcularse y fijarse basándose en lo que indique el pronóstico de ventas.

La labor de la administración al formular el presupuesto de ventas, es definir y determinar cuáles costos pertenecen a este departamento.

## REGISTRO DE VENTAS

Los registros de ventas son declaraciones escritas que se refieren a las actividades de los vendedores en un período específico y en una zona determinada. La gerencia de ventas lo utiliza como un me di o de control de la actuación y los gastos de vendedores. Tam--- también recogen la información relativa al mercado, a la actividad -- presente y a la que se anticipa. Se dividen en 2 categorías, la - que se refiere a un control del equipo de vendedores y la planifi- cación e investigación del mercado.

El control del equipo de vendedores debe ser directamente por el - gerente de ventas, aunque los jefes de departamento y supervisores han de preocuparse por conseguir la mejor actuación individual de los vendedores, estableciendo objetivos, entre los que se pueden - incluir: una delimitación eficaz del territorio de cada vendedor, un determinado tiempo de vista para cada cliente, aptitud para de- terminar las necesidades del cliente, el uso correcto de los infor mes sobre los clientes del territorio correspondiente y una capaci- dad para alterar las técnicas de venta de acuerdo con la situación que se presente con cada cliente.

También se establecen sistemas de control que deben constituir --- orientaciones precisas para la conservación de los objetivos de -- venta y mediante un método cuantitativo se deben valorar sus actua

ciones para la consecución de estos objetivos y de esta manera establecer comparaciones entre lo conseguido y lo que se señalaba previamente.

La organización del equipo de ventas se hace normalmente a base de asignar un territorio específico a cada vendedor, para que así cada uno se especialice en un territorio, y con sus clientes, lo que conduce a que se establezca una relación entre cliente y vendedor.

El factor territorio también sirve como base para planificación y presupuestos de los equipos vendedores.

Los informes de ventas y los registros estadísticos que se derivan de cada territorio permiten al gerente de ventas establecer un control efectivo de sus vendedores en base a las cifras y datos recibidos, que han de quedar a disposición inmediata de consulta llegado el caso de necesidad. Para que el gerente de ventas pueda establecer planes para los grupos de venta y toda su función vendedora, es esencial que pueda disponer de estadísticas comprensivas sobre las ventas, que le permitan realizar un estudio en profundidad de los hechos y tendencias discernibles a cumplir. A menudo un gerente de ventas decide la dimensión o parámetros de un territorio fundándose en su propia experiencia o en la de sus superiores o predecesores.

Al hacer la valoración de un territorio el gerente de ventas ha de-

considerar varios factores que influyen en las ventas. Naturalmente se registra la diferencia de acuerdo con el tipo de operación que se trate por ejemplo:

a) Proveedor del sector consumo:

- 1.- Niveles generales de ingresos en la zona.
- 2.- Distribución de clientes y de clientes potenciales, entre los grandes y los pequeños compradores.
- 3.- Inclinaciones del consumidor por cierto tipo de productos.

b) El proveedor industrial necesita información diferente:

- 1.- Nivel general de actividad de negocio.
- 2.- Naturaleza del negocio.
- 3.- Número de empresas con autoridad local para comprar o que cuenten con departamentos de compras en otras zonas, ya que algunas compañías - especialmente en regiones de desarrollo- son simplemente unidades de montaje y su administración se establece en la central, en las grandes capitales - generalmente.

Partiendo de estas valoraciones es ya posible hacer una estimación del nivel general de actividad y el volumen probable de ventas a con seguir. Esta evaluación queda sujeta a revisiones periódicas como resultado de las informaciones sobre ventas y sobre su registro.

También es conveniente que se realicen ciclos de viaje que es el período de tiempo que necesita un vendedor para realizar la visita --- completa a su territorio siguiendo una ruta prevista, considerada --- como la más adecuada, para que de esta manera el vendedor consiga --- una atención completa y lógica a su territorio, programar anticipa--- damente el viaje y concerte con los clientes la frecuencia de visi--- tas en los días que más convenga. De esta forma se facilita al ven--- dedor que trabaje más adecuadamente en su territorio.

El ciclo de viaje depende de la frecuencia con que un cliente quie--- re que se le visite, ya que el cliente puede realizar sus compras --- diariamente, semanalmente, mensualmente o por temporadas y en esto--- se basará el período del ciclo.

Los informes escritos son de vital importancia para todo el personal de ventas, desde el propio gerente de departamento como a los jefes de departamento; así como para los jefes de zonas y para los vendedo res, la cantidad de informes va en aumento a medida que se va am--- pliando la estructura orgánica y son imprescindibles para que para --- cada elemento actúe con efectividad, pero ya que la función princi--- pal del vendedor es vender, no se le debe sobrecargar con excesivos--- informes escritos.

Los informes han de ser claros, concisos y concluyentes. Deben te--- ner extensión limitada y no deben llevar más de un cuarto de hora ---

para su redacción.

Cada nivel gerencial tiene necesidad de disponer de sus propios informes como por ejemplo, para el director de ventas/mercadología, - los informes importantes son: 1) cifra de ventas, 2) costos de venta, 3) tendencias del mercado, 4) actividad de la competencia, negocio que se anticipa para el próximo período y 6) variaciones del -- plan. El gerente de ventas necesita detalles generales de la actuación de la organización de ventas incluyendo: 1) zonas, 2) produc--tos, 3) categoría de los clientes, 4) nuevos clientes, 5) clientes--perdidos y 6) coste de las ventas. Los gerentes de zona solicitan-- un análisis detallado de los resultados de la zona con base semanal 1) por territorios, 2) números de visitas al día, 3) nuevos contac--tos, 4) pérdida de ventas por ámbito de producto. Los jefes de de--partamento requieren información comprensiva de la actuación de los vendedores bajo su control directo, con base diaria en: 1) número - de visitas diarias, 2) porcentaje de nuevos contactos, 3) número de entrevistas, 4) número de ventas, 5) importe de los pedidos, 6) negocio futuro que se anticipa, 7) nombre y clasificación del contac--to, 8) si el vendedor trabaja de acuerdo con el plan, 9) si los vendadores hacen uso efectivo de las enseñanzas sobre: presentación, - técnica y muestrarios.

El vendedor ha de complementar una serie de formularios referentes-- a sus servicios, que suelen ser diarios, semanales y mensuales, ---

estos son:

- a) Informe diario.- Generalmente se redacta a última hora del día y se envía al jefe del departamento diariamente. El documento permite al jefe del departamento seguir la marcha del trabajo y los progresos diarios.
- b) Ficha del cliente.- Es un archivo personal que el vendedor debe realizar y que se lo devuelve a la compañía en caso de que éste abandone la empresa. En este fichero se anotan el nombre y dirección de los clientes y de los posibles clientes, la persona que hay que entrevistar, naturaleza del negocio, informe sobre pedidos pasados o posibles, y detalle de las visitas pasadas. El vendedor debe consultarlo antes de emprender viaje o iniciar su ruta de trabajo a fin de recordar los puntos más interesantes del cliente a visitar. Este archivo hay que llevarlo al día y el jefe de departamento debe revisarlo periódicamente.
- c) Resumen semanal de actividades.- Normalmente va unido a un informe sobre el vehículo en casos en que la compañía facilite este tipo de transporte. Aquí se cita en forma resumida la actividad de toda la semana, con número e importancia de pedidos conseguidos, nuevos clientes, incidencias, kilometraje del vehículo, etc.
- d) Informe mensual.- Se une a los informes semanales, señalando -

el negocio que se pronostica para el mes próximo y posibilidades para el siguiente. Sirve de orientación al gerente para determinar -- las futuras necesidades de producción.

- e) Nota de gastos.- De esta forma el vendedor comprueba los gastos en los que ha incurrido, algunas empresas tienen hecho un cálculo de gastos cuya cifra se entrega al vendedor para que éste trate de que sus gastos no excedan los límites de esta cifra fijada.

#### INCREMENTO DE LAS VENTAS

MEDICION DE LOS BENEFICIOS.- El éxito de una empresa se juzga definitivamente por su habilidad de conseguir utilidades. La utilidad es el objetivo y el criterio por el que se mide y determina el éxito y es el elemento por el que la empresa permanece a través del tiempo. Para que una compañía obtenga utilidades ha de realizar una venta y para ello necesita crear un cliente, pero tan importante como crearlo es mantenerlo satisfecho.

La preocupación básica de la gerencia de ventas es la creación de -- de una estrategia para incrementar las ventas. Los elementos primarios de la dirección sobre planificación, organización, organización, motivación y control, son directamente aplicables a la gerencia de -- ventas. Para el establecimiento de objetivos y metas individuales, -- la gerencia de ventas tiene que tener en cuenta las necesidades di--

vergentes de la compañía, para lo cual ha de asumir su superior responsabilidad de conseguir la rentabilidad requerida.

Si la gerencia de ventas no tiene en cuenta la política comercial - en su conjunto, su estrategia no será congruente con la estrategia general colectiva. En sentido opuesto, si la alta dirección de una empresa no atiende los criterios de una gerencia de ventas, orientada hacia el consumidor y pretende conseguir el máximo beneficio del negocio existente, puede llevar a la empresa a la quiebra, si lleva este criterio hasta el máximo extremo.

Con una política de bajas inversiones en empleo, capital y recursos, las utilidades pueden aumentar a corto plazo, pero a largo plazo la empresa se verá superada por sus competidores y perderá el mercado.

Es difícil el problema de definir y medir los beneficios. Contadores, hombres de negocios y economistas, no consiguen ponerse de acuerdo en una solución definitivamente satisfactoria. Existen dos consideraciones comerciales: la teoría de valor-líquido-incremento, y la teoría del costo y rendimiento.

En la teoría valor-líquido-incremento la utilidad que un negocio ha acumulado, durante un período determinado de tiempo, es la diferencia entre el valor líquido del negocio al iniciarse el período y a su terminación.

Es necesario hacer reajustes por las retiradas de fondos y por los aumentos de capital que se hayan podido efectuar. Entre los muchos problemas que presenta esta teoría, figura la decisión referente a qué activos y a qué pasivos hay que incluir. Otro inconveniente es especialmente difícil, desde el punto de vista del gerente de ventas, es que la teoría confunde las ganancias "programadas" y las "inesperadas". Las utilidades inesperadas se derivan de hechos fortuitos, mientras que los programados, son fruto de una planificación y una decisión gerencial. Es evidente que la utilidad es el criterio por el que se juzga el gerente de ventas. Debería existir una manera de hacer la distinción entre utilidades fortuitas y utilidades programadas.

En la teoría del costo y rendimiento, se razona que la utilidad acumulada durante un período es la diferencia entre los rendimientos conseguidos y los costos en que se han incurrido.

Si hay que juzgar el éxito de una compañía por la cifra de utilidad conseguida, es evidente que a mayor utilidad, mayor es el éxito, pero el concepto de utilidad no puede dar por sí sola una medición satisfactoria. Son muchas las empresas que al plantear sus objetivos sobre la utilidad no lo hacen de manera realista, como:

- a) Es tan grave fijar los objetivos de ventas y de utilidades demasiado bajos, a corto plazo, como plantearlos demasiado elevados.

- b) La alta dirección de una empresa, al imponer objetivos y presionar a sus subordinados para que los consigan, suele inducir a -- que las gerencias intermedias subestimen sus objetivos sobre uti lidades.
- c) Las gerencias deben estar motivadas para fijar objetivos realistas que les induzcan a satisfacer sus propias necesidades.
- d) Mediante una aplicación realista de la dirección por objetivos, - debe hacerse más consistente la planificación a largo plazo de - los gerentes, sustentada por una estrategia a largo plazo traza- da por la alta dirección.

Los recursos de una compañía tienen un valor y las utilidades que se obtengan en un determinado período de tiempo deben guardar relación- con este valor.

METODO DE UTILIDAD SOBRE CAPITAL EMPLEADO.- Si una nueva compañía - acepta este concepto de utilidad, puede dar un nuevo estado a sus ob jetivos. "La maximización de una utilidad obtenida por los recursos que se han invertido para este fin".

Para el gerente de ventas este concepto es importante, toda vez que- determine que los recursos de una compañía son limitados y deben em- plearse de la manera más provechosa.

El gerente de ventas tiene por objetivo el vender más para obtener -

una mayor utilidad por la inversión hecha en mercancías. Para decidir la técnica a emplear debe tener en cuenta la naturaleza del producto y la naturaleza del mercado. Basándose en los conceptos de demanda, ésta se contrae a medida que se elevan los precios; por consiguiente, si aumentamos los precios de los productos para obtener una mayor utilidad, nos exponemos a vender menos producto. La medida en que la demanda ceda depende de su "elasticidad" con la que la demanda consumidora pueda responder a un aumento de precio.

Cuando un elemento es elástico se distiende: cuanto más, mayor es su elasticidad. Si una ligera variación en el precio de un producto provoca grandes cambios en la cantidad del producto pedido, se dice que está sujeto a una demanda elástica. Si al contrario la variación en el precio no origina grandes cambios en la demanda, se dice que es -- una demanda inelástica.

Si la demanda es elástica todo aumento en el precio producirá un descenso en la demanda. Si la demanda es inelástica, las subidas de -- precio no dan por resultado una caída inmediata de la demanda, aunque es posible que a la larga los consumidores busquen provisiones alternativas o adquieran productos sustitutos.

Por lo que se acaba de exponer es evidente que la demanda elástica es un concepto de alto interés para el gerente de ventas. La subida de precios para incrementar las utilidades es un criterio que pocas veces se puede llevar a la realidad.

El concepto de elasticidad también puede aplicarse a las reducciones de precios. Si un gerente de ventas estima que con una rebaja de precios aumentará la venta de este producto habrá de tener presente cuál es la elasticidad de demanda del mismo.

Para aumentar las utilidades, el gerente de ventas tiene dos alternativas:

- a) Menos costos: la disminución del costo puede conseguirse de varias maneras de acuerdo con la naturaleza del producto o del servicio de que se trate:
- 1.- Con una mayor utilización de máquinas o equipos.
  - 2.- Aplicando una reducción en la variedad del producto; por ejemplo, menos colores en una gama de pinturas.
  - 3.- Racionalización del personal, menos representantes, empleados administrativos, etc.
  - 4.- Utilización de equipos especializados para eliminar los elevados costos laborales.
- b) Vendiendo más efectivamente: la gerencia de ventas tiene necesidad constante de conseguir una mayor proporción de ventas por entrevista. La venta efectiva es un problema mercadológico y comprende todos los mecanismos propios de la mercadología que hay que utilizar combinadamente. Para la gerencia de ventas es una labor especialmente importante en la que tiene que: idear -

una estrategia, hacer una valoración de planes alternativos, tomar decisiones sobre soluciones, tener la seguridad de que sus políticas se ponen en práctica y vigilar los resultados obtenidos.

Es esencial que el gerente de ventas aplique en su tarea aspectos creativos y al desarrollar su labor ha de ser dinámico en la creación de nuevas oportunidades de venta.

La mercadología comporta un estudio concienzudo de las inclinaciones del mercado a fin de tratar de evitar todos los problemas posibles y hacer posible el establecimiento de predicciones más positivas. Si el estudio del mercado por medio de investigaciones sobre la economía y sobre el consumidor, señalan la posibilidad de dirigir el producto directamente al consumidor, se habrá encontrado -- una posibilidad de reducir los costos de venta. En este proceso se pueden emplear varias formas de ayuda para una mejor venta, como: promoción de ventas, publicidad, y relaciones públicas.

Para vender más lo que a veces se necesita es un mayor esfuerzo, más atención a las necesidades del cliente, mejor criterio respecto al proceso de venta y tal vez más horas de trabajo y mayor dedicación al comprador. Si se consigue que el cliente, incorpore un número de productos más elevados en sus existencias, obtendremos mayores posibilidades de ventas. Naturalmente es preciso vigilar, no obstante, si los gastos adicionales exceden de los resultados -

de las ventas que la acción ha provocado, ya que de ser así, el resultado sería nulo.

#### LA PARTE MAS IMPORTANTE DE UNA VENTA

El punto real de ataque en una venta lo forman las necesidades del posible comprador. Es tan necesario que el vendedor se prepare adquiriendo conocimientos completos sobre esas necesidades como que conozca minuciosamente los artículos que ofrece. Para que tenga -- eficacia la argumentación del vendedor, tiene que ir dirigida a los problemas de su posible comprador. Esto se consigue haciéndole ver claramente que los puntos principales de su propuesta tienen relación directa y beneficiosa con las necesidades y problemas del comprador. El vendedor hábil podrá entrevistarse con los compradores poniéndose a su propio nivel, estudiar sus problemas y ayudarles a resolverlos.

COMO HACER DIFICIL LA NEGATIVA DE UNA ENTREVISTA.- Un vendedor muy capaz emplea lo que él llama ganchos en sus conversaciones telefónicas encaminadas a conseguir citas. El primer gancho es un ataque - directo para conseguir la entrevista. El punto importante en el segundo gancho es el llamamiento a la justicia y a la equidad y en el tercer gancho la palabra importante es cortesía. Es difícil resistir al ataque. Son pocos los que se resisten y es probable que fueran compradores tan difíciles de convencer que será preferible gas-

tar el tiempo con algún otro posible comprador más tratable. También aquí el punto fundamental es la sugestión positiva.

INICIACION DE LA VENTA.- Llegamos ahora al proceso personal de la venta. Es costumbre dividir este proceso en cierto número de etapas diversas, como atención, interés, deseo y cierre de la venta.- No cabe duda que esos elementos intervienen en todas las ventas, - pero es preferible evitar la idea de que el proceso de venta sigue siempre un orden metódico y regular. No es así en el curso de la entrevista ordinaria que da como resultado una venta. Esas diversas etapas se entremezclan de tal manera que no pueden identificarse. En realidad sólo hay dos acontecimientos en una venta ordinaria, que tengan una identidad bien clara; esto es, la iniciación de la venta y el cierre.

Se ha afirmado a menudo y no sin razón, que los primeros minutos de la entrevista constituyen una parte importantísima en una venta. El vendedor tiene que atraer no sólo la atención del presunto comprador, sino que esa atención tiene que ser también favorable, por consiguiente, la primera parte de la entrevista debe impresionar al comprador, pues todos nos sentimos naturalmente inclinados a escuchar a un extraño que parece estar en situación próspera y tiene cierto aire de seguridad, en el primer momento aceptamos al interlocutor en su propia valuación. Es cierto que esta impresión inicial es sólo un comienzo, pero es un buen comienzo y merece la pe-

na dedicarle atención y minuciosidad. La cortesía produce siempre una reacción favorable. Si es sincera, la cortesía profesional -- suele ser superficial, suntuosa y fácil de descubrir. La cortesía sincera es algo más que maneras superficiales. Es, en esencia, -- una actitud del espíritu. Es el reconocimiento por el vendedor de la valía y la importancia del comprador. Esta actitud inferior -- puede cultivarse fácilmente si se tiene presente el hecho de que -- cada comprador se considera, como es natural, como el centro de su pequeño mundo y es natural que así sea, ya que todo se enfoca en -- su propia conciencia individual.

El vendedor hábil utiliza el sentido común al mismo tiempo que el ingenio al presentarse al comprador. No trata de forzar la atención cuando las circunstancias no son propicias, utiliza el ingenio, sin embargo, en un esfuerzo para hacer que las circunstancias sean propicias. Está siempre dispuesto a aceptar una cita -- cuando su posible cliente está sinceramente atareado, pero hace -- todos los esfuerzos razonables para presentar su argumento mientras está sobre el terreno y utiliza el discernimiento para decidir si el comprador está realmente ocupado o solo parece estarlo.

Después de que el vendedor se ha presentado al comprador y ha iniciado la entrevista, expone su argumentación encaminada a venderle el artículo. Hablándole en términos generales, la argumentación -- encaminada a vender abarca toda la entrevista desde la presenta---

ción hasta el cierre de la venta. Es muy corriente para el vendedor ordinario confiar por completo en el conocimiento de su producto como preparación para hablar con él. Es indudable que un individuo de habilidad ordinaria puede hablar muy eficazmente sobre -- cualquier cosa que conozca bien, sin embargo, hablará con mucha -- más eficacia si, basándose en esos conocimientos, hace una preparación especial. Muchas empresas se esfuerzan por ayudar a sus vendedores preparándoles una argumentación estándar para presentar su producto o sus servicios. Este argumento se adaptará muy rara vez a la personalidad de los diferentes vendedores.

INTERES EXISTENTE EN EL ESPIRITU DEL VENDEDOR.- Cuando vende el - vendedor tiene en mente dos pensamientos centrales. Uno es el interés por efectuar la venta y el otro el interés por el cliente. - El modo que esos dos intereses se combinan determina la estrategia de venta a seguir. Pero, ¿qué queremos decir con preocupación o interés? Desde luego nada tiene que ver con cantidad, como sería el volumen o la importancia de la venta. Aquí se trata más bien del grado de interés o preocupación existente en el espíritu del vendedor, porque no cabe duda que sus actos se basan en lo que piensa.- Ahora bien, lo que importa es cómo se preocupa un vendedor por su venta y cómo por sus clientes, así como la manera en que se entrelazan ambos conceptos.

PREOCUPACION POR EFECTUAR LA VENTA.- No se refiere solo a la ven-

ta de un número determinado de artículos o servicios específicos, sino también a lo que se persigue al hacer la venta. En este sentido puede afirmar que localizar un número de nuevos prospectos es un resultado de ventas. Otro sería el hallar nuevos empleos para un artículo. No cualquier venta es una actividad comercial encaminada al lucro, hay empresas benéficas integradas por voluntarios. Por lo tanto al hablar de que un vendedor se preocupa, queremos referirnos más bien a la calidad y espíritu de sus pensamientos y sentimientos en lo referente a la consecución de un resultado. Si la preocupación por el resultado de la venta es baja, lo más probable es que la línea de acción que se siga no lleve a un resultado tan bueno. Por el contrario, si la preocupación es grande, el resultado será mucho mejor.

Es posible que un vendedor tenga mucho interés por hacer ventas a fin de que su empresa perciba buenas utilidades. Otro tal vez sienta impulsado por percibir beneficios personales. Sin embargo, en ambos casos, el interés del vendedor por la realización de ventas influirá indudablemente en su actuación.

Lo que verdaderamente importa al vender es el modo en que manifiesta el vendedor esa preocupación por su cliente, mediante su actuación y palabras. Es por ello que cabe repetir que el grado de interés en realizar la venta y también en el cliente, se halla vinculado de un modo estrecho con las ideas del vendedor.

COMO EXPONER LA CONVERSACION DE VENTA.- Existe una distinción importante entre la preparación de una conversación de venta y su exposición. Ya que no hay dos ventas exactamente iguales, algunas - entrevistas son breves, otras son prolongadas. En algunos casos - el cliente estará completamente familiarizado con el artículo del - vendedor, en otros quizá conozca muy poco sobre él. Algunos com- pradores son tercos y bruscos. Otros son simpáticos y sin prejui- cios. Otros hacen objeciones e interrupciones con toda libertad.- otros saben escuchar. En realidad es inútil tratar de conducir -- una venta siguiendo un método rígido previamente trazado, cosa que debe tener siempre presente el vendedor. El entusiasmo es conta- gioso, da fuerza a la argumentación de venta y la hace prosperar.- El vendedor monótono no está plenamente convencido de la bondad de su oferta será más entusiasta si se esfuerza primero por convencerse a fondo de la bondad de lo que ofrece, entonces podrá adquirir - esa intensidad de sentimiento, que se comunicará al presunto compra dor, sin embargo, debe tenerse en cuenta que el entusiasmo no es si nónimo de garrulería, el entusiasmo no se manifiesta en forma de -- ruido o presión para que compren, sino más bien en convicción y en- seriedad de maneras. El entusiasmo más eficaz es el reposado y que sabe dominarse.

CUANDO DEBE MENCIONARSE EL PRECIO.- La objeción más común y proba- blemente la más formidable o el mayor obstáculo para la venta de ca si todos los artículos es la cuestión del precio. Después de todo-

el proceso de venta es un esfuerzo por parte del vendedor para persuadir al cliente de que cambie una cierta cantidad de dinero por los beneficios y las ventajas que se le ofrecen, esto sugiere que, como un principio fundamental, a menos que las circunstancias dicten otra cosa en algún caso particular, debe evitarse mencionar el precio hasta que se haya establecido firmemente con toda claridad en la mente del comprador la calidad y el valor del artículo o las posibles utilidades que pueden derivarse de su reventa. Es tan importante este punto, que en general, el precio no debe mencionarse al principio de la presentación de venta, ni para responder a una pregunta concreta del cliente.

En lo que respecta al arte de vender, el uso de la sugestión equivale a recurrir a la imaginación o al estado del comprador, siempre que sea posible será conveniente seguir cada punto para la venta -- por una sugestión.

COMO DESARROLLAR UNA ACTITUD CONFIADA.- Existe una técnica sencilla para desarrollar el hábito de la confianza en sí mismo. Se consigue de la misma manera como se forma un hábito físico; esto es, por una repetición constante, hasta que se hace automático. El hábito de confianza en sí mismo se forma reflexionando sobre hechos favorables y reteniéndolos hasta que se forme el hábito. Algunas personas tienen un temperamento que les permite hacer esto de una manera natural, otros tienen el temperamento opuesto, y otras persona

nas poseen un temperamento mixto. Pero cualquier vendedor puede en trenarse para pensar positivamente. El resultado será un estado de seguridad y confianza que actuará como una sugestión constante y po sitiva sobre sus clientes.

El mismo procedimiento puede seguirse en lo que respecta al juicio - que el vendedor se forme de sí mismo. Todas las personas poseen cu lidades admirables, como valor, laboriosidad, inteligencia y honra-- dez. Por otro lado es cierto que todos tenemos faltas y debilidad-- des. El peligro está en que el vendedor se estime a sí mismo en se-- creto por estas últimas cualidades. El término complejo de inferioridad expresa un estado de espíritu real, demasiado común en los ven dedores que han permitido a esas cualidades inferiores obtener el -- control. Esto es completamente inútil y es simplemente el resultado de un hábito espiritual y perjudicial que lleva a tener constantem te el fracaso. La actitud del vendedor hábil es precisamente la --- opuesta. El juicio de sí mismo se rige por lo mejor que hay en él, - por una práctica constante que desarrolla el hábito de la confianza- en sí mismo, que lleva siempre consigo la sugestión del éxito.

Este desarrollo de la confianza en sí mismo ejerce una influencia - tan decisiva en el éxito del vendedor que éste hará bien en fijarse- un programa concreto, siguiendo las líneas antes indicadas y atenerse a él con persistencia. La confianza en sí mismo actúa como una - sugestión indirecta que obra automáticamente y resulta una de las -- partidas más útiles del activo del vendedor.

## CAPITULO VII

### CIERRE DE LA VENTA

IMPORTANCIA DEL CIERRE.- No será necesario decir que la parte más importante de una venta es el cierre de la misma pues el fin de todo proceso de venta es conseguir el pedido, sin embargo, se exagera a menudo la dificultad del cierre. La verdad es que si se ha tratado bien la venta e imbuído al comprador el deseo sincero del artículo que se ofrece, es razonable suponer que el resultado será una venta. Tiene mucha importancia que el vendedor adopte ese -- punto de vista y espere confiado obtener el negocio. Sin embargo, es igualmente cierto que muchos clientes desean, por una u otra razón aplazar la compra cuando el proceso ha llegado a ese punto, y a veces lo hacen sin ninguna razón. Si el vendedor vacila, el deseo se esfuma, intervienen otros deseos y otras compras, a veces de artículos de la competencia, que absorben la capacidad de adquisición del posible cliente, por consiguiente, en un sistema en el que impera la competencia, es importante que el vendedor considere el deseo que ha conseguido despertar en el comprador como un activo creado por él, para él y para su empresa, y que no deje sin remover ningún argumento para conseguir una decisión inmediata del comprador.

Suelen ser tan diversos los tipos de compradores y tan variadas --

las ofertas que no es posible dar ninguna prescripción típica para el cierre, sin embargo, pueden hacerse dos clasificaciones generales: en una clase se sitúa a los compradores con los que no es conveniente emplear tácticas de cierre y en la otra, aquéllos con los cuales esas tácticas son necesarias. En la primera clase pueden incluirse los compradores experimentados o profesionales que conocen las mercancías y los precios y que por lo general, saben también -- sus necesidades. Por regla general, han tomado la decisión cuando el vendedor ha terminado su exposición y cotizado los precios, han tenido una amplia experiencia con vendedores y podrían resentir --- cualquier tentativa o maniobra para hacerles adoptar una decisión - favorable, de ordinario cierran la venta o terminan la entrevista - por su propia iniciativa. Pueden incluirse también en esta categoría los comerciantes que compran artículos de gran consumo a vendedores que los visitan con regularidad. Por lo general, en esos casos no interviene ningún problema de cierre, además de los citados, pueden sumarse a esa categoría ciertos hombres de negocios inteligentes y experimentados que son algo arbitrarios y testarudos y tienen la costumbre de tomar sus decisiones sin admitir sugerencias -- ajenas. Cualquier táctica de cierre que se emplee en esos casos -- tendrá que seguirse con muchísimo tacto. Sin embargo la clase más numerosa de compradores está formada por tipos con los que es conveniente emplear tácticas de cierre. Cuando llega el momento de tomar una decisión final, como ocurre siempre con todos los compradores y con todas las ofertas, el comprador medio tiene que ser ayuda

do para llegar a una decisión favorable. La razón para que así sea es la indecisión. La vacilación o la duda que suelen imperar casi siempre en el ánimo del comprador, o dicho de otra manera, cuando una persona se enfrenta a la necesidad de tomar una decisión que implica el gasto de tiempo, esfuerzo o dinero, se presentan casi invariablemente ciertos pensamientos inhibitorios que estorban la conclusión del trato o aplazan el cierre para alguna fecha futura. Es ésta una debilidad de la naturaleza humana que hacen necesario el trato de cierre por el vendedor y que convierte a veces ese cierre en un problema difícil.

CUANDO DEBE INTENTARSE EL CIERRE.- En todos los procesos de venta llega un momento que, en lo que respecta a la venta, es el más favorable para cerrar el trato. Esto no quiere decir que puede cerrarse. Hay algunas ventas que nadie podría cerrar, sin embargo, llega siempre un momento que es el más propicio, o por lo menos un primer tiempo en el que debe ensayarse el cierre. A veces se da este nombre de momento psicológico, pero esto no quiere decir que llegue -- siempre un momento crucial que el vendedor tiene que descubrir para actuar y no perder la venta. Esa es una idea errónea. La realidad es que en la venta ordinaria se presentan muchas de esas frases favorables y que es prudente vigilar su aparición y actuar de acuerdo.

Cuando el vendedor ha expuesto en una forma completa su asunto al comprador, le ha presentado su artículo, ha refutado objeciones y -

estimulado su interés, es evidente que ha llegado la hora de intentar cerrar el trato; por otro lado, si la venta está bastante adelantada, y el comprador, después de mostrar interés, empieza a interrumpir al vendedor haciendo preguntas sobre el precio, los plazos, o formulando otras preguntas que revelen su inclinación a comprar -- es evidente que es ésta una buena ocasión para intentar el cierre.-- Cuando el vendedor, en medio de su exposición al comprador, se detiene y formula alguna pregunta a éste para comprobar el grado en -- que se interesa y las respuestas son particularmente favorables, es a menudo preferible intentar el cierre inmediato. No tiene ningún-- sentido continuar esforzándose por convencido y dispuesto a comprar. Lo importante es el pedido, no la conversación sobre la venta. Si -- la tentativa resulta prematura, el vendedor puede proceder de nuevo-- a reanudar su demostración. La actitud del vendedor al cerrar el -- trato debe ser confiada. El buen vendedor supone, como una cosa natural y lógica, que el comprador le hará el pedido.

Se dice de muchos vendedores que saben cerrar y otros que no saben -- hacerlo. La razón de esta diferencia de habilidad reside más frecuentemente en la falta de espera confiada y de valor para una -- situación decisiva, más bien que en el hecho de tener o no tener una -- personalidad agradable o de carecer o no de los conocimientos necesarios sobre las mercancías. Teóricamente se dice que el vendedor debe esperar la decisión del cliente. En la práctica no es así, la -- iniciativa tiene que partir del vendedor, el silencio y la falta de

actuación en este momento de la venta, cuando el vendedor debe ser toda acción, resultaría en una gran mayoría de los casos en un --- aplazamiento de las decisiones, si no en una pérdida absoluta de la venta. Esto se debe a los pensamientos inhibitorios que pueden a veces surgir en la mente del comprador y bloquear la venta o --- aplazamiento de la decisión. El comprador suele estar en el estado de espíritu indeciso o vacilante en lo que respecta a tomar una decisión inmediata y en este momento no necesita un empujón muy -- fuerte en un sentido o en otro para decidirse por el artículo o -- contra él. Abandonado a sí mismo, es muy probable que aplace la -- decisión o que decida en sentido negativo; por consiguiente, el -- vendedor tiene que ayudarle a adoptar una decisión favorable, ejer ciendo a ese fin una influencia decisiva. De aquí la necesidad de usar tácticas y maniobras concretas de cierre. Puede decirse que no se trata en modo alguno de abusar del comprador, no se trata de una tentativa para forzarle presionando su ánimo, no hay en modo -- alguno que arrollar la resistencia del comprador ni obligarlo a -- aceptar un artículo que no necesita ni puede utilizar con provecho. Suponemos que la oferta del vendedor es legítima y puede benefi--- ciar al comprador. En estas circunstancias es correcto y legítimo influir sobre su ánimo para que llegue a una decisión favorable.

MÉTODOS DE CIERRE.- Hay ciertos métodos bien definidos o tácticas que emplean los vendedores hábiles y que la experiencia demuestra que son eficaces. Téngase presente que el fin principal del vende

dor, al llegar a esta etapa es, por supuesto, hacer que el cliente adopte una decisión favorable. La manera más eficaz de conseguir-ésto es proponer algún acto concreto. Expóngase la idea en una -- forma concreta y tan razonable que sea fácil y natural para él --- asentir. El cierre tiene que hacerse de una manera fácil y diplomática. El vendedor debe evitar que parezca que hace por sí mismo el pedido o arrebató la decisión del comprador. El acto que solicita tiene que ser definido, concreto y de una naturaleza razonable. Además, la palabra final tiene que dejarse al comprador. Al gufen ha dicho que la máxima perfección del arte está en ocultarlo. La táctica del vendedor para el cierre debe tener por objetivo ayudar al comprador a que tome una decisión favorable sin parecer que le ayuda.

Es probable que la maniobra final sea extender el pedido. Es muy-difícil para el comprador interrumpir al vendedor mientras éste escribe. El vendedor cuando crea que ha llegado el momento psicológico, extiende su impreso sobre la mesa del cliente, se inclina sobre ella, coge la pluma, luego le pregunta su nombre. Pocas son - las personas que se niegan a darlo, pues es muy difícil hacerlo -- sin parecer grosero. Luego procede a extender el duplicado prometido para que lo firme el cliente. Los puntos fuertes en este método de cierre son: que el vendedor da por supuesto que el comprador va a solicitar el producto; consigue la cooperación activa del cliente, para llenar la solicitud; no pide al cliente que escriba-

nada hasta que se ha llegado a la decisión y entonces lo primero que escribe es el cheque. No se esperan las respuestas a las preguntas que pueden dar lugar a reflexiones o dudas por parte del cliente. - Es el vendedor el que toma las decisiones por él. Probablemente lo más importante que se observa en este método es la seguridad y la -- gravedad que son necesarias para utilizarlo.

HACER UNA CONCESION PARA CERRAR.- Cuando la oferta del vendedor lo permite, una concesión especial, una atención particular o la sugerencia de un servicio en el momento del cierre, facilitará en muchos casos la obtención del pedido. La concesión especial se hace, o el servicio se ofrece de una manera amistosa y más bien confidencial. - Recíprocamente, cuando el comprador solicita una concesión especial, el vendedor, si la concede, debe utilizarla como una palanca para cerrar la venta. La ventaja de este método de cierre es que presume - que el comprador va a aceptar la oferta. Esta sugerencia precipita a menudo su decisión, además una oferta amistosa de un servicio especial, facilita su asentamiento.

Otro método eficaz, algo parecido al anterior, es el aprovechar alguna pregunta del cliente que indique una actitud favorable. La pregunta no es una decisión, pero puede tratarse razonablemente como si lo fuera. El principio es: acéptese inmediatamente una pregunta favorable como una decisión y procédase como si se hubiera cerrado la venta. Este método solo debe emplearse en un momento de la venta --

cuando el posible comprador está interesado y puede intentarse lógicamente el cierre. Además tiene que utilizarse de una manera diplomática y razonable, evitando que parezca que se ha forzado la mano al comprador. No está bien parecer demasiado deseoso de cerrar el trato o demasiado agresivo, porque casi todas las personas resisten que se les obligue a tomar una decisión. Hay que llevar de la mano al cliente, pero no empujarle.

Este método resulta a menudo eficaz si se trata de una manera cortés y segura. La razón es que cuando un cliente está interesado, pero vacila, y por una pregunta hace que el vendedor crea que ha aceptado y éste actúa como si fuera esa la realidad, le resulta más fácil al comprador dejar subsistir la decisión aparentemente suya y dar el trato por correcto.

Otro método eficaz para utilizar el mismo principio es cerrar el trato aprovechando cualquier punto secundario o incidental. Es posible que el cliente no haga una pregunta que pueda considerarse como una decisión favorable, pero el vendedor le hace al cliente una pregunta cuya respuesta pueda considerarse razonable como una favorable decisión. Al emplear este método hay que tener la seguridad de que la pregunta es de tal naturaleza que el comprador se vea virtualmente obligado a expresar una preferencia por una de dos alternativas incidentales, cualquiera de las cuales puede interpretarse como una clara determinación a favor de la pregunta principal. La respuesta ---

tiene que llevarse de una manera amistosa, fácil y natural. Si el vendedor parece estar trabajando al cliente, el método fracasará. En realidad debe esforzarse por llevar al comprador a decidirse -- por adquirir, pero en forma en que se logre su convicción y no tratar de engañarle para que haga algo que no debe hacer. Si el comprador no puede utilizar la propuesta con provecho, el vendedor no debe tratar de hacerle cerrar el trato, sin embargo, si la propuesta es provechosa para el comprador, el vendedor debe esforzarse -- por sacarle de su indecisión por todos los medios posibles.

En algunos casos, cuando el cliente se ha interesado sinceramente y muestra una disposición favorable, insistirá en que se le de --- tiempo para estudiar el asunto. En estos casos no es posible cerrar la venta durante la primera entrevista. En el caso de una -- oferta en la que sólo es necesaria una visita para consumir la --- venta es probable que hubiera podido evitarse el aplazamiento de - la decisión, posiblemente haya que buscar la causa de este aplazamiento en la conversación del vendedor al exponer su producto: falta de entusiasmo y de interés, omisión en enlazar estrechamente el artículo ofrecido con las necesidades del comprador, demostración afectuosa, o tal vez puntos débiles en la técnica de cierre. El - vendedor tiene que darse cuenta de que toda decisión aplazada es - casi siempre un enemigo para la venta, por consiguiente, la entrevista debe estar llena, por parte del vendedor, de una confianza - segura de cerrar la venta en la primera visita, por lo tanto siem-

pre que el resultado de la entrevista sea una decisión aplazada, ha rá bien el vendedor en repasar la entrevista minuciosamente y ver - donde fué débil. Es mucho más fácil impedir que se solicite una -- nueva visita que lograr que el presunto comprador cambie de parecer después que ha decidido aplazar su decisión. Puede hacerse de di-- versas maneras, el vendedor puede aparentar dar su aquiescencia, -- volver a hablar del artículo empleando argumentos de reserva e in-- tentar de nuevo el cierre desde un ángulo diferente. Hay algunas - ofertas que por su misma naturaleza no admiten una decisión defini-- tiva en la primera entrevista. En esos casos la conversación de -- venta se extiende sobre las frecuentes visitas que hay que hacer al comprador.

El vendedor debe darse cuenta a tiempo del estado de espíritu del - comprador. Si no es conveniente no se podrá cerrar la venta y teme que todo el contrato corre peligro de perderse si hace presión so-- bre él para que se decidiera. Por consiguiente él mismo sugiere -- que se aplace el asunto para que el comprador tuviera una oportuni-- dad de enterarse de algunos detalles adicionales que él conocía del producto.

Hay cierta técnica para llevar a efecto la visita repetida ordina-- ria. La propuesta no está ya fresca en la mente del cliente y se - ha esfumado la influencia personal ejercida por el vendedor. Por - regla general no es conveniente preguntar bruscamente al comprador-

si se ha decidido, porque es muy probable que conteste que ha reflexionado y su decisión es no comprar. Esto será cierto, aunque es probable que no haya reflexionado ni un solo minuto sobre la oferta del vendedor desde la entrevista anterior. Por ello es preciso despertar de nuevo el interés del comprador. Esto se consigue mejor atacándole desde un nuevo ángulo sobre la propuesta. Después es conveniente ocuparse de algún nuevo punto que indique la necesidad de actuar en seguida y ensayará el cierre final.

Podría decirse que el principio fundamental del cierre es: dñense por supuestos, tanto como lo permita la actitud del cliente, sus conocimientos, deseos y peticiones. Este principio debe seguirse durante toda la venta con la cortesía y el tacto debidos ya que por lo que hemos dicho se verá que el cierre, aunque no es la parte más difícil de la venta, es sin duda alguna la más importante. Quizá no sea como se ha dicho a menudo, el punto en el cual fracasan la mayoría de los vendedores, pero por lo menos es el punto en el cual se hacen evidentes la mayoría de estos fracasos. Es así mismo cierto que la táctica de cierre, por fuerte o positiva que sea en sugerencias, puede fracasar por completo, a menos que se ha ya reapizado con éxito otras etapas del proceso de la venta. Es una equivocación creer que un buen plan de cierre conseguirá un pedido de un comprador al que no se ha convencido de que lo ofrecido por el vendedor posee utilidad y ventajas para él. Ningún vendedor capaz espera vender, o cree que sea justo vender, sin convencer --

antes al comprador. Además muchos compradores a los que se ha convencido por completo, no compran nunca, con perjuicio suyo y del -- vendedor. Ni aún el más hábil de los vendedores consigue cerrar to das las ventas en las que ha conseguido despertar el deseo legítimo de comprar en el espíritu del comprador.

La buena disposición, desde el punto de vista mercantil, es la acti tud por parte de los clientes que hace que se sientan dichosos al - realizar operaciones con una empresa dada, que hacen que repitan -- sus pedidos una y otra vez y también que se sientan satisfechos con los artículos comprados y el trato cortés y eficiente recibido. La buena disposición recibe a menudo un valor monetario concreto y fi gura en el balance general como una partida del activo, por consi-- guiente es una cierta relación favorable establecida entre la compa ña y el público.

Cuando hablamos de la buena disposición en relación con el vendedor individual, utilizamos el término en ese mismo sentido. Es una ac titud por parte de los clientes, que hacen que se alegre de hacer - negocios con él una y otra vez. Esta buena disposición tiene el -- mismo valor para el vendedor individual en su territorio que para - una empresa mercantil. En algunos negocios es tan alto el costo de obtener un nuevo cliente que excluye toda posibilidad de realizar - alguna ganancia, salvo en los pedidos repetidos. Si un vendedor tu viera que gastar tanto tiempo para efectuar cada venta a sus clien-

tes como el que necesita de ordinario para conseguir el primer pedido, los gastos de venta aumentarían mucho.

El arte de vender es una operación de hombre a hombre en la que --- cuenta con la personalidad y las amistades. Esto es cierto en todos los negocios y también en todos los contactos humanos. La habilidad para establecer relaciones cordiales con rapidez y facilidad es un activo muy útil para el vendedor y esencial para el que vende especialidades. Puede decirse que es un elemento importante en el proceso de la venta.

CLASIFICACION DEL POSIBLE COMPRADOR.- Es frecuente que los vendedores experimentados concedan mucha importancia a lo que ellos llaman valuar al comprador. Esto es que clasifican al comprador de acuerdo con ciertos tipos fijos, con la idea de que debe emplearse un mé todo diferente para conseguir la buena voluntad de cada tipo. Esto exige al vendedor hacer ciertas clasificaciones más o menos generales. Algunos individuos son flemáticos y de un temperamento más o menos reflexivo y tranquilo. A éstos puede hablárseles bastante -- prolijamente sin que se aburran o se irriten. Otros son muy sensibles, nerviosos, impulsivos y fáciles de irritar. A los individuos de este tipo hay que darles la información con menos palabras y más rapidez. Tanto el individuo flemático como el sensible, puede tener cierta inclinación a ser positivo y arbitrario en sus opiniones, prudente, suspicaz y vacilante; afable, sin prejuicios y razonable.

Se cree por lo general que al tipo arbitrario o testarudo tiene que manejarse con cierta diferencia, tratar sus opiniones y pedirle con sejo. Al tipo prudente tiene que tratársele con derechura y hay -- que suministrarle pruebas inmediatas de todas las afirmaciones que se hacen. Al individuo afable y sin prejuicios es fácil de llegar a él y puede tratársele a su propio nivel con deliberación cortés y franqueza. No conviene que el vendedor tenga muy presente esta clasificación al abordar un posible comprador si lo hiciera, se produciría en él cierta tendencia a adoptar una actitud opuesta al entusiasmo y a la cordialidad que el vendedor desea establecer. Además un vendedor que clasifica a un comprador en su primera visita, y -- principalmente basándose en características físicas, es probable -- que se equivoque.

El buen vendedor deja que las circunstancias en que se encuentra, - al mismo tiempo que la personalidad del comprador, según la impresión que le produce, le sirva de guía para conducirle en su entrevista; si el vendedor porcede con desembarazo y está tranquilo, su experiencia en el trato humano es un guía tan bueno como el mejor - que pudiera encontrar para decidir sus palabras y sus actos.

Por consiguiente tenemos que llegar a dos conclusiones. En primer lugar, que las características físicas no son, de acuerdo con nuestra experiencia, indicios infalibles de cualquier rasgo particular-espíritual o mental; y en segundo lugar, que como legos que somos -

en la materia, no está justificado que aceptamos el análisis del --  
carácter en la medida en que ese término significa una determina---  
ción de las cualidades mentales basándose en las características ff  
sicas.

Con todo lo anteriormente mencionado concluimos con la importante -  
etapa del cierre de la venta.

## CONCLUSIONES

Dentro de cualquier empresa, independientemente del giro de ésta, - para nuestro punto de vista, el sistema medular son las ventas, --- pues estas son un factor determinante para el éxito, la mediocridad, o el fracaso de ésta.

En tiempos pasados la Dirección y el Departamento de Ventas no ocupaba un lugar tan importante en las empresas, pues no era difícil - vender cualquier tipo de producto o servicio; sin embargo debido al surgimiento de nuevas empresas, la competencia que esto significa - no deja lugar para un sistema de ventas hueco, sino que es indispensable que éste, bien preparado para actuar en cualquier tipo de circunstancia por la que la empresa pueda pasar, y así pueda hacer --- frente de una manera responsable y agresiva al mundo que a los negocios se refiere, ya que éste no admite a ningún elemento impreparado e irresponsable, sino que estos se tienen que adaptar a los cambios que diariamente se le presentan.

Por todo lo anterior insistimos que las técnicas utilizadas para la realización de una venta, tendrán que ser más científicas y con --- ello lograr los objetivos trazados, para así superar la etapa del - subdesarrollo empresarial.

## BIBLIOGRAFIA

- DIRECCION DE VENTAS. Maynard & Davis.
- PRINCIPIOS DE PRACTICAS DE MARKETING. Richard H.B.
- EL ARTE DE LA CIENCIA DE VENDER. Francisco Sayrols
- ORGANIZACION Y TECNICAS DE VENTAS. Francisco Sayrols
- ADMINISTRACION DE VENTAS. Bertrand R. Canfield.
- EMPRESAS DE INICIATIVA PRIVADA. Elmer Ferris
- EL ARTE DE VENDER - MANUAL DEL EJECUTIVO DE VENTAS Harry Simons