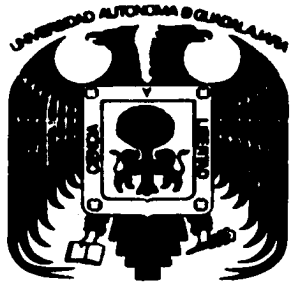


870102

1

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

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



**LINEAMIENTOS FUNDAMENTALES PARA LOGRAR
LA MEJORIA EN LA ADMINISTRACION
DE VENTAS EMPRESARIAL**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

FRANCISCO JAVIER ACEVEDO ROBLES

JOSE ALBERTO PEREZ MARTINEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GUADALAJARA, JAL., SEPTIEMBRE DE

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

A NUESTROS PADRES, en quienes admira-
mos siempre su señorío, su gene-
rosidad e inteligencia, su caballe-
rosidad y su nobleza de espíritu.

A NUESTROS HERMANOS, por el ejem-
plo que nos brindaron en nuestra -
carrera.

A NUESTROS MAESTROS.

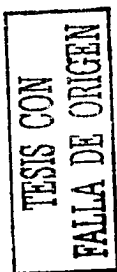
SE
FALLA DE ORIGEN

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I. PLANEACION DEL PROYECTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	7
CAPITULO II. EL CAMPO DE LA ADMINISTRAS DE VENTAS.	9
Funciones de la administraci3n de ventas.	9
Desarrollo del producto.	10
Distribuci3n material.	10
Normas de las ventas.	11
Financiamiento de las ventas.	12
El costo y los presupuestos de las ventas.	13
Investigaci3n mercantil.	14
CAPITULO III. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.	
Necesidad de una organizaci3n de ventas.	15
CAPITULO IV. PRINCIPIOS DEL PROCESO DE UNA BUENA ORGANIZACION DE VENTAS.	20

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	1.- Delegación de autoridad.	20
	2.- Asignación de las responsabilidades.	21
	3.- Obtención de la coordinación.	24
	4.- Establecimiento de controles.	26
	5.- Planeamiento de la organización.	26
CAPITULO V.	RECLUTAMIENTO.	28
	Fuentes de reclutamiento.	28
	Solicitud de empleo.	30
	Entrevista preliminar.	31
	Pruebas de trabajo.	32
	Examen médico de admisión.	32
CAPITULO VI.	COMO CONSEGUIR AGENTES VENDEDORES.	37
	Como se planea un problema de reclutamiento de personal.	38
	Análisis del problema de conseguir hombres.	39
	Cambios en el cuerpo de vendedores.	40
	El costo que supone conseguir nuevos -- agentes vendedores.	41
	Cual es el tiempo más oportuno para --- procurarse agentes vendedores.	41
	Tiempo que se necesita para procurarse nuevos agentes vendedores.	42
	La determinación de donde se necesitan más agentes vendedores.	43



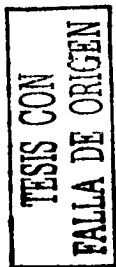
		PAGINA
CAPITULO VII.	LA SELECCION DE AGENTES VENDEDORES.	44
	Caracterfsticas que debe reunir un buen programa de selecci3n de agentes de ven	
	tas.	45
CAPITULO VIII.	SELECCION DE ADMINISTRADORES.	50
	Proceso de selecci3n.	51
CAPITULO IX.	LA INSTRUCCION DE LOS AGENTES VENDEDORES	
	La importancia de instruir a los agentes 52	
CAPITULO X.	IMPLEMENTOS PRACTICOS PARA IMPRESIONAR	
	AL CLIENTE.	55
	Ayudas visuales.	56
	Los 4lbums como ayuda visual para la ven	
	ta.	57
	Instrumentos tactiles de ventas.	58
	Instrumentos olfativos para la venta.	58
CAPITULO XI.	MANUALES DE VENTAS.	60
	Los cat4logos y las listas de precios.	62
CAPITULO XII.	LA COMPENSACION ECONOMICA DE LOS AGENTES 64	
	Medidas a adoptar para establecer un---	
	plan de compensaci3n de ventas.	67
	Objetivos y politicas de ventas.	70
	a) Inmediatos.	70

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

b) Permanentes.	71
Cualidades que debe tener un buen plan de compensación de ventas.	72
Estabilidad de ganancias.	73
El control de las actividades de los agentes.	74
Estímulos para que vendan los --- agentes.	75

CAPITULO XIII.

LA MOTIVACION DE LOS AGENTES VENDADORES.	77
Necesidad de la motivación.	77
Necesidades mentales y sociales - de los agentes de ventas.	79
El respeto a su dignidad personal.	79
La estimación de los demás.	80
Oportunidad para progresar.	80
Ambiente social.	81
Los estímulos.	82
Necesidad de motivar a los agentes de ventas.	83
La responsabilidad de la motivación de los agentes.	85
Distintos métodos para motivar a -- los agentes.	85
Un sistema de sugerencias para motivar a los agentes.	86



La supervisión de los agentes de ventas.	87
Objetivos de la supervisión.	90
Organización de los esfuerzos de los agentes.	90
Mejora de las presentaciones de ventas.	91
Reducción de los gastos de viaje.	92
Mejora de la cobertura del territorio.	92
Mejora de la eficacia personal del agente.	93
Al servicio del cliente.	93
Valoración de las actividades del agente.	94
Enseñando a los agentes a hacer buen uso de su equipo de ventas.	94
Comunicación entre la gerencia y los hombres.	94
Adiestramiento practico de los agentes.	95
Fijación de objetivos para los agentes.	95
Mejora de los servicios de promoción de ventas.	96
Para levantar la moral de los agentes.	96

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO XIV.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Necesidad de la supervisión.	97
LOS TERRITORIOS DE VENTAS,	98
Los objetivos de los territorios de ventas.	99
Puntos fundamentales para fraccionar los territorios de ventas.	103
Los territorios deben ser aproximadamente iguales en cuanto a posibilidades y potencialidad de ventas.	104
Los territorios deben ser establecidos en conformidad con áreas de mercado.	105
Los territorios deben formarse a base de subterritorios.	105

CAPITULO XV.

LA COBERTURA DEL TERRITORIO DE VENTAS.	107
Tácticas para la cobertura del territorio.	109

CAPITULO XVI.

EL CONTROL DE LOS GASTOS DE LOS AGENTES.	113
Necesidad de controlar los gastos de los agentes.	115
Elementos para preparar un plan de control de los gastos de los agen--	

	PAGINA
tes.	117
CAPITULO XVII.	
OBJETIVOS DEL TRABAJO DE VENTAS.	123
Tipos diversos de objetivos del tra bajo de ventas.	128
El volumen de las ventas como obje- tivo.	128
Objetivos de ganancia.	130
Objetivos de gastos.	131
CONCLUSIONES.	133
BIBLIOGRAFIA.	139

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

Este trabajo nos ha despertado un entusiasmo superior, ya que creemos que puede ser un tema con un futuro que promete ser -- considerado como punto de apoyo para la obtención de utilidades en una empresa.

Tenemos la certeza que para que una empresa pueda satisfacer todos sus objetivos, es necesario que los integrantes de ésta sean los primeros motivadores para que conduzcan hacia el buen funcionamiento.

Otra de las inquietudes que nos ha nacido es el por qué a la administración de ventas no se le ha dado el enfoque necesario e importancia a la misma, ni tampoco a los integrantes del staffing de ventas ya que gracias a ello los demás departamentos se mantienen.

México es un país que aún no alcanza un grado de madurez en el campo de las ventas, ya que un gran número de empresarios dedican más tiempo a otras áreas sin entender la necesidad de organizar este departamento. También hemos notado que el empleado no tiene ningún interés por la atención del público y ni a su persona; esto trae como consecuencia que un gran número de empresas tienen un déficit de recursos humanos por el sólo hecho de no contar con programas de capacitación adecuados al programa de las ventas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La administración de ventas es un instrumento o técnica que - por lo general se va adquiriendo a través de los años de teoría y experiencias.

Otro objetivo que pretendemos alcanzar con la elaboración de la tesis es crearnos una formación adecuada de lo que un administrador de ventas es y de los recursos técnicos, materiales y humanos con que cuenta.

La presente investigación la dedicamos a los gerentes administrativos, a los gerentes de ventas y a todos aquéllos que de una forma u otra están relacionados con el campo de las ventas.

Nuestro propósito se relaciona con la táctica de ventas y su práctica de manera llana y sencilla, evitando toda discusión detallada y prolija y toda exposición de índole complicada. - No pretendemos desarrollarnos en los aspectos técnicos del tema, que fácilmente pueden encontrarse en muchos libros de mérito. El punto de vista que se adopta en ésta investigación - es la práctica del gerente de ventas y no el del teórico.

Hemos concedido mayor importancia al planeamiento de los programas de ventas tratando concisa, pero al mismo tiempo, completamente, las cuestiones relativas a la fijación de la producción y a la programación del mercado, así como a la coordinación de las ventas con la publicidad, al costo y a los pre-

supuestos económicos de las ventas, así como a los aspectos legales de los programas de ventas. Las funciones de la administración de ventas nos dicen que el gerente de ventas, según esa misma autoridad, es un empleado administrativo que proyecta, dirige y controla las actividades de los agentes. Sin embargo, el administrador de ventas debe consultar con el personal que bajo su dirección se dedica a ellas y con los jefes de departamento para tratar con ellos las cuestiones relativas al desarrollo de la producción, la distribución, la orientación de las ventas, su financiación, costos y presupuestos, así como cuanto se refiere a la investigación de mercados, la promoción y publicidad de las ventas, su planeamiento, las relaciones entre cliente y vendedor, el servicio mecánico y la coordinación, sin omitir, naturalmente el estudio de proyectos, la dirección y el control de la organización de las ventas, que es su cometido privado.

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.- Entendemos por una organización de ventas al proceso emprendido por la gerencia para dar autoridad, fijar las responsabilidades y garantizar la coordinación e integración de los intereses de cuantos tienen que ver con las ventas, de tal manera que se consiga una actividad eficiente en ellas. Una organización fuerte de ventas requiere no sólo el proceso de la autoridad, sino el de una estructura orgánica, interdependiente la una de la otra y cada una con su función especial en la actividad de ventas considerada como un todo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

COMO CONSEGUIR AGENTES VENDEDORES.- Las organizaciones de ventas se encuentran frente a un grave problema humano. La demanda de hombres adiestrados en la producción, en la mecánica y en las ciencias, ha debilitado considerablemente el potencial humano de ventas. Las fuentes primordiales de donde salía el personal de ventas, que son las escuelas y universidades, no están proporcionando un número adecuado de agentes vendedores. Vender como profesión está desprestigiado. No atrae en absoluto a muchos jóvenes capaces.

Existe una incomprensión sobre lo que significan las ventas y se ignora el importante papel que desempeña el vender en nuestra economía nacional.

La importancia de la selección de los agentes vendedores ocupa el segundo lugar, inmediatamente después del adiestramiento y supervisión, como una de las funciones más importantes para una buena administración de ventas.

IMPORTANCIA DE CAPACITAR A LOS AGENTES.- Hasta los últimos -- años no se ha caído en la cuenta de la necesidad que existe de adoctrinar debidamente a los agentes vendedores. En otros tiempos se miraba al agente de ventas como a un artista, como a un individualista que realizaba su máximo rendimiento operando a su real saber y entender, sin necesidad de instrucción formal ninguna.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hoy en día el agente de ventas debe tener un conocimiento am
plio del producto que vende, de la organización, de la firma
a que sirve, de sus directrices y propósitos, del mercado y
de los métodos de distribución. Debe tener un conocimiento -
profundo de las necesidades de los consumidores y de cómo --
puede satisfacer esas necesidades. Además debe estar al día-
en cuanto a las condiciones del mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I

PLANEACION DEL PROYECTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

Para planear un proyecto de presentación es necesario prever todas las etapas. Esto se llama proceso de investigación, el cual se lleva a cabo mediante siete pasos.

- 1.- FORMULACION DEL PROBLEMA.- El investigador debe tratar de averiguar por qué fué hecha la petición. Sólo si conoce el problema que la Dirección quiere resolver, puede estar seguro de que diseñará un proyecto que aporte la información pertinente. Una vez advertido el problema, el investigador tiene que especificar los fines del proyecto de investigación que hay que realizar.
- 2.- DETERMINACION DE LAS FUENTES DE INFORMACION.- Hay que determinar si se halla disponible esa información, ya sea en los registros de la compañía o en fuentes externas. Estas últimas brindan mucha información valiosa sobre distribución. Incluyen oficinas de gobierno, universidades, asociaciones comerciales, agencias de investigación privadas y medios como periódicos y revistas, etc. Tomar este tipo de información resulta más económico y práctico para el proyecto.
- 3.- PREPARACION DE LOS MODELOS DE RECOLECCION DE DATOS.- Si el investigador no puede encontrar en los registros internos-

Falta Página

7

ron hechas efectivamente y siguiendo las instrucciones al pie de la letra.

- 6.- **ANALISIS DE LOS DATOS RECOGIDOS.**- Después de completado el trabajo de campo queda procesar los formularios que se han de revisar para asegurarse que fueron hechas todas las preguntas u observaciones y que los datos resultantes son consistentes y lógicos. A continuación los datos tienen que ser preparados para tabularlos y analizarlos.

Analizar quiere decir desunir y examinar críticamente las partes. Al analizar los resultados el investigador tiene que computar porcentajes y promedios y compararlos.

- 7.- **PREPARACION DEL INFORME EN LA INVESTIGACION.**- El informe se presenta con el producto final del proceso de investigación. El tipo de informe variará dependiendo de la naturaleza del proyecto y de las personas de quienes sea preparado.

CAPITULO II

EL CAMPO DE LA ADMINISTRACION DE VENTAS

La primer pregunta que nos formulamos es: ¿Qué es la administración de ventas? La administración de ventas abarca la dirección y el control del personal dedicado a ellas. Su reclutamiento, selección, adoctrinamiento, preparación, asignación de tareas, así como la fijación de sus distritos de ventas, su supervisión, su paga y el fomento e incremento de la fuerza verdadera del personal.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE LAS VENTAS.

El gerente de ventas, es un empleado administrativo que proyecta, dirige y controla las actividades de los agentes. Sin embargo el administrador de ventas debe consultar con el personal que bajo su dirección se dedica a ellas y con los jefes de departamento para tratar con ellos las cuestiones relativas al desarrollo de la producción, la distribución, la orientación de las ventas, su funcionamiento, costo y presupuestos, así como cuanto se refiere a la investigación de mercados, la promoción y publicidad de las ventas, su planeamiento, las relaciones entre cliente y vendedor, el servicio mecánico y la coordinación, sin omitir, naturalmente, el estudio de proyectos, la dirección y el control de la organización de las ventas que es su cometido primordial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DESARROLLO DEL PRODUCTO.

La eficacia de las operaciones mercantiles depende en gran parte de la aceptación por el cliente del producto o servicio. En consecuencia debe ser preocupación del gerente de ventas el -- perfeccionamiento de la mercancía, la introducción de nuevos - productos, la designación de nuevos usos o aplicaciones para - las mercancías en existencia, las modificaciones en su estilo, color y apariencia, la eliminación de productos pasados ya de- moda, la observación del desarrollo y movimientos de las mer- cancias que hagan competencia a las suyas, la clasificación de los productos, su embalaje y envase, la relación de viejos y - nuevos productos con otros de la misma línea, las mercancías - accesorias, la confección de ellas, las características peculia- res del producto y su nombre.

Aunque muchas de estas actividades pertenecen al campo de ac- ción y a la responsabilidad de los departamentos de manufactu- ra, de investigación y modificación de los productos, el agen- te de ventas debe ocuparse directamente de estos problemas.

DISTRIBUCION MATERIAL.

La distribución material y física de los productos constituye una responsabilidad de importancia de los gerentes de ventas - de muchas compañías; y hay otras en que esta responsabilidad - se extiende, además, a los departamentos de circulación y fac-

turación o envío. El gerente de ventas debe preocuparse de -- cuantos problemas plantea la entrega material de los produc-- tos y su manejo desde la planta hasta el consumidor como el - transporte y su costo y procedimientos, la calidad de los en-- vases, la ubicación de los almacenes, el costo de su manejo, - los inventarios, el empleo de diversos tipos y sistemas de al-- macenaje, las reclamaciones que se reciben por el retraso en-- la entrega de los productos o por el deterioro que experimen-- tan y los gastos de carga y descarga.

NORMAS DE LAS VENTAS.

Las orientaciones generales de las ventas constituyen uno de-- los aspectos de mayor responsabilidad del gerente de ventas.- Estas normas, para llevar a cabo las ventas, se extienden a - todas sus relaciones con los agentes, distribuidores, vendedo-- res y clientes. Abarcan los precios y las condiciones de las-- ventas, sus reclamaciones, y ajustes, la calidad del producto - los problemas referentes al procedimiento de distribución, -- las marcas, los créditos y los cobros, los asuntos relativos-- al servicio mecánico, el pago de los gastos de envíos, la pu-- blicidad y propaganda, la reciprocidad, el personal de las -- ventas, las operaciones, las sucursales y la entrega de las - mercancías. El gerente de ventas debe fijar, bien por sí mis-- mo o en su defecto, con la colaboración de un comité ejecu-- tivo, de su presidente, o del gerente general, las normas que - han de observarse en las ventas y las orientaciones que debe-

rán seguir los agentes y sus supervisores para operar con prontitud, con uniformidad y según líneas de acción debidamente de terminadas.

Los aspectos relativos a los precios y a las condiciones de la venta son estudiados y reglamentados por los agentes de ventas, después de haber consultado con otros funcionarios y ejecutivos de la compañía. Las normas y ordenanzas relativas al pre- cio de los productos tienen en cuenta los descuentos por canti- dad, los descuentos mercantiles, los descuentos territoriales, los descuentos de contado, las condiciones de pago, las de entrega, el mantenimiento del precio en la reventa, las garan- tías de él, sus anticipos y reducciones, su estructura, sus modificaciones y rebajas.

FINANCIAMIENTO DE LAS VENTAS.

Son esenciales fondos y créditos para llevar a cabo las transac- ciones que suponen la distribución de artículos o de servicios del fabricante al consumidor. Un gerente de ventas debe saber financiar las operaciones mercantiles en unión con el tesorero o el comité administrativo. Deben presupuestarse inventarios - de gran cuantía con anticipación a la época de demanda. Se re- quieren fondos para financiar las cuentas por cobrar en los pe- ríodos de disminución del negocio. Además se necesitan con fre- cuencia para financiar a los gastos de publicidad y a las com- pañas de propaganda. A veces es preciso tener recursos econó-

micos para financiar las mercancías vendidas a consignación. - Los mayoristas y compradores al por menor pueden necesitar ayuda financiera del fabricante que tenga interés en crear canales de distribución.

Para financiar las ventas a crédito, el gerente de ventas debe ponerse al habla con los directivos económicos de la empresa y tratar con ellos los tipos de pagos diferidos que conviene adoptar, la amplitud del período de crédito, las ventajas que se conceden por pronto pago o los cargos impuestos por pagos tardíos, la conveniencia de contar con el auxilio de una compañía financiera y otras cuestiones relativas a los aspectos del crédito. Es función esencial del gerente de ventas estar en contacto íntimo con el departamento de crédito para tratar de las cuentas por cobrar y de los encargos en curso.

EL COSTO Y LOS PRESUPUESTOS DE LAS VENTAS.

Con objeto de facilitar el control y la administración de las ventas, el gerente debe hacer, previa consulta con el departamento de investigación mercantil, y el personal contable y encargado de elaborar los presupuestos, un cálculo aproximado -- del importe de las ventas y del costo que suponen durante un período concreto. Los presupuestos de ventas deben formarse -- tanto para la organización en general como para cada departamento, cada distrito y cada sucursal. El presupuesto de ventas que no es otra cosa que su previsión financiera, es un factor-

de importancia para asegurar un considerable volumen de ventas.

El análisis de su costo, que comprende el estudio y evaluación del costo, y de la elegancia aproximada de los distintos gastos del mercado, ocasionados por el cliente, las sucursales, los distritos, los productos y los territorios o zonas de venta es esencial en una administración sana y ordenada.

INVESTIGACION DE MERCADOS.

Es fundamental para una administración correcta de las ventas conocer las demandas que hay en el mercado, las preferencias del cliente, los hábitos de compra y la aceptación del producto o servicios en cuestión. El gerente de ventas es responsable de la organización debido a la investigación mercantil y del personal encargado de ella y de su información, con signación y análisis de los hechos y aspectos relativos al carácter, cantidad y línea de demanda.

La investigación de mercados es llevada a cabo por departamentos interiores especializados en esa materia, por agencias exteriores igualmente especializadas en la investigación y por agencias y medios de propaganda. Los gerentes de ventas suelen emplear una o más de estas fuentes para conseguir datos fidedignos sobre los problemas de las ventas.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

15

CAPITULO III

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

¿Qué es una organización de ventas? La organización de ventas es un proceso emprendido por la gerencia para dar autoridad, fijar las responsabilidades y garantizar la coordinación e integración de los intereses de cuantos tienen que ver con las ventas, de tal manera que se consiga una actividad eficiente en ellas.

Es necesaria la formación de una estructura de ventas en las que los ejecutivos y agentes de ventas estén situados por categorías y cada uno de ellos subordinando al que está sobre él, con el objeto de estrechar comunicaciones por donde fluyan las normas para conseguir una armoniosa y eficiente labor.

Una organización de ventas requiere del proceso de autoridad y de una estructura orgánica, interdependiente la una de la otra y cada una con una función especial en la actividad de ventas considerada como un todo.

NECESIDAD DE UNA ORGANIZACION DE VENTAS.

Hemos analizado que muchos empresarios de pequeñas empresas no se han interesado en la necesidad de un departamento de ventas y mucho menos en la organización de éste, debido al pequeño margen de producción que maneja y ellos mismos controlan. Pero

que sucede cuando su empresa crece y surge esta necesidad. Entonces es cuando interviene el proceso de autoridad y delegación de autoridad y vemos que el departamento de ventas es compartido por el dueño y el agente, por lo cual se hace esencial el departamento de ventas y su organización.

Después que una empresa se hace más compleja es necesario que el dueño no trate de controlar y ejecutar todas las funciones del departamento de ventas porque trae como consecuencia una - deficiencia en las funciones de sus agentes vendedores y los - desaprovecha.

La necesidad de una organización de ventas se da cada vez que a medida vayan aumentando las proporciones del negocio.

A medida que la empresa va creciendo, la gerencia de ventas va sintiendo la necesidad de especializar las funciones de venta. Se ve precisada a delegar su autoridad, a definir y repartir - sus responsabilidades, a mirar por la coordinación de las actividades y evitar la duplicación de las tareas, a garantizar la continuidad de la responsabilidad, a determinar la meta de la supervisión y del control, a mantener un equilibrio sólido entre las funciones especializadas que se han desarrollado, a establecer un sistema de canales de comunicación por los que fluyan las directrices y las órdenes con el mínimo de fricción y de confusión y, finalmente, a procurar el aumento futuro de -- ventas.

Una vez dados estos pasos y tomadas estas medidas, el personal dedicado a las ventas responde con mayor docilidad a la dirección superior, coopera con mayor gusto, tiene más confianza y lealtad hacia sus superiores, subordina su interés individual al bienestar de todo el grupo y alcanza un nivel moral más optimista.

Sin embargo, abundan todavía las empresas que se encuentran impedidas de llegar a sus objetivos por lo defectuoso de sus organizaciones de ventas. Cuando esta organización es deficiente, casi siempre se debe a que la empresa se ha desarrollado rápidamente, sin haber previsto los cambios que habfan que introducir en la estructura de la organización original con objeto de que correspondiera el aumento personal y de las operaciones.

La repugnancia que sienten muchos ejecutivos de ventas por delegar su responsabilidad y autoridad en sus subordinados trae como consecuencia la debilitación de la organización. Al querer cargar sobre hombros todas las responsabilidades, el ejecutivo de ventas no tiene tiempo de formar subordinados que le puedan suceder.

La falta de planeamiento y organización trae como confusión que los objetivos inmediatos de la empresa no se lleven a cabo y culpen al departamento de ventas y a sus integrantes dándoles a conocer que son deficientes y que la estructura del negocio es débil.

También muchos o casi todos los ejecutivos en ventas le dan mayor importancia a los problemas inmediatos y su solución,-- pero están descuidando las causas y consecuencias de los efectos que producen los cambios imprevistos en las políticas de ventas o en cambios de compras o en su defecto, de los gustos y preferencias de los clientes hacia otra empresa o producto distinto al que representamos.

Otro aspecto muy importante que debemos cuidar es en el favoritismo que el dueño de la empresa da a sus parientes, ya que sus empleados antiguos entran en celos que pueden ocasionar una baja en la moral de estas o bien desaprovechar la eficiencia de esos empleados.

Una causa de la ineficacia de las organizaciones es el de no informar a cada uno de sus miembros que pertenecen a una entidad, sea cual fuere su puesto y categoría, cuales son las funciones de su cargo, hasta donde llegan sus responsabilidades en una labor común, cuales son los canales de comunicación con sus superiores y los demás departamentos.

Una organización de ventas está integrada por seres humanos de talentos muy heterogéneos y de aptitudes, intereses y emociones distintas. La tarea de hacer convergir sin fricciones las diferentes personalidades en una labor común y de conseguir una mayor eficiencia de ventas. Una de las principales causas del espíritu pobre y raquítico que anima a muchas orga

nizaciones es la incapacidad de los gerentes de ventas para re solver de manera eficaz y constructiva los complejos problemas psicológicos que plantea el trato y el manejo de los agentes -- vendedores.

CAPITULO IV
PRINCIPIOS DEL PROCESO DE UNA BUENA ORGANIZACION DE
VENTAS.

El gerente de ventas, como jefe que es de la organización de - ventas, tiene la responsabilidad primordial de estructurar su organización sobre la base de los siguientes principios: 1) De legación de autoridad; 2) Asignación de las responsabilidades; 3) Obtención de la coordinación; 4) Establecimiento de contro les y, 5) Planeamiento de la organización.

1.- DELEGACION DE AUTORIDAD.- La autoridad se define como "el derecho de mandar o de obrar". El primer factor esencial de la organización es la delegación o entrega a otros del derecho de obrar en determinados campos. Cuando un gerente de ventas estructura una organización de ventas, éste debe rá compartir sus poderes de dirigir, mandar, tomar decisio nes, proyectar, organizar, coordinar y lograr la colabora ción con uno o más ejecutivos subordinados de su misma or ganización.

La delegación de autoridad no es otra cosa que el proceso de distribución de sus derechos y prerrogativas a sus su-- subordinados dentro de los límites de los conocimientos, el tiempo, la energía y la personalidad de estos últimos. La amplitud de la delegación de autoridad queda frecuentemen te determinada por la "extensión del control ejecutivo", -

que es el número máximo de funciones o individuos que pueden ser controlados o supervisados eficazmente por un ejecutivo.

Las distintas razones por las que creemos que los gerentes de ventas o cualquier gerente debe delegar la autoridad es debido a que la persona puede ser el hombre orquesta de la organización, ya que carece del tiempo necesario, de energía y conocimientos especializados que requieren ciertas funciones que le corresponden. Otra razón por la cual se debe delegar autoridad es además para crear subordinados capaces dentro de la organización, para conseguir mejor planeación, organización, coordinación, control y ejecución funcional para lograr sus objetivos primordiales de crecimiento y desarrollo.

Se debe delegar la autoridad a medida que la organización se desarrolle y se extienda sin tomar en cuenta limitaciones ya que esto traerá como beneficio una descarga en las tareas laborales del gerente y una mayor eficiencia y responsabilidad.

- 2.- ASIGNACION DE LAS RESPONSABILIDADES.- Se define la responsabilidad como "la cuenta que tiene que dar alguien en su conducta y de sus obligaciones al que ostente la autoridad". Cuando se delega la autoridad, la persona que la acepta tiene que comprender claramente la naturaleza y ex

tensión de las obligaciones que le impone el cargo que se le confía. Además tendrá que conocer al jefe o autoridad al que debe rendir cuentas del cumplimiento de sus deberes y de quien va a recibir órdenes.

En muchas organizaciones de ventas hay un punto débil muy corriente y es que el gerente de ventas no haya aclarado y especificado las funciones de cada cargo de la organización por medio de explicaciones orales o escritas, con objeto de que la persona que ejerce dicho cargo conozca sus responsabilidades. Las tareas de los agentes vendedores, supervisores y demás personas que integran una organización de ventas son muy complejas y abarcan numerosas obligaciones de índole altamente especializada y diferenciada. No puede esperarse un funcionamiento satisfactorio de la organización de ventas en que cada persona no comprenda de manera clara sus responsabilidades.

Las obligaciones y atribuciones de los subordinados deben explicarse claramente a cada supervisor. No deberá haber persona alguna en una organización de ventas que sea responsable ante dos personas o reciba órdenes de más de una fuente, como no sea que ejerza más de un cargo. La delegación de la misma autoridad a dos personas, la usurpación de la autoridad de otro o el creerle investido indebidamente de ella, así como el dar órdenes a cualquier miembro de la organización pasando por encima de su superior,

sin respetar los canales establecidos de la autoridad produce confusión y desorientación en los subordinados y destruye la moral de la organización.

Una faceta muy importante de la responsabilidad es que la gerencia no sólo debe determinar las responsabilidades específicas de ciertos individuos, sino que los jefes deben procurar que aquellos a quienes imponen esas responsabilidades estén capacitados para el desempeño de las funciones que implican. La buena disciplina y la moral de una organización de ventas depende del cumplimiento leal de las obligaciones y de la cuenta vendida a los superiores de las tareas y de las decisiones.

Todo agente vendedor deberá responder ante su supervisor del cumplimiento de sus deberes, que comprenden la presentación de sus ventas, la realización de demostraciones, los acuerdos celebrados, la información de las visitas hechas y el cumplimiento de otras tareas anexas a la actividad de ventas. Todo supervisor que sea responsable del trabajo desarrollado por un grupo de agentes vendedores debe rendir cuentas personalmente a su gerente de sucursal o al gerente de ventas de su gestión. La rendición de cuentas, que es consecuencia y expresión esencial de la responsabilidad, debe caracterizar a todos los campos de una organización de ventas y debe realizarse a lo largo de los canales de comunicación establecidos por la geren-

cia.

- 3.- OBTENCION DE LA COORDINACION.- La coordinación, principio de gran importancia de toda buena organización de ventas, es el proceso en virtud del cual se garantiza la acción armónica de los subordinados en el desempeño de sus obligaciones. La realización de la coordinación es de la responsabilidad de cuantos delegan en una organización su autoridad.

Un alto gerente de ventas deberá resolver el problema de coordinar el trabajo de la sección de propaganda y el de los agentes vendedores para conseguir un rendimiento armónico, unificado y eficaz.

La coordinación es imprescindible no sólo en el seno de la organización de ventas, sino dentro de los demás departamentos de un negocio.

La coordinación es un principio fundamental de toda buena organización de ventas y debe ser garantizada y practicada por todo individuo que tenga autoridad en una institución, desde el director de ventas hasta los supervisores de agentes. La coordinación se consigue estableciendo sistemas, presupuestos, programas y canales limpios de comunicación, además de la celebración de conferencias, consultas y negociaciones, tratadas con tacto y diplomacia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.- ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES.- El control es elemento indispensable de todo procedimiento de una buena organización de ventas. Quiere decir "ejercicio, dirección, guía o limitación del poder para conseguir un rendimiento eficiente en las ventas". Cuando se delega la autoridad en una organización de ventas, es fundamental que se ejerza el control por parte de los cargos ejecutivos responsables en último término, con objeto de garantizar el uso debido de la autoridad delegada.

Los métodos de control deben ser planeados con sumo cuidado, de forma que lleguen a las actividades de cualquier persona perteneciente a un departamento de ventas.

Las actividades de los supervisores de ventas están controladas por el análisis de las responsabilidades de su cargo y las normas establecidas para un buen trabajo de supervisor.

El control de la organización de ventas no sólo se garantiza con un sistema práctico de machotes, informes y gráficas, sino, además mediante la observación sobre el terreno ejercida por el gerente de ventas y los supervisores, con objeto de comprobar personalmente los métodos empleados por cada miembro de la organización en el desempeño de sus funciones. El buen ejemplo que sientan los ejecutivos de ventas al cumplir con sus deberes ejerce por sí mismo un control favorable sobre sus subordinados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.- PLANEAMIENTO DE LA ORGANIZACION.- Otro principio fundamental del proceso creador de una robusta organización de -- ventas es la elaboración de proyectos eficientes para asegurar la estabilidad y el crecimiento futuro de la empresa. El gerente de ventas tiene que formular los planes para la expansión de la organización de ventas. Debe tenerse en cuenta toda actividad administrativa en el acto de delegar autoridad, determinar las responsabilidades y funciones, de garantizar la circulación y de establecer los controles, con la mira puesta en el volumen futuro de la organización de ventas.

Una buena organización de ventas, cuando elabora sus planes debidamente, deja margen para los cambios necesarios que haya que introducir en la organización, para una nueva distribución de responsabilidades y para el traslado o promoción del personal a nuevos cargos con la menor confusión y molestia posible para los interesados, evitando la ruptura de las buenas relaciones anteriores. Los cambios introducidos en una organización, precipitadamente, desde un punto de vista práctico, más bien que concediendo la debida atención a los propósitos a largo plazo y a corto plazo de la empresa, crean un estado de confusión y destruyen el espíritu moral y la lealtad.

Los ejecutivos de ventas que tienen a su cargo en la com-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pañía, la elaboración de planes y proyectos deberán hacer un análisis detenido de los factores mencionados en líneas que influyan sobre el estado de ventas de la empresa y sobre su relación con la estructura existente de la organización.

CAPITULO V

RECLUTAMIENTO

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

De no existir dentro del inventario el candidato deseado se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento; entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclu

o externos la información que necesita tiene que plnear recogerla el mismo. Resulta necesario diseñar - un modelo para esta recolección. El modelo variará - dependiendo de la información buscada, de la clave - de entrevistados, del método de reunir la informa--- ción.

4.- DISEÑO DE LA MUESTRA.- La primera primera tarea en - el muestreo es definir cuidadosamente que grupos de - personas, tiendas, etc., han de ser entrevistados. - Otro aspecto del diseño de la muestra tiene que ver - con la selección de la misma. Dos métodos generales - pueden ser usados para seleccionar a los entrevista - dos: de probabilidad y sin probabilidad. Los de prob - abilidad garantizan a cada miembro del grupo del -- cual se saca la muestra, una probabilidad conocida e igual de ser escogido; y el de sin probabilidad, in - cluye la selección de entrevistados por conveniencia o por juicio. Otro problema del muestreo es el tama - ño de la muestra debiendo considerar su presupuesto - y la exactitud necesaria en los datos.

5.- RECOPIACION DE LA INFORMACION SOBRE EL TERRENO.- Incluye la selección, el adiestramiento, el control y - la evaluación de los miembros del personal de campo. Es un proceso difícil, caro y que consume tiempo. Determinar si las entrevistas o las observaciones fue-

cipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto -- permite escoger el mejor personal disponible en el mundo del - trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en - tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación soli - citada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un - costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organi - zación y la rotación del personal que ésta tiene.

SOLICITUD DE EMPLEO.

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto - grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección - deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que re - sulte funcional y que reduzca al mínimo las incomodidades que - surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconseja - ble una sala de espera confortable, iluminada y suficientemen - te ventilada, así como cubículos privados que permitan las con - diciones ambientales necesarias para la realización de las di - ferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importan - te que sea accesible a los solicitantes y evite que estos - transiten por las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, número IMSS, Registro Federal de Causantes, datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel ejecutivos, nivel empleados, y nivel de obreros. De no ser esto posible, resulta aconsejable para obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos.

Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos (escolaridad, edad, etc.). En caso afirmativo se procede a la entrevista.

ENTREVISTA PRELIMINAR.

Esta entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúne los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le intere

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. Antes de tratarla, vamos a detenernos un poco en lo referente a la entrevista.

PRUEBA DE TRABAJO:

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto -- exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que pueden ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba práctica. Algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar las -- pruebas psicológicas y otros después. Deberá estudiarse la secuencia que debe seguirse en cada organización en particular.

EXAMEN MEDICO DE ADMISION.

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos -- tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta -- los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo de la misma, y también al desarrollo y --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones, y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la secretaría del trabajo y dicen:

- Artículo 15: "Los patrones están obligados a mandar practicar exámen de admisión y periódicos a sus trabajadores..."
- Artículo 16: "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico solicite".
- Artículo 17: "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad".

Lo anotado demuestra que legalmente está prevista la realización de un exámen médico de admisión, ya que éste redundará en beneficio individuales, colectivos y nacionales.

La realización del exámen médico de admisión es financiado por

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cada organización y deberá ser llevado a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento -- del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador- y la exposición a agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador de desempeñar eficientemente su trabajo. Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas sino determinar que tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

Con ésto se cumplirá una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso puede transmitir el mal.
- c) Proporcionar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal, o la de aquéllos relacionados con él, o a las propiedades de la organización. En tales casos, al solicitante rechazado debe dársele la razón acepta--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ble que llevó a tomar una decisión adversa y aconsejarse sobre posibles fuentes de tratamiento.

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como "estrictamente confidencial" y se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

En resumen, en el proceso de selección de personal, debe tenerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- b) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.
- c) Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. -
Todo ello es necesario para evitar:
 - Un mayor índice de ausentismo.
 - La aparición de enfermedades profesionales.
 - La disminución del rendimiento del trabajo.
 - El peligro de contagio de diversas enfermedades.
 - Trastornos en la organización de la producción.

- Déficit en la calidad de sus productos.
- Menor calidad de producción.
- Menores volúmenes de ventas.
- Más elevados niveles de costo.

CAPITULO VI COMO CONSEGUIR AGENTES VENDEDORES

Es necesario estar reclutando constantemente agentes vendedores para llenar los huecos producidos por los que se van, los que son despachados, los que mueren o se retiran y evitar la disminución de las ventas. Se hace esencial el reclutamiento eventual cuando las decisiones tomadas por la empresa han re-suelto introducir nuevos productos, reactivar las ventas de los ya establecidos, explotar nuevos mercados, abrir nuevos territorios y emprender campañas especiales de promoción o educar a los proveedores.

La importancia de conseguir personal en una organización de ventas depende del tipo de producto o servicio que se vende, de la categoría de los clientes a quienes se sirve, del capital disponible, del volumen de ventas, de la extensión y método de la distribución y de otros factores. La mayor parte de las empresas que venden artículos al cliente a lo largo y a lo ancho del país, en gran cantidad y a través de una extensa organización de ventas, se encuentran con el problema de tener que reclutar constantemente nuevo personal. Las pequeñas fuerzas vendedoras industriales y técnicas no tienen ordinariamente muchos cambios en su cuerpo de agentes vendedores, por lo cual no se necesita perentoriamente andar reclutando nuevo personal. El conseguir agentes vendedores se convierte en problema todavía más grave cuando se trata de la venta de artículos.

caros y de lujo, de especialidades y de servicios tangibles, - tales como los seguros de vida y las inversiones de valores. - Las organizaciones que venden objetos prácticos son más estables y no tienen necesidad tan urgente de conseguir personal de ventas. Pero las organizaciones de ventas directas al público experimentan este problema constantemente. Las pequeñas organizaciones de ventas con diez agentes vendedores o menos suelen ser estables y duraderas y necesitan pocos aditamentos o rellenos.

La necesidad de incrementar las dimensiones de una organización de ventas suele ser consecuencia de la presión en aumento de la competencia, del cambio en los canales de la distribución, de la expansión de las líneas de productos y de un desarrollo más intenso de las operaciones al por mayor y al por menor.

COMO SE PLANEA UN PROBLEMA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

El primer paso que hay que dar a fin de formar un programa para conseguir agentes vendedores o para rehacer una organización de ventas ya establecida o crear una nueva, es llevar a cabo un análisis del problema de incorporarse elemento humano. Hay que estudiar cuidadosamente la capacidad de los hombres -- que integran la actual fuerza vendedora y debe calificarse a cada uno de los individuos de una de estas tres maneras: 1) -- Util, 2) Discutible o posible, 3) Indtil. El volumen de ventas

realizado por cada uno y los gastos directos de venta, entre - los cuales están las comisiones y los viajes, así como sus derechos a participar en las ganancias, deben ser los factores -- fundamentales que han de tomarse en cuenta para clasificar al individuo en conformidad con uno de los tres grupos presentados. Deben tomarse también en cuenta otros valores, tales como la cantidad de tiempo de su servicio, su personalidad y su potencial.

Los agentes vendedores útiles y los discutibles o potenciales deben ser retenidos y los inútiles despachados lo más pronto -- posible, con objeto de hacerles justicia y hacérsela a la organización entera. Al grupo de los discutibles o potenciales, - debe otorgársele a la organización entera. Al grupo de los discutibles o potenciales debe otorgársele un plazo razonable de tiempo para que acrediten su capacidad de servir a la empresa. Hay que adoptar las providencias oportunas para volver a instruirlos y supervisarlos hasta que su producción de ventas sea satisfactoria.

No debe introducirse en la organización nuevos agentes, a no - ser que hayan sido ya eliminados los inútiles y los discutibles estén haciendo progresos. Los agentes vendedores útiles crean en una organización de ventas una atmósfera optimista, que es esencial para el porvenir de los recién llegados.

ANALISIS DEL PROBLEMA DE CONSEGUIR HOMBRES

El primer paso que hay que dar para resolver el problema de incorporar elementos humanos para las ventas es conseguir la mayor información posible sobre la cantidad de cambios que hay corrientemente en el cuerpo de vendedores, sobre la eficiencia de la actual fuerza vendedora y sobre el número de agentes que se necesitan, según el mercado potencial y el área que trata de cubrirse. Este estudio debe determinar, además los tipos funcionales de los nuevos vendedores que se necesitan y cuál es el tiempo más a propósito para conseguirlos. En las áreas en que se necesitan nuevos agentes vendedores, debe también detallarse el tipo de vendedor que se requiere según las características personales, la experiencia, la instrucción y otros factores para poder proceder al reclutamiento de la cantidad y de la calidad de los hombres que se necesitan.

CAMBIOS EN EL CUERPO DE VENDEDORES.

Uno de los hechos más importantes que indican la necesidad de llevar a cabo un plan de reclutamiento de personal es el índice de cambio que hay en el cuerpo de vendedores de la organización. Mientras éste es bajo en muchas entidades que venden herramientas o líneas industriales, la proporción de cambio entre vendedores de especialidades, de intangibles y de artículos de lujo es extraordinariamente alta.

Debe hacerse un análisis del número de rescisiones de contratos de agentes vendedores durante un período de varios años,--

comparándolo con el número total de hombres que integran la fuerza vendedora, para conseguir el índice o porcentaje de cambio. Este índice mostrará el número de hombres nuevos que se van a necesitar anualmente para reemplazar y llenar los huecos producidos por los dimensionados, los traslados, las muertes y los retiros.

EL COSTO QUE SUPONE CONSEGUIR NUEVOS AGENTES VENDEDORES

El costo del reclutamiento de agentes forma parte sustancial de los gastos totales que importa la selección y formación de los hombres hasta convertirlos en buenos productos de ventas. Constituyen los gastos de búsqueda e incorporación de personal funciones como las siguientes: Propaganda y envío de circulares; franqueo de correspondencia, viajes y otros; bonificaciones pagadas a los actuales miembros de la organización por llevar a ella nuevos agentes; costo de los servicios de empleo; egresos que supone la preparación preliminar de los agentes cuando se utiliza como pieza de atracción y el tiempo que los gerentes de ventas o su personal gastan en entrevistar a los recién llegados en viajes y en cultivar las fuentes de donde proceden sus agentes vendedores. Es necesario determinar los gastos de reclutamiento de personal y debe procurarse reducir al mínimo el costo.

CUAL ES EL TIEMPO MAS OPORTUNO PARA PROCURARSE AGENTES VENDEDORES.

Con frecuencia se va demorando el reclutamiento de nuevos agentes vendedores hasta que se debilita la actual fuerza vendedora en virtud de dimisiones y retiros, con lo cual disminuyen las ventas y los ingresos. El poder humano de una organización de ventas tiene que ser revisado periodicamente y deben tomarse las medidas oportunas para mantener su volumen en una línea de vigor eficiente. De cuando en cuando surge la necesidad de introducir adiciones temporales o permanentes a la fuerza vendedora, particularmente en los períodos de prosperidad del negocio o de demanda por temporada, o también cuando salen al mercado nuevos productos o se explotan nuevas áreas.

Para determinar cual es la razón más oportuna para llevar a cabo un programa de reclutamiento de agentes, debe tenerse en cuenta la capacidad de la organización para absorber, o sea, - asimilar hombres nuevos en un plazo determinado de tiempo, sin sacar de quicio los planes financieros y sin debilitar el control de la gerencia.

TIEMPO QUE SE NECESITA PARA PROCURARSE NUEVOS AGENTES VENDEDORES.

Un buen programa de reclutamiento requiere una cantidad elemental de tiempo por parte del gerente de ventas, de los gerentes de sucursales, de sección y de distrito, y de los supervisores, así como parte del personal técnico de la casa central que tiene que elaborar los planes y coordinar el programa. Como los -

ejecutivos de ventas están de ordinario cargados de muchas --- otras ocupaciones, es esencial fijar el tiempo que puedan dedicar a la procura de personal nuevo, a las entrevistas con ---- ellos y a su selección. Debe darse tiempo a los ejecutivos para ponerse en contacto con las fuentes del poder humano, para estudiar las ocupaciones seleccionadas, para la propaganda, para las entrevistas y para el trato y promoción de los candidatos. Debe hacerse una distribución de tiempo para que puedan dedicarse a estas actividades.

LA DETERMINACION DE DONDE SE NECESITAN MAS AGENTES VENDEDORES.

Al elaborar un programa de incorporación de personal de ventas, deben fijarse las sucursales o territorios donde va a necesitarse más agentes vendedores. Deben estudiarse todos los territorios de ventas para determinar cuales son los que necesitan un aumento de vendedores y a cuanto asciende éste. Al pensar en la necesidad que experimenta la empresa de agentes vendedores, debe resolverse llenar inmediatamente dicha necesidad o subvenir a ella dentro del plazo predeterminado. Debe tenerse en cuenta las posibles dimisiones, retiros o despidos al hacer los proyectos de la necesidad de nuevo potencial humano en cada territorio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO VII
LA SELECCION DE AGENTES VENDEDORES

La selección de los agentes de ventas ocupa el segundo lugar - inmediatamente después del adiestramiento y supervisión, como una de las funciones más importantes para una buena administración de ventas. El éxito de un gerente de ventas depende de la actuación de los agentes vendedores que incorpora a la organización. Si los agentes seleccionados son eficientes, estarán - resueltos muchos de los problemas de supervisión de ventas, -- control, motivación, gastos, volumen y ganancias. Cuando, por el contrario, no son buenos los hombres seleccionados aumenta el índice de cambios dentro de la fuerza vendedora, suben los gastos de instrucción y supervisión, disminuye el volumen de - ventas, se pierden clientes y todo ello contribuye a la merma del prestigio y de la atmósfera de buena voluntad.

El alto costo de procurarse nuevos agentes vendedores en una - floreciente organización de ventas subraya la importancia de - llevar a cabo una acertada selección.

Los numerosos estudios llevados a cabo sobre el costo de reclu - tamiento y selección de nuevos agentes vendedores, sin contar - las pérdidas experimentadas en las ventas, los perjuicios pro - ducidos a la buena fe del cliente y lo que sufre la moral de - los restantes agentes de ventas involucrados en el proceso, de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

muestran que los gastos de introducción de nuevos hombres en una organización de ventas es mucho mayor de lo que se supone.

El alto índice de cambios experimentados en la fuerza vendedora de algunas líneas es exponente de las fallas del proceso de selección.

CARACTERISTICAS QUE DEBEN REUNIR UN BUEN PROGRAMA DE SELECCION- DE AGENTES DE VENTAS.

Para llevar a cabo un programa eficiente de selección, debe tomarse en cuenta una serie de principios fundamentales, basados en la experiencia de las organizaciones de ventas que han tenido que resolver el problema de selección de sus agentes vendedores durante un número regular de años.

Muchos sistemas que estaban en boga desde hacía muchos años han resultado ser totalmente inadecuados e ineficaces. El proceso de hacer pasar a los solicitantes por entrevistas de una sola vez con ejecutivos de ventas que se tenían por expertos "pescadores" de hombres ha fallado en demasiados casos para que siga mereciendo consdieración seria alguna. En todas las organizacio--nes de ventas podrá haber uno o más jefes que se consideran jueces infalibles para calibrar la capacidad de ventas de los individuos. Si bien hay que conceder que corrientemente estos "ex--pertos" coinciden siempre en los dos o tres candidatos buenos que se presentan, también es verdad que hay poca unanimidad de-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

opiniones entre ellos en cuanto a cual será el mejor candidato de todos.

Los sistemas de selección de hombres basados en principios seu do-científicos carecen de todo valor. Algunos gerentes de ventas han puesto por obra uno o más de los siguientes sistemas -seudo-científicos para selección de personal: el análisis de su carácter, la grafología, la lectura de la palma de la mano, el estudio de sus caracteres fisonómicos, sus horóscopos, el oráculo de los médiums, las afirmaciones de adivinos y la magia. Hay ejecutivos de ventas que se inclinan por los individuos pelirrojos, otros tienen preferencias raciales o juzgan a los solicitantes por su corpulencia o tamaño. Hay quienes se dejan llevar por "corazonadas" o "sistemas". Algunos creen que todos los hombres educados en la pobreza son listos y que los gordos son perezosos. Cualquier programa selectivo que se fundamente en estos métodos pseudo-científicos está irremediablemente condenado al fracaso.

La selección sabia constituye un proceso peculiar a cada situación. Rara vez da resultados el empleo de métodos uniformes o sindicatos de selección o de procedimiento que han sido utilizados por otras organizaciones de ventas para seleccionar la fuerza vendedora. Las hondas diferencias que existen en las tareas de los agentes de ventas y en las cualidades que los adoran, requieren un procedimiento de selección peculiar de la empresa. No pueden aplicarse a toda clase de funciones de ventas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

procedimientos uniformes de selección, como modelos uniformes de solicitudes, baterías rutinarias de prueba de aptitudes y machotes para consignar las conversiones. Si se quiere elaborar un programa eficaz de selección, debe tenerse en cuenta las necesidades específicas y concretas de cada organización de ventas.

Una buena selección de personal de ventas necesariamente supone tiempo y dinero. La excesiva precipitación en la selección de hombres produce un índice elevado de cambios en el personal y aumenta los gastos. Cuando se produce un hueco en una organización de ventas, la costumbre corriente es precipitarse a buscar por encima de todo a un candidato, elaborar con él una conversación rápida y meterle quieras que no, en la organización, sin filtrar debidamente ni examinar concienzudamente sus cualidades. Se necesita tomar en cuenta más detenidamente los talentos y aptitudes de cada solicitante si se quiere evitar cargar con hombres que no valen.

Aunque la realización de una selección concienzuda es más lenta y más cara, rinde ventajas económicas a largo plazo. Cuando los gastos de reclutamiento, selección y adoctrinamiento de los nuevos vendedores son tomados en consideración, resulta relativamente bajo el costo de la selección si se compara con el gasto total que produce la preparación de un nuevo agente de ventas que rinda fruto.

Los fundamentos para un plan acertado de selección de personal son el conocimiento de la índole de las actividades de ventas y de las cualidades que se necesitan para realizarlas. En primer lugar, deben analizarse las obligaciones que contraen los agentes vendedores y ese debe constituir el paso primero para un plan sabio de selección. De este análisis y de la descripción que de él resulta de las tareas a realizar surgirá el conjunto de características que se necesitan en los solicitantes para ese cargo. Con frecuencia los gerentes de ventas buscan agentes sin tener una idea fija en las cualidades personales que deben venir. Sin un conocimiento claro y concreto de las aptitudes que llevan al éxito, los que entrevistan a los candidatos a la profesión de ventas están trabajando a ciegas.

Para poner por obra un programa acertado de selección de personal se hace preciso estudiar las fichas personales y las de rendimiento de los actuales y anteriores agentes de ventas. Estudiando los distintos factores personales y las distintas circunstancias, tanto de los buenos como de los malos agentes de ventas, se aprenderá a distinguir entre los que sirven y no sirven para el caso, y se formará, sin querer, un criterio para los nuevos candidatos. La ficha personal de los vendedores que han triunfado constituye la guía más segura para introducir a hombres nuevos en la organización.

Un programa eficaz de selección debe incluir todos los procedi

mientos selectivos que han sido utilizados por las empresas de prestigio y que les han producido una fuerza vendedora eficaz. Es un error fiarse de uno o dos métodos tradicionales de selección, tales como una sola entrevista con el interesado o la -- tarjeta de referencia, si no se utilizan otros procedimientos dignos, probados y calificados como excelentes para ese fin.

Son esenciales ciertas normas para un buen sistema de selección. Es necesaria una norma de las cualidades personales que debe reunir todo candidato a la tarea de ventas. Los datos deben estar expresados de manera correcta. No basta con decir -- que usted necesita "un joven a quien le guste la profesión de ventas". La norma puede fundamentarse en los factores o cualidades consignadas en el fichero personal del interesado, con notas numéricas para la edad, educación, estado civil, y otras circunstancias. Las fichas que resulten del solicitante deben compararse con las de anteriores agentes de ventas acreditados.

CAPITULO VIIISELECCION DE ADMINISTRADORES

Si no es mucho decir que el bienestar de una organización depende en gran parte de la calidad de sus administradores, entonces puede afirmarse también que no existe actividad más importante que la de escoger sus ejecutivos. Puesto que la madurez de estos hombres es un proceso largo que requiere entrenamiento, --- práctica y la creación de oportunidades de desarrollo, es crítico para el futuro de la empresa identificar si es posible, a és tos en todos los niveles de la estructura de la organización.

Deben tenerse en mente tres dificultades generales cuando se -- juzga la calificación de los candidatos a administradores. La -- primera es la variación en las posiciones de administración des de la supervisión de primera línea a través de los puestos me-- dios hasta los puestos elevados. La segunda es la variación de-- información sobre un candidato con respecto a su experiencia em presarial pasada; mientras que el candidato para supervisión de primera línea normalmente no ha tenido experiencia empresarial, el de posiciones elevadas probablemente habrá adquirido tal ex-- periencia, pero información sobre ello, aún si es posible obte-- nerla, es probable que no sean comparable o adecuada. Tercera, -- ocurren variaciones en materia de quien hace la selección, la -- gama puede variar desde el superior inmediato hasta una serie -- de comités a diversos niveles en la jerarquía de la administra-- ción.

PROCESO DE SELECCION.

La tarea de cada administrador consiste en cumplir su misión. Puesto que vive en un mundo dinámico es probable que las misiones, metas y productos finales cambien con el tiempo; también lo harán las normas para medir la calidad de su cumplimiento. En un momento dado, éstas pueden estar contenidas en un contrato que se está cumpliendo. Algunas veces se establecen en el plan de operación (incluyendo planes físicos y presupuestos). Otras, son algo vagas, como en el caso de los productos finales, de las divisiones administrativas donde no existen normas de servicios o costos, excepto aquellos que -- pueden ser acordados entre la jerarquía de los administradores divisionales. Sin embargo, aún en estos casos se pueden formular metas verificables.

Puesto que cada administrador ha establecido una trayectoria que refleja su progreso en alcanzar la misión que se le ha -- asignado, es posible pesar su potencial para una promoción. -- El cumplimiento real, la habilidad conceptual para ver la mejor forma de cumplir con las metas, la habilidad de anticipar la necesidad de modificar y aumentar su misión en interés de la empresa, y la necesidad resultante de mejorar los productos finales, pueden medirse con diferentes grados de precisión.

CAPITULO IX

LA INSTRUCCION DE LOS AGENTES VENDEDORES

LA IMPORTANCIA DE INSTRUIR A LOS AGENTES

Hasta los últimos años no se ha caído en la cuenta la necesidad que existe de adoctrinar debidamente a los agentes vendedores. En otros tiempos se miraba al agente de ventas como a un artista, como a un individualista que realizaba su máximo rendimiento operando a su leal saber y entender, sin necesidad de instrucción formal ninguna. Se creía que los hombres que triunfaban en la carrera de ventas eran "vendedores natos", dotados de personalidad magnética y de un talento natural para persuadir a los demás, que no se adquiría con instrucción de ninguna índole.

Hoy en día el agente de ventas debe tener un conocimiento amplio del producto que vende, de la organización de la firma a que sirve, de sus directrices y propósitos, del mercado y de los métodos de distribución. Debe tener un conocimiento profundo de las necesidades de los consumidores y de cómo puede satisfacer esas necesidades; además debe estar al día en cuanto a las condiciones del mercado.

Si quiere adquirir estos conocimientos esenciales, el agente de ventas tiene que estar estudiando constantemente para au-

mentar su capacidad productiva. La instrucción de los agentes de ventas es considerada en nuestros días tan esencial como la formación de los médicos, de los abogados o de los ingenieros. El arte de vender está adquiriendo cada día una categoría más profesional. Es requisito fundamental la preparación especializada y el adiestramiento en ventas durante un período relativamente largo de tiempo.

Nunca como ahora habíase especializado el agente de ventas en las necesidades del consumidor. Tiene que estar capacitado para diagnosticar los problemas de sus clientes y recomendarles las soluciones más ventajosas. Debe tener conocimientos prácticos sobre economía, mercado, estadística, contabilidad, y derecho mercantil. Para vender productos técnicos es fundamental tener conocimientos básicos de ingeniería.

Desde el punto de vista del agente de ventas, la instrucción debida le capacita para incrementar sus ventas e ingresos, para adquirir prestigio y para poder ascender un día al cargo de supervisor. El agente de ventas instruido conquista la confianza y la satisfacción que acompañan al hombre que sabe realizar su trabajo. Otras de las ventajas de la instrucción es la seguridad que se adquiere en el ejercicio de su trabajo. El sentirse orgulloso de la profesión de ventas es la consecuencia de los conocimientos que se adquieren en una sólida instrucción.

Desde el punto de vista de la gerencia, la instrucción de los agentes de ventas es altamente recomendable. El volumen de las

ventas se acrecentará; sus gastos se reducirán; ingresarán en la organización ejemplares de vendedores; se reducirán los -- cambios de personal de la fuerza vendedora; se necesitará menos tiempo para hacer que empiece a producir el nuevo agente; en el proceso de instrucción y adiestramiento se pondrá de ma nifiesto en seguida la capacidad del futuro vendedor; la su-- pervisión se simplificará y se hará más eficaz; las pérdidas-- intangibles ocasionadas por las equivocaciones de los imprepa-- rados disminuirán; se necesitarán menos agentes, porque la pro-- ductividad de los actuales aumentará en virtud de las instruc-- ción; los agentes vendedores se sentirán estimulados para pro-- ducir más y los clientes quedarán más satisfechos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO XIMPLEMENTOS PRACTICOS PARA IMPRESIONAR AL CLIENTE

La venta se realiza a través del proceso de impresionar la mente del comprador. Al experimentar las emociones que le llevan a la decisión de comprar, su mente recibe numerosos estímulos a través de los cinco sentidos de la vista, el oído, el olfato, el gusto y el tacto. Como la compra no es sino el resultado de las impresiones recibidas por los sentidos, resulta esencial para una buena presentación de ventas el exhibir aparatos o -- ayudas que entren por los sentidos y provoquen la venta.

Los agentes que únicamente se limitan a exponer buenas razones para vender están impresionando sólo un sentido del cliente.-- Los estímulos que se limitan a los oídos del prospecto no son de gran eficacia. Además ocurre que los compradores se aburren porque ya saben la rutina de cada día de tantos agentes que -- les vienen a vender. Pero cuando el vendedor interesa además, -- a los ojos del comprador, con medios que se pueden ver, se produce en el cliente una impresión doble. Utilizando implementos que interesan al sentido del tacto, al de la vista y al oído, -- el agente de ventas produce una triple impresión sensoria en -- su interlocutor, tres veces más fuerte que la que produciría -- únicamente con su palabra.

Hay algunos tipos de productos y servicios que se presentan de manera especial a ser vendidos a base de múltiples impresiones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sensoriales.

AYUDAS VISUALES.

Dicen los psicólogos que el 80% de lo que el hombre aprende entra por sus ojos. El antiguo proverbio de que "ver es creer" - puede interpretarse de esta manera: "Ver es vender". Las impresiones que se reciben con los ojos se recuerdan mucho más que las que se oyen. El hombre de tipo medio recuerda la décima -- parte de lo que oye. Tres décimas partes de lo que ve y cinco-décimas partes de lo que entra por sus ojos y por sus oídos a la vez.

Pueden producirse en la mente del comprador impresiones visuales por medio de numerosos implementos de ventas: el producto mismo o una muestra del producto; modelos de producto; álbums-ilustrados; vistas; aparatos de exhibición, cartas, mapas y -- gráficas.

Las pruebas o muestras del producto como ayuda visual para la venta. Cuando el producto es fácilmente portable, puede contribuir de manera poderosa a una venta satisfactoria, si el agente lo sabe presentar.

El uso de un producto real como ayuda visual para la venta es particularmente importante en la venta de productos nuevos o - artículos que no pueden ser fácilmente descritos a los compradores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El producto interesa por sí mismo no sólo a la vista sino también al tacto, al gusto, al oído y al olfato, según sea su fn dole y de esta manera contribuye poderosamente a la impresión que trata de llevar el agente al comprador. Las demostraciones que ponen al vivo y prueban los méritos del producto constituyen una ayuda visual de gran importancia para la venta.

Cuando no resulta conveniente o práctico para los agentes llevar consigo el producto mismo, puede portar muestras del mismo en forma de modelos sección transversal, maquetas en miniatura, porciones pequeñas y tarjetas de color.

LOS ALBUMS COMO AYUDA VISUAL PARA LA VENTA.

El álbum de ventas es una presentación modelo de fotos y texto sobre el producto, encuadrada en forma de libro. En dichos álbums, a propósito para la entrevista con el cliente, se exponen los puntos de venta en una hilación lógica; se desarrolla cada idea a su tiempo y se insertan muchas ilustraciones, gráficas, fotograffas y caricaturas e historietas. Pueden encontrarse en el álbum cartas comprobatorias, dibujos de instalaciones del producto, nombres de clientes, recortes de prensa, gráficas de construcción, anuncios y siluetas. El material debe estar especialmente preparado para la organización en cuestión y revisado periódicamente, porque pueden introducirse cambios en el programa de ventas.

Los álbums de que estamos hablando suelen ser utilizados por-

los agentes que venden directamente al cliente, por los que - venden los proveedores al por menor y al por mayor y por los- vendedores de productos industriales.

El contenido de los álbums empleados como ayuda de esos tipos de ventas varfan según sea el producto y la naturaleza del -- trabajo de ventas.

INSTRUMENTOS TACTILES DE VENTAS

Los fisiólogos calculan que 5,000 nervios sensoriales termi-- nan en una pulgada cuadrada en la punta del dedo, con la cual se perciben las impresiones del tacto, para ser transmitidas- al cerebro. Los clientes que tocan las superficies de los pro- ductos, manejan sus distintas partes y sienten el tejido de - los materiales, reciben fuertes impresiones que les inducen a la decisión de comprar.

Las telas, el papel, la madera, las frutas y los vegetales -- que tienen características pronunciadas o completamente dis-- tintas en su superficie, producen una fuerte impresión táctil.

INSTRUMENTOS OLFATIVOS PARA LA VENTA.

Con frecuencia los compradores reciben una impresión más fuer- te del producto por medio del sentido del olfato que por nin- guna otra sensación. La atracción de muchos productos se ejer

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ce principalmente a través del olfato; el aroma de un buen cigarrro, el olor del pan recién cocido, el efluvio del café --- bien tostado o el perfume de una rosa ejercen una fuerte in--- fluencia sobre el comprador a quien impulsan a adquirir estos- productos.

El sentido del olfato más bien que el del gusto proporciona a- algunos artfculos su sabor caracterfstico.

CAPITULO XI
MANUALES DE VENTAS

Los manuales de ventas son los libros principales de consulta-- del agente, y tienen que formar parte forzosamente de su equipo. Sirven a los vendedores para proporcionarles una información - de carácter general sobre la organización y orientaciones de - la compañía y los productos que elabora.

Los manuales de ventas amplían los conocimientos de los agentes y hacen más eficaces sus entrevistas con los compradores. Orga nizan de tal manera el material de ventas, que pueden ser uti- lizados por los agentes antes de sus entrevistas y durante --- ellas porque constantemente les proporcionan datos nuevos so--- bre los artículos y su conveniencia.

Corrientemente contienen información sobre los siguientes pun- tos: historia y organización de la compañía; el producto, sus- valores y aplicaciones; información relativa a los artículos,- a sus instalaciones y a los clientes principales; técnicas de- ventas; contestación a las objeciones más corrientes; normas - de la compañía respecto a los precios, al servicio, al mercado, al crédito, a las pensiones o compensaciones, a las mercancías devueltas, a su deterioro y a la propaganda; instrucciones a - los agentes sobre forma y tiempo de elevar a la superioridad - sus informes, toma de pedidos y equipo que deben transportar;- cartas de testimonio de los clientes satisfechos del servicio-

o del artículo; programa de anuncios y procesos y normas industriales de la manufactura de la empresa.

Los problemas más corrientes que presentan los que se oponen a dichos manuales de ventas y a su preparación son los siguientes: los agentes no hacen uso del manual; su edición y preparación es pobre, su redacción deficiente y su estilo demasiado - palabrero, teórico y confuso; en la forma física en que suelen prepararse los manuales no parece que sea procedente su uso; - el manual puede estar pasado de moda y contener mucho material anticuado; por otra parte, no se adapta a los distintos tipos de agentes de ventas que constituyen la fuerza vendedora de la empresa.

Una firma ha logrado interesar a los agentes por su manual de ventas, invitándolos a que contribuyan con sus mejores ideas e iniciativas a la preparación de una nueva edición. La consecuencia es que los agentes llegaron a considerar al manual como -- obra suya y lo utilizaron con entusiasmo y eficiencia. Otra empresa ofreció a los agentes una serie de conferencias, en las que se hacía una presentación del contenido manual, con lo que se despertó el interés de los hombres por él.

La forma física y el tamaño del manual de ventas depende de la cantidad y calidad de material en que él se quiera recoger, de las condiciones de su uso y de la frecuencia de revisiones y - manejo a que se suponga sujeto. El modelo más en boga es el en

cuadernado en piel, con tres anillos, hojas sueltas, tamaño -- 9 3/4 X 11 1/2 pulgadas, que lleva hojas en blanco de tamaño carta. Con dicho tipo de encuadernación o de sujeción se puede -- cambiar las hojas cuantas veces se quiera y por otra parte, no es demasiado grande para ser transportado cómodamente como equipo de ventas. A veces se utilizan también manuales de tamaño - de bolsillo, por lo fácilmente que el agente puede llevarlos - consigo.

El contenido de un manual de ventas tiene que estar completa-- mente al día porque, de otra manera, pierde toda su eficacia; -- por eso es por lo que ciertas compañías hacen una revisión --- anual de sus manuales. Hay otras que publican nuevos textos cada seis meses. La mayoría de las empresas hace los suplementos a que haya lugar de manera regular y en forma de hojas sueltas.

LOS CATALOGOS Y LAS LISTAS DE PRECIOS.

Corrientemente se proporcionan a los agentes de ventas catálo-- gos en los cuales se describen e ilustran los tipos o modelos-- que forman la línea. Estos catálogos suelen ser usados en las-- entrevistas de ventas y hasta, con frecuencia, se dejan en ma-- nos de los mismos prospectos.

Siempre que una línea de productos está sujeta a cambios de -- precios se preparan listas especiales de precios, que vienen a formar parte fundamental del equipo regular del agente. Gene--

ralmente no se consignan los precios en los catálogos, puesto que resulta mucho más económico revisar las listas de precios y los agentes ofrecen descuentos según la calidad del cliente y la cantidad de artículos que compre.

CAPITULO XIILA COMPENSACION ECONOMICA DE LOS AGENTES

Uno de los elementos más importantes para la mayor producción comercial de una organización de ventas es la elaboración de un buen plan de compensación económica de los agentes, fijándoles sus ganancias. Con eso se estimula su laboriosidad, su entusiasmo, su cooperación, su lealtad y se eleva su moral; atrae a hombres altamente capacitados quienes buscan una remuneración justa de los servicios que van a prestar; retiene la firma a los individuos competentes y reduce el índice de cambios en la fuerza vendedora; disminuye el estado de insatisfacción entre los agentes, y hace posible que la gerencia dirija y controle las actividades de los agentes y consiga un máximo de rendimiento y de ventajas.

Pero hay que advertir también que los agentes necesitan algo más que un incentivo financiero, como el que les puede proporcionar un plan de compensación económica, sabia y equitativamente trazado. Necesitan, además, los estímulos de la seguridad, del reconocimiento de sus méritos, de la oportunidad y del respeto que se merecen, valores que no tienen nada que ver con el aspecto crematístico, para sentirse completamente felices en su trabajo. El plan de compensación mejor elaborado carece de valor si no va acompañado con incentivos de la misma importancia y que no tiene nada de carácter financiero.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ha habido muchos buenos planes de compensación económica que han tenido que ser abandonados porque intentaban cubrir con el velo de ciertas ventajas económicas el trato digno del personal de ventas y sus condiciones de trabajo. Las fallas y defectos de que adolece una organización de ventas, o su control y supervisión, no pueden subsanarse con un mero cambio en su sistema de compensación económica.

Así mismo, tampoco pueden bastar las buenas relaciones con los agentes para cubrir los defectos de su plan de compensación. Un régimen de pagos que otorga excesivas ventajas económicas a algunos hombres meriéndoseles a otros, que está sometido a cambios frecuentes y arbitrarios y que no proporciona un ingreso adecuado a sus empleados y no les ofrece estímulos, mientras, por otra parte, es tan complicado que pocos agentes lo entiende, sólo pueden conducir al disgusto de los vendedores, a continuos cambios de personal y a una baja moral en la organización de ventas.

Los cambios en las condiciones económicas de la vida, el alza constante de su costo y las fluctuaciones en la oferta y la demanda se han combinado, en los últimos años, para poner de relieve la importancia del problema de compensación económica que tiene que resolver todas las organizaciones de ventas. El alza de la vida ha rebasado con mucho los ingresos de la mayor parte de los agentes de ventas. Cuando están en los negocios, los agentes se aprovechan de circunstancias que no de-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

penden de ellos. Esta compensación, que representa una inflación, podrá significar ventajas de carácter temporal para algunos agentes, pero, cuando las ventajas declinen y ese estado de cosas decaiga, las ganancias exagerados que han obtenido anteriormente sólo redundaría en el malestar de los agentes y en los cambios constantes de la fuerza vendedora.

Cuando los fabricantes tienen que reducir la producción y se ven obligados a satisfacer pedidos a base de asignación y crédito, los ingresos del agente de ventas sufren considerablemente y en proporción.

Al encontrarse con la resistencia del cliente, hay muchas firmas industriales que se ven forzadas a reducir los costos de las ventas con objeto de mantener los precios a la altura de la competencia. Como la compensación financiera de los agentes de ventas es un factor de importancia fundamental en su costo, se ve la gerencia coaccionada a mermar en lo posible los ingresos de su fuerza vendedora, con objeto de mantener los precios.

Cuando las mejoras introducidas en la planta y en el aumento de su capacidad productiva permite a las empresas doblar y hasta triplicar su rendimiento, se hace necesario proporcionar a los agentes un estímulo mayor para que aumente también el volumen de ventas. La mayor parte de este estímulo para aumentar el volumen de ventas es una mejora en los planes de compensación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEDIDAS A ADOPTAR PARA ESTABLECER UN PLAN DE COMPENSACION DE - VENTAS.

En muchas empresas la elaboración de un plan acertado de com-- pensación económica de los agentes sigue un procedimiento pare cido al que explicamos a continuación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La responsabilidad de la preparación de dicho plan recae sobre una comisión de compensación de ventas, a cuya cabeza está un- gerente administrativo de las mismas. Puede designarse un eje- cutivo de ventas más joven para que actúe de secretario del co mité en las actividades de investigación que sean necesarias.- Puede retenerse un consejo de gerencia de ventas ajeno a la -- compañía para asesorar a la comisión.

Deben formar parte del mismo un ejecutivo de ventas sobre el - terreno un gerente del distrito o de sucursal, un supervisor - de ventas y un agente. Generalmente basta con un total de cin- co individuos para evitar la rigidez y complejidad que produci ría un grupo mayor.

El paso inmediato debe ser el que la secretaria de la comisión se dedique a estudiar cuantos datos se refieran a la compensa- ción económica de los agentes, a las recomendaciones y a las - iniciativas propuestas por el personal de la firma y sus ejecu tivos. Pueden consultarse también a los altos empleados de ven- tas de otras empresas que tratan en líneas de productos seme- jantes. Deben estudiarse los periódicos, revistas y libros de-

texto sobre ventas para atender y extraer de ellos cuanto se refiera al tema. Además, debe llevarse a cabo un análisis de las obligaciones y de las dificultades de los agentes, de las cualidades de que deben estar adornados, de las metas fijadas de producción de ventas, de sus orientaciones y programas, y en fin, de cuanto tenga que ver con la elaboración de un plan de compensación económica para los agentes.

Una vez que se han recogido todos los datos relativos al problema, deben clasificarse y ordenarse por el secretario en conformidad con los distintos tipos de planes de compensación que van a ser tratados por la comisión.

Después, la comisión se dedica a estudiar y valorar la información pondera los méritos de los sistemas distintos de compensación, considera la experiencia de otras compañías y los problemas particulares que han planteado ciertos tipos de compensación, y, por fin, adopta conclusiones definitivas.

Los principios fundamentales sobre los que recae acuerdo se incorporan al plan de compensación como objetivos a los que hay que aspirar.

Estos objetivos deben consignarse por escrito para orientar a la comisión de compensación en sus esfuerzos por elaborar un plan acertado. Entre los objetivos típicos deben incluirse el fomento de incentivos máximos para los agentes, el mayor control sobre sus actividades, la fijación de sus ingresos, la dis

minución del costo de la venta, la flexibilidad en el tipo de compensación, la consecución de una uniformidad mayor en las ganancias, la facilidad en la administración y funcionamiento de la compensación, o la combinación de varios de estos objetivos que deben inspirar cualquier plan acertado.

Los tipos principales de compensación deben ser estudiados -- después en relación con el trabajo del vendedor, sus dificultades, clase del producto, estado del mercado, sistema de distribución, requisitos financieros de los agentes, actividades de la competencia, propaganda y condiciones económicas. Entre esos tipos de compensación deben figurar el salario, la comisión, los bonos, el sistema de puntos, la apertura de cuentas y la combinación de estos procedimientos.

Hay que realizar un estudio a fondo de la tarea del agente. -- Así, por ejemplo, si su trabajo necesita actividad de tipo misionero o de otro carácter que no sea directamente mercantil, el tipo de comisión no compensará suficientemente al agente; -- por esta actividad indirecta que tiene que desarrollar y, en consecuencia, debe elaborarse un sistema de salario o por puntos para alentar la labor misionera.

Las características fundamentales de un plan de compensación deben ser aceptadas unánimemente por la comisión en la etapa siguiente de elaboración del plan, y los acuerdos deben someterse primero a la consideración de los ejecutivos de la gerencia.

cia y después a la aprobación de los agentes de la compañía. - Mientras el plan no sea aceptado conjuntamente por los agentes y por la gerencia, no es probable que de buenos resultados al-ponerse en funcionamiento.

Cuando son tomados en consideración tanto los puntos de vista de los agentes como los de los ejecutivos de la compañía, aceptarán el plan con mayor facilidad y se prestarán a cooperar a su administración.

Con frecuencia se prueba un plan nuevo o revisado de compensación en uno o más territorios típicos de ventas durante un período provisional con objeto de descubrir las fallas que hay en su funcionamiento y corregirlas debidamente antes de incorporar el plan a la organización de ventas.

Una vez que este plan está listo para ser puesto en práctica - entre la fuerza vendedora de la empresa, debe ser adoptado, explicando detalladamente sus beneficios y ventajas con objeto - de que todos lo entiendan claramente.

OBJETIVOS Y POLITICAS DE VENTAS.

A) INMEDIATOS.

- 1.- Conservar la preeminencia que la empresa ha obtenido a base de la alta calidad de sus productos, tratando de aprovecharla mejor, como fuerza valiosísima que es,

para su problema fundamental de ampliación y reconquista de mercados.

- 2.- Tratar de ganar, de preferencia, los mercados que no están actualmente en manos de la competencia.
- 3.- Organizar las ventas a base de fijación de zonas y el establecimiento gradual en ellas de gerentes de zonas y depósitos, con el fin de acercar el producto al último consumidor y dar mejor atención a éste.

B) PERMANENTES.

- 1.- Planear siempre las ventas sobre la base de investigación de mercados y análisis de la fuerza de la competencia.
- 2.- Fijar técnicamente cuotas de ventas y estimular a todos a alcanzarlas y superarlas.
- 3.- Seleccionar técnicamente y dar un adiestramiento sistemático a los agentes vendedores.
- 4.- Supervisar en forma más directa la actividad de éstos por medio de los agentes de zona y el supervisor o promotor de ventas.

- 5.- Estudiar los sistemas de remuneración e incentivos - más eficaces para estimular a los vendedores.
- 6.- Investigar constantemente y en forma técnica lo que piensa la clientela respecto de la empresa y sus productos, para tomar las medidas adecuadas.
- 7.- Sistematizar el mejor modo posible la atención a los clientes especiales por medio de visitas, cartas, -- etc.
- 8.- Atender con mayor detalle la función de ventas al menudeo, buscando dar ayuda, servicio y orientación al último distribuidor (minorista).
- 9.- Realizar campañas de publicidad en los tiempos que se escojan como más eficaces y medir su efectividad.
- 10.- Llevar control estadístico de ventas.

CUALIDADES QUE DEBE TENER UN BUEN PLAN DE COMPENSACION DE VENTAS.

Para ser bueno el sistema de remuneración económica de los agentes debe tener la siguiente cualidades: garantizar de manera estable los ingresos de los agentes; ejercer por medio de la gerencia un control acertado de las actividades de los-

agentes; ofrecerles estímulos para vender; flexibilidad para acomodarse a las diferentes condiciones de ventas, o a los distintos agentes, productos y áreas; simplicidad en la administración, hacer claras y comprensibles las cosas a los agentes y pagar tanto como pague la competencia a los agentes de ventas que lleven a cabo un trabajo parecido. El plan de pagos debe ser económico para la empresa y justo y equitativo para la compañía y el agente.

Estas características fundamentales deben inspirar todo plan de compensación económica, haciendo énfasis en aquellos que están más en armonía con los objetivos particulares del plan de compensación. En algunos casos el estímulo del agente es el objetivo principal que se requiere para vender productos caros en mercados en que la competencia es muy hábil. En otros, lo más importante es el servicio a los clientes, en cuyo caso el plan de compensación remunera debidamente a los agentes por haber llevado una buena obra misionera.

ESTABILIDAD DE LAS GANANCIAS.

Es un plan esencial de cualquier buen plan de compensación la estabilidad de las ganancias de sus agentes. Los ingresos de éstos no deben fluctuar ni diferenciarse grandemente de semana a semana, ni de año a año, según vaya su producción de ventas o las condiciones del negocio, o los factores típicos de la temporada comercial, u otras influencias. Las ganancias requie

res vigorizan la moral del agente. Cuando sus ingresos son elevados un mes y bajos al siguiente es difícil que logre ajustarse, con tales fluctuaciones de fortuna, a las exigencias de la vida diaria.

EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE LOS AGENTES.

Uno de los principales problemas de la administración de ventas consiste en dirigir los esfuerzos de los agentes para que cumplan debidamente con aquellas tareas que se consideran más-esenciales para servir a los clientes, crear nuevas ventas y producir ganancias. Cuando el trabajo del agente requiere labor misionera, como, por ejemplo, organizar exposiciones, llenar de nuevo los aparadores del proveedor o ayudarle con mejores métodos administrativos, el plan de compensación debe proponerse que se realicen debidamente esas tareas esenciales remunerando a los agentes por llevarlas a cabo.

Un plan de compensación que primordialmente se proponga remunerar, a los agentes por el volumen bruto de las ventas realizadas, no estimulan el trabajo misionero. El agente, cuya compensación total está proporcionada con su volumen de ventas, no lleva a bien el que se le aconseje que realice labor misionera que no produce ni provoca pedidos inmediatos. Cuando hay que realizar este tipo de labor, el plan de compensación debe tener previsto un pago extraordinario para sus agentes, en conformidad con la labor desarrollada.

ESTIMULOS PARA QUE VENDAN LOS AGENTES

Un plan de compensación económica del agente debe ofrecerle una remuneración mayor cuando su labor está por encima de lo que se esperaba de él. De cada agente se espera la producción de un mínimo de ventas que justifique su compensación. Para estimularlo y alentarlo a rendir más todavía y a traer a la firma ingresos que sobrepasan a las metas mínimas establecidas, se debe dar a todo agente una compensación extra. La meta mínima de lo que de él se espera va expresada en el número de sus ventas. Cuando se pasa de este mínimo, debe concedérsele también ingresos extraordinarios.

Esta compensación estimulante puede devengarse cuando se cumplan otros objetivos distintos del simple aumento en el volumen de ventas. Se concede al agente que vende productos que dejan mayor índice de ganancias, o a los que disminuyen sus gastos de viaje, abren nuevas cuentas, aumentan los cobros, consiguen nuevos prospectos, hacen mayor número de visitas, reducen sus gastos de automóvil y realizan mayor servicio a los clientes.

La eficiencia del agente está directamente relacionada con el interés que experimenten por su trabajo y este interés está estimulado con la compensación financiera que espera por su buen trabajo de ventas. Siempre que el plan de compensación

estimulante sea sencillo, la remuneración sea generosa y el ob
jetivo que se propone el agente esté dentro de la esfera de --
sus posibilidades, el resultado será alagueño y práctico,

La eficiencia del estímulo depende de la cantidad económica --
que se concede al agente por su trabajo extraordinario, así co
mo la supervisión de la meta que hay que cubrir antes de pagar
la compensación extra.

CAPITULO XIIILA MOTIVACION DE LOS AGENTES VENDEDORES

NECESIDAD DE LA MOTIVACION

Siempre se ha dicho que las personas cooperan entre sí para ob tener resultados que no lograrían en forma individual. Esta -- afirmación explica bien el éxito de muchas empresas colectivas, en las que los participantes colaboran con esfuerzos aproximadamente iguales y disfrutan de los resultados también en forma aproximadamente igual. Esta forma de distribuir los resultados conducen a que haya naturalmente interés personal en contri--- buir al esfuerzo común, especialmente en aquellas actividades-- en que los resultados se obtienen en corto plazo. Los que per siguen fines a plazos mayores no disfrutan de la misma colabo ración entusiasta y en ocasiones al empeño inicial se abandona se modifica o se realiza negligentemente.

Esta teoría de contribuciones iguales no explica por qué las - personas están dispuestas a trabajar como asalariadas en empre sas de todo tipo. Probablemente quien solicita un empleo no -- tiene la sensación de vincularse a un grupo de individuos que contribuyen con esfuerzos iguales, sino que más bien considera a la empresa a la que desea vincularse, como un ente poderoso-- al menos en apariencia que en realidad no tiene necesidad es pecial de contar con sus servicios. Por tanto no existe, como motivación en el solicitante la participación en los fines co-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

munes, sino que más probablemente motiva su actitud la necesidad de contar con un salario para atender a sus necesidades, aunque es posible que su vinculación a la empresa sea un medio diferente para satisfacer sus necesidades de carácter no económico. Todas estas consideraciones explican por qué los administradores deben de conocer el proceso de motivar a la gente.

El propósito de lo que llamamos "motivación" de los agentes de ventas, es hacerles sentir las satisfacciones físicas, sociales y mentales que los puedan impulsar al éxito en ventas. La satisfacción de las necesidades físicas, es decir, del hambre, de la sed, del calor y del amparo de una casa, se encuentra debidamente cubierta en la mayor parte de las compañías en las cuales está en vigor un buen plan de compensación económica. Sin embargo, sus necesidades sociales y mentales, entre las cuales está el prestigio y el honor, la aceptación social, es decir, el respeto a sí mismo, la expresión de sí mismo, la consideración de su dignidad y el buen nombre, no han sido tan adecuadamente satisfechas.

Estas necesidades elementales de los agentes crean impulsos y motivos que influyen en su conducta y se traducen en su producción de ventas. La razón de esto que, repetimos, entendemos por el nombre de motivación es poner en juego estos impulsos y capacitar a los agentes para conseguir la satisfacción de dichas necesidades básicas. Todos los agentes tienen necesidades insatisfechas que están profundamente arraigadas en su naturaleza. Cuando

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

quedan cubiertas, los agentes se sienten felices, cooperativos y trabajadores. Cuando estas necesidades quedan sin satisfacer empiezan a murmurar y se hacen desleales, resentidos y perezosos.

NECESIDADES MENTALES Y SOCIALES DE LOS AGENTES DE VENTAS.

Los agentes quieren que sus servicios sean debidamente remunerados. También aspiran a la satisfacción de sus necesidades -- mentales y sociales, porque son acreedores a la estimación de los demás, al respeto a su dignidad personal, a la libre expresión de sí mismos, a que se les proporcione la oportunidad de progresar, al disfrute de un ambiente de aceptación social, a sobresalir y a tomar parte en las decisiones adoptadas por la empresa que afecten a sus intereses.

EL RESPETO A SU DIGNIDAD PERSONAL. **ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA**

Todo agente que se estime en algo tiene un sentido de dignidad que exige que los demás reconozcan y respeten. Desea que se -- respete su inteligencia, su carácter, su personalidad, y su -- disposición espiritual. La dignidad personal es la suma de emociones complejas de distinta naturaleza, asociadas con la estimación de sí mismo, y expresadas en los elementos deseos humanos de ser respetados por los demás, de gozar de libertad de -- pensamiento, de poder expresarse a sí mismos y de merecer al -- reconocimiento y aceptación de los demás. Empequeñecer o re--

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

prender a un hombre delante de los demás es negar estos derechos y cometer una ofensa contra su dignidad personal.

LA ESTIMACION DE LOS DEMAS.

Todo el mundo aspira a que los demás reconozcan su mérito. Para muchos hombres la alabanza que se les da por su trabajo --- bien hecho significa más que el mismo dinero. Cuando un agente de ventas rebasa la meta de producción que se había propuesto o tenía fijada, cuando remata una operación con un cliente difícil o consigue un pedido cuantioso, o realiza servicios que van más allá del mero cumplimiento rutinario de su deber, merece el reconocimiento de sus superiores y socios. Cuando no lo tiene, se siente desdichado y desengañado.

OPORTUNIDAD PARA PROGRESAR.

Muchos agentes estiman que tener una oportunidad para progresar es para ellos más importante que su sueldo y hasta su misma seguridad económica. Todo hombre quiere progresar en conformidad con su capacidad natural y convencerse de que tiene a ma no una ocasión para progresar en su empresa. Aspira a encontrarse con una oportunidad para subir de categoría y para aumentar sus ingresos, siempre que lleve a cabo un buen trabajo. Al agente le gusta que se le tenga en cuenta para la categoría a la que se considera acreedor, cuando llega la hora de realizar ascensos. Cuanto mayores sean las aspiraciones del agente,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tanto más profundo será el interés que tenga en su progreso personal. El no proporcionar al agente una ocasión para que adelante en su carrera es dejarle insatisfecha una necesidad elemental, crearle un motivo de disgusto y, al mismo tiempo, hacer todo lo posible porque en la fuerza vendedora de la organización haya -- más cambios de personal.

AMBIENTE SOCIAL

Los agentes de ventas experimentan el deseo natural de tener un buen ambiente con sus asociados y sus compañeros. Este deseo de compañerismo con los demás brota del fondo social de su naturaleza. Los agentes de ventas se incorporan a las iglesias, a los clubs, a las instituciones, a los centros cívicos y a los sindicatos de trabajo, con objeto de satisfacer esta necesidad elemental de asociarse con hombres inspirados de interés y aspiraciones semejantes a las suyas.

El sentimiento de "pertenecer" a un grupo es fundamental en la naturaleza humana. Hay que hacer sentir a los agentes de ventas que "pertenecen" y forman parte del negocio en el cual prestan sus servicios y que son algo más que un simple nombre que figura en la nómina de una empresa que paga. Quieren experimentar la satisfacción de ser aceptados como miembros de un equipo de ventas, de participar en sus actividades, de poder expresar su criterio en cuanto se refiere al negocio y de colaborar con los demás en los asuntos de interés mutuo. La gerencia, al hacerse-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cargo de las necesidades sociales del agente y que debe procurar satisfacerlos, puede conquistarse su más sincera y plena cooperación en la causa común de conseguir el bienestar de la empresa.

LOS ESTIMULOS

Con los estímulos se reactivan los motivos de los agentes, se liberan y ponen en funcionamiento sus impulsos y su conducta, conquista la satisfacción de sus necesidades. El hombre es un estímulo que impele al hombre a ganarse su alimento. La eficacia de un incentivo depende tanto de la necesidad como de lo vigoroso del estímulo.

Generalmente los incentivos son de dos tipos: positivos, tales como el dinero, las alabanzas, el progreso y el reconocimiento de los propios méritos; y negativos, como las amenazas, el peligro de ser despedido o de descender de categoría, que se basan en el miedo y en el castigo. El agente de ventas que consigue que le aumenten el sueldo recibe un estímulo positivo que le proporciona satisfacción física y le lleva a mejorar su producción de ventas. El agente a quien se obliga a trabajar en las celebraciones legales, que significan para todos vocación o durante un número mayor de horas que lo que se acostumbra, valiéndose de la amenaza de que va a ser despedido, está motivado por un estímulo negativo.

Tanto los incentivos positivos como los negativos pueden utilizarse de manera eficaz para motivar a los agentes de ventas. - Los negativos pueden ser eficaces con ciertos hombres y en determinadas circunstancias, pero la motivación es más eficaz -- cuando los hombres actúan de su propia voluntad que cuando únicamente se dejan impulsar por el miedo. La alabanza por el cumplimiento del deber es un estímulo más eficaz que la represión por las faltas en que la persona haya incurrido. Es preferible en muchos casos trasladar al agente a otro territorio de ventas que amenazarle con despedirlo por haber tenido un índice - bajo de producción.

Las ventajas de los incentivos de grupo son la promoción que - originan de un espíritu de grupo o equipo. Su principal inconveniente consiste en que carecen de estímulo individual. Pueden aplicarse lo mismo los incentivos materiales que los sociales a un grupo.

NECESIDAD DE MOTIVAR A LOS AGENTES DE VENTAS.

Un estudio realizado hace poco sobre las actitudes e intereses de los agentes vendedores de distintos tipos de productos mostró que de la tercera parte a la mitad de los agentes a quienes se interrogó estaban interesados en cambios de ocupación. Esta falta de interés en vender, característica de un gran número - de agentes de ventas, es la que produce el alto índice de cambios, entradas y salidas en el cuerpo de la fuerza vendedora.-

el bajo volumen de ventas producidas y la ineficacia en el trabajo de vender, típica de muchas organizaciones.

Corrientemente la gerencia sólo se preocupa por satisfacer una de las necesidades fundamentales del agente, a saber, la necesidad de vivir. Con sólo pagar a los agentes una cantidad suficiente de dinero para satisfacer sus necesidades de alimentación, vestido y casa no pueden considerarse que están satisfechas todas sus aspiraciones. La empresa que suministra a los agentes los medios necesarios para vivir, pero no satisface sus aspiraciones sociales, con frecuencia los desilusiona y los hace sentirse infelices.

Se necesita una buena motivación para reactivar el interés y liberar la energía productiva de los agentes de ventas que no están dando el máximo de su rendimiento. Cuando los agentes consideran que su trabajo es cuestión de ir tirando y que debe realizarse con el mínimo de esfuerzo posible, puede decirse que la gerencia ha fracasado.

Los gerentes de ventas no deben aceptar la falta de interés de sus agentes como una limitación inevitable de la naturaleza humana. Debe tenerse en cuenta que los agentes de ventas son seres sociales que anhelan expresar su individualidad, ganar la estimación de los demás y participar en las operaciones y funcionamiento de la empresa de que forman parte.

LA RESPONSABILIDAD DE LA MOTIVACION DE LOS AGENTES

Sobre todos los ejecutivos de ventas recae la responsabilidad de motivar a los hombres que tienen a su cargo. En las organizaciones pequeñas el presidente o el gerente general supervisan el trabajo de los pocos agentes de ventas que forman parte de su fuerza vendedora. El gerente de ventas de una entidad de proporciones medias trabaja en contacto íntimo con el pequeño número de agentes. El es el responsable de su motivación. En las organizaciones de ventas de mayores dimensiones, son los gerentes de sucursal y los supervisores de trabajo de los agentes sobre el terreno que trabajan en contacto directo con ellos los que tienen a su cargo la motivación de sus hombres.

También los ejecutivos que integran el personal técnico de las oficinas centrales de las empresas grandes están encargados de motivar a los agentes de ventas. Los que tienen a su cargo la instrucción de ventas, el personal que interviene en ella y los ejecutivos de promoción de ventas, además de los corresponsales de ellas, de los que manejan los créditos, los ejecutivos de servicio y los analistas de ventas, están en condiciones de motivar a los agentes y encender su entusiasmo.

DISTINTOS METODOS PARA MOTIVAR A LOS AGENTES

Las fuerzas motivadoras son los incentivos económicos, sociales y mentales capaces de liberar los poderes emotivos de los agen-

tes, espoleándolos para que rindan un mayor esfuerzo en beneficio de sus ventas. Cuando estos incentivos se utilizan debidamente, los agentes de ventas se interesan en su trabajo, sus actitudes se hacen positivas y se convierten en miembros cooperativos del equipo de ventas. Cuando faltan estos incentivos, los agentes de ventas se sienten infelices, frustrados e incapaces de producir. La motivación eficiente depende del uso debido que se haga de los incentivos.

UN SISTEMA DE SUGERENCIAS PARA MOTIVAR A LOS AGENTES

La adopción de un sistema de sugerencias, que anime a los agentes a presentar iniciativas valiosas a la gerencia para aumentar la eficiencia de su trabajo y la reducción de los costos de las operaciones puede constituir una poderosa fuerza motivadora que levante la moral y la productividad de una organización de ventas. Un sistema así proporciona a los agentes de ventas oportunidad para expresar sus puntos de vista, exteriorizar sus opiniones, granjearse la estimación de sus compañeros y recibir un trato de consideración por parte de la gerencia. Si bien es verdad que los sistemas de sugerencias han venido funcionando en la industria durante más de medio siglo, sólo se han puesto en práctica de forma limitada en la gerencia de ventas. Hay que estimular a los agentes, en virtud de un método sistemático de presentar sus iniciativas, a que contribuyan a sus ideas prácticas al incremento del volumen de ventas, a la reducción del costo de las operaciones, a la disminución de sus gastos, a la ex-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pansión y aumento de la distribución y a mejorar la instrucción de ventas, la supervisión, la propaganda y promoción, el servicio al cliente, las directrices y normas de las ventas, la cobertura del territorio comercial y otros muchos aspectos de las operaciones.

Debe nombrarse una comisión de iniciativas para que planee el sistema, fije las recompensas y remuneraciones, establezca el procedimiento de presentar las iniciativas, juzgue su mérito, publique el nombre de los vendedores y proyecte la promoción -- que haga falta para el buen resultado del sistema.

Los procedimientos de sugerencias o iniciativas que funcionan en muchas empresas pueden adaptarse fácilmente, con sólo unos cuantos cambios, a cualquier organización de ventas. La efectividad de este método de iniciativas depende de la comprensión, simpatía y cooperación de los supervisores de ventas y de sus ejecutivos de línea, de la elaboración de un programa de instrucción en que se enseñe a los agentes a presentar sus ideas prácticas y de la fijación de remuneraciones adecuadas por las ideas que valgan la pena y sean adoptadas.

LA SUPERVISIÓN DE LOS AGENTES DE VENTAS

La supervisión de los agentes abarca la valoración de sus actividades, la orientación que se les debe prestar para que mejoren sus métodos de trabajo y la motivación para que produzcan -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

un índice mayor de ventas. Supone una constante vigilancia y comprobación de la eficiencia de los agentes, con objeto de -- descubrir sus fallas y mostrarles la manera de rendir y de mejorar su actuación.

La supervisión garantiza el cumplimiento de las instrucciones emanadas de la jefatura para los agentes, tal como la gerencia se lo propuso al dictarlas. Se hace posible en virtud de una buena supervisión, el establecimiento de una comunicación en dos sentidos entre el agente y la gerencia, tal fundamental para el buen espíritu de una buena organización de ventas, y para la producción. La supervisión sirve, además, para establecer y conservar relaciones fáciles y amistosas entre los agentes y la gerencia, de tal forma que el deseo de los primeros -- de ser respetados, reconocidos y comprendidos quede satisfecho y se produzca una mejor comprensión, un espíritu de lealtad y un ambiente de cooperación en la organización de ventas. Si -- los agentes de ventas pusiesen siempre a contribución todos -- sus conocimientos, todo su talento y todo su esfuerzo para cumplir debidamente con la misión que se les ha confiado, poco se ría la supervisión que haría falta. La mayor parte de los agentes sabe lo que tiene que hacer, pero con frecuencia carece de estímulos, de iniciativa y de habilidad para superar sus dificultades y conseguir un rendimiento proporcionado a su esfuerzo. Generalmente conocen cuanto hace falta sobre los productos de la empresa y sus instrucciones, pero, debido a la pereza y a la falta de iniciativas, no ponen en juego estos conocimientos pa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ra conseguirse prospectos, hacer presentaciones de ventas, llevar a cabo demostraciones de los artículos, contestar a las objeciones y cerrar las ventas. El fin primordial de la supervisión es enseñar a los agentes a aplicar todo su esfuerzo y talento a las actividades relacionadas con la venta.

La supervisión de ventas no significa una sustitución al adiestramiento el cual se refiere principalmente a suministrar a los agentes cuantos datos necesitan sobre el producto, el mercado, la compañía, las normas directrices, las dificultades en el trabajo y las técnicas respectivas para localizar a los posibles compradores, planear las entrevistas, hacer las presentaciones y rematar las ventas. En otras palabras, la supervisión no es más que una continuación de la instrucción. Es enseñar al agente lo que tiene que hacer, observarlo después para ver cómo lo hace una y otra vez, corregir sus errores y felicitarlo por sus éxitos, hasta que, a fuerza de práctica, vaya adquiriendo sagacidad y destreza. Generalmente empieza la supervisión donde la instrucción termina y sigue a lo largo de la carrera del agente.

Tampoco puede ceñirse la supervisión a la educación del talento del agente. Debe prestarse atención también al problema fundamental de la motivación personal, suministrando satisfacción a las necesidades básicas que los agentes experimentan en cuanto a la vida física, mental y social.

La supervisión quiere decir granjearse la confianza, el respeto-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y la comprensión de los agentes con el objeto de convertirlos - en miembros más cooperativos del equipo de ventas. Supone un -- franco cambio de puntos de vista, de información y de aclaracio- nes entre la gerencia y los vendedores sobre los asuntos de in- terés común y recíproco. No hay valor que cubra la ausencia ni- pueda compararse a la eficacia de una buena supervisión por lo- que hace a acabar con las quejas individuales, con las desencio- nes, desengaños y rendimientos que tantas veces son los respon- sables de la pérdida de eficacia de las actividades desarrolla- das por una organización y de la disminución de las ventas.

OBJETIVOS DE LA SUPERVISION

Aunque los fines generales de la supervisión son la valoración- de la labor desarrollada por los agentes, el proporcionarles -- orientación sabia para mejorar sus métodos de operaciones, la - estimulación de su interés y el establecimiento de una buena co- municación entre la gerencia y los agentes, existen, además, -- otros numerosos objetivos que contribuyen a la realización de - estos fines primordiales.

ORGANIZACION DE LOS ESFUERZOS DE LOS AGENTES.- La carencia de - una organización sistemática del tiempo dedicado a ventas, a -- preparar las visitas y las entrevistas, a llevar cuenta de las- actividades vendedoras y a planear la cobertura de ventas, trae como consecuencia fatal la producción escasa y deficiente de mu- chos agentes. La supervisión debe ayudarles a controlar debida-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mente sus viajes, sus entrevistas y el tiempo dedicado a planeamiento de actividades. Los supervisores asisten a los agentes, es decir, los ayudan a establecer las metas diarias de producción, a preparar los itinerarios, a administrar el tiempo consumido en los viajes y a cumplir el dedicado a planeamiento.

MEJORA DE LAS PRESENTACIONES DE VENTAS.- Valiéndose de la observación que ejercen sobre las presentaciones de ventas realizadas por los agentes, los supervisores pueden descubrir las equivocaciones que tengan en cuanto al conocimiento del producto o de los problemas de la compañía, de sus orientaciones y de cuanto se refiere a los clientes; las dificultades que experimentan en virtud de su personalidad y carácter entre las cuales está la falta de tacto, la agresividad excesiva, la insinceridad, el amaneramiento exagerado y otros defectos personales. -- Las dificultades en cuanto a las técnicas de ventas, tales como perder las riendas de la entrevista o la torpeza en la contestación a las objeciones y en el remate de la venta, pueden ser superadas en virtud de una buena supervisión.

Los supervisores pueden mejorar las presentaciones de ventas hechas por los agentes, en virtud de un proceso sencillo y en conformidad con una norma según la cual deben analizar las equivocaciones del agente, mostrándole el procedimiento más acertado para superarlas, comprobando la capacidad asimilativa del agente, requiriendo de él que ponga por obra el método corregido, enmendando sus esfuerzos y moldeándolo constantemente hasta que

llega a aumentar el volumen de sus ventas.

REDUCCION DE LOS GASTOS DE VIAJE.- Estudiando el territorio de ventas asignado al agente, comprobando la frecuencia de sus visitas, su sistema de viajes y sus itinerarios, el supervisor puede ser de gran utilidad al agente para eliminar las visitas que no sean necesarias y reducir los gastos de las ventas. Muchos agentes no son económicos por naturaleza y necesitan ser supervisados de cerca si quieren conservarse a un nivel de productividad sin grandes costos para la compañía. La buena supervisión garantiza la cooperación inteligente de los agentes, advirtiéndoles que los beneficios netos que obtengan se reflejarán en su compensación económica y que los gastos de las ventas constituyen un factor importante en sus ganancias netas.

MEJORA DE LA COBERTURA DEL TERRITORIO.- En virtud de que alrededor del 40% del tiempo que dispone el agente se invierte en viajes improductivos, es fundamental que el tiempo dedicado a ellos se reduzca al mínimo posible. Hay muchos agentes que realizan largos viajes para visitar a sus clientes favoritos, pasando por alto centenares de posibles prospectos en su camino y dejando oportunidades de muchas ventas para los agentes de la competencia. Ayudando a los agentes a planear acertadamente la cobertura de su territorio, es decir, la forma ordenada de trabajarlo, los supervisores pueden contribuir en alto grado a que los vendedores aumenten el volumen de su producción a base de visitas periódicas a los buenos clientes y de un trabajo or

denado de su zona.

MEJORA LA EFICACIA PERSONAL DEL AGENTE.- Uno de los objetivos -- más importantes que se propone la supervisión es el desarrollo -- mental, social y físico de la eficiencia de los agentes. Los su-- pervisores tienen que estar desplegando esfuerzos continuos pa-- ra mejorar la eficiencia personal de los agentes, insistiendo en el progreso personal de los mismos, por medio de lecturas relati-- vas a negocios, exhortándoles a que asistan a las juntas de ven-- tas, haciéndoles desarrollar actividades útiles para la comuni-- dad, contribuyendo a que estén tranquilos y en perfecto equili-- brio emocional, desarrollando con ellos relaciones de grupos muy convenientes para su labor, procurando que estén en buen estado-- físico y ayudándoles a presentar un buen aspecto personal. El -- ejemplo de los supervisores, su consejo amistoso y el interés -- que se toman por su eficacia personal, contribuye en alto grado-- a una mayor eficiencia de sus agentes.

AL SERVICIO DEL CLIENTE.- Hay muchos agentes que olvidan a los -- antiguos consumidores en su esfuerzo por conseguir prospectos -- nuevos. Una buena supervisión enseña a los agentes a mantenerse -- en contacto directo con los clientes para conservar su espíritu-- de buena voluntad y conseguir nuevas órdenes y propaganda verbal. Entre supervisores y agentes se trata de los métodos específicos para conservar las relaciones con los clientes, para fijar el -- tiempo de sus visitas, para llevar a cabo una selección de clien-- tes a quienes es oportuno trabajar más y para conseguir su coope

ración. Es decir, se les enseña a sacar las máximas ventajas de la buena voluntad del cliente.

VALORACION DE LAS ACTIVIDADES DEL AGENTE.- Los supervisores pueden calibrar la eficacia y el trabajo de los agentes comparando su producción real con la posible en el territorio que tiene -- asignado, examinando sus métodos de vender y las reacciones de los clientes, así como las actitudes en general de otros agentes, el cuidado que ponen en el trato del equipo que la compañía les confiara y en su apariencia personal. Los informes y comunicaciones sobre la manera de proceder de los agentes en forma de relación de visitas realizadas al día, de lista de gastos, de itinerario recorrido, y de formas o machotes de calificación son utilizados por los supervisores como punto de partida para orientar y servir de estímulo a sus hombres.

ENSENANDO A LOS AGENTES A HACER BUEN USO DE SU EQUIPO DE VENTAS. Con objeto de procurar que los agentes de ventas utilicen su -- equipo de manera eficaz y práctica al hacer sus presentaciones, los supervisores comprueban de cuando en cuando el estado del -- equipo de ventas de cada agente y observan como lo utilizan en las entrevistas. Cuando los agentes conducen coches de la compañía, los supervisores observan el cuidado con que son manejados los vehículos y los instruyen en cuanto a su seguridad.

COMUNICACION ENTRE LA GERENCIA Y LOS HOMBRES.- El supervisor de ventas es la clave del sistema de comunicación a través del ---

cual la gerencia transmite cuanto se refiere a las orientaciones, a los nuevos productos, a los cambios introducidos y a los programas a desarrollar en la organización de ventas. Los supervisores deben pasar esta información a los agentes con toda exactitud, -- sin deformaciones, en términos que les sean perfectamente comprensibles y poco a poco, para que lo asimilen más fácilmente y se eviten los malentendidos. El que la gerencia se manifieste propicia y gustosa a rendir esta información a los agentes a través de los supervisores es el secreto de las buenas relaciones personales y de la eficacia de una supervisión.

ADIESTRAMIENTO PRACTICO DE LOS AGENTES.- Hay muchas organizaciones de ventas en que uno de los principales objetivos de la supervisión es adiestrar prácticamente a los agentes para conseguir en entrevistas, iniciar las presentaciones de ventas, llevar a cabo de demostraciones de las mismas, saber contestar a las objeciones y cerrar la operación. Se trata con ésto de adquirir habilidad y destreza, poniendo en juego los conocimientos que el nuevo agente ha adquirido en la instrucción elemental. El adiestramiento práctico sobre el terreno se utiliza también para volver a refrescar las ideas a los agentes antiguos y experimentados que pueden tener algún defecto en cualquiera de las técnicas de ventas.

FIJACION DE OBJETIVOS PARA LOS AGENTES.- Si se quiere que el trabajo de ventas sea eficaz, debe orientarse la labor de los agentes hacia determinados objetivos y metas, expresados en términos de dinero, unidades, ganancias, metas, gastos realizados o activi-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dades misioneras llevadas a cabo. Para calibrar la actividad de los agentes hacen falta normas con las cuales pueda compararse su labor. La supervisión empieza por la valoración de la eficacia del agente, y es fundamental que los supervisores proyecten y fijen metas de producción a base de uno o más de los factores que acabamos de mencionar para cada agente.

MEJORA DE LOS SERVICIOS DE PROMOCION DE VENTAS.- Los agentes -- que venden a quienes van a vender de nuevo el producto, suelen ayudarlo a aumentar el total de sus ventas por medio de exhibiciones, aparatos, ventas especiales e instrucción del personal del establecimiento. Los supervisores que trabajan con sus agentes sobre el terreno los enseñan a arbitrar recursos para reali^zar promociones especiales, imbuir a los clientes la idea de la promoción, preparar exposiciones, comprobar los resultados y continuar el proceso de la promoción.

PARA LEVANTAR LA MORAL DE LOS AGENTES.- Los supervisores pueden hacer sentirse a sus hombres felices y entusiasmados con su trabajo, tratándolos como a personas satisfaciendo sus deseos innatos de estimación y prestigio, de que se respeten sus puntos de vista y se les permita tomar parte en la marcha de la empresa - y ayudándolos a resolver sus dificultades. Por este procedimiento, el agente aprenderá a sacar el mejor fruto posible de su talento y capacidades. Eliminando los motivos de fricción con mano y dirección sabia, los supervisores pueden levantar la moral

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de sus agentes de ventas y contribuir a una organización más eficaz y productiva.

NECESIDAD DE LA SUPERVISION

Los agentes de ventas están constantemente expuestos al cansancio físico y mental producido por la resistencia de los compradores y por la oposición de los agentes agresivos de la competencia. Las desilusiones que experimentan son numerosas y cuando uno se encuentra con una negativa y un fracaso, se viene por tierra la determinación y la fuerza de voluntad más vigorosa. Contrariamente a lo que ocurre con los empleados de oficina, los agentes están diseminados por amplias zonas, lejos de la asistencia y ayuda de los supervisores. Se ven limitados exclusivamente a sus propios recursos y con frecuencia se encuentran frente a problemas que no son capaces de resolver.

CAPITULO XIV
LOS TERRITORIOS DE VENTAS

El territorio de ventas representa el número real o potencial de clientes a quienes puede atender un agente de ventas de manera eficaz. A efectos de control de ventas, un territorio o zona representa una extensión geográfica en la cual se localiza un número máximo de compradores y prospectos. Puede ser un área altamente localizada, tal como, por ejemplo, unas cuantas manzanas de una ciudad populosa o varios condados o estados de localidades rurales.

Los territorios de ventas se consideraban antiguamente como áreas geográficas encerradas arbitrariamente por linderos políticos.-- Pero la idea moderna de los territorios de ventas está en relación con la cantidad de habitantes que radique en él o de firmas que necesiten el producto o servicio y tengan el dinero suficiente para satisfacer dicha necesidad. Este punto de vista es más realista y se basa principalmente en el comprador, que debe ser el objetivo de todas las operaciones de ventas, y no el área geográfica. Los agentes tienen ahora asignado un número concreto de clientes, revendedores, mayoristas, instituciones e industrias localizadas en un área geográfica específica.

En algunas organizaciones de ventas no se asignan a los agentes zona ninguna. Son libres para vender donde quieran y visitar a quien les parezca bien. Las razones principales de por qué no se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cifican los agentes a una zona de ventas concreta en algunas compañías son las siguientes: los agentes operan de manera más eficaz y productiva, puesto que ambas cosas cuesta la fijación y supervisión de los territorios de ventas; la designación de zonas -- crea disgustos y produce escisiones entre los agentes y éstos, -- por su parte, no ven con buenos ojos que se les reduzca su territorio.

Las compañías que tratan de introducir artículos nuevos en mercados subdesarrollados, las firmas modestas que cuentan con pocos agentes de ventas y las organizaciones que se dedican a especialidades en que hay una gran competencia e intangibles, como los automóviles, los seguros de vida y los valores e inversiones que dejan comisión para los agentes, generalmente no establecen territorios de ventas.

LOS OBJETIVOS DE LOS TERRITORIOS DE VENTAS.

El objetivo principal que se proponen los territorios de ventas es facilitar el control de las operaciones de los agentes, restringiendo sus actividades a un número concreto de clientes y -- prospectos en un área determinada. Al agente de ventas a quien se confía un territorio puede exigírsele que venda o coloque sus servicios a compradores determinados, puede regularse su tiempo, puede fijarse y reducirse el de sus viajes, puede asignársele, -- un itinerario completo y puede ser objeto de supervisión en las operaciones que lleve a cabo dentro de la zona.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fraccionando en segmentos un mercado nacional o territorial, puede estudiarse mejor cada una de sus partes y pueden elaborarse planes basados en el área potencial y en los problemas que presenta, con lo cual se puede dirigir a los agentes de ventas de manera más eficaz.

Cuando se les asignan zonas de ventas, puede compararse mejor el trabajo de los agentes y formarse una idea más aproximada y equitativa de su rendimiento. El mercado potencial, el número de posibilidades y salidas del mercado, la cantidad de propaganda y la fuerza de la competencia son factores que afectan necesariamente a la productividad del agente y pueden ser mejor valorados en los territorios concretos de ventas.

Cuando se ha fijado este tipo de territorios, pueden repartirse de manera más uniforme las oportunidades de triunfo entre los agentes, dando a cada hombre una proporción aproximadamente análoga en cuanto a población, ingresos posibles, número de perspectivas y probabilidades para ganarse la vida. Estos valores del mercado pueden ser distribuidos de manera equitativa en territorios de potencial análogo, de tal manera que todos los agentes de ventas tengan fundamentalmente las mismas oportunidades de vender.

Puede hacerse frente con más determinación a la competencia cuando los agentes tienen sus propios territorios de ventas. Puede entonces planearse de manera sistemática la cobertura de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la zona preparando una explotación más intensa, los puntos fuertes y débiles de la competencia pueden descubrirse más acertadamente y pueden trazarse itinerarios de ventas que respondan de manera más práctica a la frecuencia de visitas que se precise, con lo cual puede cortarse el paso a la competencia.

Las incomprendiones y fricciones entre los agentes de ventas -- con respecto a la prioridad de sus derechos sobre los clientes o prospectos, quedan prácticamente eliminadas después de haber asignado a cada individuo su propio territorio, en el cual tiene derecho exclusivo a todos los negocios y operaciones que dentro de él se realicen. El agente que ha estado gastando mucho tiempo y desarrollando un gran esfuerzo para conseguir un prospecto que está ya a punto de comprar, no ve con buenos ojos que otro agente de la misma compañía se presente de pronto allí y cierre la operación. Conflictos de esta clase quedan descartados cuando los agentes tienen protegidas sus zonas.

Puede ahorrarse mucho tiempo y dinero al confiar a los agentes un territorio con carácter exclusivo y al trazar en él rutas e itinerarios eficaces para facilitar las ventas. Las idas y venidas inútiles quedarán eliminadas, se reducirán los viajes por automóvil, tren y aeroplano, y no se harán visitas sin ton ni son una vez que los territorios de ventas y sus itinerarios hayan sido trazados inteligentemente. El agente invierte aproximadamente el 40% de su tiempo en viajar y caminar. Pues bien, el tiempo que tarda en ir a ver a sus prospectos reducirá de mane-

ra considerable una vez que tenga su propio territorio para operar. Se ganará una hora o más al día, con lo cual podrá rendir mejores resultados en su área restringida.

El territorio de ventas concreta el trabajo y la responsabilidad del agente, puesto que le confía un número específico de clientes y de cuentas. Los agentes trabajan con mayor entusiasmo cuando tiene una operación o meta de operaciones a realizar dentro de los límites de un territorio de ventas. El agente a quien se ha enseñado a salir y vender lo más que pueda dondequiera que se le antoje, muy rara vez llega a la producción de aquel otro que tiene asignado un territorio concreto, en el cual se considera capaz de producir un volumen determinado de ventas.

La investigación comercial se lleva a cabo de manera más eficaz cuando hay establecidos territorios de ventas que sirven como unidades lógicas para el estudio de su potencia mercantil; en ellos se valora mejor la fuerza de la competencia, se determina con más acierto cuales son las necesidades del cliente, qué motivos tiene para comprar y cuál es su poder adquisitivo, se calibra mejor la eficacia de la propaganda y se averiguan mejor cuantos datos son necesarios para fijar las metas de producción de ventas y los presupuestos.

Quando el agente tiene su propia zona de operaciones, puede prestar mejor servicio a los clientes. Los agentes se familiarizan

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

zan más íntimamente con las necesidades y problemas de los compradores y los sirven de manera más eficaz. Puede seleccionarse mejor a los agentes y puede instruírseles de manera más específica para servir a determinados tipos de compradores radicados en un territorio concreto. Cuando el área está limitada se hace posible establecer contactos más frecuentes con los clientes, lo cual es garantía de un servicio más esmerado.

PUNTOS FUNDAMENTALES PARA FRACCIONAR LOS TERRITORIOS DE VENTAS.

Para que la fijación de territorios de ventas sea acertada e inteligente, deben tenerse en cuenta ciertos principios fundamentales basados en los objetivos que se desea conseguir con el establecimiento de dichos territorios, como se ha dicho anteriormente. Para facilitar el control de las ventas y la comparación del rendimiento de los agentes, para repartir entre ellos una cantidad aproximadamente igual de posibilidades y oportunidades, para hacer frente a la competencia, para ahorrar tiempo y dinero y facilitar la investigación comercial, analizar el costo de las ventas y lograr otros objetivos como los que se conquistan en territorios de ventas bien establecidos, hay que tener presentes los principios que exponemos a continuación.

LOS TERRITORIOS DEBEN SER APROXIMADAMENTE IGUALES EN CUANTO A POSIBILIDADES Y POTENCIALIDAD DE VENTAS.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Todo territorio de ventas asignado a un agente debe ser aproximadamente igual al que se ha confiado a los demás vendedores de la misma organización, con objeto de que todos tengan más o menos las mismas oportunidades para triunfar. Con ello será posible establecer comparaciones entre los totales de producción de cada uno de ellos, se podrá distribuir más equitativamente la propaganda y establecer metas de producción proporcionadas y análogas para todos ellos.

Aunque desde el punto de vista estadístico es posible marcar territorios de ventas de un potencial análogo, el trabajo que espera a los agentes rara vez será igual. Factores como la competencia, la demanda, las condiciones económicas, la extensión del área a cubrir, la capacidad económica de los proveedores y el talento del agente se combinan para hacer más difícil que un hombre determinado venda el mismo volumen que otro hombre cuyo territorio es potencialmente análogo, pero cuyo trabajo de ventas es considerablemente menor.

El trabajo de los agentes debe igualarse lo más posible si se quiere conceder a todos una proporción análoga de oportunidades. Deben equilibrarse las circunstancias de la competencia y los demás factores que afectan al trabajo del agente, con objeto de brindar aproximadamente el mismo número de oportunidades a todos los hombres que integran la fuerza vendedora. Si bien es verdad que resulta considerablemente difícil tratar de distribuir el peso del trabajo por partes iguales entre todos los territorios de

ventas, no lo es menos que se necesita hacer lo posible por con
seguirlo si se quiere ofrecer las mismas oportunidades a todos-
los agentes.

LOS TERRITORIOS DEBEN SER ESTABLECIDOS EN CONFORMIDAD CON AREAS
DE MERCADO.

Al establecer los territorios que se van a confiar a los agen-
tes que van a vender a los mayoristas y a los detallistas, de-
ben tenerse presentes los valores del comercio al por mayor y -
al por menor en el área en cuestión. Las unidades lógicas del -
mercado deben conservarse intactas en los territorios de ventas
con objeto de facilitar el estudio y el control de las operacio-
nes.

LOS TERRITORIOS DEBEN FORMARSE A BASE DE SUBTERRITORIOS.

Los territorios de ventas deben formarse de una serie de subte-
rriorios agrupados según las áreas lógicas del mercado en rela
ción con el producto y método de distribución. La demanda que -
haya del producto, el carácter de la competencia, el método de -
distribución y las condiciones económicas ejercen influencia -
notoria en el número de los subterritorios que deben combinarse
para formar el territorio exclusivo de un agente de ventas.

Deben considerarse las unidades subterritoriales como partes in
tegrantes de un territorio más amplio de ventas, porque así es-

más fácil controlar las operaciones de los agentes en segmentos pequeños. Así se consigue además, una mayor elasticidad para expansionar o mermar los territorios a medida que se añadan o retiren unidades territoriales, sin necesidad de llevar a cabo -- una revisión completa de toda la zona original. Los datos estadísticos del mercado utilizados para determinar el potencial de ventas de las unidades subterritoriales se consiguen a base de la información del gobierno y de los periódicos.

Las características comerciales y los problemas de las áreas pequeñas pueden estudiarse de manera aislada y separadamente del resto del territorio para averiguar cuales son sus puntos fuertes y sus fallas. El subterritorio debe ser considerado como un área independiente a efectos de los análisis de las ventas y de sus costos y para estudiar mejor los itinerarios y la cobertura y localizar la propaganda, al mismo tiempo que se controla a -- los distribuidores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO XVLA COBERTURA DEL TERRITORIO DE VENTAS

La cobertura eficiente de un territorio de ventas supone un planeamiento y organización sistemáticos de las actividades del agente para conseguir la máxima producción de ventas con el mínimo costo posible. El planeamiento de su cobertura comprende la fijación del número de contactos de ventas que hay que establecer en la zona en cuestión, la frecuencia ideal de dichos contactos y el tiempo que hay que dedicar a viajes, esperas, entrevistas y otras tareas análogas. Una vez determinado esto se preparan los planes de visitas y los itinerarios, se adopta el plan de cobertura y se establecen los controles que garantizarán la eficacia de las operaciones.

La carencia de una cobertura sistemática y constante del territorio es la razón de la escasa producción de ventas, que indebidamente se atribuye muchas veces a la mediocridad del agente. Compete a la gerencia adoptar, en colaboración con el agente interesado, los métodos y controles debidos para conseguir que todo agente emplee cierto número de horas en el terreno, siga un plan de trabajo anteriormente trazado, haga determinadas visitas, opere según rutas fijas, trabaje para lograr objetivos prefijados de ventas, utilice su tiempo con el mayor rendimiento posible y lleve buena cuenta de sus actividades. La organización práctica del trabajo que debe desarrollarse garantiza la explotación metódica del territorio asignado al agente y los resultados más

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

fructíferos de los esfuerzos desplegados.

Si todos los agentes supiesen organizar bien su tiempo y sus esfuerzos la gerencia no necesitaría preocuparse de la cobertura del territorio. Pero muchos agentes son verdaderamente torpes -- para administrar su trabajo. Gastan mucho tiempo empezando a -- trabajar tarde, pasándose ratos largos para tomar su comida, -- abandonando el trabajo muy pronto, gastando considerablemente -- el orden de sus visitas, van y vienen a lo tonto por sus territorios de ventas, hacen visitas innecesarias y no siempre utilizan los transportes que deben. Hay muchos que pierden tiempo en esperas largas, por no haberse dado maña a asegurar debidamente las entrevistas y por no haber sabido elaborar un plan de visitas. Pierden una gran eficacia en su trabajo de ventas por no preocuparse de prospectos buenos y por gastar mucho tiempo con compradores que no valen la pena.

La cobertura sistemática de un territorio de ventas impone al agente una labor concreta y detallada, no un quehacer vago y -- abstracto. Cuando el agente se ha trazado su distribución y su meta de visitas diarias y de horas a pasar en el terreno, con -- un mínimo de prospectos a que atender, de demostraciones que -- realizar y de clientes que cultivar, su rendimiento será mucho mayor que si trabaja sin un objetivo preciso y determinado.

La cobertura bien organizada del terreno ahorra tiempo y gastos de viaje, reduciendo los largos rodeos, el ir y venir por la --

misma ruta y las llamadas y visitas infructuosas. Entonces, el agente escogerá el método más económico de transportes. Cuando está bien organizada la cobertura del terreno de ventas, puede localizarse más fácilmente al agente y se hace posible el establecimiento de una buena comunicación entre los vendedores y la gerencia, comunicación que permitirá transmitirle los cambios - en los precios, las averiguaciones sobre los clientes y prospectos, el estado de los créditos y las visitas de emergencia.

Cuando se organiza la periodicidad y frecuencia de las visitas a los clientes, se les proporciona un mejor servicio. Se puede entonces permitir el agente emplear más tiempo con los clientes de verdad, dejando un poco al lado a los compradores de menos categoría y que dejan menos ingresos. En virtud de una buena cobertura, puede reducirse el costo de la distribución, aumentarse el volumen de ventas y disminuir el número de los agentes.

TACTICAS PARA LA COBERTURA DEL TERRITORIO.

Para planear una cobertura sistemática del territorio de ventas, lo primero que hay que hacer imprescindiblemente es adoptar una táctica concreta, precisando los objetivos que se propone la gerencia con respecto a las operaciones que se han de desarrollar en aquella zona. Debe consignarse clara y concretamente sobre el papel que es lo que la gerencia se propone al cultivar aquel territorio de ventas, para que sirva de guía y orientación al planear los métodos y controles que su cobertura supone.

Hay muchas compañías que tienen la costumbre de permitir a los agentes que planeen por su cuenta la forma de trabajar los territorios que se les han confiado, sin que la gerencia intervenga para nada en sus iniciativas. Esta táctica parece dar -- por descontado que los agentes están más familiarizados que la gerencia con las condiciones del territorio, con sus facilidades de viaje y con los hábitos adquisitivos del comercio. En consecuencia, se juzga que están perfectamente capacitados para elaborar sus propios planes de trabajo y los métodos que deben adoptar.

Un estudio de más de 100 compañías puso de manifiesto que la mayoría de las firmas con las cuales trató para realizarlo, según la táctica de dejar que los agentes de ventas planeasen a su antojo la cobertura del territorio que se les había asignado. Generalmente ocurre así, cuando se trata de agentes que venden directamente a los clientes, o bien de los que trabajan en equipos un mínimo de control sobre la cobertura de los territorios confiados a agentes a comisión, quienes prefieren -- trabajar las zonas que se les han confiado sin interferencia -- de ningún género. Como estos agentes a comisión sólo reciben -- su compensación a base de haber vendido y frecuentemente tienen que pagar sus propios gastos con el importe de sus ganancias, algunos gerentes de ventas están más preocupados de la -- cobertura de los territorios confiados a esta clase de agentes desde el punto de vista del aumento en el volumen de sus ventas, que desde el ángulo del costo de las operaciones.

Algunos ejecutivos de ventas que estiman que el control excesivo de las actividades del agente acaba con su iniciativa y destruye la libertad que necesita para trabajar su territorio con el máximo rendimiento, adoptan la táctica de un control limitado sobre la cobertura de dicho territorio. En algunos casos, la gerencia ejerce un control superficial sobre las actividades del agente - en su zona, exigiendo que las listas de rutas y los informes de visitas sean sometidos por los agentes a su aprobación y, de vez en cuando, la gerencia introduce algunos cambios en los sistemas de trabajo empleados por los agentes.

Las organizaciones que se dedican a la venta de equipos técnicos, para la que se necesita servicio mecánico y una cantidad considerable del trabajo misionero, ejercen un control limitado sobre la cobertura del territorio, debido a los múltiples deberes heterogéneos de los agentes, que les dificulta el planeamiento de -- las visitas y de la cobertura perfecta del territorio. Puede ocurrir que los mecánicos de ventas necesiten estar insistiendo varios días y aún semanas con un sólo cliente, o que hagan viajes especiales para arreglar las instalaciones o supervisar el montaje de un nuevo equipo, por lo cual, naturalmente, el control perfecto no puede llevarse a cabo.

Hay un número cada vez mayor de empresas en que la gerencia está adoptando la táctica de cargar con la responsabilidad de planear la cobertura del territorio con la colaboración del agente interesado. Esta táctica se basa en el convencimiento que tiene la -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

gerencia de que está en mejores condiciones para fijar el número de clientes con quienes conviene establecer contacto en una zona y la periodicidad con que hay que llevar a cabo las visitas. Por lo tanto, está capacitada la gerencia para elaborar, con el asesoramiento del agente, un sistema eficiente de visitas y un itinerario práctico que garantice el máximo de ventas con el costo mínimo.

Los que sostienen esta táctica creen que da mejores resultados - girar visitas a un número selecto de clientes perfectamente escogidos cada cierto tiempo determinado, que tratar de establecer - contacto con todos los prospectos posibles de la zona dentro de un plazo fijado de antemano.

Las compañías que transigen con que los agentes planeen por su - cuenta la cobertura de su territorio, no tienen que preocuparse por las técnicas que se van a describir en las páginas sucesivas. - Pero las organizaciones que prefieren establecer un control limitado sobre la forma de trabajar los territorios de ventas, o -- que elaboran totalmente los planes de cobertura a desarrollar en el futuro, deberán aprender de la experiencia de las compañías - avanzadas que han desarrollado programas completos de coberturas. La táctica de planear dichos proyectos debe ser lo suficientemen - te amplia y flexible para poderlos adaptar a las zonas concre-- - tas, conformándose, al mismo tiempo, con los principios de carác - ter general que deben conservarse en todos los territorios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO XVIEL CONTROL DE LOS GASTOS DE LOS AGENTES

Uno de los principales problemas de la administración de ventas es el costo de las mismas. Encuestas llevadas a cabo hace poco, relativas a muchas compañías industriales de distintas categorías y productos, han mostrado claramente que el costo medio que supone tener en activo a un agente de ventas ha subido más del 50% -- desde la Segunda Guerra Mundial. Según los estudios realizados -- por la revista Sales Management en 1948, el costo medio, sin contar los transportes, de mantener un agente de ventas en un centro metropolitano ascendía a 11.75 dólares al día, y en una ciudad pequeña, a 9.09 dólares diarios.

Una investigación semejante llevada a cabo con 300 compañías el año 1951 puso en claro que los gastos diarios de manutención de un agente se había elevado hasta 13.20 dólares al día en las ciudades populosas con un aumento de 12.3%; mientras que lo que contaba sostener a un agente en las ciudades pequeñas suponía 10.31 dólares al día, con un aumento del 13.4%. Estos costos continúan subiendo.

El aumento en los gastos de ventas no es únicamente consecuencia de la subida de los gastos de acomodación, comidas y transportes de los agentes, sino la mayor liberalidad con que se atiende a los agentes y el consiguiente incremento de las partidas destinadas a ellos. Las deducciones permitidas según las leyes fiscales-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en relación con los negocios han sido la causa de que muchas entidades hayan ejercido un control más benigno sobre los gastos de los agentes. Muchas compañías que no podían aumentar su compensación bajo las ordenanzas vigentes del control de salarios, concedieron aumentos a los agentes en sus gastos, en lugar de mejorar su sueldo. Al aumentar las ventas y sus ganancias, no ha habido interés en poner costo a los gastos de los agentes.

La reducción de los gastos de los agentes para responder a la presión de la competencia ejercida en el sentido de rebajar los precios y de aumentar las ganancias, es responsabilidad principalmente de la gerencia de ventas. Deben eliminarse los gastos superfluos e innecesarios, en virtud de una aplicación de mejores métodos para controlar los gastos de viaje y en virtud de la educación de los agentes, enseñándolos a disminuir sus gastos.

Se hacen necesarios unos sistemas mejores de cobertura del territorio de ventas, del trazado de itinerarios y rutas, de los medios de transporte y de la supervisión de gastos de los agentes. Debe darse a éstos incentivo suficiente para conquistar su cooperación activa en la tarea de reducir gastos, haciéndolos conscientes de que los intereses de la compañía son los suyos propios. El elemento más importante para ejercer el control de los gastos de ventas es el deseo de los agentes de viajar con más economía.

El control de los gastos no ha merecido la misma atención de los ejecutivos de ventas que de los gerentes de producción. Los estu-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dios realizados sobre el tiempo empleado por los agentes, los cálculos proporcionados por las máquinas y las técnicas mecánicas han hecho posible reducciones considerables de gastos en la manufactura y producción de la mercancía. Pero, al tratarse de la gerencia de ventas, el problema de disminuir los gastos se hacen más difícil, porque está complicado con los valores humanos en constante variación.

La consecuencia es que la mayor parte de los ejecutivos de ventas no han hecho gran cosa por solucionar el problema. Algunos no quieren producir fricciones ni conflictos entre la gerencia y los agentes, introduciendo controles de gastos e investigando los que hayan hecho los agentes. El control de los gastos es considerado frecuentemente como una molestia pesada, que hace gastar un tiempo considerable que estaría mejor empleado en asuntos más importantes. Debido a esta falta de interés por el control de los costos, los gastos de ventas son excesivamente altos en muchas organizaciones.

NECESIDAD DE CONTROLAR LOS GASTOS DE LOS AGENTES.

En primer lugar, los gerentes de ventas y los agentes deben reconocer la necesidad de reducir los gastos, de tener en cuenta su proporción con la ganancia neta y de sentir el deseo sincero de disminuir los costos de las ventas. Cuando el gerente de ventas no está interesado en la economía, la gerencia suprema tiene que intervenir e imponer la reducción de gastos. La ge-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

rencia de ventas deberfa establecer por propia voluntad contro les de gastos, más bien que conducirse como si estuviese obli- gada a adoptar dichos controles. Debe demostrarse a los agen- tes que hay que ejercer control sobre los gastos para propor- cionar mayores ganancias a la compaña, así como para aumen- - tar la compensación y los beneficios de los agentes.

La reducción de los precios en las ventas es considerada como el factor más importante para ampliar los mercados. La disminu- ción de los gastos constituye el primer paso que hay que adop- tar para rebajar la unidad de precios de ventas. Un buen con- trol sobre los gastos permite reducir los costos, lo cual, a - su vez, se reflejará en unos precios más bajos.

Si se quiere luchar con la competencia, deben reducirse los -- gastos de ventas al mínimo posible que permitan el sistema efi- ciente de operaciones y el buen servicio dispensado al cliente. Cuando los competidores reducen los gastos de producción y de- ventas y rebajan los precios de sus mercancías, los ejecutivos de ventas deben esforzarse por rebajar los costos de distribu- ción.

Cuando los gastos de producción del artículo, los precios ma- teriales y los salarios de trabajo están en ascenso, la oportu- nidad principal que queda para obtener ganancias es merced a - la reducción de los costos de ventas. Mientras éstos no se re- duzcan, los altos precios que resulten en consecuencia harán -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

disminuir el volumen de las ventas y las ganancias netas.

En otros tiempos, la gerencia solía volver los ojos al departamento de producción de mercancías para reducir sus costos a base de una fabricación en masa. De ahora en adelante, los gerentes de ventas serán los que tengan que reducir los gastos si se quiere obtener un beneficio mayor.

Las exigencias de los agentes que piden una compensación mejor y una participación más amplia en los beneficios, pueden satisfacerse mejor en virtud de economías en los gastos de las ventas, que sólo serán posibles gracias a un control eficiente. La productividad y entusiasmo de los agentes depende de los ingresos que reporten de sus esfuerzos y de cómo puedan atender a sus gastos y mantener su nivel de vida.

ELEMENTOS PARA PREPARAR UN PLAN DE CONTROL DE LOS GASTOS DE LOS AGENTES.

El control de los gastos de los agentes obedece a principios prácticos, establecidos por la experiencia de muchas organizaciones de ventas en controlar los costos de las operaciones.

La flexibilidad en el control es fundamental para acomodarse a las modificaciones y cambios de los costos que supone la cobertura de los distintos territorios de ventas, la índole del trabajo del agente y las circunstancias económicas de la localidad. Como

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

los gastos de transporte, de alojamiento y de manutención varía -- considerablemente según sea el territorio, el plan de control de be acomodarse a estas diferencias. El trabajo de ventas, las actividades de carácter misionero inherentes a él, el servicio técnico, las inspecciones y la preparación de las presentaciones no es una labor rutinaria y uniforme, y los gastos de las ventas -- pueden variar muchísimo de una semana a otra. La categoría distinta de los clientes, lo mismo que el estado de las actividades mercantiles de una área determinada, pueden obligar a hacer ajustes y a adaptar en consecuencia el plan de control de gastos, para acomodarse a las necesidades del mercado.

El costo bajo de las operaciones es un principio fundamental para preparar un buen plan de control de gastos. La cantidad de -- tiempo y esfuerzo empleados por el agente para calcular los gastos y dar cuenta de ellos debe reducirse al mínimo. Lo mismo hay que hacer con el costo burocrático que supone llevar la contabilidad de los gastos del agente. Hay que reducir al mínimo el --- tiempo dedicado por los ejecutivos de ventas a aprobar las cuentas de gastos y a administrar un plan de control de los mismos. -- De otra manera, el costo de las operaciones rebasará las ganancias posibles proporcionadas por el plan.

Debe establecerse una táctica concreta de gastos en que se expongan los aumentos que no hay más remedio que aceptar y se describan las limitaciones de los gastos, la base de reembolsos o los -- agentes y otros valores que deben figurar y tenerse en cuenta en

un plan de control de costos. Todo esto debe consignarse por escrito para que sirva de orientación y guía a los ejecutivos de ventas, a los supervisores y a los agentes.

Gran parte de las fricciones, de los disgustos y de los abusos cometidos en el control de los costos de las ventas se debe a que la gerencia no se las ha arreglado para dictar disposiciones claras y concretas en virtud de las cuales se informe a todos los interesados en la táctica de gastos que sigue la compañía. Los agentes deben conocer las instrucciones en cuanto al tipo y cantidad de gastos de transporte que se les permite hacer, el uso de los teléfonos para conferencias a larga distancia, el presupuesto de lavandería, escritura a máquina y servicio de hotel que pueden cargar a cuenta, así como otros renglones de índole semejante. Las órdenes vagas y poco concretas en cuanto se refiere a gastos son uno de los principales puntos débiles de muchos programas de control de gastos y erogaciones.

La sencillez del plan de control de gastos no contribuye solamente al bajo costo de las operaciones y a la facilidad de la administración sino que hace que el plan pueda ser claramente entendido por todos los agentes. Cada uno de ellos debe ser capaz de calcular fácilmente sus gastos y debe comprender la base de los reembolsos que le debe hacer la compañía por las erogaciones que haya adelantado por su cuenta.

Un buen plan de control de gastos debe proveer al reembolso de

los que haya adelantado el agente al trabajar para la compañía, así como debe calcularse el monto de los gastos que supone su -
manutención. El agente no debe pagar sus gastos personales de -
su bolsillo, como no sea que esté establecido así en el plan de
compensación que tenga acordado con la compañía. Tampoco debe -
lo; agentes imaginarse que los gastos pueden servir para aument-
tar su compensación. En otras palabras, los agentes no deben ex
cederse liberalmente en sus gastos personales, para así conse-
guir un aumento disimulado de sueldo. Las cantidades que se --
conceden al agente para sus gastos de trabajo no deben ser em-
pleadas en satisfacciones de tipo personal.

La empresa debe adelantar al agente las cantidades destinadas a
gastos de trabajo. De ninguna manera debe al agente adelantar -
dinero de su bolsillo para satisfacer los gastos que supone el-
negocio. Haciéndolo así el agente tiende a pensar que le está -
costando dinero su trabajo de ventas, con lo cual se forma ----
ideas erróneas y su control de los gastos disminuye. Antes de -
que salga de viaje, debe anticiparse al agente una cantidad ---
aproximada para los gastos y quedará obligado a presentar cuen-
tas detalladas de la inversión de la cantidad que se le ha en--
tregado, a menos que esté operando a base de una concesión a --
tanto alzado.

Debe darse al agente estímulo para viajar con economía, porque-
así se acostumbrará a reducir los gastos lo más posible, sin --
afectar por eso a la eficiencia de las operaciones y sin dismi-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

nir el servicio que debe dispensar a los clientes. No suele dar resultado el conceder premios financieros a los agentes a base exclusivamente de una reducción que hayan conseguido en sus gastos de ventas, porque suele traer como consecuencia una actividad de ventas menor y un volumen más bajo. Sin embargo, los planes de compensación de los agentes que les proporcionan o conceden recompensas por el aumento de su producción y de sus beneficios y, al mismo tiempo, también, por la reducción en sus gastos de ventas, significan para el vendedor un incentivo para reducir los costos sin sacrificar el volumen y las ganancias. Estímulos desprovistos de carácter económico para vender con el mínimo de gastos pueden ser la promoción del agente a una categoría superior, el reconocimiento de sus méritos y el traslado a mejores territorios de ventas.

Los planes de control de gastos deben contribuir a la buena cobertura del territorio.- El plan de control de gastos debe servir para realizar una cobertura más completa de los territorios de ventas, dispensar mejor servicio a los clientes, desarrollar el trabajo misionero que haga falta y conseguir la máxima eficacia en las ventas. La economía no debe ser considerada con preferencia a las buenas ventas, ni debe comprometer las operaciones futuras y el prestigio de la firma, dando de mano a oportunidades excelentes de ventas por hacer ahorros y disminuir los costos. Algunos planes de control de gastos, proyectados con objeto de hacer llegar al mínimo el costo de las ventas, limitan la eficiencia de los agentes, con lo cual el número de ventas disminuye y los beneficios son menores.

CAPITULO XVIIOBJETIVOS DEL TRABAJO DE VENTAS.

La razón de que se concreten los objetivos de trabajo de ventas es la necesidad que tienen las organizaciones de ventas de conocer el volumen de sus operaciones, las ganancias que reportan, los gastos que suponen y las actividades que es necesario desarrollar para la producción. Los objetivos del trabajo de ventas, a los que nos hemos referido más de una vez llamándolos cuotas o metas de producción, o normas de rendimiento significan y marcan los resultados que debe conseguir una organización de ventas. La determinación del trabajo concreto que hay que realizar y de las normas a que hay que conformarse es fundamental para una gerencia científica de ventas.

Los objetivos indican al agente lo que la gerencia se propone lograr. Le marcan una meta concreta y una medida para valorar sus progresos. El juego de golf es divertido porque se trata de marcar un número determinado de golpes para conseguir cada hoyo. De la misma manera los agentes se esfuerzan por lograr los objetivos de ventas establecidos en sus territorios. Cuando el agente trabaja por conseguir un fin específico, y una cantidad determinada de ventas y de ingresos, éstos y aquéllas aumentan automáticamente. El individuo que no tiene objetivos y metas concretan en su trabajo difícilmente podrá igualar la producción de ventas de los que tienen marcado un volumen concreto de producción.

Los objetivos del trabajo de los agentes proporcionan a la gerencia las medidas adecuadas para calibrar su actividad. Estas medidas le permiten distinguir entre los agentes que valen y los que no valen, remunerar a los que están dando juego, separar a los que necesitan supervisión especial, proporcionar una compensación económica estimulante que remunere a los agentes en proporción con sus éxitos y servir de estímulo a todos para que consigan una producción mayor.

Los objetivos de ventas permiten a la gerencia calcular su volumen, sus ganancias y los gastos que debe presupuestar para el futuro, y le dan margen para planear no sólo un programa de ventas sino un sistema de facilidades de producción, las expansiones, y ampliaciones de la planta industrial, el financiamiento, la atención a los gastos personales y las compras que debe efectuar. Cuando se fijan bien los objetivos de las ventas, se hace posible una coordinación más eficaz de la producción y un control más exacto de los presupuestos.

Los objetivos del trabajo de ventas sirven para justipreciar la actividad desarrollada por los agentes y constituyen el fundamento de una supervisión eficiente. Además, permiten ejercer un control más adecuado de todos los elementos que constituyen un programa mercantil. Los objetivos sirven también para concretar la dirección que debe imprimirse a la propaganda, la necesidad que los agentes, las sucursales y los demás departamentos tienen de que se anuncia debidamente el artículo y las ofici-

nas de sucursal o el número de almacenes que precisa la empresa, así como para valorar la eficacia de los opósculos y hojas volantes en los distintos establecimientos de distribución.

Aunque son muchas las ventajas que supone la fijación y estudio de los objetivos de ventas, no son pocos los gerentes que se empeñan en no reconocer los beneficios. Todo gerente de ventas es tá obligado a adoptar en alguna forma de medida de los frutos - que se van consiguiendo con el trabajo de sus agentes, aunque - no se avengan a marcar metas concretas de producción.

La objeción principal que se opone al establecimiento de objetivos de ventas es la dificultad que supone marcarlos de manera - adecuada. Hay tantas circunstancias que influyen en el volumen de ventas, en las ganancias que reportan la empresa o en los gastos que supone la actividad mercantil, que resulta verdaderamente difícil concretar las metas de trabajo por lo que se refiere a estos factores. Los proyectos de las operaciones a desarro---llar, así como las condiciones del mercado, están condicionados por circunstancias tan volubles como el tiempo meteorológico, la demanda, la competencia, el estado de las condiciones de empleo y otros factores por el estilo.

Así por ejemplo, para planear un programa de ventas de maquinaria pesada debe tenerse presente que puede tardarse dos y hasta tres años en hacerse una venta y otro más en producir y factu---rar el artículo. En este intervalo pueden cambiar tan radical---

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mente las circunstancias del mercado, que los proyectos sobre el volumen de ventas estudiados anteriormente no significan absolutamente nada o casi nada. Pero también es verdad que en virtud de una previsión comercial acertada puede calcularse un volumen determinado de ventas, aunque haya errores de porcentaje en la realización de los planes.

Los objetivos y metas demasiado elevados desalientan a los agentes y reducen su eficacia, por lo cual apelan a tácticas de alta presión, es decir, de molestias a los compradores, con lo cual se destruye su buena voluntad adquisitiva. Pero también puede ocurrir que las cuotas establecidas sean tan bajas, que los agentes no tengan que molestarse gran cosa para conseguir su meta. Con frecuencia surgen conflictos y disgustos entre la gerencia y los agentes cuando los objetivos no se marcan de manera inteligente.

Los agentes suelen oponerse a la aceptación de metas que han sido fijadas en virtud de métodos que no comprenden de manera clara. Cuando se utilizan fórmulas complicadas de estadística para marcar los objetivos de ventas, deben explicarse les claramente a los agentes si se quiere conseguir su cooperación.

Mientras no se proporcione a los agentes de ventas un incentivo que les induzca a trabajar lo más posible y a dar de sí cuanto puedan para llegar a las metas que se les proponen, éstas no servirán para acrecentar el volumen de las operaciones.

ni estimularán a los vendedores a reducir sus costos, ni a desarrollar labor de carácter misionero. Las bonificaciones, la promoción a mejor categoría y las remuneraciones de carácter honorífico deben acompañar a la fijación de objetivos si se quiere alcanzar una producción máxima.

Las numerosas circunstancias que modifican el trabajo de los agentes el carácter diferente de los territorios distintos de ventas y la eficacia variable de los establecimientos comerciales, así como los diversos grados de capacidad y experiencia personal de los agentes, hacen difícil marcar sabia y equitativamente los objetivos del trabajo de ventas.

A veces se establecen como norma cuotas de producción que parecen concentrarse en el esfuerzo de los agentes por conseguir un alto volumen de ventas, sin atender a otros objetivos importantes, como son las ganancias brutas, el trabajo misionero y la reducción de los gastos de ventas, factores todos de importancia igual para el éxito de la empresa.

El costo que supone la fijación acertada de los objetivos de ventas constituye una de las razones de que muchos ejecutivos no han querido adoptar estas medidas directrices del trabajo de ventas. El estudio bien documentado de la situación del mercado, los análisis de los costos y la investigación de los métodos mejores de ventas son esenciales para fijar sus objetivos, pero estos estudios suponen dinero.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo, todas estas objeciones pueden resolverse a base de:

- 1.- Adoptar un método acertado para concretar los objetivos.
- 2.- Proporcionar a los agentes estímulos que los impulsen a conquistar las metas marcadas.
- 3.- Explicarles detenidamente el fin de dichos objetivos y el método que se ha seguido para su fijación.

Cuanto más concienzudo sea el estudio que se realice del potencial del mercado, de los costos de ventas y de los métodos de adoptar para las operaciones, tanto más acertados serán los objetivos que se establezcan y tanto más científica será su aplicación. Cada vez son más inteligentes los sistemas que se ponen en juego para determinar los objetivos de ventas, para calcular las cuotas de producción que hay que obtener y para sustituir las metas arbitrarias por normas científicas. La subida de los costos, la conciencia que van adquiriendo para aumentar las ganancias y disminuir los gastos y su experiencia de la marcha de los negocios están haciendo que presten cada día mayor atención al establecimiento de normas para medir el trabajo de ventas.

Cada día se están ofreciendo a los agentes más incentivos de carácter financiero para llegar a las metas marcadas de producción además de que se les presentan mayores oportunidades y garantías de seguridad y respeto personal, que también contribuyen a animarlos a la consecución de los objetivos fijados. Deben ponerse en juego la confianza, la comprensión y la cooperación de todos-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los agentes para marcar las metas de producción y para conquistarlas.

TIPOS DIVERSOS DE OBJETIVOS DEL TRABAJO DE VENTAS.

EL VOLUMEN DE LAS VENTAS COMO OBJETIVO.- El objetivo que con más frecuencia y algunas veces con absoluta exclusividad, se marca para el trabajo que deben realizar los agentes es la meta de producción. Este objetivo expresa en dinero o en unidades, eo volumen que debe ser vendido en un tiempo determinado y en una zona comercial concreta. La suma total de las cuotas de producción de todos los agentes que integran una organización de ventas representa el rendimiento que de ellos espera la compañía en general.

El volumen de ventas es considerado por algunos gerentes como la medida fundamental del trabajo realizado por un agente. A muchos vendedores sólo se les juzga en función de su capacidad para vender, y la compensación económica con que se les paga y los anticipos que se les hacen son calculados a base de este valor. Cuando los mercados son nuevos y están empezando a funcionar, la demanda supera a la producción, la competencia está limitada y el volumen se convierte en el objetivo más importante que deben conseguir los agentes. Aparte de estas consideraciones, la producción de ventas constituye una medida sencilla y apropiada para valorar el trabajo realizado por los agentes.

Pero, a medida que va saturándose el mercado, suben los precios-

y la producción supera a la demanda, al mismo tiempo que las firmas de la competencia se ponen en juego e intensifican su valor: entonces el volumen de la producción de ventas ya no constituye el objetivo más importante.

El volumen de ventas por sí solo no representa sino parcialmente una medida para valorar la eficacia del agente. Las circunstancias económicas, el tiempo meteorológico y la escasez y penuria general del artículo que se vende son con frecuencia factores -- que afectan más a la demanda de la mercancía que la calidad o ta lento de ventas desplegado por el agente. Una campaña eficaz de propaganda, un nuevo valor del producto o un precio especial sig nifican muchas veces un estímulo para que el agente aumente el - volumen de su producción. Porque a éste le resulta más fácil ven der una gran cantidad de artículos baratos, que cierto volumen - de especialidades y productos de lujo. Las rebajas, el costo de envío, los descuentos especiales o la reciprocidad pueden in--- fluir considerablemente en que el agente venda un volumen eleva- do de mercancía.

Debe establecerse uno o más de los objetivos de volumen de pro-- ducción que a continuación se señalan:

- a) Volumen total de ventas de todos los productos por un solo -- agente.
- b) Volumen total de ventas de un producto concreto o de una if-- nea de productos por el agente.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- c) Volumen total de ventas por sucursales, distritos o regiones.
- d) Volumen total de ventas por períodos de tiempo, estableciendo, por ejemplo, intervalos semanales, mensuales, trimestrales, -- semestrales o anuales.
- e) Volumen de ventas por visita.
- f) Volumen total de ventas por clientes concretos o categorías de clientes, entre los cuales deben contarse los vendedores al -- por mayor y al por menor así como las instituciones.
- g) Cantidad de mercancía que debe venderse por encima de todo, -- utilizada como objetivo o meta del presupuesto general de ventas de la compañía.
- h) Volumen de ventas de carácter alentador, para animar a los --- agentes a una producción mayor.
- i) Volumen de ventas por pedido.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

OBJETIVOS DE GANANCIA.- La gerencia de ventas está concediendo cada vez más importancia a las ganancias en las operaciones. La contabilidad de los costos de ventas ha señalado profundas diferencias en la producción de los agentes a base de índices de gastos-- por cantidad de dólares vendidos, por unidades vendidas, por ---- transacciones de ventas, por pedidos recibos, por cuentas vendi-- das, por visitas realizadas por el agente, por cliente y por te-- rritorio de ventas. Resultado de estos estudios es la fijación de objetivos de costos de ventas, según los conceptos que se acaban-- de expresar.

Los objetivos de ganancias brutas pueden establecerse de la mane--

ra que sigue:

- a) Ganancias obtenidas por el agente en todos los productos vendidos.
- b) Ganancias por ciertos productos concretos o por una línea de productos vendidos por el agente.
- c) Ganancias por sucursales, distritos o regiones.
- d) Ganancias por clientes concretos o tipos de clientes, entre los cuales deben incluirse los vendedores al por mayor, los vendedores al por menor, las cadenas, los sindicatos y los establecimientos comerciales.
- e) Ganancias por dólares vendidos, cuando hay diferencia en el margen bruto que dejan los productos.
- f) Ganancias en proporción con el potencial de ingresos de cada territorio de ventas.
- g) Ganancias por visitas.
- h) Ganancias por pedidos.
- i) Ganancias por volumen de pedidos.
- j) Ganancias por periodos de tiempo; al mes o al trimestre.

OBJETIVOS DE GASTOS.- El costo directo de las ventas, que comprende el sueldo del agente o la compensación que se le pague, el importe de sus viajes, hotel, entretenimiento y gastos extra ordinarios o imprevistos, se está estudiando cada vez con más esmero, a medida que va subiendo el costo de las ventas. El análisis de los gastos directos de las ventas pone al descubierto diferencias de importancia en el costo que supone mantener en pie de trabajo a un agente. Algunos viajan con economía, pero -

otros son derrochadores por naturaleza. Los estudios realizados sobre los gastos de las ventas han llevado a la gerencia de las negociaciones distintas al establecimiento de objetivos de gastos para los agentes.

Los objetivos de gastos directos sobre las ventas pueden fijarse de la manera que sigue:

- a) Gastos directos en todas las ventas realizadas.
- b) Gastos directos según los agentes y los territorios concretos.
- c) Gastos directos por dólares vendidos.
- d) Gastos directos como porcentaje del margen de ganancias brutas.
- e) Gastos directos por clientes o tipos de clientes.
- f) Gastos directos por visita.
- g) Gastos directos por pedido.
- h) Gastos directos por sucursales, distritos o regiones.

**TESIS CON
FALLA DE CALLEN**

CONCLUSIONES

La administración de ventas tiene sus orígenes como cualquier - otra actividad empresarial en el proceso administrativo, porque primero, antes que nada, tenemos que planear, fijando nuestros - objetivos y políticas de ventas. En segundo lugar tenemos que - organizar sin olvidarnos de todos los recursos humanos, técni- - cos y materiales con que la empresa cuenta. Tercero es el de di - rigir a todo el personal que colabora con nosotros dándoles los - medios materiales para mejor aprovechamiento de los mismos y so - bre todo el mantener a los agentes de ventas y en general a to- - do el personal ampliamente motivado. Cuarto paso es el de con- - trolar en este proceso consieramos es uno de los más difíciles, - ya que necesita de contar con colaboradores capaces para que la - organización alcance sus objetivos.

Un aspecto importante que nos proponemos con ésta investigación - es de darle a conocer al empresario las herramientas básicas pa - ra su departamento de ventas, para que pueda sobrevivir en un - momento dado, y no lo absorba la competencia.

La presente investigación nos muestra un amplio panorama de lo - que representa el departamento de ventas de cualquier organiza - ción y la importancia que representa el cuidado tanto de ventas - como de sus integrantes.

Una aportación más para los empresarios es de exigir a sus admi

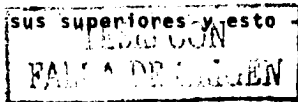
nistradores que cuenten con un amplio inventario de recursos humanos para que en un momento dado no se desbalancee la empresa y -- tenga de donde echar mano para la sustitución de la vacante.

Otro aspecto importante es el capacitar constantemente a la fuerza vendedora de la empresa por la necesidad que ellos tienen por la misma evolución del mercado, por la ampliación de territorios y por las mismas leyes impositivas que afectan el buen funcionamiento y tranquilidad de nuestros agentes vendedores.

También es preciso darles a conocer nuestros objetivos y políticas de ventas, y de una manera detallada de los implementos que tendrá que utilizar para la venta.

El agente de ventas tiene la obligación de tener un amplio conocimiento de la organización pero sobre todo del producto al cual está representando y de las ventajas que ofrece en comparación -- con los demás. Sobre los automóviles con que cuenta el agente de ventas, es indispensable el darle a conocer e imponerle como mejorar el cuidado y funcionamiento del mismo siendo una tarea del supervisor de ventas.

Los supervisores juegan un papel importante dentro de la fuerza de ventas ya que ellos son los principales en motivar, capacitar e inducir al agente de ventas a que cumpla mejor su tarea y sobre todo la captación de utilidades. Los supervisores son el móvil para que se cumplan las órdenes de sus superiores y esto --



trae como consecuencia el cumplimiento de los objetivos.

Sin una buena supervisión la empresa no contará con una adecuada comunicación entre el agente y la gerencia y mucho menos entre gerencia y cliente.

Si los agentes de ventas pudiesen siempre a contribución todos sus conocimientos, todo su talento y todo su esfuerzo para cumplir debidamente con la misión que se les ha confiado, poca sería la supervisión que haría falta. Realmente los agentes saben lo que tienen que hacer pero no lo hacen por falta de estímulos o incentivos por parte de la empresa o bien por una comunicación inadecuada.

México es un país donde la pereza y la falta de entusiasmo es muy común en la fuerza vendedora ya que no tiene ningún interés en sobresalir. Los agentes vendedores son tipos apáticos y aquí es donde los buenos administradores o dirigentes de empresa tienen que buscar el camino adecuado para despertar en ellos entusiasmo y satisfacción como seres humanos.

Nuestros agentes vendedores se enfrentan en la mayoría de sus veces a clientes que no saben que comprar y tienen la necesidad de comprar, por eso es necesaria una buena instrucción sobre las necesidades del consumidor y sobre todo el enfoque necesario al segmento adecuado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Otras de las tareas importantes de todo el staffing de ventas es analizar los futuros prospectos para realizar una buena labor de venta.

Una vez que se tenga al cliente alcance de nosotros, el siguiente paso a seguir es el de brindarle un buen servicio y atención- después con estadísticas de ventas reales se podrá tomar ciertas medidas como por ejemplo, los plazos de crédito de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa.

La investigación de mercados incluye el pronóstico de las ventas, la determinación de los potenciales de ventas y las cuotas de -- venta, y los análisis de ventas por tipo de cliente, territorio- de venta y producto.

No debemos olvidarnos que es necesaria una buena supervisión no- solo en las actividades de los agentes vendedores, sino también- en la reducción de los costos de distribución ya que en la actua- lidad se ha desplazado considerablemente y más sin representan - productos con precios controlados.

Una buena supervisión de ventas enseña a los agentes a mantener- una buena comunicación con los clientes que traerá como conse-- cuencia mantener un espíritu de buena voluntad y conseguir incre- mentar las ventas considerables. Otra tarea importantísima de -- los supervisores es la de levantar y mantener la moral en alto - de todos sus agentes para obtener la maximización de resultados-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

con un mínimo de esfuerzo.

Los territorios de ventas deben estar claramente definidos y de ser posibles divididos en zonas para lograr dar un buen servicio y atención a todos y cada uno de nuestros clientes y no solo eso sino el de capturar nuevos clientes que aún no se encuentran en nuestra relación.

El territorio de ventas debe estar proporcionado con los demás de acuerdo al número de clientes potenciales y de los recorridos necesarios para que la distribución sea efectiva y se eviten las vueltas innecesarias que ocasionan la pérdida de tiempo e incrementos en los costos.

Para facilitar el control de las ventas y la comparación del rendimiento de los agentes, para repartir entre ellos una cantidad aproximadamente igual de posibilidades y oportunidades, para hacer frente a la competencia, para ahorrar tiempo y dinero, facilitar la investigación comercial, analizar el costo de las ventas y lograr otros objetivos como los que se conquistan en territorios de ventas bien establecidos, los territorios deben ser igualados en cuanto a posibilidades de crecimiento y potencial de ventas.

Para que la cobertura del territorio sea óptima, es necesario que realicen una buena supervisión y un estudio de tiempos y movimientos para que tengan una base bien cimentada los agentes y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

realmente se dediquen al trabajo de ventas y no en desperdicios de tiempo o de actividades innecesarias que solo cansan la moral del agente y de sus ayudantes.

Realmente si todos los agentes supiesen organizar bien su tiempo y sin esfuerzos, la gerencia no necesitaría preocuparse de la cobertura del territorio y se reflejarían ahorros considerables en los costos.

Otro factor importante que se debe tener presente siempre es el de la fijación de la hora de entrada para hacer una buena labor de venta, pero sobre todo que los agentes salgan en las mejores condiciones físicas y mentales, que no desperdicien su tiempo tomándose varias horas en el reposo de su comida o de sus comidas.

Para que nuestros costos no se desplacen es necesario ejercer presión sobre los gastos que realizan los agentes en cuanto a viáticos y todas aquellas herramientas necesarias para sus vehículos.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- CANFIELD, Bertrand R. Administración de ventas. México, Diana, 1960. 862 pp. Páginas: 1,2,3,28,29,30,31,32,33,35,69,70,71, 72,73,74,75,105,107,108,161,162,227,228,235,238,239,248,251, 268,269,270,271,274,275,276,322,323,325,327,333,334,335,375, 377,378,380,418,415,420,422,423,453,454,455,456,490,491,492, 493,494,495,524,525,526,527,528,529.

- 2.- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de recursos humanos. México. Trillas. 1981. 524 pp. Páginas: 260,261,262,263,264, 271,272,273.

- 3.- REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas. México. Li
musa. 1979. 189 pp. Páginas: 186,187.

- 4.- BOYDE-WESTFALL. Investigación de mercados. México. Uteha. 1978.
955 pp. Páginas: 221,222,223,223,225,226.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN