



ÍNDICE

Introducción		3
Unidad I	Introducción a la Fuerza de Ventas	
1.1	Concepto de venta	5
1.2	Elementos de la venta	6
1.3	Sistema de venta	6
1.4	El proceso administrativo aplicado a las ventas	6
1.5	El personal del departamento de venta	7
Unidad II	El rol del gerente de ventas	
2.1	Perfil del gerente de ventas	10
2.2	Estructura del departamento de ventas	10
2.3	Funciones básicas del departamento de ventas	12
2.4	La gerencia de ventas a través de los medios electrónicos	14
2.5	El gerente de ventas y la fuerza de ventas	15
Unidad III	Selección y contratación de la fuerza de ventas	
3.1	Organización del departamento o área de ventas	17
3.2	Perfil del personal del departamento o área de ventas	18
3.3	El proceso para la selección y contratación del personal del departamento o área de ventas	18
3.4	Legislación laboral vigente organismos gubernamentales regulatorios en la materia	19
3.5	El desafío del personal del área de ventas frente a la apertura Comercial	20
Unidad IV	Inducción del personal de ventas	
4.1	Metodología para una inducción adecuada	22
4.2	Establecimiento de objetivos organizacionales y su relación con los objetivos del área o departamento de ventas	23
4.3	Conceptualización de la función de ventas, sus herramientas y sus objetivos	23
4.4	Importancia de la función de ventas para la organización en el contexto nacional e internacional	24
4.5	Problemática y desafíos para el personal de ventas en México	24



Unidad V	Desarrollo del programa de entrenamiento a vendedores	
5.1	Herramientas y tipos de programas de capacitación	27
5.2	Metodología y procedimientos para la capacitación de personal en Ventas	28
5.3	Técnicas para asegurar la continuidad del desarrollo del personal	29
5.4	Motivación y liderazgo para el personal de ventas	30
Unidad VI	Compensación de la fuerza de ventas	
6.1	Conceptos fundamentales y análisis de sistemas de compensación	33
6.2	Análisis del desempeño de la fuerza de ventas	34
6.3	Elaboración e implementación de un programa de compensaciones adecuado	35
6.4	Estrategias para la actualización y vigencia de las compensaciones	36
Unidad VII	Supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas	
7.1	Técnicas de supervisión	38
7.2	La supervisión aplicada a la fuerza de ventas (metodología y estructura)	38
7.3	Técnicas de evaluación de personal	39
7.4	Metodología para la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas	40
7.5	Presentación e interpretación de resultados obtenidos	41
Unidad VIII	Planeación de ventas	
8.1	Técnicas y elementos para la planeación de ventas	43
8.2	Diseño e implementación de un plan de ventas nacional e internacional	44
8.3	Análisis del entorno nacional y su relación con socios comerciales internacionales	45
Unidad IX	Ética y responsabilidad social del gerente de ventas	
9.1	La responsabilidad social de la función de ventas	47
9.2	Importancia ética del gerente de ventas	48
9.3	Reglamentación vigente sobre ética en el aspecto comercial	48
9.4	Impacto del especto ético en las relaciones comerciales internacionales	49
9.5	Organismos e instancias, nacionales e internacionales, reguladores del desempeño comercial	49
9.6	Propuesta para el ejercicio ético y responsable de la función de ventas en un entorno global	50
Conclusiones		51
Bibliografía		53



INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta el desarrollo del temario correspondiente a la materia de **Administración de ventas**, misma que forma parte del plan de estudios de la Licenciatura en Administración y corresponde precisamente al bloque de materias optativas.

El desarrollo del temario pretende mostrar de manera explícita los aspectos relevantes de las ventas, destacan temas como son; concepto de venta, funciones de un gerente de ventas, selección y contratación del personal del área de ventas, inducción y capacitación del personal, programas de entrenamiento, compensación para vendedores, supervisión y evaluación, planeación de ventas, ética y responsabilidad social del área de ventas.

Las fuentes de información en las que nos apoyamos para la investigación fueron fundamentalmente las bibliográficas entre ellas destacan las de Anderson, Rolph, **Administración de Ventas**, Chiavenato. **Iniciación a la Administración de Ventas**, Hartley, R. **Administración de ventas**, Stanton **Ventas, conceptos, planificación y estrategias** y **Fundamentos de Marketing**.

Con el desarrollo de cada uno de los temas podemos conocer de manera global qué es la administración de ventas, su importancia dentro de una organización, su relación con otras áreas, así como la de saber seleccionar, reclutar y capacitar al personal del área de venta para un buen desempeño y éxito de los vendedores lo que se ve reflejado en una mayor productividad y ganancias para la empresa.



UNIDAD I

INTRODUCCIÓN A LA FUERZA DE VENTAS



1.1 CONCEPTO DE VENTA

Se formuló la pregunta a un ejecutivo de ventas de una gran empresa ¿Qué es la venta? Y contestó: “Para mí la venta es el arte de comercializar con ganancias los bienes o servicios”. Es una definición sencilla y directa, pero quizá tienen ciertos defectos.

Se ha discutido mucho acerca de la venta como arte o ciencia, o como combinación de ambas. Algunas definiciones subrayan que la venta es el arte de influir o persuadir a la gente para que haga lo que desea el representante de ventas. El Comité de Definiciones de la American Marketing Association (Asociación Comercial Norteamericana) ha prestado mucha atención a la definición de los distintos términos utilizados en el campo de la comercialización. El Comité definió la venta como “El proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial sobre el vendedor.

Para todos los fines prácticos es relativamente secundario si se define la venta como un arte o como una ciencia, o como ambas cosas. Sin embargo, las definiciones mencionadas anteriormente. No destacan suficientemente que el proceso de ventas debe aportar mutua y permanentemente satisfacción tanto al comprador como al vendedor. La persuasión en la cual el representante de ventas depende de una combinación de invocaciones muy emotivas y de tácticas de presión intensa para forzar una venta no tienen derecho a ocupar un lugar en la venta moderna. Las organizaciones de ventas avanzadas destacan la venta que aporta satisfacción a largo plazo a la compañía, al representante de ventas y al cliente.

Por lo tanto, debe definirse la venta como el proceso que permite que el vendedor identifique, active y satisfaga las necesidades o los requerimientos del comprador, para beneficio mutuo y permanente tanto del comprador como del vendedor.

1.2 ELEMENTOS DE LA VENTA



Las ventas requieren de representantes de ventas para desarrollar un planteamiento sistemático y eficaz que se adapte a la clase de cliente y a la situación de compra en particular. Según el grado de especificidad deseado, en el proceso de venta pueden identificarse varios pasos y elementos, siete de los cuales son fundamentales:

1. Prospección
2. Planeación de la visita de venta (preabordaje)
3. Abordar al prospecto
4. Realización de la presentación de ventas
5. Refutación de las objeciones
6. Cierre de venta
7. Seguimiento de venta

1.3 SISTEMAS DE VENTA

La planeación y los sistemas de ventas proporcionan beneficios específicos. Pueden mejorar el clima empresarial cuando la organización de ventas participa por completo en el proceso. Proporciona dirección y enfoca los esfuerzos organizacionales y puede mejorar la cooperación y coordinación de los esfuerzos del equipo de venta. Los sistemas de venta también ayudan a desarrollar estándares individuales y colectivos con los que puede medirse el desempeño de la fuerza de ventas, aumentan la flexibilidad de la organización de ventas para enfrentarse a desafíos inesperados.

Un sistema de ventas debe; 1) Definir metas, 2) Aplicar políticas, 3) Establecer procedimientos, 4) Idear estrategias, 5) Dirigir tácticas y 6) Diseñar controles.

1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LAS VENTAS

La administración de ventas (AV) involucra la planeación, organización, dirección y control de las actividades del personal, la cual incluye el reclutamiento, selección, capacitación, supervisión, remuneración, previsión de ventas, establecimiento de cuotas de venta, en la medida en que esas actividades se aplican directamente al personal de ventas de la empresa.

La administración de ventas puede entenderse como un proceso sistemático, que comienza con la previsión de ventas que se espera realizar y la organización de ventas adecuada a la realización de esa previsión de ventas, volcando hacia la clientela y el mercado.

Como en todo proceso administrativo aquí también se incluyen las siguientes etapas:



Planeación. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que habrá de seguirse, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para lograrlo y la fijación de tiempos, unidades, etc.

Organización. Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Integración. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios necesarios para su eficaz funcionamiento.

Dirección. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Control. Es el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenidos lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

1.5 EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

El gerente de ventas y sus ayudantes en la organización son responsables de buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas, así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control. la gerencia de ventas debe determinar la amplitud de los territorios de los diversos agentes y ayudarlos a cubrir con eficacia su zonas y emplear su tiempo con el mayor beneficio para ellos y para la empresa. las metas de las ventas son establecidas para cada gente por la gerencia de las mismas.

La administración del departamento de ventas es responsabilidad del gerente de las misma, quien junto con sus ayudantes establece la organización, determina los procedimientos, dirige al personal administrativo, celebra juntas de ventas, coordina el trabajo de los miembros del departamento, lleva registros de ventas y asigna tareas a los jefes de secciones administrativas.

Excepto en las pequeñas empresas en las que un solo individuo desempeña todas las funciones de la gerencia de ventas, las organizaciones están dirigidas por diversos tipos de gerentes. Al crecer la empresa, el gerente de ventas tiene forzosamente que delegar algunas de sus responsabilidades en otros miembros de la organización de ventas. A continuación algunos tipos de gerentes de ventas que suelen prestar servicios en las empresas:

Gerente administrativo de ventas

Gerente de ventas sobre terreno
Gerente auxiliar de ventas



Gerente de ventas de líneas de productos
Gerente regional de ventas
Gerente de ventas de sucursal
Supervisor de ventas

Por su parte el número de vendedores y la forma en que se organizan afecta las diversas decisiones de la gerencia de ventas, incluyendo las descripciones de puestos, métodos de compensación, pronósticos de ventas, presupuestos, asignación de territorios, supervisión, motivación y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. Algunos ajustes en el tamaño como en la estructura pueden requerirse como respuesta a los cambios de la estrategia de comercialización. En todos casos , el propósito principal de seleccionar una estructura y un tamaño particulares de la organización debe ser mejorar el logro de las metas y objetivos de las ventas, así como del departamento de ventas dentro de una organización.



UNIDAD II

EL ROL DEL GERENTE DE VENTAS

2.1 PERFIL DEL GERENTE DE VENTAS

Los gerentes de ventas deben ser administradores de personas, buenos tomadores de decisiones, que resuelven los problemas creativamente y comunicadores



sobresalientes. También trabajar muy de cerca con otras disciplinas, como parte de todo equipo de marketing, ayudar a coordinar y orientar los esfuerzos de desarrollo de producto, manufactura, investigación de mercado y publicidad.

Por ejemplo, los gerentes de ventas deben desarrollar en conjunto objetivos de marketing nacionales y estrategias de publicidad, después adecuar los planes para que se ajusten a las diferencias regionales, al ambiente competitivo, a las preferencias del consumidor, entre otros.

El gerente de ventas también es responsable de “hacer que las cosas sucedan”, en el mercado. Además los gerentes de ventas usan datos del consumidor que obtienen de la investigación del mercado para demostrar los beneficios de los productos a sus clientes, con lo que ayudan a crear un fuerte apoyo de marca. Hacen recomendaciones al departamento de desarrollo del producto, con base en las respuestas de las cuentas, que pueden resultar en un producto mejorado o un mejor empaque.

Para ser feliz en la gerencia de ventas debe amar los retos porque éstos se tendrán cada día. Se debe ser lo suficiente duro para responder cuando un cliente le da la espalda, lo suficiente creativo para resolver problemas por su cuenta, lo suficiente motivado como para fijarse a sí mismo metas altas y después luchar por sobrepasarlas. Y se debe amar el trabajo con las personas, porque esta es la esencia del trabajo.

2.2 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO O ÁREA DE VENTAS

La estructura organizacional representa la manera en que se disponen y arreglan los organismos y cargos para que funcionen en dirección de los objetivos propuestos. La estructura organizacional define cuáles son los organismos (divisiones, departamentos, secciones, etc) y cuáles los cargos (directores, gerentes, jefes, supervisores, etc:) necesarios para que la empresa funcione adecuadamente.

Para analizar la estructura organizacional de la administración de ventas necesitamos partir del área de Mercadotecnia ya que la administración de ventas está subordinada a ella. Obviamente el área de Mercadotecnia varía de una empresa a otra, pues depende del producto o servicio que la empresa produzca y comercialice y del mercado que abarque, si el producto es un bien de consumo perecedero o un bien de consumo durable. Si el mercado que abarca es local, regional, estatal o nacional, si el mercado es externo a base de exportaciones.

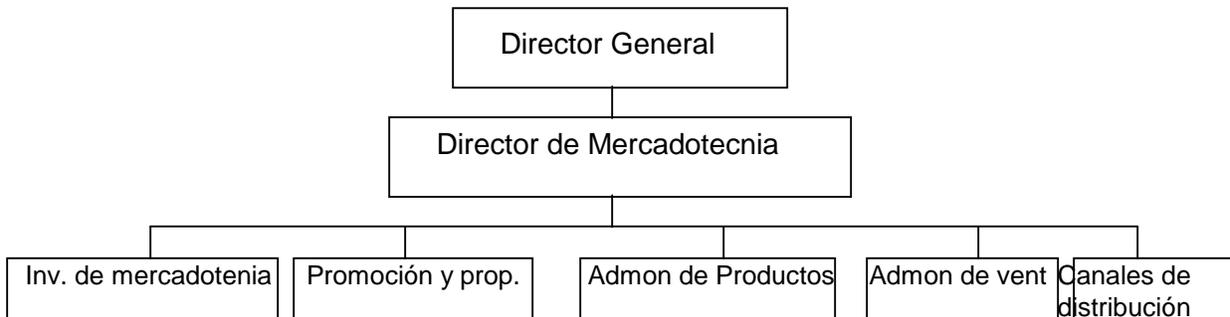
Así cada empresa estructura su área de mercadotecnia de acuerdo con el producto/servicio que comercialice y del mercado que pretende abarcar.

La estructura organizacional puede obedecer a varios criterios de departamentalización, de acuerdo con los objetivos de la empresa. Departamentalización es la manera por la cual una empresa separa sus departamentos o divisiones para

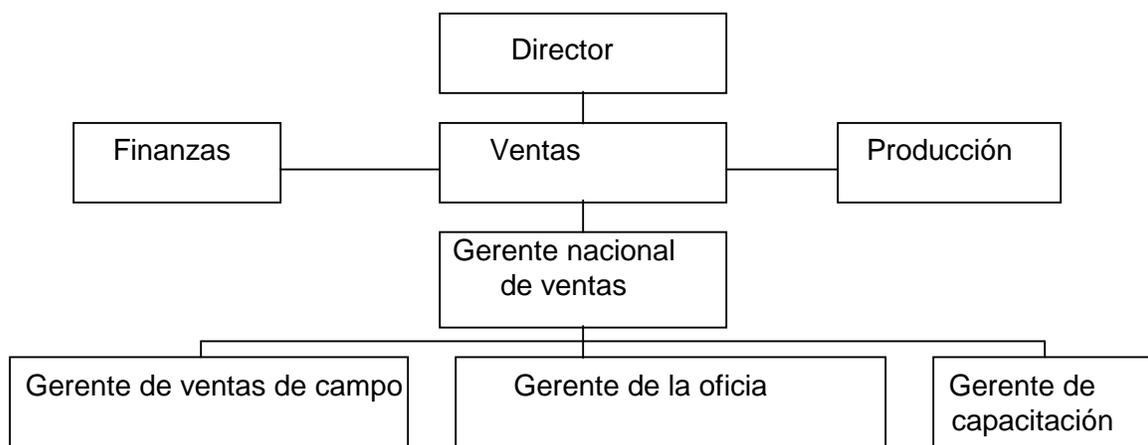


constituir su estructura en forma que la empresa divide el trabajo y especializa su organismo para poder alcanzar sus objetivos de manera más eficaz.

Existen varios tipos de departamentalización: la funcional, productos o servicios, la regional, por clientela y la mixta que procura combinar características de cada tipo.



Departamento de ventas sencillas



La estructura organizacional juega un papel importante en la promoción del éxito o fracaso de las actividades de marketing y de ventas. Determina qué tan bien se coordinan las actividades para servir a los clientes en forma rentable y qué tan rápido puede



adaptarse una organización a los cambios en el ambiente. El propósito de la organización de mercadotecnia o de ventas es facilitar el logro de las metas y objetivos de ventas al:

Responder a las necesidades del mercado.
Arreglar las actividades eficientemente.
Establecer canales de comunicación.

Todas las organizaciones tienen tres funciones. Deben generar y administrar el dinero (finanzas) producir productos o servicios (producción) y venderlos (ventas). La estructura organizacional juega un papel importante. Varios factores pueden influir en las estructuras de los departamentos de mercadotecnia y ventas, como la filosofía de la alta gerencia y la actitud hacia las funciones de mercadotecnia, los objetivos de la compañía, los recursos, la posición competitiva y el ambiente. El propósito general de la organización es facilitar el logro de los objetivos y debe considerarse cuando se diseñe cualquier organización.

2.3 FUNCIONES BÁSICAS DEL DEPARTAMENTO O ÁREA DE VENTAS

Las funciones esenciales de las organizaciones de ventas suelen agruparse en tres clasificaciones: funciones administrativas, operativas y técnicas.

Las **funciones administrativas** comprenden los deberes que los administradores superiores de ventas tienden de formular las grandes normas comerciales, planear la organización, controlar, coordinar, valorar la actuación de los agentes, señalar la estrategia a seguir en las ventas y elaborar los programas.

Funciones:

- Formulación de normas de ventas.
 - Diseño de la organización de ventas.
 - Planeamiento y horarios de las operaciones de ventas.
-
- Coordinación de las actividades de los miembros pertenecientes al departamento de ventas entre sí y con los de otros departamentos y de los de la gerencia general.
 - Delegación de autoridad.
 - Asignación de responsabilidades.
 - Establecimiento de controles de la organización.



- Valoración de actuaciones.
- Aprobación de asignaciones y presupuestos.
- Control de costos.
- Búsqueda de nuevos mercados y salidas.
- Atención a los perfeccionamientos del producto.
- Formulación de órdenes e interpretación de normas prácticas y planes.
- Análisis de la competencia.
- Contactos con los agentes de ventas y ejecutivos sobre terreno.
- Contactos con los distribuidores y minoristas.
- Relaciones con los vendedores al por menor.

Las **funciones operativas** comprenden las obligaciones que tienen los ejecutivos subordinados de ventas sobre el terreno (gerentes de división, distrito, sucursal y supervisores) de ejecutar las disposiciones, controles y planes de la alta gerencia.

Funciones:

- Buscar, seleccionar y adiestrar personal.
 - Marcar rutas.
 - Controlar.
 - Supervisar.
 - Estimular y valorar a los agentes de ventas.
 - Celebrar juntas de venta.
 - Resolver problemas de la distribución física.
 - Marcar territorios de ventas.
 - Controlar las operaciones de las sucursales.
 - Coordinar las ventas con la publicidad.
 - Interpretar las normas y las instrucciones.
 - Dar cuenta sobre las operaciones de ventas.
 - Delegar autoridad y asignar responsabilidades.
 - Organizar promociones comerciales.
-
- Proponer a la alta gerencia los cambios que se necesiten en las normas prácticas y controles en los productos y en los procedimientos.

Las **funciones técnicas** son las actividades de los jefes técnicos y sus auxiliares cuando proporcionan asistencia y consejo especializado a los altos ejecutivos de ventas en el desempeño de sus funciones administrativas.

Funciones:

- Proporcionar asesoramiento y otros servicios a los ejecutivos administrativos y de línea.
- Solución de problemas de mercadeo y estudios de distribución.
- Investigación de mercado.
- Publicidad y promoción de ventas.
- Planeamiento de ventas.
- Desarrollo del producto.
- Análisis de ventas.
- Relaciones con los vendedores.



- Personal de ventas requerido.
- Correspondencia de ventas.

En la práctica, estas tres clases de funciones suelen invadir mutuamente sus esferas de acción, porque hay deberes semejantes que pueden cumplirse lo mismo por los ejecutivos administrativos, que los operativos y técnicos.

En las grande empresas la estructura de la organización de ventas está repartida en tres niveles generales: el administrativo, integrado por la gerencia general de ventas; el técnico, compuesto por especialistas en funciones administrativas; el técnico, al que pertenecen los ejecutivos de ventas sobre el terreno y los agentes de ventas. En las firmas de poco volumen, las funciones administrativas y operativas corren a cargo del gerente de ventas.

2.4 LA GERENCIA DE VENTAS A TRAVÉS DE LOS MEDIOS ELECTRÓNICOS

Los medio electrónicos representan una herramienta eficaz en el proceso de venta, el manejo y utilización de esos medios en forma adecuada optimizan en gran medida las ventas de una empresa para ello apoyándose de la publicidad.

El objetivo básico de la publicidad es estimular las ventas ya sea de una manera inmediata o en el futuro.

El fin real de la publicidad es el efecto último creado, o sea, modificar las actividades y comportamiento del receptor del mensaje, procurando informar a los consumidores, modificar sus gustos y motivarlos, para que prefieran los productos o servicios determinados.

Las metas de la publicidad son.

1. **La exposición.** Comunicar un anuncio por cualquier medio.
2. **Conocimiento.** Lograr que la gente recuerde o reconozca el anuncio.
3. **Actitud.** Medir el impacto de la campaña anunciadora en la actitudes de la gente.
4. **Venta.** El fin concreto de la publicidad.

Los medios electrónicos más utilizados para aumentar las ventas son la televisión y la radio.

Televisión. Es un medio masivo de gran alcance penetración, presenta los productos con movimiento, música y grandes efectos.

Radio. Es un medio bastante económico en comparación con otros medios, es un medio adaptable, tiene una gran audiencia y difusión.



La gerencia de ventas deberá coordinarse con el área de mercadotecnia para definir ambos qué medios son los adecuados de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa.

2.5 EL GERENTE DE VENTAS Y LA FUERZA DE VENTAS

Un gerente de ventas planea, dirige y controla las actividades del personal de ventas de una organización. Al llevar a cabo estas responsabilidades, los gerentes de ventas:

- 1) Preparan planes y presupuestos de ventas.
- 2) Establecen las metas y los objetivos de la fuerza de ventas.
- 3) Calculan la demanda y pronósticos de ventas.
- 4) Determinan el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas de la organización.
- 5) Reclutan, seleccionan y capacitan a los vendedores.
- 6) Designan los territorios de ventas, establecen las cuotas de ventas y definen estándares de desempeño.
- 7) Compensan motivan y guían la fuerza de ventas.
- 8) Conducen el análisis del volumen de ventas, su costo y utilidades.
- 9) Evalúan el desempeño de la fuerza de ventas.
- 10) Monitorean la conducta ética y social de la fuerza de ventas.

Hay pocos puestos dentro de una organización tan importantes, porque las ventas son la función principal que genera directamente los ingresos, todas las demás actividades apoyan esta función productora de utilidades. El éxito o fracaso de muchos negocios, depende de qué tan bien puedan vender productos.

UNIDAD III



SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

3.1 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO O ÁREA DE VENTAS

La organización de la fuerza de ventas puede variar de acuerdo con las necesidades, características y filosofía de cada empresa.



Entre los principales factores que intervienen en la estructura del departamento de ventas se encuentra:

- a) Los recursos monetarios con que disponen las empresas.
- b) Las características del artículo que se maneja.
- c) La experiencia y la preparación de los ejecutivos.
- d) Las características del mercado.

Son cuatro los modelos de organización más generales del departamento de ventas:

1. Por territorio o zonas. Es una organización muy sencilla que consiste en que cada vez que cada vendedor tiene una zona exclusiva en la que representa toda la línea de producto de la empresa.

2. Organización por productos. Es aquella estructura que se basa en las líneas de productos que maneja la empresa. La especialización de los vendedores en los distintos productos.

3. Organización por clientes. Esta consiste en estructurar la zona de ventas con base en los diferentes tipos de clientes que la integran.

4. Organización por combinación. Se presenta cuando una entidad vende una gran cantidad de artículos a muchos tipos de clientes y en un territorio bastante grande geográficamente.

3.2 PERFIL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO O ÁREA DE VENTAS

Un buen vendedor implica desarrollar al máximo una serie de requisitos y cualidades personales entre las que destacan:

Seguridad. Ser una persona, que confíe en sí misma y en sus habilidades.

Simpatía. Tener la habilidad de agradar a los demás.

Capacidad de observación. Poder juzgar a las personas con quien trata para saber en qué forma actuar con ellas.

Empatía. Facilidad de sentir una situación ajena como suya.

Determinación. Mostrarse firme en los objetivos e ideas.

Facilidad de palabra. Que sepa decir adecuadamente las cosas.

Poder de persuasión. Saber convencer a los demás.

Coraje. Contar con un espíritu combativo.

Iniciativa. Ser una persona emprendedora.

Creatividad. Facilidad para realizar buenas ideas en los momentos precisos.

Serenidad. No perder fácilmente la paciencia ante situaciones difíciles.

Sinceridad. Ser honesto en sus relaciones de trabajo.



Espíritu de equipo. Tener un carácter accesible, siempre dispuesto a colaborar.

Entusiasta. Ser una persona vigorosa.

Respeto a su trabajo. Ser cumplido en todos los sentidos.

Dinamismo. Una persona que le guste trabajar.

Ética profesional. Cumplir con sus obligaciones profesionales.

Disciplina. El trabajo de ventas requiere de mayor organización en comparación con otros.

3.3 EL PROCESO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

La selección estricta y adecuada de personal de ventas eficiente y calificado es esencial para el buen funcionamiento de la empresa y depende del tipo de producto o de servicio que se vende, de la categoría de los clientes a quienes sirve, del capital disponible, del volumen de ventas, de su extensión y de sus métodos de distribución.

Una buena selección disminuye el número de cambios en el personal y aumenta su rendimiento, pues mientras menos rotación exista, más sólido será el funcionamiento del equipo de ventas.

El primer paso para conseguir personal nuevo es planear un programa de selección el cual constará de tres puntos principales:

1. Determinar el número y tipo de personas deseadas (descripción del puesto y requisitos de la contratación).
2. Reclutar un adecuado número de solicitantes.

3. Seleccionar a las personas calificadas dentro de aquellos solicitantes, es decir, aquellas que se apeguen más a los requisitos establecidos.

Para determinar el número y tipo de personal que se requiere se tomará en cuenta el modelo de persona adecuado para desarrollar la tarea o actividad necesaria, la cual tendrá diferentes características de acuerdo al producto, la clase del comprador y a la demanda que haya del artículo.

Una vez determinado el tipo de personas que se necesita, se procede al reclutamiento. Las fuentes de reclutamiento puedan ser internas o externas.

Los sistemas que emplean las empresas para seleccionar a su personal son diferentes, pero siguen los mismos principios básicos.

1. Análisis del currículum vitae.
2. Entrega de la descripción del puesto y perfil.
3. Entrevista preliminar.
4. Solicitud de empleo.
5. Entrevistas posteriores.
6. Verificación de referencias.



7. Examen médico

Una vez seleccionado al personal que se incorporará a la empresa, se llevará a cabo la contratación. Una vez contratado, el siguiente paso es la integración. La inducción, corresponde a aquellos esfuerzos que la empresa debe realizar para lograr la adaptación del empleado a su nuevo trabajo y a la empresa en general.

La inducción es muy importante, pues si no se desarrolla convenientemente el nuevo empleado pierde interés por su trabajo o podría cometer serios errores que le costarían muy caro a la empresa.

Es conveniente que en el desarrollo de la inducción a la empresa se haga siempre en forma optimista y paciente, y que llegue a crear en él un ambiente de respeto y confianza.

3.4 LEGISLACIÓN LABORAL VIGENTE Y ORGANISMOS GUBERNAMENTALES REGULATORIOS EN LA MATERIA

La carga de las obligaciones de tipo legal a las que se encuentran sujetas las ventas depende de la forma en que se desarrollen. En la actualidad son cinco las principales leyes de las que debe tener conocimiento el vendedor y la empresa que maneja una fuerza de ventas:

Código de comercio. Es especial atención, si se trabaja como comisionista.
Ley Federal del Trabajo

Ley Federal de Protección al Consumidor. En especial en el caso de las ventas a domicilio.

Impuesto sobre la renta.

Impuesto al Valor Agregado.

También es necesario algunos lineamientos del ***Código Sanitario.***

Por su parte, el incumplimiento de algunas de las consideraciones específicas de las leyes puede ocasionar serios problemas, ya sea a la empresa o a los vendedores.

Actualmente tras un serio apoyo gubernamental la Procuraduría Federal del Consumidor ha adquirido una importancia relevancia en lo que se refiere a la vigilancia y arbitraje de problemas sucedidos entre consumidores y vendedores; por tal motivo es necesario que las empresas no pasen por alto la actividad de dicho organismo.

3.5 EL DESAFÍO DEL PERSONAL DE VENTAS FRENTE A LA APERTURA COMERCIAL



Diversas tendencias muy aceleradas hacen que el trabajo de ventas sea complejo y a su vez requiera de mayor capacitación para su personal, mayor inversión hacer de la empresa una entidad más competitiva, entre ellas se encuentran:

- Competencia extranjera más intensa.
- Expectativas cada vez mayores de los clientes.
- Mayor pericia del comprador.
- Desarrollo de la tecnología computacional y comunicaciones.
- Énfasis creciente en el control de costos.

Para adaptarse a estas tendencias las compañías están ampliando significativamente el concepto de gerencia de ventas. Existe mayor integración de las funciones de ventas y marketing. Los gerentes de venta de campo están adquiriendo un mejor conocimiento de las actividades del marketing en las oficinas y el equipo de ventas de oficina está obteniendo un mejor entendimiento de las administración de ventas y de las ventas en sí.

Los mejores gerentes de ventas desarrollan y aplican conceptos y técnicas de las ciencias del comportamiento, gerencia de marketing, planeación estratégica, análisis financiero, teorías de la comunicación, administración general y ciencias de decisión.

UNIDAD IV



INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS

4.1 METODOLOGÍA PARA UNA INDUCCIÓN ADECUADA

El principal aspecto a recordar acerca de la capacitación y la inducción es que los programas se deben desarrollar con base en las habilidades y la experiencia de los vendedores. Esto implica, en primer lugar, identificar los huecos entre las habilidades de



la fuerza de ventas y los objetivos de la firma. Y en segundo lugar, desarrollar programas para llenar estos huecos.

Los programas de inducción y capacitación en ventas pueden identificar a individuos que se colaron en el proceso de selección, pero que en realidad no son aptos para el trabajo. No obstante los programas de inducción por lo común sirven para identificar las habilidades necesarias para la fuerza de ventas y después para desarrollarla.

Básicamente existen dos clases de programas de capacitación. Uno es el programa inicial de capacitación en ventas, que se ha diseñado para el vendedor de reciente contratación. En general, este programa dura de tres a seis meses y es muy completo.

El segundo tipo es el programa continuo de capacitación de ventas, al que a menudo se denomina "capacitación recordatoria". Este tipo de programa es para vendedores experimentados y en general es más corto y más intensivo en su cobertura de tópicos especializados que el programa inicial.

El enfoque de programas iniciales de capacitación de ventas es más amplio que el de los programas de capacitación de recordatorio, como ya se dijo, debido a que la capacitación inicial debe cubrir todos los aspectos del trabajo de un nuevo vendedor. Se deben incluir elementos básicos en el programa:

- Conocimiento de la empresa.
- Conocimiento del producto.
- Conocimiento de los competidores.
- Conocimiento de la industria en general.
- Conocimiento de los clientes.

- Conocimiento del mercado.
- Conocimiento del proceso de venta.

4.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y SU RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL ÁREA O DEPARTAMENTO DE VENTAS

Al diseñar los programas de capacitación de ventas, los gerentes de ventas deben recibir la orientación de las metas y de los objetivos corporativos. Un director de comercialización y capacitación de ventas debe identificar las principales preocupaciones en el diseño de un programa de capacitación. Los aspectos principales son:

- Identificación de la misión de ventas.
- Establecimiento de criterios para los objetivos de la empresa.
- Involucrar activamente a la fuerza de ventas.
- Compartir la información de la organización.
- Establecimiento de objetivos a corto plazo.
- Participación de la fuerza de ventas.



- Control de los objetivos para obtener resultados.

4.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE VENTAS PARA LA ORGANIZACIÓN EN EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL

El primer paso que debe seguir en la organización de la fuerza de ventas es planear cuáles serán los objetivos, las condiciones, las políticas y los controles.

Los objetivos, en forma general pueden ser el establecimiento de una fuerza de ventas y corresponde a la administración, en coordinación con la gerencia general, determinar los más convenientes para la empresa.

En el ejercicio de sus pronósticos y determinación de objetivos y políticas donde la empresa va a estructurar la correcta coordinación que debe existir entre las distintas áreas. Dando como resultado la eficiencia y rapidez necesarias para la ejecución de las operaciones que en la organización deban efectuarse.

La planificación puede ser a largo y corto plazo y, no obstante puede verse afectada por; nuevos competidores, nuevos productos, escasez de materia prima, aumento de costos, escasez de mano de obra, problemas monetarios, decisiones gubernamentales, sucesos políticos, imprevistos dentro de la misma organización, etc.

Los objetivos y planes pueden responder a enfoques muy conservadores o muy ambiciosos y de cada director de ventas y de su experiencia depende la decisión de elegir entre estas dos opciones o bien utilizar un enfoque medio. La determinación de políticas tiene por objeto fundamental establecer los lineamientos que el vendedor debe seguir en el desarrollo de su actividad.

4.4 IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE VENTAS PARA LA ORGANIZACIÓN EN EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL

Como es de suponerse el objetivo de la inducción y la capacitación de ventas es aumentar es aumentar las utilidades. Al hacerlo, la administración también espera mejorar las relaciones con los clientes, reducir la rotación de la fuerza de ventas, aumentar las ganancias por representantes de ventas y alcanzar un mejor control de la fuerza de ventas.

Los beneficios inmediatos de la capacitación de ventas son un desarrollo más rápido de la fuerza de ventas, mayor claridad de los roles, papeles que se desempeñan y mayor satisfacción.



La capacitación de la fuerza de ventas muestra y enseña la manera más fácil de planear, vender, servir a los clientes e instaurar los procedimientos de la empresa. Así, los programas de capacitación de ventas desarrollan vendedores eficaces con mayor rapidez que lo que sucedería si no se contarán con programas de capacitación.

Los programas de capacitación de ventas definitivamente pueden mejorar la fuerza de ventas y ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos. La importancia de la inducción de personal de ventas beneficia en:

- Desarrollo más rápido.
- Mayor satisfacción del trabajo.
- Mayor control de la fuerza de ventas.
- Mejores relaciones con los clientes.
- Menor rotación.
- Incremento de ventas.
- Mayores utilidades a la compañía.

4.5 PROBLEMÁTICA Y DESAFÍOS PARA EL PERSONAL DE VENTAS EN MÉXICO

Tanto la empresa como los vendedores que trabajan en ella crecen y se desenvuelven dentro de un conjunto de circunstancias sociales, políticas y económicas específicas, las cuales no sólo influyen sobre sus mercados, sino que pueden llegar a causar trastornos en los individuos. Ello repercute lógicamente en los resultados que de él obtiene la organización.

Entre los factores con mayor peso en cada una de las fuerzas externas que actúan sobre la venta personal está:

Sociales

- La estratificación social.
- La explosión demográfica.
- Los cambios de valores.

- Los cambios culturales.
- El ambiente.
- La mala distribución de la población.

Económicos

- La inflación.
- La crisis económica.
- El bajo nivel económico de la población.
- La disminución de la capacidad de compra de la población.
- La disminución de reservas de algunos recursos naturales.
- La disminución del índice de crecimiento económico.

Políticos

- Lo política del gobierno con relación a las industrias.



- La política de gasto público.
- El control natal
- falta de estructuras y actividades económicas gubernamentales.

Esta problemática y desafíos para el personal de ventas representan variables incontrolables para la organización. Sin embargo, su previsión, aunque es difícil de garantizar, puede darse siempre y cuando la administración y sus vendedores les den la importancia requerida y se mantengan actualizados en los acontecimientos que les pudieran afectar.

UNIDAD V



DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO A VENDEDORES

5.1 HERRAMIENTAS Y TIPOS DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN



La capacitación es un proceso educacional mediante el cual las personas aprenden conocimientos, desarrollan habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Es un proceso educacional porque tiene como fin la formación y preparación de personas por medio del aprendizaje. Está orientado hacia el desempeño del cargo, ya sea el actual o un futuro cargo en la empresa.

La capacitación está constituida por un contenido que debe ser aprendido por el funcionario y asimilado en su conducta personal. Existen tres tipos de contenidos de capacitación:

1. Transmisión de informaciones y conocimientos: la capacitación puede tener un contenido de informaciones y conocimientos necesarios para el cargo, ya sea informaciones sobre la empresa, el trabajo, el producto, servicio, reglas y reglamentos internos de trabajo, estructura organizacional de la empresa, precios y condiciones de venta, competencia, etc. Este contenido de la capacitación puede ser transmitido en una sala de clases o en reuniones específicas.

2. Desarrollo de habilidades: la capacitación también esta destinada a desarrollar ciertas habilidades y destrezas relacionadas con el cargo actual o futuro, ya sea en la operación de máquinas, como en la cuestión de servicio al cliente.

3. Desarrollo de actitudes. La capacitación puede tener como fin el cambio de actitudes inadecuadas o negativas por actitudes favorables o positivas. El desarrollo de actitudes apunta a mejorar la manera de tratar a las personas, cómo comportarse en determinadas situaciones, cómo conducir el proceso de venta, etc.

La finalidad de la capacitación es mantener a todas las personas preparadas para el desempeño de sus cargos actuales o futuros, ya sea transmitiéndoles informaciones y conocimientos necesarios, habilidades o actitudes. De ahí la importancia de la capacitación. Sin ella, las personas no están preparadas para la ejecución de sus tareas en la empresa y pierden eficiencia y productividad. El funcionario se torna lento en la ejecución de su trabajo, se pierde fácilmente, se equivoca en todo momento, pierde calidad.

Así la capacitación es importante para la empresa y el funcionario en la medida que proporciona perfección en el trabajo, productividad, calidad, rapidez y ahorro de recursos.

Las ventajas que ofrece la capacitación son:

- Incremento de ventas.
- Reducción de gastos.
- Unificación de esfuerzos.
- Disminución en la rotación de personal.
- Reducción y eficacia de la supervisión.
- Utilización de menos agentes.
- Disminución de pérdidas.



5.2 METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE VENTAS

Si se desea que la instrucción de la fuerza de ventas sea eficaz se tiene que apegar a un programa de actividades que consta de los siguientes punto:

1. Primero debe tomarse en cuenta quién se va a instruir:
 - a) personal de ventas
 - b) Ingenieros de ventas
 - c) Agentes
 - d) Vendedores de exportación
 - e) Gerencia de distrito
 - f) Gerencia de división
 - h) Gerencia de zona
 - i) Gerencia de sucursal
 - j) Supervisores, etc.

2. La eficiencia de un programa de instrucción de ventas en gran parte de la persona u organización que tenga a su cargo la impartición y del tamaño de la empresa.

3. Los objetivos de la instrucción deben estar fijados de tal manera que cubran las necesidades particulares de la empresa en lo referente a conocimientos y habilidades de ventas. Uno de los objetivos fundamentales de la instrucción es aumentar la productividad y eficiencia del equipo de ventas.

Existen métodos generales y muy eficaces para instruir a la fuerza de ventas:

1. Métodos de grupo. Son procedimientos de instrucción por medio de:

Conferencias
Demostraciones
Representaciones plásticas

Asambleas
Discusiones por secciones
Foros
Clínicas de venta

El método con un grupo es muy económico y muy rápido, se puede enseñar a muchas personas simultáneamente y se ve de todo tipo de información.

2. Método individual. Es muy eficaz para logra un buen agente vendedor ya que se enfoca a la personalidad y a las necesidades del interesado, sus desventajas son el costo y la calidad de los instructores. Existen tres formas de instrucción individual:

Conferencias
Adiestramiento práctico sobre el terreno
Cursos

Los medios más usados para la instrucción son:

Manuales técnicos
Películas
Productos y modelos



Gráficas
Grabadoras
Guiones para reuniones de ventas
Teoría práctica
Boletines
Evaluaciones

Es muy común la utilización simultánea de varias técnicas de capacitación, pues una ayuda a la otra, es lo que permite un efecto de sinergia. Una herramienta importante para obtener el mejor rendimiento de las técnicas de capacitación es el **Manual de capacitación**, es un compendio que contiene todas las informaciones, documentadas allí para servir como guía básica para el instructor como para el empleado.

5.3 TÉCNICAS PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD DEL DESARROLLO DEL PERSONAL

Tanto los vendedores nuevos como los de gran experiencia necesitan un buen programa de capacitación para mejorar sus habilidades de venta, conocer mejor los nuevos productos y perfeccionar las prácticas gerenciales de su tiempo y territorio. Los directivos deberían contestar las siguientes preguntas cuando diseñan un programa de desarrollo de personal:

¿Cuáles son las metas del programa? En términos muy generales, la finalidad de un programa debería incrementar la productividad y estimular la fuerza de ventas. Además los ejecutivos deben determinar cuáles metas desean alcanzar.

¿Quién debe realizar la capacitación? El programa de capacitación pueden realizarlo los ejecutivos de ventas, el departamento de capacitación, especialistas externos o alguna combinación de éstos.

¿Qué debe contener el programa? Un programa muy complejo de conocer ha de contener tres temas generales: conocimiento del producto, políticas de la compañía y técnicas de ventas.

¿Dónde y cuándo debe llevarse a cabo la capacitación? Algunas compañías creen que la capacitación de los empleados de nuevo ingreso ha de efectuarse antes de que empiecen a trabajar en el campo, otras consideran que en oficina.

¿Qué métodos de enseñanza deben utilizarse? Dependerá de los recursos, tiempo y objetivos de la organización.

5.4 MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO PARA EL PERSONAL DE VENTAS

Motivación significa proporcionar un motivo a una persona para que se comporte de una determina forma. Motivar, significa despertar el interés y el entusiasmo por alguna cosa. Para motivar es preciso conocer la naturaleza de las motivaciones humanas.



En muchas ocasiones, pese a lo costoso que resultan los programas de entrenamiento y capacitación de los vendedores, no parecen lograr los resultados deseados, por lo que muchos dirigentes de ventas comienzan a rechazarlos.

Sin embargo, no obstante que se haya en un mal programa de capacitación o que simplemente no se adapte a las características de los vendedores, en la mayoría de los casos sucede que se motive a los vendedores para desarrollar eficazmente su trabajo.

Es un hecho que de nada sirve desarrollar las técnicas más sofisticadas y efectivas en la selección y entrenamiento de equipo de ventas, si luego éste no pone su mejor esfuerzo en el ejercicio de su actividad.

Toda persona cualquiera que sea su trabajo debe estar motivada para desarrollarlo poniendo el mejor de sus esfuerzos. En su acepción más simple estar motivado significa tener motivos para realizar una reacción o conducta determinada, y el tener motivos, a su vez no es otra cosa que estar consciente de que se tiene un conjunto de necesidades naturales, económicas y sociales.

Así pues motivar a los vendedores no es más que el visualizar y proyectar un programa por medio del cual la empresa les proporcione los elementos necesarios para que puedan satisfacer sus necesidades cómodamente. Sin embargo no es un trabajo fácil ya que se requiere de una gran habilidad para detectar, ya sea en forma directa o indirecta, las necesidades que corresponden a cada uno teniendo a veces que despertar, incrementar o disminuir algunas de estas necesidades a fin de que, en determinado momento, tenga comunicación con las de la organización.

De acuerdo con esto algunos gerentes de ventas en las investigaciones realizadas recomiendan diversos sistemas de incentivos, mencionan entre los principales algunos como:

- Planes de remuneración.
- Competencia de ventas.
- Bonificaciones.
- Supervisores informales, amistosos.
- Planeación de cuotas y zonas.
- Premios y cartas de elogio.
- Convenciones de ventas.
- Planes de participación de utilidades.

Independientemente de los incentivos adoptados, es conveniente que la gerencia observe algunos principios importantes que puedan ayudar en la motivación de su fuerza de ventas, por ejemplo:

- Procurar mantener un equipo de vendedores unido y optimista.
- Crear en los vendedores aspiraciones, estimulándolos para alcanzarlas.
- Inculcar lo que es un buen vendedor y el sobresalir en su trabajo.
- Mantener siempre el respeto de equipo.
- Fomentar el amor a la empresa.



Escuchar a sus vendedores y tratar de conservar buenas líneas de comunicación.
Hacerles sentir sus responsabilidades y la importancia de que las cumplan.
Ejercer una verdadera supervisión de sus actividades.

Liderazgo

Para dirigir personas no es suficiente comunicar, transmitiendo órdenes e instrucciones, es preciso ser líder. Liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas. El líder influye sobre el comportamiento de los subordinados, dándoles la dirección adecuada.

El liderazgo depende de tres factores fundamentales:

1. Posición jerárquica. Es el puesto ocupado por el líder en el organigrama de la empresa. Cuando más importante sea el puesto, tanto mayor será la fuerza de liderazgo de la persona que lo ocupa.

2. Competencia profesional. Es la capacidad profesional, consecuencia de los conocimientos generales (cultura general) y conocimientos específicos (cultura profesional y técnica). Mientras mayor sea la aptitud profesional, mayor será la fuerza de liderazgo de la persona.

3. Personalidad. Son las cualidades personales, como el temperamento, el carácter, capacidad de relacionarse, inteligencia, comprensión, perspicacia. Cuando mayor sea esta facilidad de trato, mayor será la fuerza de liderazgo de la persona.

UNIDAD VI

COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS



6.1 CONCEPTOS FUNDAMENTALES Y ANÁLISIS DE SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

La remuneración comprende el conjunto de ganancias que el empleado percibe por su prestación de servicios, en donde se incluye un salario como parte principal. El salario que paga la empresa está en función del cargo ocupado por el empleado y su tiempo a disposición de la empresa. El salario conjuntamente con los diversos agregados como horas extras, primas, comisiones y gratificaciones, forman la remuneración, así la remuneración es el género del cual es el salario es una especie, significa el precio del trabajo realizado.



Por sus condiciones y características, el trabajo del vendedor exige en la mayor parte de los casos, un sistema de remuneración diferente del que normalmente se aplica del resto de la empresa.

Existen tres sistemas básicos de remuneración: salario fijo, comisiones y sistema mixto.

1. Salario fijo. Es el sistema de remuneración por el cual el vendedor recibe determinada cantidad de dinero, independientemente de las ventas realizadas. Es el mismo sistema de remuneración aplicado a la mayoría del personal de la empresa, que lo recibe por períodos, ya sea mensual, por horas, etc.

Sus principales ventajas son la regularidad de las ganancias, uniformidad de criterio de ganancias con los demás empleados, facilidad para calcular el costo de los vendedores. Sus desventajas son el no estimular a los vendedores a aumentar las ventas, exige mayor control sobre los vendedores.

2. Comisiones. Es el sistema por medio del cual se remunera al vendedor mediante determinado porcentaje de las ventas líquidas realizadas o cobradas. Se trata de una remuneración que varía de acuerdo con las ventas efectuadas. El sistema de comisiones puede aplicarse de dos maneras: comisiones sobre el total de las ventas o comisiones a partir de un cierto nivel mínimo de ventas.

Sus ventajas son estimula al vendedor, el costo de los vendedores depende directamente de las ventas realizadas, la libertad de trabajo del vendedor. Sus desventajas son las ganancias son muy variadas, en periodo de vacaciones el vendedor no gana nada.

3. Sistemas mixtos. Es el sistema de remuneración que combina los dos anteriores, ya que aprovecha las ventajas de cada uno y reduce sus desventajas. Existen tres opciones para organizar el sistema mixto:

1. Salario más comisión.
2. Salario más incentivo o premio.
3. Salario fijo más comisión.

6.2 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Algunas empresas utilizan para los vendedores el sistema de evaluación del desempeño aplicado a los funcionarios de la oficina. Otras empresas buscan informaciones más precisas sobre los vendedores, para lo cual establecen un sistema de evaluación capaz de detectar las diferencias que hay entre los distintos productos/servicios, los territorios y hasta los clientes.

La evaluación del desempeño de vendedores debe alcanzar dos tipos de objetivos:



1. Evaluar los puntos fuertes y débiles de cada vendedor.
2. Evaluar el desempeño de cada vendedor para incentivarlo.

La evaluación del desempeño de los vendedores debe basarse en algunos criterios capaces de ayudar a distinguir el buen del mal desempeño. Generalmente la evaluación se realizará al final de cada mes y a final de cada año.

Los principales cinco criterios o factores utilizados para evaluar el desempeño de los vendedores son los siguientes:

1. Volumen realizado en el periodo.
2. Cumplimiento de la cuota de ventas.
3. Número de visitas realizadas.
4. Ventas realizadas por visita.
5. Relación gastos-venta.

La evaluación del desempeño debe ser exhaustivamente analizada con el vendedor. Una de las tareas más brillantes del supervisor de ventas debe ser el análisis y el intercambio de ideas con el vendedor sobre los resultados obtenidos en la evaluación, con el fin de mejorar el desempeño del vendedor e incrementar los resultados, tanto para la empresa como para el mismo vendedor.

6.3 ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIONES ADECUADO

El plan de remuneración debe diseñarse para dar a la gerencia de ventas el nivel de control deseado y proporcionar a los vendedores un nivel óptimo de libertad, ingresos e incentivos. Además el plan debe ser flexible, equitativo, fácil de administrar y comprensible para el personal de ventas ya que con esto se estimula su entusiasmo, cooperación, y lealtad.

Las medidas para establecer un plan óptimo de compensación de ventas son:

1. Estudiar los datos referentes a la compensación de los agentes con recomendaciones propuestas por el personal y los efectivos de la firma.
2. Analizar las obligaciones y las dificultades de los agentes, sus cualidades, las metas fijadas de producción de ventas y sus orientaciones y programas.
3. Clasificar y ordenar todos los datos relativos al problema con base en los distintos tipos de planes de compensación que van a ser tratados.
4. Estudiar y valorar la información, dar un valor a los distintos sistemas de compensación, considerar la experiencia de otras empresas, los problemas particulares de criterios de compensación y adoptar conclusiones definitivas.

Para la estructuración de un sistema de remuneración óptimo es importante considerar los objetivos fundamentales que se deseen cubrir con ese sistema entre estos objetivos se encuentran principalmente:

- Fomentar incentivos máximos para los gerentes.
- Tener mayor control sobre sus actividades.



Fijar sus ingresos.
 Disminuir el costo de la venta.
 Dotar de flexibilidad al tipo de compensación.
 Lograr la uniformidad mayor de las ganancias.
 Facilitar la administración y el funcionamiento de la compensación.

Entre las cualidades que debe tener un buen plan de compensación de ventas se encuentran:

Debe garantizar, de manera estable los ingresos de los agentes.
 Tiene que ejercer por medio de la gerencia, un control acertado de las actividades de los agentes.
 Tiene que ofrecer a los agentes estímulos por vender.
 Ser flexible.
 Su administración debe ser simple.

El plan de compensación debe ser económico para la empresa y justo y equitativo tanto para la empresa como para el agente.

6.4 ESTRATEGIAS PARA LA ACTUALIZACIÓN Y VIGENCIA DE LAS COMPENSACIONES

Se considera que un sistema de remuneración de vendedores es eficaz cuando consigue conciliar el logro de los objetivos de la empresa y la satisfacción de los vendedores. Se trata de una tarea difícil, pues las expectativas de la empresa y las expectativas de los vendedores no siempre andan juntas.

Las principales estrategias que un buen sistema de remuneración debe poseer son las siguientes:

1. Capacidad para estimular a los vendedores: el sistema debe tener condiciones para motivar e incentivar a los vendedores a realizar esfuerzos personales superiores a los normales.

2. Seguridad: el sistema debe asegurar un nivel de ganancias, principalmente en épocas difíciles y situaciones que escapan al control del vendedor.

3. Flexibilidad: el sistema debe tener condiciones para adaptarse a las diferentes categorías de vendedores, a los diferentes productos/servicios y a los diferentes territorios. Debe también tener condiciones para adaptarse a situaciones de mercado no previstas por la empresa.

4. Coherencia. El sistema debe tener como fin el logro de los objetivos de la empresa y simultáneamente, los objetivos personales de los vendedores.



5. *Facilidad de comprensión.* El sistema debe ser fácilmente asimilado y comprendido por los vendedores.

6. *Facilidad de aplicación.* El sistema no debe involucrar gran trabajo estadístico o administrativo para su cálculo y pago.

UNIDAD VII.

SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



DE LA FUERZA DE VENTAS

7.1 TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN

La supervisión se realiza sobre el terreno, es decir, en el desarrollo mismo del trabajo, y en la oficina de ventas. Puede correr a cargo de individuos o de grupos. El método y técnica que conviene adoptar en cada caso depende de la necesidad que tenga el agente de ser supervisado, de la índole de su problema, de su actitud y de su experiencia. La supervisión individual se efectúa tanto en la oficina de ventas como sobre el terreno, y la supervisión de grupos en la oficina.

La supervisión individual sobre el terreno. Es el método más eficiente de supervisión de ventas, es el que se desarrolla dentro del trabajo realizado por el agente de ventas, porque permite a los supervisores observar los defectos y fallas que puedan cometer y les indica la mejor manera de adiestrarlos en la actividad. Hay diversos tipos de supervisión sobre el terreno como el aconsejar al agente sobre lo que tiene que hacer,



celebrar conversaciones de comprobación, desarrollar trabajo conjunto de ventas, celebrar juntas, iniciar y continuar el adiestramiento.

La supervisión individual por correspondencia y teléfono. Suele utilizarse la correspondencia individual, llamadas telefónicas y boletines para suplementar los métodos de supervisores sobre el terreno y la oficina.

La supervisión de grupos desde las oficinas de ventas. Es el método principal para la supervisión de los grupos de vendedores, es la junta diaria o semanal; bien planeada y desarrollada, para los hombres que están en contacto estrecho con las oficinas de ventas. Estas juntas diarias o semanales deben planearse y desarrollarse adecuadamente para que surtan efecto.

7.2 LA SUPERVISIÓN APLICADA A LA FUERZA DE VENTAS (METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA)

Es difícil supervisar a los vendedores porque trabajan de manera independiente y en sitios donde no pueden ser observados en forma constante. Pese a ello, la supervisión es un medio de continuar la capacitación y un medio para asegurarse de que cumplan las políticas de la compañía.

Una de las decisiones que los gerentes habrán de tomar es el grado de supervisión. Si supervisan demasiado, puede surgir un conflicto de roles con el vendedor. Uno de los atractivos de la venta personal es la libertad de que gozan los representantes de ventas para resolver creativamente los problemas de su cliente. Una supervisión estrecha acaba con esta sensación de independencia. Y por el contrario, una supervisión laxa puede ocasionar la ambigüedad de roles. Los vendedores a quienes no se les supervisa estrechamente no conocen las expectativas del supervisor ni de la organización. Tal vez no sepan, entre otras cosas, cuánto tiempo deberían dedicar a atender a los clientes actuales y cuánto a generar nuevos clientes.

El método más eficaz de supervisión es la observación personal en el campo. Por lo regular, el director de ventas pasa al menos la mitad del tiempo viajando con los vendedores. Entre otras herramientas de la supervisión citamos los informes, la correspondencia y las reuniones de ventas.

7.3 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

Las técnicas actuales para la evaluación del desempeño son casi las mismas que se han utilizado durante años. Casi tres cuartos de las empresas utilizan tanto las calificaciones como las descriptivas técnicas de valoración. Las organizaciones que se basan fundamentalmente en una de las técnicas de valoración generalmente requieren apoyo de la otra técnica. Las afirmaciones descriptivas se prefieren para la planeación y revisión del trabajo, así como para la documentación de incidentes críticos de los desempeños tanto negativos como positivos.

Pero las descriptivas pueden redactarse e interpretarse en otra subjetiva que las carreras de muchos gerentes y representantes de ventas se han estancado por causa de que sólo dedican su evaluación al desempeño por escrito.



Periódicamente debe exigirse a los gerentes de ventas que resuman el desempeño de cada vendedor en un registro permanente para el beneficio del vendedor al rastrear su progreso y para la revisión de otros gerentes de ventas y marketing. Si bien utilizan diversos tipos de formas de calificación, tres populares son los comentarios descriptivos, las escalas de calificación gráfica y las escalas de calificación conductual fundamentadas.

- Comentarios descriptivos.
- Escala de calificación gráfica
- Escala de calificación de segmentos conductuales

Los principales pasos para el proceso de medición y evaluación del desempeño comprende, el establecimiento de metas y objetivos, el desarrollo del plan de ventas, el establecimiento de los estándares de desempeño, la asignación de recursos y esfuerzos de ventas, la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas y la instrumentación de acciones correctivas.

7.4 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

La dirección de la fuerza de ventas incluye evaluar el desempeño de los vendedores. Los ejecutivos de ventas deben saber lo que están haciendo sus subordinados para premiarlos o hacer propuestas constructivas para mejorar las cosas. Al establecer criterios de desempeño y al estudiar las actividades de los vendedores, podrán diseñar nuevos programas de capacitación para mejorar en lo posible el desempeño. Y desde luego, la evaluación constituye la base de las decisiones relacionadas con la compensación y otros premios.

La evaluación del desempeño también ayuda a los vendedores a descubrir oportunidades de mejorar lo que hacen. Aquellos con pocas ventas saben que algo están haciendo mal. Pero tal vez no sepan cuál es el problema, sino cuentan con normas objetivas que les permitan medir su desempeño.

Deben utilizarse factores cuantitativos y cualitativos como medios para evaluar el desempeño. Los criterios cuantitativos normalmente poseen la ventaja de ser específicos y objetivos. El desempeño de los vendedores se evalúa en función de las entradas (actividades) y salidas (resultados).

- Volumen de ventas por producto, grupos de clientes y territorio.
- Volumen de ventas como porcentaje de la cuota o potencial del territorio.
- Margen de utilidad.
- Pedidos.
- Porcentajes de cierres.
- Clientes.
- Porcentaje de visitas.
- Actividades relacionadas con la venta.



Los criterios cualitativos, a pesar de reflejar dimensiones más generales del comportamiento, están limitados por el juicio subjetivos de los evaluadores. En ambos tipos de evaluación, los gerentes afrontan la difícil tarea de establecer normas a partir de las cuales medir el desempeño de los representantes. La evaluación del desempeño sería mucho más fácil, si pudieran basarse exclusivamente en criterios cuantitativos, sin embargo es preciso tener en cuenta muchos factores cualitativos, pues influyen en el desempeño de los vendedores como lo son:

Conocimiento de los productos, de las políticas de la compañía y de la competencia.

Administración del tiempo y preparación de las visitas.

Relaciones con los clientes.

Aspecto personal.

Personalidad y actitud, cooperación, creatividad e ingenio.

7.5 PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

La responsabilidad de los gerentes de ventas es asegurar que las metas y los objetivos de la organización se cumplan con eficiencia, como se había planeado. La eficacia se orienta a resultados y se refiere a si se alcanzan o no los objetivos de la organización.

La eficiencia se centra en los costos y en el uso económico de los recursos. Una organización de ventas puede ser eficaz sin ser eficiente o a la inversa. El trabajo del gerente de ventas es maximizar ambos niveles de desempeño. Esto requiere la constante supervisión de las medidas seleccionadas de desempeño de ventas para comparar el dónde está con el dónde debe estar para poder tomar decisiones oportunas para corregir las desviaciones inaceptables.

La eficiencia y la eficacia deben siempre relacionarse con una perspectiva de tiempo: el corto plazo (menos de un año) el intermedio (de uno a cuatro) y el largo plazo de cinco años o más). En lagunas industrias las dimensiones de tiempo para medir la eficacia y la eficiencia quizás deba ampliarse.

No puede haber un solo criterio en el ambiente de marketing de actualidad de eficiencia o eficacia, como una utilidad a corto plazo. Se obliga a los gerentes a satisfacer objetivos internos y metas que a menudo entran en conflicto, tales como el aumentar la participación del mercado a la vez que se mejoran las utilidades netas. Los gerentes también se enfrentan a requerimientos complejos y conflictivos que les imponen diversos accionistas externos.

En un enfoque sistemático de la medición del desempeño y evaluación de la fuerza de ventas, el primer paso consiste en determinar las metas y los objetivos de la organización de ventas.



La presentación e interpretación de los resultados de evaluación de la fuerza de ventas es de suma importancia para la empresa, ya que ésta determinará las acciones correctivas, así como programas de desarrollo y planeación de ventas en general.



UNIDAD VIII

PLANEACIÓN DE LAS VENTAS

8.1 TÉCNICAS Y ELEMENTOS PARA LA PLANEACIÓN DE VENTAS

La planeación es la función básica que realizan los gerentes de ventas porque crea el marco esencial para todas las demás tomas de decisiones. La planeación requiere que los gerentes de ventas anticipen los posibles contratiempos e implicaciones futuras de sus decisiones actuales; así la planeación es un método para administrar el futuro. Una definición de planeación es hacer que las decisiones de hoy creen el mañana que se desea.

La planeación mejora la calidad de la toma de decisiones al llevar a cabo un plan, sin embargo, la exactitud depende en gran parte del periodo involucrado. La planeación proporciona beneficios como los son mejorar el clima empresarial, mejorar y coordinar los esfuerzos del equipo de ventas, entre otros.

Para elaborar una correcta planeación es necesario llevar a cabo una serie de análisis de diferentes aspectos. Hemos derivado una clasificación que comprende el estudio de diferentes factores en dos grandes etapas que son:



Etapa primaria o de preparación

Esta etapa está diseñada para establecer las bases necesarias sobre las cuales pueda partir la empresa y se subdivide en:

- Definición del concepto de misión.
- Análisis de la posición de la empresa.
- Creación de escenarios.
- Definición de objetivos estratégicos.

Cada uno de estos puntos debe ser resuelto antes de poder elaborar o analizar el siguiente. Cabe destacar además que la planeación estratégica en esta etapa no solamente se enfoca a una planeación de tipo mercadológica o de ventas, sino que también puede ser utilizada para la elaboración de planes financieros, de producción, de recursos humanos, etc.

Etapa secundaria o de operación

Una vez concluida la etapa primaria, la empresa estará en condiciones de proseguir con el plan de mercadotecnia que más se ajuste a ella. Para esta etapa deben considerarse los siguientes puntos:

- Establecimiento de las metas deseadas por la empresa.
- Elaboración y asignación del presupuesto total de mercadotecnia.
- Diseño de la orientación estratégica, que comprende:
 - Estrategias de crecimiento.
 - Estrategias competitivas.
 - Estrategias de mercadotecnia.
 - Estrategias de desarrollo.
- Medidas de control para el plan.
- Medidas de evaluación y control.

8.2 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE VENTAS NACIONAL E INTERNACIONAL

Cuando se planean las decisiones estratégicas, una compañía debe analizar y documentar con cuidado cualquier supuesto. Toda suposición hecha en forma impulsiva o apresurada puede acusar confusiones en los planes estratégicos de una compañía.

Desarrollo de actividades detalladas

Después de que se ha decidido una estrategia general, el proceso de planeación debe incorporar actividades más detalladas o tácticas. Las tácticas se orientan a la puesta en marcha del plan estratégico. Los planes tácticos de acción son en realidad solo subplanes funcionales que subrayan y logran el plan estratégico general. Los planes tácticos de acción identifican qué acciones deben realizarse, quién es el responsable, que recursos se necesitan y qué beneficios se esperan.



Asignación de recursos necesarios

Una vez que se desarrollan los sub planes y tácticas, se deben asignar recursos (dinero), personas, materiales, equipo y tiempo) para llevar a cabo los planes. El presupuesto es el pronóstico de gastos que se requieren para comprar los ingresos proyectados.

La puesta en marcha del plan

Las metas, los objetivos, las estrategias y las tácticas necesitan comunicarse bien en toda la organización. La gerencia de nivel más alto quiere saber si los planes de departamento embonan de manera adecuada con los objetivos corporativos generales.

El control del plan

Un proceso de planeación adecuado requiere un dispositivo de monitoreo integrado que ayuda a la gerencia a controlar la operación del plan. Este dispositivo de control debe consistir en una serie de mediciones regulares que verifiquen el progreso respecto a los objetivos específicos y señalen desviaciones para realizar correctivas.

Acciones correctivas

Al establecer estándares claros y sensatos, una empresa puede comparar con regularidad la brecha de su desempeño real y los estándares predeterminados para asegurarse de las acciones correctivas oportunas.

8.3 ANALISIS DEL ENTORNO NACIONAL Y SU RELACIÓN CON SOCIOS COMERCIALES INTERNACIONALES

Algunos gerentes argumentan que el mercado cambia demasiado rápido como para que la planeación tenga mucho valor. Estos gerentes se engañan a si mismos. Sin un plan que proporcione dirección, incluso en ambientes de comercialización dinámicos, la toma de decisiones no tiene sentido ni conexión y se vuelve inútil tratar de lograr objetivos eficaz y eficientemente o llevar a cabo las funciones de la gerencia de ventas.

Por ejemplo, los gerentes de ventas que tratan de reclutar y seleccionar una fuerza de ventas sin la guía de un plan encontrarán constantemente subcontratando, subrecontratando o despidiendo empleados. De igual forma, los gerentes de ventas que tratan de organizar, capacitar, motivar o evaluar a los vendedores sin un plan general, frecuentemente tendrán que reorganizarse.

Los gerentes de ventas deben tomar decisiones dentro de un ambiente en el cual el cambio continuo, ya sea dentro del terreno competitivo, tecnológico, político, económico o social. La planeación ayuda a reducir los impactos ambientales, como una falta repentina de energía y materia prima crítica o cambios importantes en las leyendas



tributarias federales. Si los gerentes de ventas no anticipan estos cambios y toman decisiones proactivas en línea con sus predicciones, se encontrarán atrapados en una especie de proceso de toma de decisiones, en el que se ven apaleados una y otra vez por un ambiente de comercialización en apariencia caprichoso.

UNIDAD IX

ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL GERENTE DE VENTAS



9.1 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA FUNCIÓN DE VENTAS

La ética es una de las preocupaciones más importantes en el mundo de los negocios de hoy en día y sin embargo es una de las menos estudiadas. Su estudio trata sobre si ciertas prácticas específicas son o no aceptables.

El uso frecuente del término “moral” para definir “ética” implica que existe una relación cercana entre los dos. En general, la moral se refiere a la práctica de una conducta humana mientras que la ética pertenece a la teoría de esa buena conducta. La ética está relacionada con la forma de hacer las cosas. De ahí la necesidad de analizar, evaluar y desarrollar un criterio normativo para decidir cuestiones éticas.

La ética en los negocios tiene mucho que ver con la relación entre la práctica en los negocios y el concepto de moral del bien y mal. Tradicionalmente en los negocios, el juicio de lo que está bien y lo que está mal había sido basado sobre todo en consideraciones económicas. Pero al discutir sobre la ética en los negocios, es necesario especificar si estamos hablando de estándares éticos individuales, organizacionales o profesionales. Con frecuencia los asuntos éticos en los negocios implican conflictos entre estos estándares como se muestra en el siguiente esquema:



Por otro lado cualquier discusión referente a las prácticas éticas en comercio estará siempre estrechamente relacionada con el tema de responsabilidad social. La íntima relación existente entre ética y responsabilidad social al definir la conducta ética como aquella motivada por el interés más amplio y objetivo, uno de menor escala y dimensiones más personales. Tanto ética como responsabilidad social se encuentran estrechamente vinculados en la mente de la mayoría de los directivos empresariales, a pesar que los gerentes de ventas no tienen establecido muy claramente el significado exacto de estos términos. La mayoría, sin embargo, estará de acuerdo en que la responsabilidad social implica que aquellos que toman decisiones a nivel empresarial tienen alguna obligación, que va más allá de sus intereses personales para proteger y mejorar el bienestar general de la sociedad.

La responsabilidad social en las organizaciones comerciales ha evolucionado a través de tres fases históricas: la administración enfocada a la maximización de utilidades, la administración financiera empresarial y la administración enfocada a la calidad de vida.

9.2 IMPORTANCIA ÉTICA DEL GERENTE DE VENTAS

Mientras que el personal de la empresa se relaciona con los clientes, la fuerza de ventas debe enfrentarse a una variedad de problemas éticos en cuanto a la calidad del producto y de los servicios, el establecimiento de precios, la distribución y la promoción. Si bien muchos de estos problemas caen en el área de responsabilidad de dirección de mercado, los agentes y los gerentes de ventas deben soportar a los enardecidos clientes que se quejan con ellos. Entre las cuestiones más importantes para un gerente de venta están:

- **Calidad del producto y del servicio.** La fuerte competencia a nivel nacional como internacional ha llevado a algunas empresas a disminuir sus estándares éticos para mantener las ventas en el corto plazo y los niveles de beneficio.



- **Precio.** Ya que algunos consumidores se basan estrictamente en el precio para comprar, algunas compañías les darán precios a cambio de productos de calidad inferior o cantidad inferior.
- **Distribución.** La mayor preocupación ética en cuanto a la distribución se refiere al propio grado de control sobre los canales de distribución y sobre las políticas referentes a los mismos se aplican consistentemente.
- **Promoción.** La publicidad, que depende básicamente de la dirección de marketing, es a menudo una fuente de las quejas de los clientes ya que es la más visible y la más viciada de todas las actividades promocionales.
- El mal uso de los activos de la compañía.
- No asumir la política de la empresa.
- Subestimar a los vendedores.
- Sobre prometer.
- Distorcionar la verdad.
- Sobrevender.

- Revelar información confidencial.
- Mostrar favoritismos.
- Menospreciar a la competencia.
- Espiar a los competidores.

9.3 REGLAMENTACIÓN VIGENTE SOBRE ÉTICA EN EL ASPECTO COMERCIAL

Existen tres tipos de códigos éticos en el medio comercial:

1. **Códigos profesionales.** Para los grupos tales como médicos, abogados, contadores, investigadores de mercado, publicistas o representantes de ventas.
2. **Códigos de asociaciones de empresas.** Son creados para compañías involucradas en la misma línea de actividad.
3. **Códigos de grupos de asesoría.** Sugeridos por agencias del gobierno o por los grupos con intereses especiales.

Los códigos de ética formales para organizaciones deben satisfacer los requerimientos si pretenden estimular la conducta ética. Primero, los códigos deben referirse a prácticas específicas como comisiones, despidos, falsificación de documentos y extravíos de las reclamaciones de ventas. Los clientes respecto a la buena y honesta práctica de la empresa o a mantener una conducta profesional no son muy eficientes. Segundo, los códigos de ética de las organizaciones deben estar sustentados por los altos directivos y equitativamente aplicados a través de un sistema de premios y castigos. Ningún código de ética empresarial será respetado por los agentes de venta a menos que los violadores sean inmediatamente reprendidos en la medida de la trasgresión que cometieron.

9.4 IMPACTO DEL ASPECTO ÉTICO EN LAS RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES

Las acciones específicamente sociales de una organización dependerán de los sistemas de valores morales y éticos sobre los cuales se tomen las decisiones ejecutivas,



más allá de los requerimientos de orden legal y de la competencia de mercado. Una organización puede mantenerse en uno de los niveles básicos de actitud con respecto a la responsabilidad social siempre y cuando cumpla con:

- Obedecer la ley.
- Satisfacer las expectativas públicas.
- Anticipar nuevas demandas sociales.
- Conducir el camino.
- Auditorías sociales.

9.5 ORGANISMOS E INSTANCIAS, NACIONALES E INTERNACIONALES, REGULADORAS DEL DESEMPEÑO COMERCIAL

La legislación que regula los negocios puede dividirse de acuerdo a dos grandes categorías:

Protección a empresas

Cámara Nacional de Comercio
Secretaría de Economía
Códigos de ética para profesionistas y empresas

Protección a los consumidores

Instituto Nacional de Protección al Consumidor
Procuraduría Federal del Consumidor
Ley Federal de Protección al Consumidor

9.6 PROPUESTA PARA EL EJERCICIO ÉTICO Y RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN DE VENTAS EN UN ENTORNO COMERCIAL GLOBAL

Con el propósito de evitar toda clase de problemas se recomienda que los gerentes de ventas en las empresas tomen en cuenta:

- La revisión de todo el material promocional y la correspondencia de ventas antes de su distribución con el fin de minimizar la posibilidad de errores.
- Decir a los vendedores que no den información sin confirmar, sobre todo de cuestiones financieras.
- Asegurarse que los vendedores eviten hacer comparaciones injustas o inexactas de un producto de la competencia.
- Evitar enviar a los clientes comparaciones escritas de los productos de la competencia.

Finalmente cabe destacar que la ética, la responsabilidad social y el ambiente legal afectan tanto las ventas como las actividades de gerencia de ventas.



CONCLUSIONES

Puede definirse a la venta como el proceso que permite que el vendedor identifique, active y satisfaga las necesidades o los requerimientos del comprador, para beneficio mutuo y permanente tanto del comprador como del vendedor.

Un sistema de ventas debe; 1) Definir metas, 2) Aplicar políticas, 3) Establecer procedimientos, 4) Idear estrategias, 5) Dirigir tácticas y 6) Diseñar controles.

La estructura organizacional representa la manera en que se disponen y arreglan los organismos y cargos para que funcionen en dirección de los objetivos propuestos. La estructura organizacional define cuáles son los organismos (divisiones, departamentos, secciones, etc) y cuáles los cargos (directores, gerentes, jefes, supervisores, etc:) necesarios para que la empresa funcione adecuadamente.

Las funciones esenciales de las organizaciones de ventas suelen agruparse en tres clasificaciones: funciones administrativas, operativas y técnicas.



La selección estricta y adecuada de personal de ventas eficiente y calificado es esencial para el buen funcionamiento de la empresa y depende del tipo de producto o de servicio que se vende, de la categoría de los clientes a quienes sirve, del capital disponible, del volumen de ventas, de su extensión y de sus métodos de distribución.

Los programas de inducción y capacitación en ventas pueden identificar a individuos que se colaron en el proceso de selección, pero que en realidad no son aptos para el trabajo. No obstante los programas de inducción por lo común sirven para identificar las habilidades necesarias para la fuerza de ventas y después para desarrollarla.

La capacitación es un proceso educacional mediante el cual las personas aprenden conocimientos, desarrollan habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Es un proceso educacional porque tiene como fin la formación y preparación de personas por medio del aprendizaje. Está orientado hacia el desempeño del cargo, ya sea el actual o un futuro cargo en la empresa.

La remuneración comprende el conjunto de ganancias que el empleado percibe por su prestación de servicios, en donde se incluye un salario como parte principal. El salario que paga la empresa está en función del cargo ocupado por el empleado y su tiempo a disposición de la empresa. El salario conjuntamente con los diversos agregados como horas extras, primas, comisiones y gratificaciones, forman la remuneración, así la remuneración es el género del cual es el salario es una especie, significa el precio del trabajo realizado.

La supervisión se realiza sobre el terreno, es decir, en el desarrollo mismo del trabajo, y en la oficina de ventas. Puede correr a cargo de individuos o de grupos. El método y técnica que conviene adoptar en cada caso depende de la necesidad que tenga el agente de ser supervisado, de la índole de su problema, de su actitud y de su experiencia. La supervisión individual se efectúa tanto en la oficina de ventas como sobre el terreno, y la supervisión de grupos en la oficina.

La planeación es la función básica que realizan los gerentes de ventas porque crea el marco esencial para todas las demás tomas de decisiones. La planeación requiere que los gerentes de ventas anticipen los posibles contratiempos e implicaciones futuras de sus decisiones actuales; así la planeación es un método para administrar el futuro. Una definición de planeación es hacer que las decisiones de hoy creen el mañana que se desea.

La ética es una de las preocupaciones más importantes en el mundo de los negocios de hoy en día y sin embargo es una de las menos estudiadas. Su estudio trata sobre si ciertas prácticas específicas son o no aceptables.



BIBLOGRAFÍA:

ANDERSON, Rolph, ***Administración de Ventas***, Editorial Mc Graw Hill, México 1995, p.p. 688.

CANFIELD, Bertrand, ***Administración de Ventas, principios y problemas***, Editorial Diana, México 1990, p.p. 765

CHIAVENATO, I. ***Iniciación a la Administración de Ventas***, Editorial Mc Graw Hill, México 1990.

HARTLEY, R. ***Administración de ventas***, Editorial CECSA, México 2000.

HUGHES MCKEE, ***Administración de ventas***, Editorial Thomson Learning, México 2000.

STANTON, ***Ventas, conceptos, planificación y estrategias***, Editorial Mc Graw Hill, México 1999.

STANTON, ***Fundamentos de Marketing***, Editorial Mc Graw Hill, México 2001.

