

## ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

- Concepto de Administración de Ventas
- Origen de la Administración de Ventas
- Esencia De La Administración De Ventas
- Funciones Generales De Administración
- Diferencias Con Otros Puestos Administrativos
- Importancia De La Función De Ventas
- Responsabilidades Y Fundones De Un Gerente De Ventas
- Integración de la fuerza de ventas y El Marketing.
- Mega tendencia Que Afectan A La Administración De Ventas
- Las Ventas Personales.
- Planeación.
- Presupuesto de Ventas.
- Sistema de Información Para la Gerencia de Ventas (SIGV)
- El Proceso de Planeación.
- Enfoques De La Planeación.
- Reclutamiento de la Fuerza de Venta.
- El Proceso de Selección de la Fuerza de Venta.
- Capacitación De La Fuerza De Venta.
- Desempeño de la Fuerza de Venta.
- Motivación.
- Territorio de la Administración de ventas:

## **CAPITULO I ASPECTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

### Concepto de Administración de Ventas

El comité de definiciones de la asociación de comercialización de E.E.U.U. define a la venta como el proceso personal o impersonal de ayudar y lo persuadir a un diente potencial para que adquiera un producto o servido o actúe a un favor de una idea comercialmente significativa para el vendedor.

### Origen de la Administración de Ventas

Como función de los negocios, las ventas ya existían 4,000 A.C., cuando los árabes viajaban en caravana para comercializar sus productos en la mesopotámica y Egipto. La gente consideraba que era incorrecto obtener ganancias por el intercambio de mercancías y servidos y quienes se dedicaban a esas transacciones eran menospreciados. Esta actitud respecto de la venta cambió un poco durante la edad media, cuando se reconoció que las ganancias podían esta justificadas mediante la prestación de servidos, de espado o tiempo.

### Esencia De La Administración De Ventas

La administración de ventas está interesada en el aspecto de la dirección del personal de ventas de las operaciones de mercadotecnia de una compañía. En términos de relaciones con el personal, esta responsabilidad va desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que se hagan necesarias. El gerente de ventas también debe involucrarse en condiciones de estrategia tales como la planeación y dirección del programa de mercadotecnia según se aplique al distrito o región, así como en el análisis de los resultados y en el señalamiento tanto de las áreas para mejoramiento como las de oportunidades potenciales. Por supuesto, las fundones generales de administración que se definen a continuación, también se aplican a la administración de ventas.

### Funciones Generales De Administración

La administración puede definirse brevemente como el encausamiento de los esfuerzos de un grupo de individuos hada un objeto común. Al hacer esto el gerente se involucra en las fundones que siguen:

Planeación: Determinación de objetivos, fijación de políticas y la instauración de programas, campañas y procedimientos específicos y planes.

Organización: agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes y definir las relaciones del personal.

Personal: Selección y entrenamiento de las personas necesarias para el trabajo a ejecutar. Dirección: Orientación y supervisión de los subordinados

Control: Observar que los resultados se conformen a los planes y emprender una acción correctiva cuando sea necesario.  
Diferencias Con Otros Puestos Administrativos

Si bien ciertas tareas administrativas se aplican en grado mayor o menor a todos los gerentes (esto es, las cinco funciones de la administración), el trabajo de manejar una fuerza de ventas tiene algunas características únicas y particularmente retadoras.

El Aspecto Generación de ventas de la Empresa: Ninguna otra actividad o función de una empresa comercial es más importante para su viabilidad que la función de ventas. Sin los ingresos producidos por la fuerza de ventas de una compañía, no habría dinero para apoyar al personal de producción, contadores, departamento de personal, personal y ejecutivos de las oficinas, etc. Todas las demás actividades de una firma están subordinadas a la función de generación de ventas.

La imagen de la Compañía: El departamento de ventas sirve como el punto de exposición de una firma ante sus clientes, clientes potenciales y el público en general. Los miembros de la fuerza de ventas son los representantes de la compañía. Su honradez, conocimiento y personalidades, así como su ética en el trabajo, pueden transmitir una buena imagen de la compañía, una imagen mediocre, una pámplina o algo peor una imagen negativa.

Independencia del Trabajo de Ventas: La venta puede ser intrigante y altamente estimulante. El vendedor opera con mucha independencia en comparación con los colegas que están 'encadenados' a una fábrica u oficina. Por lo general se requiere viajar mucho. Hay la libertad de disipar fondos de la compañía para agasajar a los clientes así como para sus propios gastos de viaje. Sin embargo, el trabajo de ventas también puede ser solitario y descorazonado»-

Costos de las Ventas: Un factor adicional que diferencia la administración de ventas de las mayorías de los otros puestos administrativos es el mero costo y la consecuente importancia vital de la función de ventas para una firma.

Importancia De La Función De Ventas.

Toda empresa se enfrenta a distintas alternativas de promoción en la mercantilización de sus productos. En particular está la decisión respecto a qué tanto énfasis debe darse a la publicidad con relación al esfuerzo personal de ventas.

Pocos negocios pueden escapar a la necesidad de una fuerza de ventas. Si bien una empresa puede gastar millones de dólares en publicidad, necesita de la fuerza de ventas que siga a la publicidad y que en realidad cierre la venta. La publicidad puede preparar el camino para la fuerza de ventas, pero rara vez puede reemplazarla. Todavía otras firmas desdeñan la publicidad y confían mayormente en su fuerza de ventas. Algunas de estas son como Avon al desviarse con éxito de las estrategias de mercadotecnia más comunes en sus industrias. Otras firmas son pequeñas y no pueden permitirse los elevados costos de la publicidad en medios masivos. Existen todavía formas que tienen un número limitado de clientes, están geográficamente concentradas y requieren la información técnica que solo puede proporcionar un vendedor.

Responsabilidades Y Funciones De Un Gerente De Ventas El gerente de ventas debe lograr sus deberes dentro de un esquema mayor de objetivos organizacionales, estrategias de Marketing y objetivos de mercado, en tanto que monitorea continuamente el macro ámbito (factores tecnológicos, competitivos, económicos, legales, culturales y éticos) y todo aquello público de la compañía (empleados, proveedores, comunidad financiera, los medios, los accionistas públicos general, etc.).

Sus responsabilidades y funciones son:

- Planeación y presupuesto de ventas.
- Determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas
- Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.
- Distribución de los esfuerzos de ventas y establecimiento de las cuotas de ventas.
- Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.

- Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitoreo del ámbito de la comercialización.

Integración de la fuerza de ventas y El Marketing.

La gerencia de ventas y los servicios de Marketing pueden realizar mejor su trabajo al trabajar juntos en busca de beneficios mutuos. El personal de Marketing debe ofrecer fundones de servidos y soporte que ayude de forma significativa a los gerentes de ventas a realizar su trabajo.

Este soporte incluye:

- Publicidad: Por lo general a través de agencias externas.
- Promoción de Ventas: Desarrollo de folletos, catálogos, etc.
- Ayudas de Ventas: Preparación de audiovisuales u otros materiales para presentaciones.
- Exposiciones.
- Propaganda.
- Investigación de Mercados: Recopilación e interpretación de datos relacionados con los mercados, productos, dientes, ventas, etc.
- Planeación del Marketing de Ventas.
- Pronósticos.
- Desarrollo y planeación de productos.
- Desarrollo de mercado: Soporte para entrar en nuevos mercados,
- Relaciones Públicas.

Mega tendencia Que Afectan A La Administración De Ventas

- Competencia extranjera.
- Expectativas cada vez mayores de los dientes.
- Mayor pericia del comprador.
- Desarrollo revolucionarios en tecnología computacional y comunicaciones.
- Entrada de las mujeres y de las minorías a la carrera de ventas.
- Énfasis creciente en el control de costos.

Para adaptarse exitosamente a estas mega tendencia las compañías progresistas están ampliando significativamente el concepto de Gerencia de Ventas y Marketing.

Los Gerentes de Ventas se interesan en adquirir un mayor conocimiento relacionado a las actividades de Marketing, mientras que las personas pertenecientes al equipo de Marketing de las oficinas centrales se interesan en adquirir conocimientos en Administración de Ventas y en las ventas.

Las Ventas Personales.

La venta personal es definida como la comunicación personal de información para convencer a alguien de que compre algo.

-Ventajas:

o Generalmente se centra en los compradores potenciales, con lo cual se reduce al mínimo la perdida de tiempo.

o Busca realizar una venta; otras formas de promoción tiene el objeto de estimular al prospecto para que compre.

-Limitaciones:

o Elevado costo; Algunas compañías no están en condiciones de atraer el tipo de personal adecuado que se necesita para hacer el trabajo.

Tipos de Personal.

Existen dos tipos de venta personal.

- Venta de Mostrador: Es aquella en la que los consumidores acuden al vendedor.
- Fuerza Externa de Ventas: Es aquella en la que el vendedor acude al diente.

## CAPITULO II PLANEACION Y ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Planeación.

Es el diseño que siendo exacto y preciso sirve como herramienta principal para la toma de decisiones rápidas y acertadas, además proporciona dirección y enfoca los esfuerzos organizacionales.

Presupuesto de Ventas.

Es un plan financiero de los gastos que se requieren para lograr las metas y objetivos proyectados.

Sistema de Información Para la Gerencia de Ventas (SIGV)

Es un sistema de información para la Gerencia de Ventas que reúne información desde dentro de la compañía así como desde los clientes, proveedores y otras fuentes externas con el propósito de apoyar la toma de decisiones de los Gerentes de Ventas tanto a nivel de la oficina central como a nivel de campo.

Las tareas principales en el manejo de datos de ventas en SIGV son:

Reuniones y transmisión de datos: Después de que un vendedor cuidadoso escucha u observa datos potencialmente valiosos, debe haber un canal de comunicación que funcione muy bien para permitir una entrega fácil y rápida de los datos de campo a las oficinas centrales.

-Acumulación de datos: Todos los datos que llegan deben almacenarse en un lugar central para su fácil acceso cuando se necesiten.

-Categorización de los datos: La gran cantidad de datos deben calificarse o categorizarse en una forma de sentido lógico.

-Análisis de los Datos: Debe haber un procesamiento estadístico de los datos para descubrir relaciones importantes.

-Circulación del análisis de los datos: Se debe dar la oportunidad a varios gerentes de venta y de marketing para que estudien los datos y su análisis, además de permitirles ofrecer sus interpretaciones y puntos de vista importantes.

-Desarrollo del escenario: Los patrones y tendencias emergentes en los datos deben identificarse y desarrollarse dentro de escenarios competitivos de mercado que ayuden a presidir el ambiente de ventas y marketing.

Existen diversas tendencias que han acelerado la necesidad de la Gerencia de Ventas por un SIGV PLANEADO:

-Transición de una competencia de precio a una que no lo es.

-Profesionalismo creciente de los compradores

-Explosión continua de la información.

El Proceso de Planeación.

Cualquier Gerente de Ventas involucrado en el proceso de planeación debe comenzar pensando en todas las cuestiones:

-Diagnostico: En donde nos encontramos ahora?

-Pronostico: A donde nos dirigimos si no se hacen cambios?

-Objetivos: A donde debemos dirigirnos?

-Estrategias: Cual es la mejor manera de llegar allá?

-Tácticas: Que acciones específicas necesitan tomarse, por quien y cuando?

-Control: Que medidas deben revisarse si tenemos que saber como lo hacemos?

Pasos para el proceso de planeación de la Administración de Ventas.

1- Análisis de la Situación: Este es el primer paso de la planeación donde se analiza donde se encuentra la organización en este momento y hacia donde parece dirigirse de no efectuarse cambios. Se pueden obtener perspectivas al revisar el desempeño pasado de la compañía y al juzgar su progreso contra el de la competencia y su éxito en el logro de objetivos y metas. A continuación vemos las variables importantes para el estudio de la situación:

-Características: del mercado: Cantidad y tipo de compradores potenciales, sus perfiles demográficos y de comportamiento, sus actitudes y patrones de compra y sus necesidades de servicios.

- Competencia: Cantidad y tipo de competidores; sus fortalezas y debilidades; sus productos, precios, marcas, participaciones de mercado y características.
- Ventas, costo y datos de utilidad para el año actual y años recientes. Esto evalúa por producto, mercado, territorio y periodo.
- Conjunto de beneficios ofrecidos de acuerdo a la forma en que los perciben los clientes potenciales, productos, marcas, precios, paquetes, y servicios.
- Mezcla promocional: Venta personal, publicidad, promoción de ventas y programas de propaganda.
- Sistemas de Distribución: Instalación de almacenamiento y transporte, canales de distribución e intensidad de la Distribución.

#### 2- Establecimiento de Metas y Objetivos:

Las metas y objetivos deben definirse de forma adecuada, algunas empresas, principalmente pequeñas fijan sus metas y objetivos de manera baja y aérea, sin un entendimiento claro de lo que significa cada pronunciamiento en las metas y objetivos no se logran significados claros. También las metas y objetivos deben de plantearse con orden de prioridades.

#### 3- Determinación del Potencial del Mercado.:

En este paso evaluamos las ventas máximas posibles para toda la industria, esto es lo que conocemos como potencial del mercado y las ventas máxima posible para la compañía, que es lo que se denomina Potencial de Ventas. Estos se estiman por un periodo específico y bajo las suposiciones más favorables sobre el ambiente y desembolso de Marketing. Sin embargo algunos Gerentes de Ventas prefieren desarrollar tres estimados: Supuesto optimista, esperado y pesimista para determinar el potencial de mercado y el potencial de venta bajo distintos escenarios.

#### 4- Pronostico de Ventas:

Es una predicción de las ventas futuras, durante un periodo predeterminado como parte integral de un plan de ventas, el cual se basa en un conjunto de suposiciones acerca del ambiente de comerá aleación

#### 5- Selección de Estrategias:

Luego de determinar los objetivos de una organización y desarrollar los pronósticos de ventas, el siguiente paso consiste en determinar la mejor forma de lograr esas metas. La Planeación estratégica es el proceso de establecer los objetivos generales de una organización, asignar recursos totales y delinear cursos amplios de acción. Las decisiones estratégicas dan a la organización un plan total de acción para servir mejor a los clientes, para tomar ventajas de las debilidades de la competencia y aprovechar los puntos fuertes de la empresa. Estrategia de crecimiento es desarrollar el mercado y desarrollar los productos valiéndonos de la Matriz de Boston Consult para ello.

#### 6- Desarrollo de Actividades:

Luego 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. Realmente los planes tácticos de acción son sub-planes funcionales que subrayan y logran el plan estratégico general.

#### 7-Asignación de los Recursos Necesarios:

#### 8- Puesta en Marcha del Plan:

#### 9- Control del Plan:

Se debe monitorizar continuamente en miras de controlar la operación del plan, esto se lleva a cabo tomando medidas de desempeño del plan y así tomar las debidas decisiones de acciones correctivas sobre la marca

#### Enfoques De La Planeación. Planeación dialéctica:

Un enfoque que refuerza la idea de revisar supuesto se llama Planeación dialéctica. Esta considera la validadse o probabilidad de plantear supuestos en un pronóstico. Tal enfoque requiere de una nueva clase de supuestos que algunas veces se oponen directamente al primero. Todas las decisiones de Planeación previas se vuelven a evaluar en términos de nuevas suposiciones. A cada plan se opone una objeción rigurosa en cada paso y punto en el tiempo, tomando en consideración el segundo conjunto de supuestos, o plan alternativo.

#### Planeación de Contingencia:

Otra herramienta que muchas organizaciones utilizan para ayudar a reducir el riesgo de un problema mayor en el futuro

es la planeación de contingencia. Un plan de contingencia es, básicamente, un respaldo de aquel que se adopto y se llevara a la practica solamente si suceden eventos que están mas allá del control del plan principal. Por ejemplo el sistema eléctrico en muchos hospitales tiene sistema de redundancia, o sistemas de respaldo, en caso de que el sistema primario falle. La planeación de continencia es cara y consume tiempo, pero su valor se ha probado muchas veces. Prepararse para una emergencia o un cambio de sucesos inesperado deberá convertirse en parte integral del proceso de planeación.

Auditorias de las Ventas:

Los gerentes de ventas pueden hacer uso de los conceptos de la auditoria de marketing y adaptarlos a sus propias situaciones. Se puede definir a la auditoria de ventas como una evaluación sistemática y objetiva de una organizaron de ventas y sus ambiente de ventas, metas, objetivos, políticas, estrategias, tácticas, procedimientos y actividades ref anonadas.

El propósito de una auditoria de venta es identificar las oportunidades de ventas y los retos con el propósito de desarrollar, cambiar o sustanciar un plan para mejorar el desempeño general de ventas. La auditoria de ventas va más allá del sistema de control normal. En tanto que el proceso de control busca determinar si una organización está naciendo 'correctamente las cosas", una auditoria también trata de determinar si se están haciendo "las cosas correctas".

### **CAPITULO III DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN DE VENTAS**

La fuerza de ventas de una compañía es el punto de contacto más importante con el cliente y es el que mayor impacto tiene en los resultados. Para muchas compañías no solamente la más caro de sus activos, sino tambien el más complejo. El diseño de esta fuerza de ventas merece una especial atención ya que tiene un impacto directo en costos, ingresos y cobertura de dientes.

Objetivos de la fuerza de ventas.

Los objetivos de la fuerza de ventas deben basarse en el carácter de los mercados principales de la compañía y en la posición que desea ésta en estos mercados. Las ventas de persona a persona son el contacto y herramienta de comunicación más costosos que utiliza la compañía. Por otra parte, las ventas de persona a persona son también la herramienta más efectiva en las etapas del proceso de compra, como la educación del comprador, la negociación y las etapas de cierre de tratos. Es muy importante que la compañía considere con todo cuidado donde y cuándo utilizar representantes de ventas para facilitar la labor de comercialización.

Reclutamiento de la Fuerza de Venta.

La Importancia del Reclutamiento:

El reclutamiento de la fuerza de ventas siempre ha sido una de las responsabilidades más importantes del gerente puesto que, para la mayor parte de los clientes, actuales y probables, los vendedores son la empresa. Lo que dicen, cómo se conducen y como reaccionan en interacciones cara a cara con los clientes influye de manera definitiva en el éxito de venta de la empresa.

A través de los años, el reclutamiento de la fuerza de ventas se ha vuelto incluso más importante. Una razón es que las leyes de igualdad de oportunidad de empleo (EEO, por sus siglas en inglés) ha vuelto más complejas y difíciles las decisiones de contratación y despido de personal. Debido a la importancia critica del reclutamiento, los gerentes de venta deben tener un sistema eficaz para encontrar y seleccionar personal de ventas.

Un Programa eficaz de selección no puede existir sin un sistema bien planeado y bien operado para los candidatos solicitantes. Un sistema deficiente de reclutamiento puede forzar a una organización a contratar personas que no satisfacen realmente sus necesidades, debido a que el sistema no ha generado suficientes candidatos calificadas y la selección de debe hacer en forma Inmediata entre los solicitantes disponibles.

En muchas empresas, el reclutamiento debe ser continuo para combatir el problema de una alta rotación.

La administración debe contemplar el proceso de reclutamiento y selección como un subsistema de la administración de la fuerza de venta y evaluarlo en términos de su costo total. Con este enfoque, las actividades se pueden optimizar para reducir el costo total de seleccionar y desarrollar nuevos vendedores hasta el punto en que su productividad sea

provechosa.

### ¿Que Es Lo Que Los Reclutadores Buscan En Los Candidatos A Vendedores?

La actitud del candidato es un factor muy importante para los reclutadores. Por ejemplo, el gerente de capacitación y reclutamiento de Seros dijo: "No vemos las calificaciones (de los candidatos) per se. Es más importante para nosotros su capacidad, las actitudes que demuestran." Más aún, varios Psicólogos han comentado que los reclutadores se equivocan cuando anteponen la inteligencia sobre la personalidad al evaluar a un candidato para un puesto de ventas.

La ropa que un candidato *usa* es otro factor importante para los reclutadores. De acuerdo con lo que dice un reclutadote con base en Connecticut, "Las mujeres tienen más libertad" que los hombres cuando se trata de ver lo que usan para una entrevista de ventas. Sin embargo, "tanto para los hambres como para las mujeres, cuando se hace referencia al atuendo, discreción y modestia deben ser sus reglas de guía".

La mayoría de los reclutadores afirman que prefieren candidatos que tienen confianza y madurez para "controlar" una entrevista, pero algunos perciben la asertividad como ser demasiado dominantes o insistentes.

Un reclutador de can Ferry Internacional cree que, aunque los reclutadores aprecian la franqueza, dan marcha atrás cuando los candidatos hablan sobre sus experiencia laboral en términos emocionales. "Muchas personas están perdiendo sus trabajos debido a las recientes adquisiciones y fusiones de empresas. Pero las mujeres (con mayor frecuencia que los hombres) toman estos asuntos como algo persona Cuando vienen, tienden a enfocarse en lo negativo, en la parte emocional de las cosas, en lugar de sus antecedentes y logros. Es mejor no mostrar sus sentimientos durante una situación profesional."

### ¿Que Es El Reclutamiento?

El reclutamiento consiste en encontrar candidatos potenciales a un puesto, comentarles acerca de la empresa y lograr que presenten una hoja solicitud de empleo. Los esfuerzos de reclutamiento no sólo deben generar solicitantes; más bien, deben encontrar candidatos que serán buenos empleados en potencia. Toda la organización de ventas depende finalmente de un enfoque exitoso de reclutamiento.

### Resumen Sobre El Reclutamiento:

El reclutamiento de solicitantes en el medio actual de necios es una tarea muy importante y constituye un reto para el gerente de ventas. Los gerentes de ventas deben estar conscientes de los derechos legales del candidato durante el proceso de reclutamiento. Además, las aptitudes del solicitante deben evaluarse con cuidado para determinar si se adaptan a los criterios de la organización para un vendedor. El área de ventas es diversa y distintas empresas utilizaran criterios distintos en el proceso de reclutamiento. Algunas quizás no busquen a un candidato con experiencia por miedo a que tenga molos hábitos. Otras pueden no poder comprobar4 a fondo las habilidades de ventas de un individuo o capacitar a un candidato; en estos casos, la experiencia se convierte en un atributo fundamental en el proceso de reclutamiento.

Las empresas utilizan diversas fuentes para encontrar solicitantes calificados. La búsqueda puede comenzar dentro de la empresa al realizar encuestas entres la fuerza de de ventas para detectar a posibles reclutas y después buscar individuos de otros departamentos. Entre las fuentes externas se cuentan las empresas competidoras y no competidoras, las instituciones educativas, los anuncios y las agendas de colocaciones. Los reclutadores deben reconocer los costos del reclutamiento, los gerentes de ventas deben tener cuidado y dedicar su tiempo a las fuentes mas productiva.

### El Proceso de Selección de la Fuerza de Venta.

El proceso de selección implica la elección de los candidatos con las mejores calificaciones y la mayor aptitud para el puesto Las compañías utilizan típicamente entrevistas iniciales de selección, hojas de solicitud de empleo, entrevistas profundas, verificación de referencia, exámenes físicos y pruebas como herramientas de selección.

Ninguna de ésta debe utilizarse sola. Cada una de ella se ideó para extraer información deferente. Aunque la selección exitosa de los solicitantes de ventas no requiere el uso de todas las técnicas y herramientas, cuantas mas se usen habrá mayor probabilidad de seleccionar personal de ventas exitoso.

Las herramientas y técnicas de selección sólo son ayudas para el sólido juicio ejecutivo. Pueden eliminar a los

candidatos obviamente descalificados y por lo general identifican a los individuos más competentes. Sin embargo, respecto a la mayoría de los candidatos que por lo común caen entre estos dos extremos, las herramientas actuales sólo pueden sugerir mucha importancia al juicio ejecutivo.

Entrevistas Iniciales de Selección: El propósito de la entrevista inicial de selección es eliminar, lo antes posible, a los candidatos no deseados. La selección inicial puede comenzar con la hoja de solicitud de empleo, una entrevista o algún tipo de pruebas. Cualquiera que sea la herramienta que se use en un principio, debe ser breve. Cuanto más breve sea, más reducirá los costos. Sin embargo, no debe serlo tanto que elimine buenos candidatos.

#### Guía de Entrevista A Los Candidatos:

1- Planee la entrevista. ¿Qué quiere encontrar (calificaciones, actitudes, personalidad, ética de las habilidades de comunicación, cuando está disponible, problema de reubicación)?

2- Prepárese. ¿Qué puesto tiene en mente para el candidato? Si es posible, revise el currículo del candidato o su solicitud antes de la entrevista e identifique cuatro o cinco actividades o logros que quiera que el candidato exponga durante la entrevista.

3- Interésese. Cree la impresión de que el solicitante es lo más importante en su mente. Recuerde que el propósito de la entrevista es comunicarse.

4- Aliente al Solicitante a que hable sobre sí mismo o sí misma. Conozca sus intereses. Aspiraciones y ambiciones.

¿Cuáles fueron sus razones para seleccionar su carrera en la universidad? ¿Qué

asignaturas eligió el solicitante y por qué? ¿Qué es lo que más o menos agrada al solicitante de sus trabajos anteriores y por qué? ¿Cuáles considera el solicitante que son sus puntos fuertes? ¿Y los débiles? Haga que el solicitante hable con libertad sobre sus logros y las maneras en que los alcanzó. ¿Cómo se describe el solicitante a sí mismo?.

5- Describa con precisión las oportunidades en su compañía aunque recomiende o no que se le emplee.

- Recuerde escuchar con atención y en forma crítica. Pregunte por qué; evite preguntas que se puedan contestar con un sí o un no. Escuche las dos terceras partes del tiempo o Ejemplo de preguntas ambientales preguntas de sí o no:

? Dígame sobre. - Cómo compararía

? Cuénteme sobre las personas. - Como se describiría

? Como se siente sobre. - Qué le gustaría

? Por qué decidió hacer eso. - Cómo describiría esa experiencia

#### Capacitación De La Fuerza De Venta.

##### Importancia De La Fuerza De Venta:

Desarrollar programas eficaces de capacitación de venta para vendedores nuevos y experimentados rápidamente se convirtió en uno de los aspectos más importantes del trabajo de un gerente de ventas. Estos cambios comprenden personal de compras mejor capacitado que interactúan con vendedores, mayor competencia de empresa extranjera y la importancia que los clientes han dado recientemente a la calidad del producto y del servicio.

La capacitación en ventas y los programas de desarrollo deben ayudar en forma continua a los vendedores a aumentar sus conocimientos, a mejorar sus hábitos y técnicas de venta y a desarrollar buenas actitudes acerca de sí mismos y de sus trabajos, empresas y clientes. De esta manera, la capacitación en ventas debe considerarse como un programa específico, formal o informal, que se ha diseñado para el desarrollo de la fuerza de ventas para alcanzar la meta general, a largo plazo, de una organización de marketing.

##### Evolución De Los Programas De Capacitación En Ventas:

En el pasado, era frecuente que la alta administración no considere los programas de capacitación en ventas como un elemento importante de la función de ventas. La opinión general era que "los buenos vendedores nacen, no se hacen", y la organización era la que debía encargarse de reclutar y seleccionar a los mejores productores de ventas. Un vez llevado a cabo, estos 'buenos' vendedores recibían una capacitación bajo el "principio de nadar o hundirse".

Otro popular método de capacitación de ventas que se utilizaba en el pasado (y que en ocasiones todavía se emplea en la actualidad) es el "sistema de compadrazgo". Este consiste en asignar un aprendiz de vendedor a un representante en jefe de ventas para que aprenda por observación e imitación.

Este tipo de capacitación condujo a desperdiciar esfuerzos de reclutamiento y selección, a fomentar una moral deficiente en la fuerza de ventas, malos hábitos de venta, elevadas tasas de rotación y malas relaciones con los clientes, todo lo cual tiene un impacto negativo.

Responsabilidad Por La Capacitación:

Esta responsabilidad se puede delegar a:

- Los ejecutivos de línea
- Capacitadores Staff
- Especialistas externos.

Diseño Del Programa De Capacitación En Ventas:

El principal aspecto a recordar acerca del diseño de la capacitación 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, desarrollar programas para llenar estos huecos.

Los programas de capacitación por lo común sirven para identificar las habilidades necesarias para la fuerza de ventas y después poder desarrollarlas.

Existen dos clases de programas de capacitación. Uno es el programa inicial de capacitación en venta, que se ha diseñado para el vendedor de reciente contratación. El segundo 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 de capacitación de ventas.

Desempeño de la Fuerza de Venta.

Determinantes del desempeño de la fuerza de ventas:

Para muchas empresas estadounidenses, el mejoramiento de la fuerza de ventas representa tanto un reto como una enorme oportunidad durante los muy competitivos noventa. Si bien cada vez más empresas observan un potencial limitado para mayores ganancias en la manufactura, muchas empresas están de acuerdo en que se pueden obtener ganancias significativas al mejorar el desempeño de la fuerza de ventas. Por lo tanto, resulta vital que los gerentes de ventas comprendan los determinantes del desempeño de la fuerza de ventas. Una vez que lo hagan, pueden hacer mucho para ayudar a la fuerza de venta a lograr un desempeño óptimo.

El desempeño en el trabajo de un vendedor puede concebirse como la función de dos tipos básicos de factores: internos o individuales, y externos.

Factores Internos:

Los factores internos o individuales que afectan el desempeño de un vendedor comprenden motivación, aptitud, nivel de habilidad, satisfacción en el trabajo, percepción de las funciones y factores personales.

Motivación.

La motivación es el fundamento detrás de toda conducta: los individuos actúan o se comportan de determinada manera porque se encuentran motivados a hacerlo así. Como toda conducta se mide con la motivación, los gerentes de ventas deben comprender a fondo esta importante influencia en el comportamiento. Desde la perspectiva de la administración de ventas, es posible considerar a la motivación como la cantidad de tiempo y esfuerzo que los vendedores dedican a su trabajo. Esto incluye actividades tales como desarrollar presentaciones de ventas, visitar a nuevas cuentas, encargarse del papeleo y cosas semejantes.

Muchas cosas pueden motivar a un vendedor. Los valores o impulsos internos de un vendedor pueden actuar como dispositivo motivacional.

Administración del Tiempo y Territorio:

Una vez que los gerentes han establecido los territorios de ventas y les han asignado vendedores, deben a su vez prestar atención a la programación y la creación de rutas para la fuerza de ventas dentro de ello. Ambos son vitales para mantener la productividad elevada y los costos bajos; sin embargo, muchas empresas ignoran estas tareas. En muchos casos, se dice al vendedor que debe visitar tantas cuentas como sea posible o solo debe visitar aquellas con un potencial superior a un nivel específico. Algunas empresas no se toman el tiempo de proporcionar una ruta o programar a un vendedor, en especial si sus cifras de ventas son buenas. Sin embargo, un buen record puede resultar engañoso puesto que incluso cuando las ventas son elevadas, su costo también puede serlo. Un vendedor puede gastar más tiempo y

dinero del necesario en visitas de ventas que incluyen una noche fuera o en tiempo que desperdicia en el camino al tomar rutas poco eficientes.

La Ruta:

Se ha tratado sobre la manera en que los avances tecnológicos ayudan a los representantes de ventas y a los gerentes de ventas a utilizar el tiempo de forma más eficaz. Otra herramienta vital para la administración del tiempo es la plantación de rutas eficientes. La fijación de rutas consiste en establecer formalmente un patrón para que el vendedor lo use cuando hace visitas. Los sistemas de ruta pueden ser complejos, pero un patrón básico puede desarrollarse en orden óptimo para visitarlas y la ruta más rápida a tomar.

Territorio de la Administración de ventas:

Revisión de los Territorios de Ventas:

Ya sea que una empresa establezca territorios de ventas por primera vez o que modifique los que ya existen, se aplica el mismo procedimiento general:

- a. Seleccionar una unidad geográfica de control
- b. Hacer un análisis de la cuenta.
- c. Desarrollar un análisis de la carga de trabajo de un vendedor
- d. Combatir las unidades geográficas de control en territorios
- e. Asignar personal de venta a los territorios.

Dos factores pueden provocar que una empresa considere corregir territorios establecidos. Una empresa que apenas comienza en los negocios por lo general no los diseña con cuidado. A menudo, no está consciente de los problemas inherentes al cubrir determinado territorio y a veces sobre o subestima el potencial de ventas de un territorio y la carga de trabajo necesaria. Pero, a medida que la empresa crece y obtiene experiencia, el gerente de ventas reconoce que se necesita hacer algunas correcciones al territorio. En otras situaciones, una estructura territorial bien diseñada puede volverse obsoleta debido a cambios en las condiciones del mercado o a otros factores fuera del control de la administración.

Con la ayuda de una computadora y de los programas de creación de mapas, el gerente de ventas puede producir varios alineamientos territoriales corregidos en minutos.

#### FUENTE BIBLIOGRÁFICA

Anderson, Rolph E.- Administración de Ventas. Editora McGraw Hill. 2da. Edición Stanton, William - Ventas.

Conceptos y planificación Estratégica. Editora MCGrawHill

Administración de Ventas: Carreras y Oportunidades