

**DIAGNOSTICO DE LA FUERZA DE VENTAS EN LOS DEPÓSITOS  
COMERCIALIZADORES DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO UBICADOS  
EN EL MERCADO PÚBLICO DEL D.T.C.H. DE SANTA MARTA.**

**NORA PATRICIA GÓMEZ GÓMEZ  
DIANA MARCELA REDONDO RESTREPO**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA. D.T.C.H.  
2005**

**DIAGNOSTICO DE LA FUERZA DE VENTA EN LOS DEPÓSITOS  
COMERCIALIZADORES DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO UBICADOS  
EN EL MERCADO PÚBLICO DEL D.T.C.H. DE SANTA MARTA.**

**NORA PATRICIA GÓMEZ GÓMEZ  
DIANA MARCELA REDONDO RESTREPO**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Título de Administrador  
de Empresas con énfasis en Finanzas y Sistemas.**

**PRESIDENTE  
RUBÉN DARÍO FLOREZ JIMENEZ.  
Economista**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA. D.T.C.H.  
2005**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Santa Marta, Diciembre de 2005 \_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

*A la memoria de mi madre, porque a ella le debo todo lo que soy y aunque no esté hoy conmigo siempre la llevaré en mi pensamiento. Espero que en dónde esté se sienta orgullosa de mí.*

*A mis hermosas sobrinas porque hoy son la luz de mis ojos.*

*A mis hermanos porque a pesar de todo siempre estarán allí.*

*A mi tío Pedro porque es una persona que admiro mucho por su integridad y de quien nunca dejo de aprender.*

*A todas las personas amigos y compañeros que de una u otra forma hicieron parte de este proceso, y me ayudaron a alcanzar parte de mis metas.*

*Nora Patricia Gómez*

## DEDICATORIA

*A mis padres por su apoyo incondicional en todas la etapas de mi vida, y porque este logro también es de ellos.*

*A mi hijo Sebastián Camilo porque es la motivación más importante que tengo para alcanzar las metas que me he propuesto.*

*A mi hermana porque, siempre ha sido una amiga fiel que ha aclarado mis pensamientos en los momentos difíciles.*

*A Franky, porque despertó en mí los mejores sentimientos al regalarme un hijo tan maravilloso como Sebastián.*

*A Norita por la paciencia que ha tenido conmigo durante la realización de este proyecto.*

*Diana Marcela Redondo*

## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos a:

- RUBÉN DARÍO FLOREZ JIMÉNEZ, Economista, Especialista en formulación, gerencia y evaluación de proyectos de desarrollo, docente catedrático de la Universidad del Magdalena de tiempo completo, por ilustrarnos con sus asesorías y consejos en la elaboración y presentación de esta investigación y asimismo por los conocimientos que nos transmitió desde su papel de docente.
- MIGUEL ANTONIO FUENTES AGAMEZ, Economista, docente catedrático de la Universidad del Magdalena por toda la colaboración ofrecida como jurado durante el proceso y presentación de este trabajo de memoria de grado.
- MELBA YEPES SÁNCHEZ, Administradora de Empresas, especialista en Administración de Empresas, por toda la colaboración ofrecida como jurado en esta investigación, compartiéndonos parte de su conocimiento y experiencia.
- A la Universidad del Magdalena y al Programa de Administración de Empresas por habernos brindado la oportunidad de formarnos como profesionales íntegros y útiles para la sociedad.
- A todos los docentes que durante la trayectoria de nuestra vida universitaria enriquecieron con sus conocimientos nuestro saber.
- A todos los vendedores y jefes de ventas que laboran en las distribuidoras de productos de consumo masivo ubicados en el mercado público de Santa Marta, por su colaboración respondiendo la encuesta que se aplicó en esta investigación.

## CONTENIDO

|   | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN  | 13   |
| 1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL  | 26   |
| 1.1 EL PAPEL DECISIVO DE LA FUERZA DE VENTAS                              | 30   |
| 1.2 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN QUE DEBE HACER UN VENDEDOR                | 32   |
| 1.3 EL PAPEL DE LA VENTA PERSONAL EN EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS. | 32   |
| 1.4 DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS   | 34   |
| 1.5 ESCALA JERÁRQUICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS         | 36   |
| 1.6 ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS                                 | 44   |
| 1.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS                       | 60   |
| 1.8 ESQUEMA COMPARATIVO DE VENTAS ACTUALES CON VENTAS PASADAS             | 64   |
| 2 DISEÑO METODOLÓGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN             | 66   |
| 2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN   | 66   |
| 2.1.2 Población o Universo  | 66   |
| 2.2 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS                     | 67   |
| 2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN         | 68   |
| 2.3.1 Recolección de la información.                                      | 68   |
| 2.3.1.1 Fuentes de información primaria                                   | 68   |
| 2.3.1.2 Fuentes de información secundaria                                 | 68   |
| 2.3.2 Técnicas y procedimientos de análisis                               | 68   |
| 2.4 FORMA DE OBSERVAR LA POBLACIÓN  | 69   |
| 2.5 FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS                             | 69   |
| 2.5.1 Formulación de la hipótesis   | 69   |
| 2.5.2 Graficación de la hipótesis   | 70   |
| 3 RESULTADOS  | 71   |
| 3.1 DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS   | 71   |
| 3.1.1 Respecto a los objetivos  | 71   |
| 3.1.2 Respecto a las estrategias  | 74   |
| 3.1.3 Respecto a la estructura  | 78   |
| 3.1.4 Respecto a la remuneración y compensación                           | 83   |
| 3.2 ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS                                 | 86   |
| 3.2.1 Respecto a reclutamiento  | 86   |
| 3.2.2 Respecto a la selección   | 88   |
| 3.2.3 Respecto a la capacitación  | 90   |

|  | Pág.                                   |     |
|--|--|-----|
| 3.2.4                                  | Respecto a la supervisión              | 94  |
| 3.2.5                                  | Respecto a la motivación               | 99  |
| 3.2.6                                  | Respecto a la evaluación del desempeño | 104 |
| 4                                      | CONCLUSIONES                           | 108 |
| 5                                      | RECOMENDACIONES                        | 118 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y BIBLIOWEB |  |     |
| ANEXOS                                 |  | 124 |



## LISTAS DE GRÁFICAS

|            |  | Pág. |
|------------|--|------|
| Gráfica 1  | Graficación del instrumento a través del cual se probó la hipótesis.   | 70   |
| Gráfica 2  | Planteamiento de objetivos - fuerza de ventas  | 71   |
| Gráfica 3  | Planteamiento de objetivos - jefes de ventas   | 71   |
| Gráfica 4  | Características de los objetivos planteados – fuerza de ventas   | 72   |
| Gráfica 5  | Características de los objetivos planteados – jefes de ventas  | 72   |
| Gráfica 6  | Términos en los que se establecen los objetivos para la fuerza de ventas – fuerza de ventas                          | 73   |
| Gráfica 7  | Términos en los que se establecen los objetivos para la fuerza de ventas – jefes de ventas                           | 73   |
| Gráfica 8  | Planteamiento de estrategias – fuerza de ventas  | 74   |
| Gráfica 9  | Planteamiento de estrategias – jefes de ventas   | 74   |
| Gráfica 10 | Responsables de diseñar las estrategias – fuerza de ventas   | 75   |
| Gráfica 11 | Responsables de diseñar las estrategias – jefes de ventas  | 75   |
| Gráfica 12 | Estrategias de ventas utilizadas por la empresa - fuerza de ventas   | 76   |
| Gráfica 13 | Estrategias de ventas utilizadas por la empresa - jefes de ventas  | 76   |
| Gráfica 14 | Autonomía en la implementación de estrategias – fuerza de ventas   | 77   |
| Gráfica 15 | Estructura de la fuerza de ventas – fuerza de ventas   | 78   |
| Gráfica 16 | Estructura de la fuerza de ventas – jefes de ventas  | 78   |
| Gráfica 17 | Participación de los vendedores en las decisiones de estructuración – jefes de ventas                                | 79   |
| Gráfica 18 | Razones para no tener en cuenta a los vendedores – jefes de ventas   | 80   |
| Gráfica 19 | Aceptación de la estructura propuesta por la gerencia – fuerza de ventas   | 80   |
| Gráfica 20 | Inconformismo y propuesta de mejoramiento – fuerza de ventas   | 81   |
| Gráfica 21 | Actitud asumida por la gerencia de ventas ante el inconformismo de los vendedores – fuerza de ventas                 | 81   |
| Gráfica 22 | Razones para no comunicar a la gerencia el inconformismo estructural – fuerza de ventas                              | 82   |
| Gráfica 23 | Composición de la remuneración para la fuerza de ventas – fuerza de ventas   | 83   |
| Gráfica 24 | Composición de la remuneración para la fuerza de ventas – jefes de ventas  | 83   |
| Gráfica 25 | Comparación entra el monto de la remuneración pagada por la empresa con otras empresas del gremio – fuerza de ventas | 84   |

|            | Pág.   |    |
|------------|--|----|
| Gráfica 26 | Comparación entra el monto de la remuneración pagada por la empresa con otras empresas del gremio – jefes de ventas  | 84 |
| Gráfica 27 | Compensación de gastos inherentes a la labor de ventas – fuerza de ventas  | 85 |
| Gráfica 28 | Compensación de gastos inherentes a la labor de ventas – jefes de ventas   | 85 |
| Gráfica 29 | Medios utilizados para hacer reclutamiento – fuerza de ventas  | 86 |
| Gráfica 30 | Medios utilizados para hacer reclutamiento – jefes de ventas   | 86 |
| Gráfica 31 | Reclutamiento basado en las características del cargo – fuerza de ventas   | 87 |
| Gráfica 32 | Reclutamiento basado en las características del cargo – jefes de ventas  | 87 |
| Gráfica 33 | Medios utilizados para seleccionar a los vendedores – fuerza de ventas   | 88 |
| Gráfica 34 | Medios utilizados para seleccionar a los vendedores – jefes de ventas  | 88 |
| Gráfica 35 | Consideraciones de los vendedores respecto de los criterios de selección en los que se basa la decisión de seleccionar a los vendedores en las empresas. – jefes de ventas | 89 |
| Gráfica 36 | Se hace capacitación en la Empresa? – fuerza de ventas   | 90 |
| Gráfica 37 | Se hace capacitación en la Empresa? – jefes de ventas  | 90 |
| Gráfica 38 | Tópicos en los se basa la capacitación – fuerza de ventas  | 91 |
| Gráfica 39 | Tópicos en los se basa la capacitación – jefes de ventas   | 91 |
| Gráfica 40 | Lugar en dónde se ofrecen las capacitaciones – jefes de ventas   | 92 |
| Gráfica 41 | Rol asumido por las personas encargadas de hacer capacitaciones en la empresa – jefes de ventas  | 93 |
| Gráfica 42 | Incidencia de la falta de capacitación en el desempeño – fuerza de ventas  | 93 |
| Gráfica 43 | Supervisión de la labor de los vendedores – fuerza de ventas   | 94 |
| Gráfica 44 | Supervisión de la labor de los vendedores – jefes de ventas  | 94 |
| Gráfica 45 | Individualidad en el trato de los vendedores – fuerza de ventas  | 95 |
| Gráfica 46 | Individualidad en el trato de los vendedores – jefes de ventas   | 95 |
| Gráfica 47 | Implementación de sistema de presentación de informes – fuerza de ventas   | 96 |
| Gráfica 48 | Implementación de sistema de presentación de informes – jefes de ventas  | 96 |
| Gráfica 49 | Dedica tiempo ha hablar con los vendedores? – jefes de ventas  | 97 |
| Gráfica 50 | La supervisión se basa sólo en los reportes de ventas? – fuerza de ventas  | 97 |

|            | Pág.  |     |
|------------|---|-----|
| Gráfica 51 | La supervisión se basa sólo en los reportes de ventas? – jefes de ventas  | 98  |
| Gráfica 52 | Importancia de la Supervisión – fuerza de ventas  | 98  |
| Gráfica 53 | Importancia de la Supervisión – jefes de ventas   | 99  |
| Gráfica 54 | Estabilidad laboral –fuerza de ventas   | 99  |
| Gráfica 55 | Estabilidad laboral –jefes de ventas  | 100 |
| Gráfica 56 | Compensación por el logro de objetivos – fuerza de ventas   | 100 |
| Gráfica 57 | Compensación por el logro de objetivos – jefes de ventas  | 100 |
| Gráfica 58 | Implementación de concursos de ventas – fuerza de ventas  | 101 |
| Gráfica 59 | Implementación de concursos de ventas – jefes de ventas   | 101 |
| Gráfica 60 | Oportunidad de ascenso- fuerza de ventas  | 102 |
| Gráfica 61 | Oportunidad de ascenso- jefes de ventas   | 102 |
| Gráfica 62 | Motivos y metas personales de cada vendedor – fuerza de ventas  | 103 |
| Gráfica 63 | Motivos y metas personales de cada vendedor – jefes de ventas   | 103 |
| Gráfica 64 | Fuentes de información utilizadas por la empresa para evaluar el desempeño de los vendedores – fuerza de ventas | 104 |
| Gráfica 65 | Fuentes de información utilizadas por la empresa para evaluar el desempeño de los vendedores – jefes de ventas  | 104 |
| Gráfica 66 | Estándares de desempeño utilizados para evaluar a los vendedores - fuerza de ventas                             | 105 |
| Gráfica 67 | Estándares de desempeño utilizados para evaluar a los vendedores - jefes de ventas                              | 105 |
| Gráfica 68 | Cualidades de los vendedores evaluadas – fuerza de ventas   | 106 |
| Gráfica 69 | Cualidades de los vendedores evaluadas – jefes de ventas  | 107 |

## LISTA DE ANEXOS

|  | Pág. |
|--|------|
| Anexo A. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de las distribuidoras de productos de consumo masivo ubicadas en el mercado público de Santa Marta. | 124  |
| Anexo B. Encuesta aplicada a los jefes de ventas de las distribuidoras de productos de consumo masivo ubicadas en el mercado público de Santa Marta. | 129  |

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se desarrolló con el objeto fundamental de determinar el *manejo y la trascendencia* que los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo ubicados en el mercado público de Santa Marta D.T.C.H., le asignan a su fuerza de ventas.

Para tal efecto, se realizó un censo con los individuos que constituyen la población objeto de estudio, a los cuales se les aplicó una encuesta para recolectar información primaria, la cual luego de que de procesada sistemáticamente a través de los fundamentos de la estadística descriptiva se analizó con el fin de establecer las características que posee *el diseño y la administración* de la fuerza de ventas en dicho gremio, actividades estas, que según el supuesto de los realizadores de la investigación no han contado ni cuenta con una buena estructura y organización, lo cual puede hacer que dicho proceso redunde en situaciones funestas tales como: generar pérdidas, baja rentabilidad, costos elevados, perder participación e inclusive desaparecer del mercado, entre otros.

En ese orden de ideas, desde el contexto teórico, se plantearon las referencias y los conceptos que han postulado distinguidos tratadistas acerca de la manera más eficiente y rentable de dirigir la fuerza de ventas de una organización en aras de que el planteamiento del problema de la investigación tenga un soporte que sirva como estándar para su resolución.

En consecuencia, cuando se recopiló y analizó la información correspondiente, se procedió a especificar los resultados y conclusiones a los que dio lugar la investigación, proceso éste que lógicamente está soportado por un conjunto de recomendaciones que se espera que sean tenidas muy en cuenta por parte de los integrantes del suscitado gremio empresarial a manera de beneficio de inventario.

De otra parte, es importante especificar que esta investigación está compuesto por 5 (Cinco) capítulos y su elaboración y presentación está circunscrita a los lineamientos del Reglamento de Memoria o Trabajo de Grado de la Universidad del Magdalena. Norma que compila los acuerdos 003 y 007 de 1992 sobre memorias de grado; y las normas ICONTEC actuales.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la inadvertencia o ignorancia de ciertos gerentes profesionales, algunas gerencias empíricas y/o el rol de gerente-propietario inexperto, la fuerza de ventas en los depósitos comercializadores viene siendo *manejada* de manera inapropiada –desorganizada e inestructurada- asignándole una *trascendencia* simplista, es decir, sin tener en cuenta que el eje central de las actividades de estas empresas está supeditado a la labor desarrollada por su fuerza de ventas, debido, a que en últimas, son los vendedores quienes representan a cada organización ante sus clientes potenciales o reales y de su papel dependerá el éxito o fracaso de la organización.

Así las cosas, se puede suponer entonces, que quienes ejercen la gerencia de venta en dicho gremio son displicentes en cuanto al *diseño y administración* de su fuerza de ventas, dicho de otra forma, no *diseñan* de la mejor forma sus: objetivos, estrategias, estructuras, el tamaño y la compensación o remuneración de la misma. De igual forma, se considera que proceden de manera muy subjetiva en cuanto a su *administración*, es decir, no se le da la importancia necesaria a procesos tales como: descripción del cargo, reclutamiento, selección, capacitación, actualización, supervisión, motivación, evaluación, la ética, responsabilidad, capacidad en el oficio de vender; capacidad para negociar, habilidad para entablar relaciones, entre otros.

Todo lo anterior, en un mediano o largo plazo puede causar traumatismo en la consecución de los objetivos de ésta así como en su eficacia y eficiencia, además de poner en riesgo el prestigio, posicionamiento, participación en el mercado, y consecuentemente la rentabilidad y el sostenimiento de dichos negocios, por el simple hecho de no tener lo suficientemente en cuenta los postulados que existen para tal fin.

En ese orden de ideas, con este estudio se pretende determinar si los supuestos que poseen este equipo de trabajo son reales o no, o lo que es lo mismo llevarlos de lo abstracto a lo real a través de la metodología investigativo. En conclusión esta investigación buscará determinar si los depósitos comercializadores de consumo masivo ubicados en el mercado público de Santa Marta están dirigiendo de manera eficiente su fuerza de ventas, esto es, establecer si su *diseños y administración* son adecuados o no.

## ESTADO DE DESARROLLO O ANTECEDENTES

La fuerza de ventas es una herramienta que se ha venido utilizando por algo más de tres décadas. Sus conatos se dieron en Estados Unidos, luego, se fue propagando de manera

paulatina al resto del mundo hasta llegar a posesionarse como una actividad trascendental para las empresas.

A nivel mundial, una de las empresas que ha logrado consolidarse radicalmente gracias al excelente diseño y administración de su fuerza de ventas, es el gigante aeroespacial **BOEING** que domina el mercado mundial de aviones comerciales con 55 % de participación<sup>1</sup>.

Boeing, comprendió que para vender un avión de un costo de muchos millones de dólares, se requería mucho más que una sonrisa cordial, el empleo de una jerga técnica y un apretón de manos, fue así entonces, cuando decidió diseñar una fuerza de ventas compuesta por un vasto equipo de especialistas de la compañía, técnicos de ventas y servicios, analistas financieros, especialistas en planeación e ingenieros, todos dedicados a encontrar formas de satisfacer las necesidades de las aerolíneas que son sus clientes. Los vendedores comenzaron por convertirse en expertos en aerolíneas, averiguaron en dónde quiere crecer cada aerolínea, cuándo quiere reemplazar sus aviones y los detalles de su situación financiera. El equipo pasa por sistemas de computadoras los aviones Boeing y los de la competencia, simulando las rutas de las aerolíneas, el costo por asiento y otros factores para demostrar que sus aviones son los más eficientes. Después se inician las negociaciones de alto nivel y el proceso de venta. luego de obtener el pedido, los vendedores deben mantenerse en contacto casi constante con la aerolínea, con el fin de hacer un seguimiento de las necesidades del equipo de la cuenta y asegurarse de que el cliente se siga sintiendo satisfecho. Su éxito lo han basado en las relaciones sólidas a largo plazo con los clientes, basados en el desempeño, la confianza y la buena administración de su fuerza de ventas.

De otra parte, cuando **EASTMAN CHEMICAL COMPANY** en Kingport<sup>2</sup>, se percató que sus vendedores debían ser **competentes** en el desempeño de las tareas de ventas básicas, es decir, encontrar clientes calificados, presentar los productos de Eastman y obtener pedidos. Y que los gerentes de ventas debían ser competentes y contratar a agentes de ventas sobresalientes, **capacitarlos** para que vendieran con efectividad y **motivarlos** para que se desempeñaran a un nivel muy elevado, su fuerza de ventas generó más de 5.000 Millones de dólares a través de sus diferentes unidades de negocios, que varían desde plásticos para envases y cubiertas, hasta refinados productos químicos, lo que hizo que su fuerza de ventas terminara siendo tan especial fue su propensión a crear y mantener relaciones a largo plazo y mutuamente fructíferas con los 7000 clientes de la compañía en todo el mundo.

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip y ASTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice Hall. Cuarta Edición 1998. Pág. 498

<sup>2</sup> Ibid. Pág. 495.

De esta manera la fuerza de ventas se constituyó en un eslabón vital entre Eastman y sus clientes debido a la intensa decisión de la compañía a la satisfacción de sus clientes, a tal grado que en 1993 obtuvo el premio nacional de la calidad Malcolm Baldrige (National Quality Award Malcolm Baldrige). Para otorgar el premio, entre otras cosas los examinadores consideraron la forma en que la compañía utilizó sus contactos de venta para administrar la relación con los clientes; cómo capacitó a los vendedores para que conozcan los productos que venden, escuchen a los clientes y su forma de abordar los problemas y quejas de los clientes; y cómo manejó la expectativa de los clientes. Aspectos éstos de los cuales salió muy bien calificada la empresa gracias al buen diseño y administración de la fuerza de ventas que estableció Eastman.

En el contexto europeo, el **Grupo ADONIX**<sup>3</sup> que nació en Francia en 1979, tiene como objetivo diseñar y desarrollar herramientas de gestión competitiva, capaz de aportar a sus clientes aumentos de productividad significativos, con una rápida amortización de la inversión.

Esta es la razón por la cual ADONIX nunca ha dejado de invertir para ofrecer a sus clientes las soluciones más completas, de fácil integración, sencillas de implantar y usar, aportándoles mayor eficiencia y libertad a un precio muy competitivo. Actualmente, el Grupo ADONIX es uno de los primeros desarrolladores de soluciones de gestión empresarial en Francia. Une bajo una misma organización expertos en sus mercados respectivos, que comparten el mismo objetivo, ya que, evidenció que en un entorno económico cada vez más competitivo, las empresas deben anticiparse a la competencia.

Para ello, las empresas necesitan herramientas de gestión cada vez más potentes, de rápida implantación y de simple utilización, con infraestructuras informáticas más abiertas. En ese orden de ideas, ADONIX decidió crear un programa **para Automatizar la fuerza de ventas**, mediante la aplicación de Gestión Adonix X3 – CRM (Customer Relationship Management), el cual incluye funciones de soporte comercial (Sales Force Automation) que ayudan a los equipos a mejorar su competitividad y a compartir los datos sobre los negocios. La aplicación de éste, está basada en la gestión de fichas clientes o prospectos: toma de datos, informe sobre las visitas, visualización del histórico de los contactos, seguimiento de las ofertas. Al grado de que una agenda compartida facilita la organización de visitas comerciales. Adonix X3 - CRM se ejecuta sobre un ordenador de sobremesa o portátil, y se puede gestionar a distancia a partir de una conexión a Internet. Las funciones de reporting crean estadísticas de venta y actividad por comercial, producto, periodo, zona, etc). Gestión Adomix, es uno de los softwares más utilizados en Francia, de tal forma, que en el año 2002, el volumen de facturación del Grupo ADONIX fue de 53,2 millones de euros, con una progresión anual del 14,7% y una plantilla de 700 empleados. Luego tras la

---

<sup>3</sup> [www.adonix.es/proyecto/ganar\\_04.htm](http://www.adonix.es/proyecto/ganar_04.htm)



reciente adquisición de Meta44 en noviembre de 2003, el Grupo ADONIX cuenta con cerca de 1000 empleados, 8000 clientes y un volumen de facturación de 100 millones de euros.

En ese mismo orden, desde finales de la década de los 80, también empezó a tomar gran auge en las Universidades, brindarle mayor trascendencia al diseño y administración de la fuerza de ventas de las organizaciones, debido, a los buenos resultados que se venían presentando en las empresas norteamericanas, fue así, como **en España, la Universidad de Rioja**<sup>5</sup> desde comienzos de 1992, viene otorgando capacitaciones en cuanto al proceso de Gestión de Ventas, desde su modalidad presencial por medio de asignaturas electivas u optativas; así como, por tutorías virtuales. Dichas capacitaciones tienen como objetivo proporcionar una visión clara e integrada del proceso de la venta personal y de la **planificación y administración de la fuerza de ventas**, de manera que los empresarios que posean dicha iniciativa, no sólo, se queden en deseos, sino, que estén plenamente capacitados para implementar de manera pertinente y eficaz estos programas de mejoramiento.

Lo anterior, ha entregado excelentes resultados a los: grandes, medianos y pequeños empresarios que han decidido emprender la capacitación tanto de ellos como la de sus empleados, al grado, que estudios recientes (tesistas de la Universidad de Rioja) demuestran que el grado de fidelidad y satisfacción de los clientes de estas empresas se ha aumentado, lo cual de manera directa ha repercutido en los ingresos por venta de éstas.

El contenido del programa incluye los siguientes temas:

#### TEMA 1: IMPORTANCIA DE LA FUERZA DE VENTAS.

- 1.1. La naturaleza de la fuerza de ventas.
- 1.2. La fuerza de ventas en el Marketing-mix.
- 1.3. Evolución de la función de la fuerza de ventas.

#### TEMA 2: EL PROCESO DE VENTA PERSONAL.

- 2.1. Características de la venta personal.
- 2.2. Tipología de la fuerza de ventas.
- 2.3. El proceso de venta personal.

#### TEMA 3: LA PLANIFICACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS (I)

- 3.1. Planificación y organización de la fuerza de ventas.
- 3.2. Pronóstico de ventas.
- 3.3. Presupuesto de la fuerza de ventas.

---

<sup>4</sup> Empresa competidora ubicada en el mismo país.

<sup>5</sup> [www.unirioja.es/informacion/planes\\_Estudio/planes\\_estudio.html](http://www.unirioja.es/informacion/planes_Estudio/planes_estudio.html)

#### TEMA 4: LA PLANIFICACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS (II)

- 4.1. Desarrollo de territorios de ventas.
- 4.2. Determinación del tamaño de la fuerza de ventas.
- 4.3. Establecimiento de cuotas de ventas.

#### TEMA 5: DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS

- 5.1. Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas.
- 5.2. Formación de la fuerza de ventas.
- 5.3. Remuneración de la fuerza de ventas.
- 5.4. Compensación y motivación de la fuerza de ventas.

#### TEMA 6: EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS.

- 6.1. Análisis de ventas, costos y rentabilidad.
- 6.2. Evaluación de la fuerza de ventas.

#### SISTEMA DE EVALUACIÓN

- \* Examen teórico-práctico.
- \* Realización de ejercicios prácticos.
- \* Desarrollo de un trabajo práctico, de carácter voluntario.

Como se puede observar, el contenido de la capacitación es muy completo y enfoca los diferentes tópicos que intervienen en el proceso de diseño y administración de la fuerza de ventas, de manera tal, que quien participe en ésta, queda adecuadamente perfilado para desempeñar un buen papel en la gestión de ventas de una empresa.

De otra parte, En México, **SOLGENIA S.A. de C.V.**<sup>6</sup>. Empresa multinacional productora de tecnologías computarizadas cuya sede principal queda en Italia, originó Solgenia Mobile CRM, software que permite utilizar una computadora de mano con Windows CE, para añadir funcionalidades extras para su **fuerza de ventas móvil**. Información concerniente a el cliente y su negocio puede ser recopilada en el campo y capturada utilizando Win CE PDA y Solgenia Mobile CRM. La sincronización de la información puede ser realizada por medio de un teléfono celular o de Internet utilizando Solgenia CRM o un producto similar de CRM. Notas y detalles del cliente pueden ser recuperados empleando Microsoft Pocket Outlook y Pocket Calendar. Capturar datos es simple y rápido, gracias a la función de “pen” y a la tecnología de “tap and go”, y la información capturada en archivos previos puede ser recuperada con un simple toque de la pantalla.

En la Región Andina (Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) Bayer<sup>7</sup>: empresa del sector químico farmacéutico, a través de su proyecto e- Business, el cual es uno de los primeros en

---

<sup>6</sup> [www.solgenia.com/mexico/soluciones/schede\\_prodotto/scheda\\_crm.htm](http://www.solgenia.com/mexico/soluciones/schede_prodotto/scheda_crm.htm)

<sup>7</sup> [www.bayerandina.com](http://www.bayerandina.com)

implementarse en esta región, y pionero de Bayer en Latinoamérica, implemento un programa denominado **e-training**: (Entrenamiento o adiestramiento electrónico) el cual suministra las herramientas adecuadas para entrenar a su **fuerza de ventas**, clientes, y distribuidores. Esta solución aumenta el número de personas capacitadas en períodos de tiempo menores, reduce los costos de entrenamiento, y lo que es más importante se promueve el cambio cultural en la organización hacia el entrenamiento orientado al desarrollo personal. Con este tipo de proyectos, Bayer, busca proporcionar un valor agregado en los procesos comerciales y logísticos orientados a brindar un excelente servicio a los distribuidores. De esta forma los clientes de Bayer podrán realizar un chequeo de disponibilidad de inventarios, consultar pedidos y despachos, pagar en línea y consultar su estado de cartera y cupo de crédito.

Así las cosas, Bayer ha inmiscuido a su fuerza de ventas, en un proceso moderno, tecnológico y sofisticado, de manera, que ya la preparación o capacitación de su fuerza de ventas no depende nada más de una academia, universidad o de las directrices del gerente, sino, que también puede ser implementada a través de software que contribuyen tanto a la capacitación del vendedor como la de sus clientes y permiten una comunicación más eficiente y oportuna por medio de mensajes electrónicos, alcanzando así, un contacto permanente, eficaz y satisfactorio para con sus clientes.

Bayer factura más de 350 millones de dólares al año en esta región de los cuales Colombia aporta el mayor porcentaje, y tiene claro que mejorando la administración de su fuerza de ventas y por consiguiente la satisfacción de su cliente puede mantenerse o mejorar dicha posición.

En Argentina<sup>8</sup>, luego de que se realizará una alianza entre dos distinguidas empresas que son competencia: Buenos Aires Software y Tron, se sacó al mercado un software de fuerza de ventas móvil que puede ser utilizado por handhelds con Windows CE. Proyecto éste que contó después con la alianza de otra de las compañías más grandes en el mundo como lo es, la **Hewlett Packard**, la cual, ofreció uno de sus modelos Jornada como parte de la solución. La empresa especializada en lácteos SanCor fue la primera en implementar la solución para sus vendedores en la calle.

El programa se denomina BAS Móvil y está totalmente integrado con las aplicaciones ERPs de BAS, Discovery y BAS cliente servidor. El software cuenta con dos partes ya utilizados por SanCor: el módulo de preventa, que permite cargar los pedidos, administrar rutas de entrega y se integra con las áreas administrativa de la empresa láctea y el módulo de facturación que incluye la facturación de las ventas.

---

<sup>8</sup> [www.goglee/hp/fuerzadeventa](http://www.goglee/hp/fuerzadeventa)

En Chile, la Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmeccánica A.G. (**ASIMET**)<sup>9</sup> ubicada en Santiago, en base a los resultados obtenidos por el mejoramiento de su gestión comercial, básicamente su sistema de administración de fuerza de ventas, creó **Asimet Gestión** como una de sus Unidades Estratégicas de Negocio, la cual tiene como finalidad, dictar cursos de capacitación, dentro de los cuales resaltan: Gestión Comercial para Empresas Pequeñas y Medianas. El cual contempla dentro sus objetivos: diseñar y llevar a cabo una estrategia comercial, adecuándose eficientemente al comportamiento del mercado y evolución prevista; (...), estrategias de distribución, control de comercialización y **administración de la fuerza de ventas**.

Estos cursos cuentan con una duración de 25 horas teóricas y 35 horas prácticas a través de las cuales se busca que el pequeño o mediano empresario este capacitado para comprender y emprender estrategias que le sirvan para hacer de su negocio una actividad rentable y sostenible. Dicho de otra forma, en Chile también ha venido evolucionando la trascendencia que los empresarios e instituciones le asignan a la gestión comercial y de forma inherente a la fuerza de ventas, debido a que se han percatado de los cambios y el desarrollo que implica atender de manera asidua dicho recurso.

De otra parte, la Telefónica del Perú S.A.A.<sup>10</sup> Por medio de su Sistema CRM (Customer Relationship Management) ofrece un paquete de servicios denominado: Soluciones Tecnológicas Llave en Mano, que tienen como objetivo compartir información entre todos los sistemas que se relacionen con el cliente para obtener datos que permitan una atención eficiente. Es así, como éste contiene dentro de sus programas el Sistema para la Gestión de Ventas-Funcionalidades, el cual posee tecnologías para realizar: El Registro Y Seguimiento De Oportunidades De Venta; Seguimiento Del Proceso De Ventas; **Administración De La Fuerza De Venta**; Administración De Canales; y Pronóstico De Ventas.

Con esto, la telefónica busca, que los empresarios tengan a la mano de manera inmediata cualquier información acerca de sus clientes reales y potenciales así como del personal que interactúa con éstos, para que con base en ello puedan tomar decisiones más precisas, dinámicas y justo a tiempo, de tal forma que les permita mantener una relación más cercana, cuantificable, eficientes y rentables con sus clientes, propugnando así por el éxito de sus negocios.

Ya en el contexto Colombiano, en Medellín la **PSL**<sup>11</sup>, empresa productora de software S.A., a través de su línea software sin fronteras, diseñó un Modulo de Administración de la Fuerza de Ventas dentro del sistema ERP, con la finalidad de derrumbar las barreras

---

<sup>9</sup> [www.asimet.gestion.com](http://www.asimet.gestion.com)

<sup>10</sup> [WWW.telefonica.com.pe/empresas/soluciones/e-business/crm/sistemas](http://WWW.telefonica.com.pe/empresas/soluciones/e-business/crm/sistemas)

<sup>11</sup> [www.psl.productora/](http://www.psl.productora/)

tradicionales del software de negocios y transformar los sistemas de información, en una verdadera ventaja competitiva.

### **Características del Modulo:**

- Manejo de contactos
- Planeación de llamadas de ventas
- Opportunity Workbench
- Manejo de actividades
- Quote WorkBench
- Listado de que hacer
- Supervisión del proceso de venta
- Manejo de estrategias de mercadeo
- Supervisión del despacho
- Programa Smart Encyclopedia

### **Plataforma:**

- Sistema abierto, orientado a objetos y componentes, completamente gráfico.
- Compatibilidad con Microsoft SQL Server™.
- Clientes con Microsoft Windows 95/2000™, Windows NT™ o Web browser

### **Beneficios:**

Cada venta es significativa para la compañía. El módulo de Automatización de la fuerza de ventas contiene información crítica para contactar a la persona correcta en el momento correcto. De esta manera, con esta valiosa información, el equipo de ventas disparará su productividad, elimina el papeleo, mejorará la exactitud de una orden y lo más importante, mejorará las comunicaciones con sus clientes actuales y potenciales.

Así mismo la Universidad EAFIT<sup>12</sup>, desde hace cuatro años (ocho promociones graduadas) viene adelantando un diplomado en gerencia de ventas, cuya duración es de 184 horas, con clases los viernes y sábados. El cual tiene como objetivo lograr que al término de la

---

<sup>12</sup> [www.eafit.edu.co](http://www.eafit.edu.co)

Diplomatura el participante comprenda y esté en capacidad de aplicar herramientas sólidas para el diseño, la administración, el control y el mejoramiento de la estructura y la estrategia de ventas en una organización moderna, para lo cual ha diseñado como uno de los mecanismos para lograrlo, hacer que el participante comprenda y esté en capacitado para aplicar la promoción, motivación y selección en la fuerza de ventas, para lo cual fue diseñado lo siguiente:

- **Módulo 5: Administración, compensación, motivación, dirección y selección de la fuerza de ventas (16 horas).**

Diferentes maneras de compensación en el personal de ventas

Planes de salarios, comisiones, incentivos y bonificaciones

La compensación como medio de motivación

Motivación a grupos de ventas

Teorías de la motivación

Técnicas de motivación (financieras y psicológicas)

Convenciones de ventas

Programas de seguimiento, control y evaluación de vendedores

Procedimientos y herramientas para la selección de la fuerza de ventas

A través de este modulo se busca que el participante obtenga una gama de herramientas que son fundamentales a la hora de diseñar y administrar el proceso de venta dentro de una organización, lo cual ratifica el interés de las academias en cuanto a capacitar al participante en este aspecto, debido a la gran importancia que posee para las empresas.

Otro aspecto que vale la pena resaltar, en lo referente a la trascendencia que ha tomado el diseño y la administración de la fuerza de ventas en la geografía colombiana, tiene que ver con los condicionamientos que demandan los oferentes de plazas de trabajo que estén relacionado con esta actividad, es así, como, se ha vuelto común encontrar **“ofertas laborales”**<sup>13</sup> que requieren un perfil de conocimientos y experiencia muy bien definido, tal como puede observarse en la siguiente demostración:

---

<sup>13</sup> [www.administración.uexternado/ol/oferta30](http://www.administración.uexternado/ol/oferta30)

| UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA<br>FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS<br>OFERTA LABORAL # 113 |  |   |
|---|--|---|
| EMPRESA   |  |   |
| BASESURCORP S.A.  |  |   |
| PERFIL ASPIRANTE  |  |   |
| <b>Cargo</b>  | GERENTE COMERCIAL  |   |
| <b>Estudios</b>   | Profesional en Administración de Empresas.   |   |
| <b>Edad</b>   | 30 - 37 Años   |   |
| <b>Habilidades</b>  | Desarrollo de mercados de nuevos productos.<br>Organización de fuerza de ventas.<br>Capacitación de fuerza de ventas.<br>Manejo de utilitarios de computación (Word, Excel, Power Point) e Internet. | Liderazgo demostrado.<br>Buenas relaciones interpersonales.<br>Habilidad de trabajo bajo presión.   |
| <b>Responsabilidades Directas</b>   | Manejo de fuerza de ventas<br>Creación de una red de subdistribuidores a nivel nacional.<br>Desarrollo de nuevos puntos de ventas.<br>Mantener y desarrollar nuevas relaciones comerciales.          | Estar constantemente informado sobre precio, producto, competencia.<br>Encargo de manejar promociones, descuentos, lanzamientos, auspicios. |
| <b>Experiencia</b>  | Mínimo 5 años en posiciones similares, preferible en multinacionales, sector de alimentos perecederos.   |   |
| <b>Disponibilidad</b>   | Tiempo completo, disposición de viajar a las diferentes provincias.  |   |
| <b>Localización</b>   | Guayaquil, Ecuador. (Plaza Central)  |   |
| <b>Salario</b>  | US \$1500 + Bonos por resultados anuales.  |   |

Lo anterior indica porque hay tantas instituciones académicas capacitando a personas respecto a este tema, ya que, no ha terminado siendo una opción, sino, una necesidad.

Así las cosas, son diversos los roles que presenta y que ha venido presentando la fuerza de ventas tanto a nivel nacional como en el contexto de los otros países, sobresaliendo la importancia que le están otorgando a sus aplicaciones tecnológicas (software) así como también a su formación académica.

## IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Justificó la realización de esta investigación, el trascendental papel que desempeña la *fuerza de ventas* como nexo personal de dichos depósitos con sus clientes, ya que, sus representantes de ventas son la empresa misma para muchos de ellos, y éste a su vez, trae a

la empresa información de inteligencia muy necesaria para poder satisfacer las expectativas de dichos clientes. Por consiguiente, estas organizaciones necesitan poner sumo cuidado a todo lo que hace referencia a esta fuerza, debido a que *diseñar y administrar* de manera inadecuada este recurso puede llevar a los empresarios que conforman este gremio a afrontar situaciones nefastas en un mediano o largo plazo, es por ello, que a consideración de los proponentes, fue muy importante hacer una investigación que caracterice la *trascendencia y el manejo* que estos negocios le están otorgando a una de sus principales herramientas en cuanto a la consecución de metas, utilidades y sostenimiento en el mercado y con base en los resultados que se obtengan proponer recomendaciones que propendan por mejorar la eficiencia y eficacia de este segmento empresarial.

Justificó también el desarrollo de esta investigación, el hecho, de que sus hacedores trabajan en el gremio desde hace más de cinco años y a través de este estudio, desearon brindar un aporte a éste.

Para los estudiantes del programa de administración de empresas, es importante esta investigación, debido, a que esbozará de manera holística la trascendencia que posee la fuerza de ventas en las organizaciones; demostrará la validez de la implementación de estas teorías en el mundo empresarial; y asimismo permitirá percibir posibles oportunidades laborales en aspectos tales como: el requerimiento de: asesorías, seminarios, capacitaciones, entre otros.

Para la Universidad del Magdalena es importante y justificable esta investigación porque, luego de que ésta haya sido realizada, servirá como material bibliográfico de consulta referente a las características de la implementación y administración de la fuerza de ventas en el D.T.C.H. de Santa Marta máxime, si se trata del sector del mercado público de la ciudad.

## **OBJETIVOS**

General.

Caracterizar *la fuerza de ventas* en los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo ubicados en el mercado público del D.T.C.H. de Santa Marta, con la finalidad de *determinar el manejo y la trascendencia* que los gerentes de estas organizaciones le están asignando a este recurso.



## Específicos

- ❖ Clasificar los **diseños** de fuerza de ventas que se vienen implementando en este segmento empresarial, según el planteamiento de sus: objetivos; estrategias; estructura; tamaño y compensación del personal.
  
- ❖ Establecer cómo está **administrando** la fuerza de ventas dicho gremio, teniendo en cuenta, cómo realizan los procesos de: reclutamiento, selección, supervisión, motivación y evaluación del talento humano utilizado en ésta. Todo esto desde el contexto de las ventas.
  
- ❖ Realizar una **confrontación entre las consideraciones** de los gerentes de ventas y el personal del área de ventas respecto a la forma en que se viene adelantando en el proceso de diseño y administración de la fuerza de ventas

## LIMITACIONES

En la fase de proyecto, los hacedores de esta investigación no se encontraron con limitaciones relevantes, por lo cual se logro desarrollar de manera eficiente y rápida dicha etapa, a grado tal, que se solventaron algunas limitaciones que se habían presentado en la elaboración y presentación del anteproyecto como lo fue la escasees de bibliografía.

## 1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La fuerza de ventas es directamente responsable de generar una de las entradas principales de una organización: *los ingresos por ventas*. Sin un ingreso por ventas adecuado, los negocios no pueden sobrevivir. Además, la reputación de una empresa con frecuencia está determinada por la conducta ética su fuerza de ventas. La moral y el éxito de la fuerza de ventas de una empresa dependen en gran parte de una remuneración apropiada, de la oportunidad de ascenso, de una adecuada capacitación y del respaldo de la gerencia, todas, áreas claves del diseño y administración de la fuerza de ventas. Cuando estos elementos no satisfacen a los vendedores, es posible que ellos abandonen la empresa y/o las metas establecidas por la dirección no se cumplan, con las respectivas repercusiones que ello implica. En consecuencia, es importante evaluar el aporte de los vendedores porque la administración eficiente de una fuerza de ventas tiene una fuerte relación con el éxito de una empresa<sup>14</sup>.

En ese sentido, los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo objetos de este estudio se circunscriben al anterior postulado, por lo tanto, quienes están encargados de gerenciar este tipo de negocio deben ser muy profesionales al momento de diseñar y administrar su fuerza de ventas, de manera tal, que ésta quede y/o esté bien estructurada y organizada para que como consecuencia de esto se logren conseguir los objetivos trazados por la organización.

En este orden de ideas, a continuación, se esbozarán los diferentes conceptos y referencias teóricas inherentes a la resolución del problema planteado desde el enfoque de diferentes tratadistas.

**¿A que se dedican los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo?**  
Los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo desarrollan su actividad empresarial ungiendo como distribuidores mayoristas.

**¿Qué hacen los mayoristas?**<sup>15</sup> Los mayoristas son compañías que facilitan el movimiento de productos y servicios desde el fabricante hasta quien vende el bien o servicio al consumidor final para su uso personal, no de negocios –detallista-

---

<sup>14</sup> PRIDE, William M. y FERRELL, O. C. Marketing Conceptos y Estrategias. Mc Graw Hill 1998. Novena Edición. Pág. 599.

<sup>15</sup> LAMB, Charles; HAIR, Josep y MCDANIEL, Carl. Marketing. International Thomson Editores 1998. Cuarta Edición. México. Pág. 446.

**¿A qué tipo de mayoristas pertenecen los depósitos en estudio?**<sup>16</sup> Desde el punto de vista global hay dos tipos de mayoristas: Comerciantes mayoristas y agentes e intermediarios.

Los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo son **Comerciantes Mayoristas** debido a que, *un comerciante mayorista es un establecimiento que compra bienes de los fabricantes y los revende a empresas corporativas, negocios, oficinas gubernamentales, otros mayoristas o a detallistas. Obteniendo de dicha actividad una utilidad. Todos los comerciantes mayoristas tienen la propiedad –son dueños- de los bienes que venden, operan en una o más bodegas en las que reciben los bienes, los almacenan y después los reembarcan. Sus clientes son principalmente detallistas pequeños o medianos,* a diferencia de los **Agentes o intermediarios** quienes sólo representan a los detallistas, mayoristas o fabricantes y no tienen derecho sobre la mercancía. El derecho a ella refleja la propiedad, y la propiedad generalmente significa el control. En contraste con los mayoristas, los agentes o intermediarios sólo facilitan las ventas y a menudo tienen poco que aportar a las condiciones de éstas. Sin embargo sí reciben una comisión de acuerdo con el volumen de venta.

**¿A qué clase de comerciantes mayoristas pertenecen estos depósitos?**<sup>17</sup> Los comerciantes mayoristas presentan la siguiente clasificación: de servicio completo o de servicio limitado, lo cual depende del número de funciones de canal que lleven a cabo.

En consecuencia, los depósitos en estudio hacen parte de los **Comerciantes mayoristas de servicio completo**, ya que desempeñan todas las funciones del canal. Integran un surtido de productos para sus clientes, les ofrecen créditos, ayuda promocional y asesoría técnica (especificaciones sobre las características del producto y sus usos). Además mantienen una **fuerza de ventas** para ponerse en contacto con los clientes, almacenan y entregan mercancía y en algunos casos ofrecen planeación e investigación. Lo anterior marca la diferencia entre la clasificación a la que dichos depósitos pertenecen, porque la otra alternativa o sea los **Comerciantes mayoristas de servicio limitado** como su nombre lo indica, desempeñan sólo unas cuantas actividades de las que realizan los comerciantes mayoristas de servicio completo. Por lo general, éstos llevan una línea limitada de mercancías de rápida rotación. No conceden créditos, ni suministran información de mercado. Los mayoristas de servicio limitado representan sólo una pequeña parte del sector de comerciantes mayoristas.

---

<sup>16</sup> Ibid. Pág. 447.

<sup>17</sup> Ibid. Pág. 447.

Habiendo especificado a que tipo de comercio se dedican los depósitos comercializadores de consumo masivo, es decir, a que se dedican, seguidamente se esbozará los conceptos y teorías relacionados con la teoría de la fuerza de ventas.

**¿Qué es la Fuerza de Ventas?**<sup>18</sup> La fuerza de ventas es la utilización de la capacidad física, moral y mental que realizan los *representantes de ventas* con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas que ha establecido la organización, en particular su departamento comercial.

**¿Quién es el representante de ventas?**<sup>19</sup> El representante de ventas es la espina dorsal de cualquier equipo de ventas que trabaja fuera de la empresa (en campo). El representante es el punto de contacto, la persona a la que los clientes y prospectos asocian con la compañía vendedora. *Para muchos, es la compañía.* Una parte importante del trabajo del representante es proyectar una imagen positiva de su empresa.

**¿Qué tipo de venta se circunscribe el representante de los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo?**<sup>20</sup> Tanto los objetivos como las políticas que se adopten influyen en la naturaleza del oficio de vendedor y en el tipo de personas que deben formar la fuerza vendedora. Las posiciones de ventas varían de una compañía a otra porque, aun cuando los vendedores en diversas compañías tienen muchos deberes y responsabilidades análogas, las diferencias de objetivos y políticas de venta personal difieren, naturalmente, porque no hay dos compañías que utilicen exactamente las mismas estrategias globales de mercadeo. Específicamente, es posible identificar cuatro estilos básicos que en gran parte se encuentran en toda la industria: los de *vendedor comercial*, vendedor misionero, vendedor técnico y vendedor a clientes nuevos.

Teniendo en cuenta la anterior premisa, el representante de ventas de los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo ejerce el estilo de **vendedor comercial** debido a que éste forma una relación a largo plazo con un número relativamente estable de clientes, este estilo de vender es más bien discreto, sin fuertes presiones, y el oficio se vuelve monótono y de rutina. Predomina en el mercadeo de comestibles, bienes de uso personal, ropa y en el *comercio al por mayor*, y se aplica principalmente a productos que ya tienen mercados bien establecidos. En este estilo de venta, las otras formas de promoción tales como la publicidad radial, televisiva, entre otros, son fundamentales, debido a que son éstos quienes generan la demanda de los productos que el representante ofrece, es decir, son los encargados de cautivar al consumidor. Luego entonces el detallista

---

<sup>18</sup> Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. Océano/Centrum 2002. España. Pág. 48.

<sup>19</sup> GAROFALO, Gene. Guía Práctica para Ventas y Mercadotecnia. Prentice Hall 1996. México. Pág. 246.

<sup>20</sup> CUNDIFF, Edward; STILL, Richard y GONNOVI, Norman. Fundamentos de Mercadeo Moderno. Dossat. S.A. 1999. España. Pág. 315.

basado en el margen de rotación del consumo de dichos productos realiza sus pedidos, lo que indica que la disposición de compra del cliente detallista (no consumidor) está prácticamente definida, debido a la demanda y posicionamiento de dichos productos. Así las cosas, la dicotomía para el cliente consiste en que distribuidor mayorista utilizar, por consiguiente, esta resulta ser la función primordial del representante de ventas -obtener el pedido del detallista- debido a que el cliente (detallista) puede solicitar los productos a cualquier distribuidor (depósito) y comúnmente escogerá aquel de quien perciba un mayor grado de habilidad en el manejo de la influencia social: el poder de experto, el poder de referencia y el poder de gratificación<sup>21</sup>.

**¿De quien depende el representante de ventas?**<sup>22</sup> En la mayor parte de las grandes compañías los representantes dependen de un gerente o jefe de ventas, el cual esta asignado por distrito o región, y supervisa las actividades realizadas por los representantes de ventas. Con frecuencia estos gerentes trabajan junto con los representantes en operaciones importantes y dan seguimiento a su avance hacia cubrir la cuota a través de *los informes* sobre una base periódica que presentan los representantes.

**¿Dónde elabora el representante de ventas los informes?** “En algunos casos los representantes tendrán reservado un espacio en la oficina de ventas de la compañía. En otros casos los representantes trabajarán en sus respectivos hogares.

Aquellas compañías que requieren que sus representantes se presenten en la oficina sienten la necesidad de supervisar estrechamente sus acciones. La oficina de ventas también resulta útil para el trabajo de llamadas telefónicas del representante, sostener reuniones, un lugar donde ofrecer demostraciones y proporcionar servicios de apoyo. Como aspecto negativo, la oficina de ventas proporciona un “santuario” para los representantes que en realidad deberían estar visitando sus posibles clientes.

Las compañías que prefieren que sus representantes trabajen desde sus hogares sienten que éstos dedicarán más tiempo al trabajo de campo. También se ahorrarán espacio de oficina. Por el lado negativo las actividades de los representantes no se puede supervisar en forma tan estrecha, tienen que buscar servicios de apoyo normales como por ejemplo copiado y mecanografía y debido a que los representantes se ven entre sí raras veces, no existe camaradería<sup>,23</sup>.

---

<sup>21</sup> Ibid. Pág. 315.

<sup>22</sup> Op. Cit. GAROFALO, Gene. Pág. 247.

<sup>23</sup> Ibid. Pág. 247.

## 1.1. EL PAPEL DECISIVO DE LA FUERZA DE VENTAS<sup>24</sup>.

“En la venta a organizaciones (sean distribuidores o compradores finales) es importante mantener relaciones efectivas con cada cuenta. Es decir, que el vendedor debe visitar al mismo comprador una y otra vez, vendiendo siempre la misma clase de mercancía, y de esta manera convertirse en el principal vínculo entre el proveedor y sus clientes o distribuidores.

Por otra parte, el vendedor generalmente tiene una doble función. El, o ella, no son simplemente los representantes de la compañía ante el cliente (proporcionando información sobre el producto), sino que el vendedor también representa al cliente o distribuidor ante el proveedor porque ayuda al comprador a obtener despachos a tiempo, servicios o diseños especiales del producto.

Estas relaciones son más o menos continuas e implican el desarrollo de relaciones interpersonales en las que cada individuo (vendedor y comprador) depende en algo del otro. *Por consiguiente, la efectividad del vendedor a menudo depende de su grado de habilidad en el manejo de influencia social (poder). Dicho de otra manera, la fuerza de ventas es un vehículo para comunicar poder”.*

**Tipos de poder del vendedor.** Las principales bases de poder del vendedor son: el poder de experto, el poder de referencia y el poder de gratificación.

**El poder de experto<sup>25</sup>.** Existe en la medida en que los compradores o distribuidores crean que el vendedor tiene conocimiento o habilidades que le puedan ser útiles. Las formas de pericia del vendedor que le pueden ser valiosas para los compradores o distribuidores incluyen el conocimiento de cómo se puede usar efectivamente un producto, la habilidad para diseñar una exhibición efectiva, y un conocimiento de los productos y modelos que atraerán clientes. Por consiguiente, los atractivos que emplean la pericia del vendedor pueden proporcionarle a éste una base para influir en el comprador.

**El poder de referencia<sup>26</sup>.** Existirá en la medida en que el comprador busque los servicios del vendedor, no por amistad o simpatía, sino porque encuentra en él valores o intereses similares. Debido a que la intimidad compartida frecuentemente aumenta la disposición del

---

<sup>24</sup> FERNÁNDEZ, Marcos. Administración del Mercadeo. Mc Graw-Hill 1996. México. Pág. 306.

<sup>25</sup> Ibid. Pág. 306.

<sup>26</sup> Ibid. Págs. 306-307.

comprador a confiar en el vendedor, el poder de referencia es una fuente de influencia muy útil para la *fuerza de ventas* aún cuando no se necesita un alto grado de pericia técnica.

*La fuerza de ventas* también puede emplear el **poder de gratificación**<sup>27</sup>. Los servicios especiales que el vendedor presta al comprador son claros ejemplos del empleo de este poder (especialmente en lo que hace referencia a la representación ante el proveedor). Cuando se hace uso de este poder durante un cierto periodo de tiempo, también se crea poder de referencia, porque el comprador estará más dispuesto a confiar en el vendedor.

**¿Qué base de poder debe utilizar la fuerza de ventas?** “Los clientes individuales probablemente difieran en su frecuencia de interacción con el vendedor, en el monto de su pedido, en el grado de riesgo que perciben en una situación dada de compra y en la clase de proceso de decisión que empleen. Por consiguiente, *la selección de un tipo de atractivo y de poder debería depender básicamente de la situación específica de compra que enfrenta el vendedor*. Además, las habilidades técnicas y características personales de los vendedores varían, y así, mientras que algunos pueden ser adeptos a usar el poder de experto, otros pueden apoyarse en el poder de referencia. Por consiguiente, no se puede decir que un solo método sea el mejor. Por el contrario, *es posible que un determinado vendedor tenga más éxito si adopta un comportamiento que se adapte a sus características y habilidades personales y que a la vez le permita cumplir con los requerimientos del comprador o distribuidor*.”

En síntesis, *el vendedor debe desarrollar su propio plan para las cuentas que visita*. Según los requerimientos de cada cliente, deberá desarrollarse un análisis de la situación. Asimismo, debe establecer un objetivo para cada cuenta con base en el objetivo actual de ventas y de distribución y en la evaluación de las posibilidades que tiene el vendedor de lograr dichos objetivos en cada cuenta. (Esta evaluación se basará en la competencia, en el grado de éxito previo, y en si la compañía del vendedor puede ofrecer los atractivos necesarios). Finalmente, el vendedor debe adoptar una estrategia de influencia para cada cuenta basándose en sus propias habilidades y en las relaciones existentes con el comprador”<sup>28</sup>.

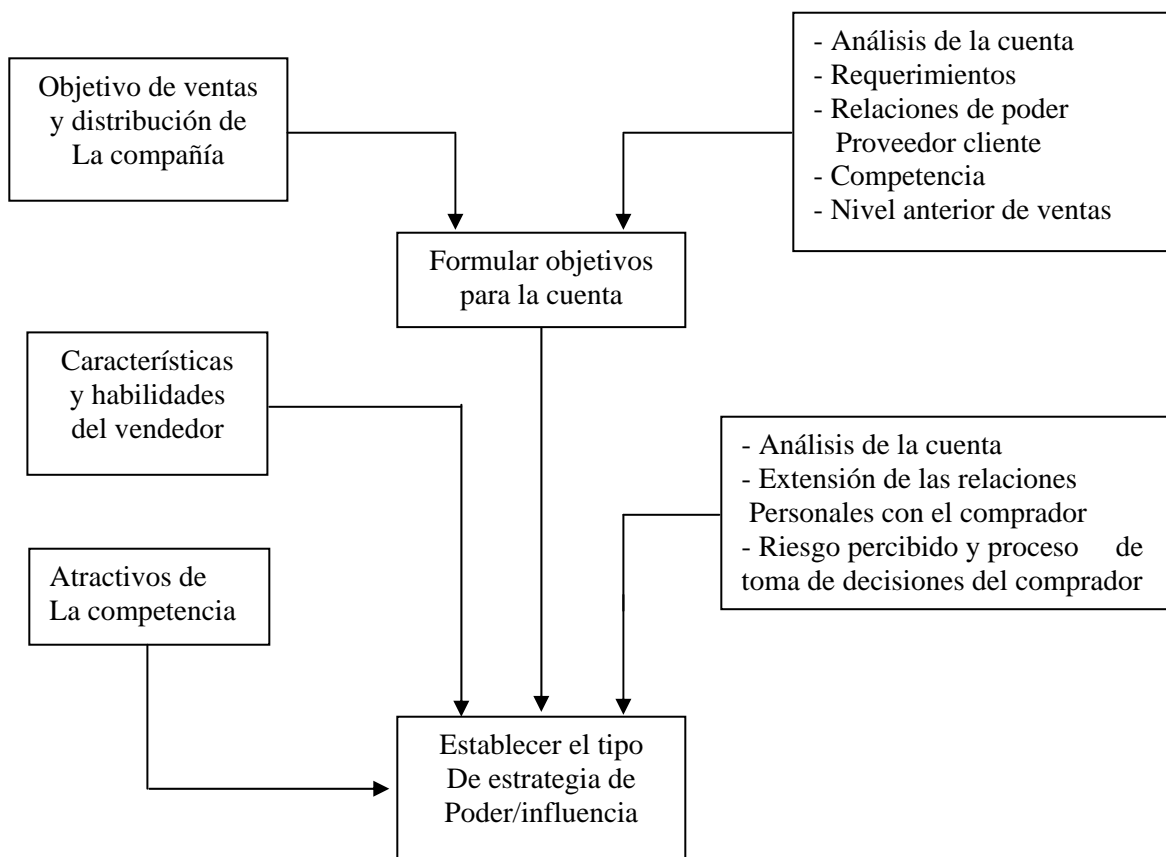
A continuación se esboza un esquema de un proceso de planificación generalizado o estandarizado el cual puede tomar como base un vendedor y perfeccionarlo de acuerdo con el tipo de venta y los productos que este promueva:

---

<sup>27</sup> Ibid. Pág. 307.

<sup>28</sup> Ibid. Pág. 307.

## 1.2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN QUE DEBE HACER UN VENDEDOR<sup>29</sup>.



## 1.3. EL PAPEL DE LA VENTA PERSONAL EN EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS.

“Los vendedores son en muchos aspectos los “héroes desconocidos” del mercadeo, y el éxito de las compañías depende en gran medida de la habilidad que despliegan los vendedores para hacer coincidir los productos que la empresa comercializa con las necesidades de los clientes, y, desde luego para efectuar los traspasos de la propiedad (esto es, hacer las ventas). Por eso, formular una estrategia de venta personal y administrar a los vendedores que la ponen por obra, son tareas no sólo críticas, indispensables sino muy difíciles.

<sup>29</sup> Ibid. Pág. 308.



La venta personal es una forma altamente distintiva de promoción. Lo mismo que otras formas –publicidad, entre otros-, es básicamente comunicación: pero, a diferencia de aquellas, es de doble vía, no de una sola vía, pues implica un intercambio social en que vendedor y cliente se afectan mutuamente por lo que dicen y lo que hacen. El resultado de cada situación depende de lo que logren comunicarse entre sí y lleguen a un acuerdo entre necesidades y metas.

El carácter social de la venta personal hace que esta actividad sea muy difícil de administrar. La administración tiene que dar a los vendedores libertad para entenderse con los clientes en la manera que considere más efectiva, pero al mismo tiempo es indispensable dirigir y controlar la fuerza vendedora para llegar a alcanzar los objetivos de la compañía<sup>30</sup>.

“Con la venta personal se persiguen objetivos tanto a largo como a corto plazo. Los de largo plazo son amplios y generales, cambian muy poco con el tiempo, y se refieren principalmente a lo que la administración espera que la venta personal contribuya a los objetivos globales de la empresa. Los de corto plazo son más específicos y se refieren al papel que la administración asigna a la venta personal como parte del programa promocional y de la estrategia general de mercado. Los objetivos de la venta personal pueden ser:

- 1) Realizar toda la tarea vendedora (como ocurre cuando no hay otros elementos en la mezcla promocional).
- 2) Atender a los clientes existentes (es decir, mantener la comunicación con ellos, tomar pedidos, etc.)
- 3) Buscar y obtener nuevos pedidos.
- 4) Asegurar y conservar la cooperación de la clientela para el abastecimiento y promoción de la línea de productos.
- 5) Mantener la clientela informada acerca de los cambios que se hagan en la línea de productos y sobre otros aspectos de las estrategias de mercado.

---

<sup>30</sup> Op. Cit. CUNDIFF, Edward; STILL, Richard y GONNOVI, Norman. Pág. 312.

6) Ayudar a los clientes en la venta de la línea (como lo hacen los vendedores misioneros).

7) Recoger y transmitir información de mercadeo que sea de interés y utilidad para la administración de la compañía.

La anterior lista es simplemente ilustrativa de los muchos objetivos que se podrían asignar al personal de ventas. Además de estos objetivos cualitativos, hay ciertos objetivos cuantitativos que también se le asignan, tales como:

1) Alcanzar un determinado volumen de ventas.

2) Lograr el volumen de ventas en forma que contribuya a los objetivos de utilidades (es decir, vendiendo la combinación apropiada de productos).

3) Mantener los gastos de venta personal dentro de ciertos límites.

4) Asegurarse y conservar una participación específica del mercado”<sup>31</sup>.

#### **1.4. DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS.**

Los representantes de ventas sirven como enlace personal de la empresa con sus clientes. Debido a que el representante de ventas es la compañía misma para muchos de sus clientes. Además de esto el vendedor puede traer mucha información de inteligencia acerca del cliente, la cual resulta ser muy necesaria para la empresa. Por lo tanto, la compañía necesita poner suma atención a todo lo relacionado con el diseño de la fuerza de ventas, o sea el desarrollo de los *objetivos* de la fuerza de ventas, así como la *estrategia, estructura, tamaño y su compensación*.

#### **¿Cómo Establecer Los Objetivos De La Fuerza De Ventas?<sup>32</sup>**

“Para administrar la fuerza de ventas de modo eficaz, los gerentes o jefes de ventas primero que todo deben desarrollar objetivos de ventas, los cuales *le indican a los vendedores lo que se espera que logren durante un determinado periodo, además, le da a la fuerza*

---

<sup>31</sup> Ibid. Pág. 313-314.

<sup>32</sup> KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Prentice – Hall. Hispanoamericana 1998. S.A. México. Pág. 686.

*de ventas dirección y propósito y actúan como estándares de desempeño para la evaluación y el control del personal de ventas.*

Los objetivos de ventas deben establecerse en términos precisos y mensurables y deben especificar el periodo y las áreas geográficas comprometidas. Ejemplo: En **Nissan Motor Co.**, el objetivo de ventas nacionales para 1993 fue de 1.27 millones de unidades y el objetivo de exportación, de 870.000 unidades.

Por lo general, los objetivos de ventas se desarrollan tanto para la fuerza de ventas total como para cada vendedor. Los objetivos para toda la fuerza normalmente se establecen en términos de *volumen de ventas, participación de mercado o utilidades*. Los objetivos de volumen se refieren a ventas en pesos o unidades. Cuando los objetivos de ventas se fijan en términos de participación de mercado, éstos por lo general requieren un incremento en la proporción de ventas de la empresa en relación con la cantidad total de productos vendidos por todos los negocios en dicha industria. Cuando los objetivos de ventas se basan en las utilidades, éstos por lo general se deben establecer en términos de cantidades, en pesos o rendimiento sobre la inversión.

Los objetivos de ventas, o *las cuotas*, para los vendedores individuales se expresan a menudo en términos de volumen de ventas en pesos o unidades. Entre otras bases que se pueden utilizar para los objetivos de ventas individuales se incluyen el tamaño promedio de pedido, la cantidad promedio de visitas por periodo y la proporción de pedidos frente a las visitas”.

**¿En que consisten las cuotas?**<sup>33</sup> Por lo general, a los objetivos o metas de ventas se les conoce como “cuotas” las cuotas se dividen en cuotas semestrales, trimestrales, mensuales e incluso semanales. Esta división ayuda a la administración a conocer, casi sobre una base diaria, si el departamento de ventas está cumpliendo con sus metas. También ayuda al gerente de ventas a determinar si los vendedores se desempeñan bien y cuales necesitan ayuda.

**Determinación de las Cuotas**<sup>34</sup>. Los gerentes de ventas toman la responsabilidad total por la cuota de venta que la ha entregado la alta dirección y traspasa partes de ella a los equipos de venta. De hecho, el gerente de ventas nacional –en caso de que exista- le asigna a cada vendedor de la compañía una parte de su responsabilidad de lograr las metas de este año.

---

<sup>33</sup> GAROFALO, Gene. Op. Cit. Pág. 221.

<sup>34</sup> Ibid. Pág. 221.

Esta asignación no siempre se hace de manera directa, es decir, que puede pasar por diversos niveles jerárquicos. Por lo general, en una gran empresa dedicada al comercio al por mayor el proceso de asignación “baja gradualmente” de la forma en que se puede observar en la figura siguiente:

### **1.5. ESCALA JERÁRQUICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE FUERZA DE VENTAS<sup>35</sup>.**



“En las compañías muy grandes quizá también haya gerentes de zona, supergerentes regionales e incluso vendedores recién nombrados a los que se les asigna una pequeña parte de la responsabilidad por la cuota. *En las compañías más pequeñas es muy probable que el gerente asigne directamente las cuotas a los vendedores del territorio.*

Muchas grandes compañías vienen reduciendo las capas jerárquicas entre la alta dirección y los representantes de ventas. Hay los jefes en las oficinas centrales y los representantes de campo, sin nadie en el medio que distorsione intencionalmente el mensaje. Esta estructura mejora la inteligencia de campo y acorta el enlace de las comunicaciones.

---

<sup>35</sup> Ibid. Pág. 221.

No todos los representantes territoriales recibirán la misma cuota, si la compañía tiene diez representantes y una meta de mil millones de pesos, el gerente de ventas no deberá asignar, de modo automático, un golpe de cien millones de pesos a cada vendedor. Esto se debe a que no todos los territorios tendrán el mismo potencial<sup>36</sup>.

### **¿Como Diseñar La Estrategia Del Cuerpo De Vendedores?**

Una vez que la empresa haya establecido los objetivos de fuerza de ventas, debe pasar a resolver las cuestiones de la estrategia, la estructura, el tamaño y la remuneración del cuerpo de vendedores.

**Diseño de la Estrategia de la fuerza de Ventas<sup>37</sup>:** Toda empresa compite con otras para conseguir los pedidos de los clientes. Así pues, debe fundamentar su estrategia en el conocimiento del proceso que situó el cliente para comprar. En este sentido, una empresa puede usar una o varias técnicas de ventas para ponerse en contacto con los clientes. Un vendedor se puede limitar a hablar con un prospecto o cliente, en persona o por teléfono. De igual forma puede hacer una presentación de ventas ante un grupo de compradores. (por ejemplo un ejecutivo, un vendedor y un ingeniero de ventas de la empresa). En la conferencia de ventas, el vendedor hace que el personal de recursos de la empresa se reúna con uno o varios compradores para analizar los problemas y las oportunidades. En el seminario de ventas, el equipo de una empresa ofrece al personal técnico del cliente un seminario educativo sobre los últimos avances del ramo. La empresa dependiendo de su entorno, recursos y talento humano disponible, decidirá por cual de estas estrategias utilizar lo que lógicamente también incluye sus mezclas.

Por tanto, es frecuente que el vendedor actúe como un “gerente de cuenta” que concreta contactos entre el personal de compras y de ventas de las empresas. Como los vendedores necesitan la ayuda de otras personas de la empresa, las ventas requieren que se trabaje en equipo. En ese sentido, dentro de las otras personas que podrían ayudar a los vendedores se encuentran: la gerencia general, sobre todo cuando se trata de ventas grandes; el personal técnico que ofrece información técnica a los clientes; los representante de servicios a los clientes que ofrecen servicios de instalación, mantenimiento y otros más; y el personal de oficina, como analistas de ventas, procesadores de pedidos y secretarias<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> Ibid. Pág. 222.

<sup>37</sup> KOTLER Philip. Op. Cit. Pág. 687.

<sup>38</sup> SHAPIRO, Benson. y POSNER, Ronald, "Haciendo la Venta Mayor", Harvard Bussines, marzo-abril de 1985, Págs. 68-78.

Así las cosas, cuando la empresa ha optado por una forma de vender deseable, puede recurrir a un cuerpo de vendedores directo o a contrato. *Un cuerpo de vendedores directo* está compuesto por empleados, de medio tiempo o tiempo completo, que trabajan en exclusiva para la empresa. Este cuerpo de vendedores incluye vendedores internos, que realizan sus actividades en oficinas por medio del teléfono o recibiendo visitas a los clientes. *Un cuerpo de vendedores a contrato* está compuesto por representantes, agentes de ventas o corredores del fabricante que reciben una comisión sobre sus ventas<sup>39</sup>.

### ¿Cómo Estructurar La Fuerza De Ventas?

La estrategia de la fuerza de ventas influye en su estructura. La decisión en cuanto a la estructura de la fuerza de ventas es sencilla cuando la empresa vende una línea de productos a una industria con clientes en muchos lugares. En tal caso, la empresa podría estructurar el cuerpo de vendedores por territorios. Cuando la empresa vende muchos productos a muchos tipos de clientes quizá necesita estructurar su fuerza de ventas por productos o por clientes. A continuación se esbozarán las diversas formas en que se puede estructurar la fuerza de ventas de una organización:

***Estructura territorial de la fuerza de ventas***<sup>40</sup> “Cuando la fuerza de ventas se estructura por territorios, se asigna un territorio exclusivo a cada vendedor, dentro del cual venderá la línea entera de productos o servicios de la empresa. Esta estructura del cuerpo de vendedores es la organización más sencilla para vender y ofrece muchas ventajas. **En primer lugar**, define con claridad la labor del vendedor y, como sólo una persona cubre el territorio, ésta se lleva todo el mérito o la culpa del territorio de ventas. **En segundo**, la estructura por territorios fomenta el afán del vendedor por establecer vínculos comerciales locales que, a su vez, mejorarán la eficacia del vendedor para realizar su labor. **Por último**, como cada vendedor se mueve dentro de una zona geográfica pequeña, los gastos de transporte son relativamente modestos.

Por otro lado, las compañías ya establecidas necesitan revisar periódicamente la estructura de su fuerza de ventas conforme cambian las condiciones económicas y del mercado. La compañía Xerox es un buen ejemplo de lo anterior. Xerox administró varias fuerzas de ventas, donde la principal vendía equipo copiador/duplicador, y otras vendieron sistemas de impresión, sistemas para oficina y demás. Al iniciarse la oficina electrónica, Xerox decidió fusionar cuerpos de ventas para evitar que vendedores distintos de Xerox llamaran los mismos clientes y los confundieran con argumentos para productos de oficina distintos. Xerox dividió la nueva fuerza de ventas en cuatro grupos:

---

<sup>39</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 687.

<sup>40</sup> Ibid. Pág. 689

- GNC: Gerentes nacionales de cuentas que daban servicio a las compañías principales con oficinas múltiples dispersas.
- GCP: Gerentes de cuentas principales que dan servicio a las cuentas principales con una o dos cuentas distintas en la región.
- RCs: Representantes de cuentas para dar servicio a cuentas comerciales convencionales con un potencial de 5000 a 10000 dólares.
- RCO: Representantes de mercadotecnia que dan servicio a todos los demás clientes.

La efectividad de una fuerza de ventas que debe viajar hasta donde se encuentran sus clientes está influida por las decisiones de la administración con respecto a los territorios de ventas. Los gerentes de ventas que deciden sobre los territorios deben considerar el tamaño, la forma, la fijación de rutas y la programación.

Hay varios factores que hacen parte del diseño, del tamaño y de la forma del territorio de ventas. **Primero**, los gerentes de ventas deben construir territorios de manera que puedan medirse los potenciales de ventas. Con frecuencia, los territorios de ventas están compuestos por varias unidades geográficas para las cuales son asequibles los datos de mercado, como censos de zonas, municipios o departamentos. Se sugiere que los gerentes de ventas traten de crear territorios con potenciales de ventas similares o que requieran casi la misma cantidad de trabajo, ya que es muy factible que los territorios aún teniendo potenciales de ventas iguales, sean desiguales en cuanto a tamaño geográfico y los vendedores con grandes territorios tienen que trabajar mucho más para generar un determinado volumen de ventas. Y por el contrario, si se crean territorios de ventas que requieren cantidades de trabajo iguales, con frecuencia los potenciales de ventas para dichos territorios variarán.

Así las cosas, si el personal de ventas es parcial o completamente remunerado con comisiones, ellos tendrán potenciales de ingreso desiguales. Por consiguiente es deber del gerentes de ventas tratar de equilibrar las cargas de trabajo de los territorios y los potenciales de ingresos por medio del uso de tasas de comisiones territorios de ventas, entre otros. No obstante siempre prevalecerán algunas desigualdades”.

El tamaño y la forma de un territorio también deberán ayudar a la fuerza de ventas para darle la mejor cobertura posible de clientes y minimizar los costes de venta. El tamaño y la forma del territorio deben tener en cuenta la densidad y la distribución de clientes<sup>41</sup>.

***Estructura de la fuerza de ventas por producto.***<sup>42</sup> En este tipo de estructura los vendedores deben conocer sus productos, sobre todo si los productos son muchos, no están relacionados y son complejos. Esta necesidad, sumada a la tendencia hacia la administración de productos, ha llevado a muchas empresas a adoptar una estructura por productos para su cuerpo de vendedores, en cuyo caso el cuerpo de vendedores vende líneas de productos.

No obstante, la estructura por producto puede crear problemas si un cliente dado cualquiera compra muchos productos de la empresa porque se presenta el caso de que varios vendedores pueden visitar el mismo cliente, el mismo día. Esto significa que recorrerán las mismas rutas y esperarán para que los reciban los agentes de compras. *Estos costos extraordinarios se deben comparar con los beneficios que ofrecen el mayor conocimiento del producto y la atención a los productos individuales.*

***Estructura de la fuerza de ventas por clientes.*** En esta forma de estructura se organiza al cuerpo de vendedores de acuerdo con clientes o industrias. En consecuencia, se pueden armar cuerpos de vendedores para diferentes industrias, para atender a clientes corrientes, en contraposición de encontrar a otros nuevos, y para cuentas importantes, en contraposición a las cuentas normales. El hecho de organizar su fuerza de ventas por clientes puede servirle a la empresa para enfocarse con más precisión hacia los clientes.

***Estructuras complejas de la fuerza de ventas.***<sup>43</sup> Cuando una empresa vende una gran variedad de productos a muchos tipos de clientes, en una zona geográfica extensa, con frecuencia será necesario que combine varios tipos de estructuras para su fuerza de ventas. Los vendedores se pueden especializar por territorio y producto, por territorio y mercado, por producto y mercado o por territorio, producto y mercado. Bajo esta modalidad es posible que el vendedor dependa de uno o varios jefes de ventas o gerentes generales en caso de que la empresa sea demasiado grande.

---

<sup>41</sup> ZOLTERNIS, Andris y SINHA, Prabhkant. “La Alineación de Territorio de ventas: Una revisión y Modelo” en Management Science, Nov. de 1983 Págs. 1237-1256.

<sup>42</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 690.

<sup>43</sup> Ibid. Pág. 690.



## ¿Cómo Determinar El Tamaño De La Fuerza De Ventas?

Cuando la empresa ha optado por su estrategia y estructura, podrá pasar a considerar el tamaño de la fuerza de ventas. Los vendedores representan uno de los activos más productivos de la empresa, pero también uno de los más caros. Por consiguiente, al aumentar su cantidad la gerencia debe esperar que suban tanto las ventas como los costos.

La decisión de cuántos vendedores utilizar es importante porque influye en la capacidad de la empresa para generar ventas y utilidades. Además, el tamaño de la fuerza de ventas afecta los métodos de remuneración que se utilizan, la moral de los vendedores y la gerencia global de la fuerza de ventas. El tamaño de la fuerza de ventas debe ajustarse periódicamente porque los planes de una empresa cambian, al igual que los mercados y las fuerzas del entorno. Un riesgo que no deben correr las organizaciones consiste en reducir el tamaño de la fuerza de ventas para incrementar las utilidades. El área de ventas podría perder fortaleza y flexibilidad, lo que le impediría reaccionar cuando predominen las repercusiones del crecimiento o las mejores condiciones del mercado<sup>44</sup>.

Existen varios métodos analíticos para determinar el tamaño óptimo de la fuerza de ventas. Un método incluye determinar cuántas visitas de ventas al año se necesitan para que una organización atienda de manera eficaz a los clientes y luego dividir este total entre la cantidad promedio de visitas de ventas que un vendedor hace anualmente. Supóngase que la compañía calcula que hay 1000 clientes A y 2000 clientes B que se requieren en el territorio de ventas; y que los clientes A requieren de 36 visitas anuales y los clientes B de 12 visitas por año. Esto significa que la compañía necesita una fuerza de ventas que pueda realizar 60000 visitas por año. Supóngase además que un representante de ventas puede realizar en promedio 1000 visitas por año. Por consiguiente la compañía necesita de 60 representantes de ventas de tiempo completo. Un segundo método se basa en el análisis marginal, según el cual se agregan vendedores a la fuerza de ventas hasta que los costos de un vendedor adicional igualen las ventas adicionales generales por esa persona. Aunque los gerentes de ventas pueden utilizar uno o varios métodos analíticos, por lo general moderan las decisiones con juicio subjetivo<sup>45</sup>.

De otra parte, para (Cundiff; Still y Govony) “una consideración importante para decidir sobre el tamaño de la fuerza vendedora es la tasa de rotación del personal. Si una compañía tiene 100 vendedores, necesita 100 para el año entrante, y tiene una rotación anual del 10%, entonces va a necesitar enganchar 10 vendedores durante el año. La rotación de la fuerza vendedora se define como el número de vendedores que se separan, renuncian, o son despedidos por cada 100 miembros de la fuerza vendedora. Siempre tiene que haber un

---

<sup>44</sup> PRIDE, William. Y FERRELL, O. C. Op. Cit. Pág. 599.

<sup>45</sup> KOTLER Philip. Op. Cit. Pág. 693.

poco de rotación. Si no la hay, la fuerza vendedora puede estarse volviendo rutinaria e ineficaz y sigue en la compañía sólo porque la administración no ha sido capaz de reemplazarla. La administración debe optimizar la rotación de modo de ir eliminando a los que no sirven y al mismo tiempo mantener los costos de rotación tan bajos como sea posible.

La decisión de la administración sobre el tamaño de la fuerza vendedora se reduce en definitiva a calcular el número de vendedores que se necesitan para alcanzar los objetivos de venta personal de la compañía. Considérese, por ejemplo, el objetivo relativo a volumen de ventas: si el oficio de venta se ha definido con exactitud y en forma completa, será posible calcular el volumen monetario de ventas que debe producir cada vendedor; dividiendo por esta cantidad el monto del presupuesto de ventas y haciendo un descuento por la tasa de rotación de personal, se obtiene el número de vendedores que se necesitan. La administración debe hacer un cálculo para cada uno de los objetivos de la venta personal, con el propósito, en cada caso, de determinar el número de personas que se requieren para realizar el objetivo. Las dificultades de hacer cálculos varían con el objetivo y con la naturaleza de las actividades del vendedor en relación con su realización. Es mucho menos difícil, por ejemplo, calcular el número de personas que se requieren para alcanzar objetivos cuantitativos (como volumen total de ventas para la compañía) que estimar los que se necesitan para lograr objetivos cualitativos (como "asegurar y mantener la cooperación de los clientes" o "crear buena voluntad entre los clientes de clientes"). Pero de una combinación de tales estimaciones la administración determina el tamaño de la fuerza vendedora que necesita para llevar a la práctica su estrategia de venta personal<sup>46</sup>.

### **¿Cómo Compensar O Remunerar La Fuerza De Ventas?**

La empresa, para atraer a los vendedores, debe tener un plan de remuneración atractivo. Estos planes varían mucho de acuerdo con la industria y con la empresa dentro de la misma industria. El monto de la remuneración se debe acercar a la "cantidad vigente que se paga en el gremio por el tipo de trabajo de ventas y la capacidad requerida. Si se paga menos de la cantidad vigente se atraería a muchos vendedores de poca calidad y, por otra parte, sería absurdo pagar más. La remuneración está compuesta por varios elementos: una cantidad fija, una cantidad variable, gastos y prestaciones. *La cantidad fija*, por regla general un sueldo, permite al vendedor tener un ingreso fijo. *La cantidad variable*, que podrían ser comisiones o bonos sobre las ventas realizadas, recompensa al vendedor por realizar un esfuerzo mayor. Los estipendios para *gastos*, (reembolso de gastos o partidas para gastos) con los que se reembolsa a los vendedores los gastos relacionados con su trabajo, permiten a los vendedores realizar actividades de ventas necesarias y deseables. *Las prestaciones*,

---

<sup>46</sup> CUNDIFF, Edward; STILL, Richard y GOVONI, Norman. Op. Cit. Pág. 317.

como vacaciones pagadas, permisos por enfermedad o accidente, pensiones y seguro de vida, ofrecen seguridad laboral y satisfacción”<sup>47</sup>.

Cada método básico presenta un equilibrio diferente de dos propósitos subyacentes de la remuneración: dar a la administración el poder de dirigir a los vendedores, y dar a éstos el incentivo para que trabajen en forma productiva<sup>48</sup>.

La gerencia debe elegir la mezcla de estos elementos de compensación que sea la más sensata para cada trabajo de ventas. En realidad es bastante difícil incorporar todos estos requerimientos en un programa sencillo; algunos de ellos se cumplirán y otros no.

Los estudios que evalúan el impacto de los incentivos financieros sobre el desempeño de las ventas indican cinco respuestas generales. *Para los individuos sensibles al dinero*, el incremento de los incentivos por lo general aumenta los esfuerzos de ventas y la disminución de las recompensas financieras los disminuye. *Los vendedores no sensibles* mantienen su nivel de ventas independientemente del incentivo. *Los vendedores sensibles al ocio* tienden a trabajar menos cuando se lleva a cabo el sistema de incentivos. Por lo general, las personas *que están contentas con el ingreso* se ajustan al desempeño para igualar los objetivos de ingreso. La determinación de las reacciones potenciales y el análisis de las personalidades de la fuerza de ventas ayudan a la gerencia a evaluar el funcionamiento o no de un programa de incentivos.<sup>49</sup>

Al concebir un plan de remuneración, la administración de ventas se debe esforzar por lograr un equilibrio entre libertad, ingreso e incentivos.

“Las diferentes combinaciones de remuneraciones fijas y variables da lugar a cuatro tipos básicos de planes de remuneración: *sueldo directo*, *comisión directa*, *sueldo más bono* y *sueldo más comisión*. Algunos programas de combinación como los que usualmente son utilizados por las empresas de comercialización exigen que un vendedor supere cierto nivel de ventas antes de recibir una comisión; otros ofrecen comisiones para cualquier nivel de ventas.

La administración encargada del programa de remuneración de la fuerza de ventas es fundamental para generar una alta moral y productividad entre el personal de ventas. Un buen vendedor es muy vendible en el lugar de trabajo de hoy, y los gerentes de ventas de

---

<sup>47</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 692.

<sup>48</sup> CUNDIFF, Edward; STILL, Richard y GOVONI, Norman. Op. Cit. Pág. 320.

<sup>49</sup> PRIDE, William. Y FERRELL, O. C. Op. Cit. Págs. 601-602.

éxito cambian regularmente de industrias. El conocimiento y las habilidades básicas relacionadas con la administración de ventas tienen mucha demanda y algunas veces se obtiene nueva información de diferentes experiencias en el trabajo. Para mantener un programa de remuneración eficaz y conservar a los empleados productivos, la administración de ventas debe revisar y evaluar periódicamente el plan y hacer los ajustes necesarios”<sup>50</sup>.

Luego de haber esbozado los elementos que inciden en el *diseño de la fuerza de ventas* y la forma en que lo hacen, se pasará a exponer teóricamente los aspectos relacionados con la *administración* de ésta.

## **1.6. ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**

Cuando la empresa ya ha establecido los objetivos, estrategias, estructura, tamaño y compensación de la fuerza de ventas, debe orientarse hacia la descripción del cargo el reclutamiento, selección, capacitación, dirección, motivación y evaluación de los representantes de ventas.

Al gerente de ventas o a quien haga sus veces, le corresponde la obligación de asegurarse de que la fuerza vendedora desempeñe la función que se le ha asignado en el proceso de diseño, dicho de otra forma, el gerente de ventas tiene la obligación de hacer que la fuerza de ventas ejecute las actividades que se le adjudicaron y además de esto debe propiciar los medios y fines acordes para ello. Son varios los procedimientos y políticas que guían estas decisiones. Pero, antes que todo el gerente de ventas debe tener definido las funciones de los cargos.

### **Importancia de la descripción del cargo<sup>51</sup>.**

En todas las compañías la *descripción del cargo*, que detalla los deberes y responsabilidades de los vendedores, es cuestión básica en la administración de la fuerza vendedora. Dicho de otro modo, la efectividad de dicha fuerza depende de lo completa y exacta que sea esa descripción. Del análisis de los deberes y responsabilidades que constituye el cargo, la administración debe deducir el conjunto de condiciones personales que deben poseer los vendedores. Esto le dará la clave para buscar mejores fuentes de personal y contratar al o los más calificados.

---

<sup>50</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 692.

<sup>51</sup> CUNDIFF, Edward; STILL, Richard y GOVONI Norman. Op. Cit. Pág. 318.

De otra parte, *La comparación de las condiciones que se desean con las que posee el nuevo personal contratado para ventas, indicará la amplitud y profundidad del adiestramiento inicial necesario*, de igual modo, *la comparación de las descripciones del cargo con las condiciones que poseen los vendedores veteranos, es una técnica básica para la evaluación de los vendedores y ayuda a determinar el contenido que deben tener los cursos de capacitación.*

Por otra parte, la descripción del cargo sirve de guía a la administración para diseñar el plan de remuneración del personal de ventas, y para planear los programas de motivación y llegar a los mejores métodos de supervisión de los vendedores.

### **¿En Qué Consiste El Reclutamiento Y Que Proporciona?**

Cuando la gerencia ha decidido qué características necesita, tiene que reclutar a los vendedores. El reclutamiento supone la identificación de fuentes de personal<sup>52</sup>. La gerencia de ventas *en primer lugar* debe analizar todas las fuentes que se hayan utilizado con anterioridad según el número de personas que se hayan obtenido de cada una y su éxito o fracaso como vendedores de la compañía. Esto para actuar con conocimiento de causa y con base en la experiencia. *En segundo lugar*, Aun cuando algunas fuentes internas, como otros departamentos y secciones que no son de ventas, de vez en cuando tiene algunas personas aprovechables. La mayor parte de las empresas tiene que buscar en fuentes de fuera el personal que necesitan<sup>53</sup>.

El departamento de recursos humanos puede buscar aspirantes consiguiendo nombres proporcionados por sus vendedores, recurriendo a oficinas de empleo, publicando anuncios clasificados, publicidad radial, contratando estudiantes universitarios, reclutamiento interno, vendedores experimentados de la competencia, entre otros.

### **¿Cómo Seleccionar La Fuerza De Ventas?**

El reclutamiento atraerá a muchos solicitantes, de entre los cuales la empresa tendrá que seleccionar a los mejores. En consecuencia la administración de ventas deberá diseñar un procedimiento de selección que satisfaga las necesidades específicas de la empresa. El proceso incluiría los pasos que generen la información requerida para la toma de decisiones de selección exactas. Sin embargo, debido a que cada paso incurre en cierto gasto, no debería haber más pasos que los necesarios. Las etapas del proceso de selección deben

---

<sup>52</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 694.

<sup>53</sup> CUNDIFF, Edward; STILL, Richard y GOVONI Norman. Op. Cit. Pág. 319.

estar ordenadas en serie de manera que los pasos más costosos, como examen físico, estén cerca del final. De ese modo serán pocas las personas que pasen por las etapas más costosas<sup>54</sup>.

“El procedimiento de selección puede ser desde una sola entrevista informal hasta extensas pruebas y entrevistas. *Muchas empresas aplican pruebas formales a los solicitantes para ventas. Las pruebas suelen medir la aptitud para las ventas, la capacidad analítica y organizativa los rasgos de la personalidad y otras características más. También pueden aplicar pruebas psicológicas (de aptitud, de inteligencia, de personalidad, y otras).*

Un sistema de selección debe poseer una serie de “tamices” o fases en cada una de los cuales el candidato puede ser detenido para no seguirlo considerando. El número y refinamiento relativo de los tamices, naturalmente, depende de los recursos que la administración esté dispuesta a destinar a la selección de sus vendedores. Considerando sus propias necesidades, cada compañía debe inventar su propio sistema de selección”<sup>55</sup>.

**Importancia de una selección cuidadosa.** La base del buen funcionamiento de un cuerpo de vendedores está en seleccionar buenos vendedores. Los grados de rendimiento de un vendedor promedio y de uno superior pueden ser muy diferentes. En un cuerpo de vendedores típico, el 30% de los vendedores superiores pueden producir el 60% de las ventas. Por tanto, la selección cuidadosa de los vendedores puede aumentar mucho la actuación general del cuerpo de vendedores<sup>56</sup>.

Además de las diferencias en el rendimiento de las ventas, una selección equivocada provoca una costosa “rotación” Los costos de la rotación frecuente pueden ser considerables. Cuando un vendedor renuncia, el costo por encontrar y capacitar a otro, sumado al costo de las ventas que se pierden, resulta muy oneroso. Además, un cuerpo de vendedores con muchos elementos nuevos es menos productivo.

**¿Qué hace que un vendedor sea bueno?**<sup>57</sup> “La elección de vendedores no sería problemática si la empresa supiera qué *característica buscar*. Por ejemplo, si supiera que los vendedores buenos son extrovertidos, agresivos y enérgicos, simplemente podría verificar si los solicitantes tienen estas características. Sin embargo, muchos vendedores

---

<sup>54</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 694

<sup>55</sup> CUNDIFF, Edward; STILL, Richard y GOVONI, Norman. Op. Cit. Pág. 319.

<sup>56</sup> LUCAS, George Hijo; PARASURAMAN, Roberto. ENIS, David. "Un Estudio Empírico de Producción de La Fuerza de Ventas". Marketing & Management, julio de 1987 Págs. 324-342

<sup>57</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 693.

exitosos son tímidos, correctos y muy tranquilos. Los vendedores exitosos pueden ser altos, pero también chaparros, pueden expresarse muy bien, o hacerlo muy mal, y pueden vestir con gran elegancia o en forma atroz.

No obstante, se continúa buscando la lista mágica de características que asegure la capacidad para las ventas. *Un buen punto de partida radica en preguntar a los clientes cuáles son las cualidades que les agradan y prefieren en los vendedores.* Casi todos los clientes señalan que les gustaría que los representantes de ventas fueran honestos, confiables, con conocimientos y dispuestos a ayudar. La compañía debe buscar estas cualidades al seleccionar sus candidatos”.

Otro enfoque *consiste en buscar cualidades comunes en los vendedores con mayor éxito* en la compañía. Charles Garfield, en su estudio de vendedores superdotados, concluyó que los super-vendedores presentan las siguientes cualidades: *toman riesgos, cuentan con un poderoso sentido de misión con capacidad para resolver problemas, preocupación por el cliente, y planificadores de llamadas cuidadosas*<sup>58</sup>.

### **¿Cómo capacitar a los vendedores?**

“En la actualidad, la mayoría de las empresas tienden a poner a sus vendedores a trabajar casi después de contratarlos, dándoles muestras, blocks de pedidos e instrucciones generales. Los programas de capacitación en algunos casos son considerados un lujo; traducido en un gasto enorme por concepto de instructores, materiales, espacio y sueldo para una persona que no está vendiendo aún, así como en pérdida de oportunidades para realizar ventas, porque la persona no estará trabajando en la calle.

De otra parte, algunas organizaciones tienen programas de entrenamiento formales; otras dependen de la capacitación informal en el lugar de trabajo. Algunos programas de entrenamiento sistemáticos son bastante costosos, otros, cortos y rudimentarios. Independientemente de que el programa de entrenamiento sea complejo o simple, las personas que lo desarrollen deben considerar qué enseñar, a quién entrenar y cómo entrenarlos”<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Véase Charles Garfield, *Los Nuevos Héroes de Negocio americano* (Nueva York: (Avon Books, 1986) “lo que hace un vendedor excelente” en *The Management*, 23 del agosto de 1994.

<sup>59</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 694.

Los programas de capacitación tienen diferentes metas. Un programa de entrenamiento en ventas puede centrarse en la empresa, los productos o los métodos de venta. Con frecuencia, los programas de entrenamiento de vendedores experimentados de una empresa hacen énfasis en la información del producto, aunque los vendedores también deben estar informados acerca de las nuevas técnicas de venta y los cambios en los planes, las políticas y los procedimientos de la empresa<sup>60</sup>.

Otro aspecto importante de la capacitación es otorgar información de la compañía a los vendedores, ya que éstos tienen que conocer a la empresa e identificarse con ella, por consiguiente la mayor parte de las empresas deben dedicar la primera parte del programa de capacitación a describir la historia y los objetivos de la empresa, su organización, su estructura financiera y sus instalaciones, así como sus productos y mercados principales. Como los vendedores también tienen que conocer los productos de la empresa, hay que informar a los vendedores que se están capacitando cómo funcionan los productos. Los vendedores también deben conocer las características de los clientes y de los competidores, por lo que el programa de capacitación les debe enseñar sobre las estrategias de la competencia y sobre los diferentes tipos de clientes y sus necesidades o motivos para comprar, al igual que los hábitos de compra. Los vendedores deben aprender a hacer presentaciones efectivas, así que se les enseñan los principios de las ventas y la empresa esboza los argumentos principales para poder vender cada producto. Por último, los vendedores tienen que entender los procedimientos para trabajar en la calle y sus responsabilidades. Además deben aprender a dividir el tiempo entre cuentas activas y en potencia y cómo llevar una cuenta de gastos, prepara informes y enviar las comunicaciones debidamente<sup>61</sup>.

Los programas de entrenamiento pueden estar orientados a vendedores recién contratados, vendedores experimentados o ambos. Comúnmente, el nuevo personal de ventas requiere un amplio entrenamiento, en tanto que el personal experimentado necesita cursos de repaso sobre productos establecidos y entrenamiento con respecto a información sobre nuevos productos. Los programas de entrenamiento pueden estar dirigidos a toda la fuerza de ventas o a un segmento de ésta<sup>62</sup>.

“El entrenamiento en ventas puede realizarse en el campo, en instituciones educativas, en las instalaciones de la empresa o en varias de estas localidades. Algunas empresas entrenan a los nuevos empleados antes designarlos a un puesto específico en ventas. Otras sin embargo. Los colocan en el campo inmediatamente, dándoles entrenamiento formal sólo después de que los nuevos vendedores obtengan un poco de experiencia. Los programas de entrenamiento para el personal nuevo pueden ser cortos o prolongados; algunos incluso

---

<sup>60</sup> PRIDE, William. y FERREL, O. C. Op. Cit. Pág. 601.

<sup>61</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 695.

<sup>62</sup> FERNÁNDEZ, Marcos. Op. Cit. Pág. 309.



pueden ser más prolongados. El entrenamiento en ventas para el personal experimentado con frecuencia se programa cuando las actividades de ventas no son tan exigentes. Debido a que el entrenamiento de vendedores experimentados por lo general se repite, la administración de ventas de una empresa debe determinar la frecuencia, la secuencia y la duración de estos esfuerzos.

Es pertinente, que los gerentes de ventas, así como otros vendedores, participen en el entrenamiento en ventas, ya sea a diario en el lugar de trabajo o periódicamente en las reuniones de ventas. Algunas veces los vendedores reciben entrenamiento de especialistas técnicos en sus propias organizaciones. Además, una cantidad de individuos y organizaciones venden programas especiales de entrenamiento en ventas. Los materiales apropiados para estos programas van desde películas, textos, manuales y casos hasta diapositivas de aprendizaje programado y casetes de audio y video. Las conferencias, las demostraciones, los ejercicios de simulación y el entrenamiento en el lugar de trabajo pueden ser todos métodos eficaces de enseñanza. La selección de métodos y materiales de personas que se entrenaran, el contenido y la complejidad del programa, la duración y ubicación, el tamaño del presupuesto de entrenamiento, la cantidad de instructores y sus preferencias son decisiones que debe tomar las directivas de la organización basada en criterios serios y profesionales, no en la intuición”<sup>63</sup>.

### **¿Como Supervisar A Los Vendedores?**

Los vendedores necesitan algo más que un territorio, una remuneración y capacitación, también necesitan supervisión. La empresa, por medio de la supervisión dirige y motiva al cuerpo de vendedores para que realice mejor su trabajo.

**¿Cómo dirigir a los vendedores?** Esto puede depender desde el tamaño de la empresa hasta la experiencia de su fuerza de ventas. Por tanto, las empresas varían mucho en cuanto al grado de supervisión que dedican a sus vendedores. Además, lo que le funciona a una empresa, quizá no le sirva a otra, sin embargo existen algunos tópicos que son susceptibles a estandarizaciones<sup>64</sup>.

**¿Cómo desarrollar prospectos de venta y las normas para visita?** “El gerente de ventas debe clasificar a los cliente de acuerdo con el volumen de ventas, las utilidades y del posible crecimiento, y establecer las normas para las visitas en consecuencia. Así pues, los vendedores podrían realizar visitas semanales en el caso de cuentas con muchas ventas o potencial, pero visitas poco frecuentes en el caso de cuentas pequeñas. Además del tamaño

---

<sup>63</sup>PRIDE, William y FERREL, O. C. Op. Cit. Pág. 602.

<sup>64</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 696.

y el potencial de las ventas, las normas para las visitas pueden depender de otros factores como la actividad de la competencia en cuanto a sus visitas y el estado de desarrollo de la cuenta.

Del mismo modo, el gerente de ventas, deberá especificar cuánto tiempo deben dedicar sus vendedores a buscar prospectos para cuentas nuevas. La razón por la cual se establece esta norma en las organizaciones es para evitar que los vendedores actúen solos, dedicando la mayor parte de su tiempo a los clientes presentes, que representan cantidades conocidas. Máxime si se tiene en cuenta que un prospecto podría no producir negocios nunca, Además de esto los vendedores pueden dar por hecho que las cuentas que tienen siempre les darán resultados. *Por consiguiente, a no ser que los vendedores reciban una recompensa por abrir cuentas nuevas, quizá eviten desarrollarlas. Algunas empresas incluso podrían depender de un cuerpo especial de vendedores para abrir otras cuentas”.*

***¿Cómo aprovechar el tiempo de las ventas?*** “Los vendedores tienen que saber aprovechar su tiempo muy bien. Un instrumento para tal efecto sería el *programa anual de visitas*, que indica que cliente y qué prospectos se deben visitar en qué meses y qué actividades incluyen la participación en ferias, la asistencia a reuniones de ventas y la realización de investigaciones mercadotécnicas.

Los representantes de ventas de la compañía Bell Telephone planean sus visitas y actividades con base en tres conceptos. *El primero* es el desarrollo del mercado: diversos esfuerzos para educar a los clientes, cultivar nuevos negocios, y ganar una mayor visibilidad de la comunidad compradora. *El segundo* concepto es la actividad generadora de ventas: esfuerzos directos para vender a clientes productos específicos mediante llamadas particulares. *El tercer* concepto es la actividad de protección de mercados: diversos esfuerzos para saber lo que hace la competencia y para proteger las relaciones con clientes existentes. La fuerza de ventas tiene como objetivo el balance entre estas actividades, de modo que la compañía no logre altas ventas con clientes existentes a expensas del desarrollo del mercado a largo plazo.

Otro instrumento sería el análisis del tiempo y de las obligaciones. Además del tiempo dedicado a las ventas, el vendedor dedica tiempo a:

- Viajes: En algunos empleos, el tiempo que se ocupa en viajar representa el 50% del tiempo total. Este puede reducirse si se utilizan medios de transporte más rápidos, si bien ello puede aumentar los costos.

- Alimentos y descansos: Una porción del día de trabajo de la fuerza de ventas transcurre en tomar alimentos y en descansar.
- Esperas: La espera consiste en el tiempo transcurrido en la oficina exterior del comprador. Esto es tiempo muerto a manos de que el representante de ventas lo utilice para planear o redactar reportes.
- Ventas: La venta es el tiempo transcurrido con el comprador en persona o por teléfono. Se divide en “conversación social” y “conversación de ventas”.
- Administración: Consiste en el tiempo que transcurre en la redacción de reportes y facturación que se ocupa en asistir a reuniones de ventas, y hablar con otros integrantes de la compañía acerca de la producción, envíos, facturación, eficiencia de las ventas y otros asuntos”<sup>65</sup>.

No es de extrañar que el tiempo de ventas de persona a persona real no sea más del 25% del tiempo total de trabajo. Podría elevarse de 25% a 30%, y esto en sí mismo representa un incremento del 20%. Las compañías buscan constantemente formas de mejorar la productividad de su fuerza de ventas. Sus métodos toman la forma de capacitación de representantes de ventas en el uso del “poder del teléfono”, simplificando los formularios de inventarios, y utilizar la computadora para desarrollar planes de llamadas y de rutas y proporcionar información acerca de los clientes y la competencia<sup>66</sup>.

Las empresas siempre están buscando la manera de ahorrar tiempo, usando el teléfono en ves de viajar, simplificando la forma de llevar registros, encontrando mejores planes para hacer las rutas y las visitas, y proporcionando mas información de los clientes de mejor calidad.

Los avances en la tecnología de las computadoras y la información han hecho que muchas empresas adopten sistemas automatizados para los cuerpos de vendedores, es decir, se trata de operaciones computarizadas para las ventas, las cuales permiten operaciones mas ordenadas para registrar pedidos, mejorar el servicio o los clientes y más apoyo para el vendedor que toma decisiones.

---

<sup>65</sup> Ibid. Págs. 696-697.

<sup>66</sup> NARUS James A y ANDERSON James C “los papeles de Adentro y Fuera de las ventas” en Industrial Marketing Management 15 (1986) Págs. 55-62

Muchos cuerpos de vendedores en realidad se han vuelto electrónicos. Los vendedores usan la computadoras para obtener perfiles de los cliente y prospectos, analizar y pronosticar las ventas, administrar las cuentas, programar las visitas de ventas, registrar pedidos revisar niveles de existencias y pedidos, prepara informes de ventas y gastos, procesar correspondencia y realizar muchas otras actividades. La automatización del cuerpo de vendedores no sólo reduce la cantidad de visitas de los vendedores, sino que mejora la productividad, así como la calidad de las decisiones de la gerencia de ventas.

### **¿Cómo Motivar A Los Vendedores?**

Algunos vendedores realizarán su mayor esfuerzo sin ninguna presión especial de la gerencia. Para ellos, las ventas pueden ser la tarea más fascinante del mundo. Pero las ventas también pueden ser frustrantes. Los vendedores suelen trabajar solos y, en ocasiones, deben viajar a gran distancia de sus hogares. Pueden enfrentarse a clientes y vendedores de la competencia agresivos y difíciles. En ocasiones carecen de facultades para hacer lo necesario para conseguir una venta, y por tanto, pueden perder grandes pedidos que les ha costado mucho trabajo conseguir. Por eso, con frecuencia, los vendedores necesitan un aliento especial para hacer un buen trabajo. *La gerencia puede elevar el ánimo y la actuación del cuerpo de vendedores por medio del clima de la organización, las cuotas de ventas y los incentivos positivos.* Es necesario que se desarrolle un enfoque sistemático para motivar a los vendedores a ser productivos. La motivación no debe reservarse para periodos de disminución de las ventas. La motivación eficaz de la fuerza de ventas se logra por medio de un conjunto organizado de actividades realizadas continuamente por la administración de ventas de la empresa<sup>67</sup>.

***El clima de la organización.*** El clima de la organización se refiere a la opinión que tienen los vendedores en cuanto a las oportunidades, el valor y las recompensas para el buen rendimiento dentro de la empresa. Algunas empresas tratan a sus vendedores como motores primordiales y les brindan oportunidades sin límite para obtener ingresos y ascensos. No es extraño que la actitud que adopta la empresa ante sus vendedores afecte su comportamiento. Cuando los vendedores no reciben gran estima, existe gran rotación y poco rendimiento. Si reciben gran estima, existe menor rotación y mayor rendimiento.

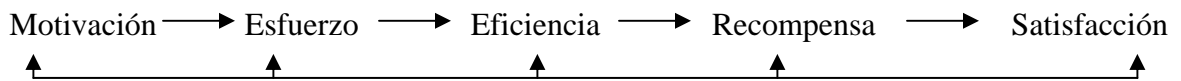
**Los gerentes de ventas deben reconocer los motivos y las metas de su personal y tratar de crear un clima organizacional que permita la satisfacción de sus necesidades personales.** El reconocimiento de las metas individuales es cada vez más emocionante a medida que aumenta la diversidad cultural. Bussines Incentives, Inc. utiliza el reconocimiento, entre otras técnicas, para motivar a su fuerza de ventas, y usa “The BI

---

<sup>67</sup> Kotler, Philip. Op. Cit. Pág. 698.

Way”, un programa amplio y basado en puntos que ofrece a los vendedores diferentes maneras de comprometerse en el esfuerzo de calidad de la empresa. Los vendedores que son útiles para el mejoramiento de la calidad reciben un gran reconocimiento. El trato que reciben los vendedores, de parte de su supervisor inmediato, tiene especial importancia. **Un buen gerente de ventas está siempre en contacto con su cuerpo de vendedores por medio de cartas y llamadas telefónicas, visitas de campo y sesiones de evaluación en la oficina matriz.** Según el momento el gerente de ventas actúa como jefe, compañeros entrenados y confesor del vendedor<sup>68</sup>.

En el mismo orden de ideas, el problema de motivar a los representantes de ventas ha sido estudiado por Churchill, Ford y Walter.<sup>69</sup> A continuación se presenta el modelo básico.



Lo anterior indica que mientras mayor sea la motivación del vendedor, mayor será su esfuerzo; un mayor esfuerzo trae como consecuencia mayor eficiencia; ésta última conlleva a mayores recompensas; las cuales redundan en una mayor satisfacción; y ésta refuerza la motivación. Este modelo implica lo siguiente:

1. Los gerentes de ventas deben ser capaces de convencer a los vendedores de que pueden vender más trabajando más, o de capacitarse para trabajar con más inteligencia. Pero si las ventas están determinadas sobre todo por condiciones económicas o acciones competitivas, ésta relación se ve un poco disminuida.
2. Los gerentes de ventas deben tener capacidad para convencer a los vendedores que las recompensas por una mayor eficiencia bien valen el esfuerzo adicional. Pero si las recompensas parecen ser impuestas con base en parámetros arbitrarios, resultan mínimas o son inadecuadas, esta relación se ve disminuida.

A través de investigaciones se determinó que al medir la importancia de las distintas recompensas posibles, *la recompensa con el mayor valor fue la paga, seguida de promoción, desarrollo personal, y sentido de logro. Las recompensas menos valoradas fueron la estimación y el respeto, la seguridad y el reconocimiento. En*

<sup>68</sup> CAMPANELLI, Melisa “Cómo Premiar la Fuerza de Ventas”, Sales & Marketing Management, Abril 1993 Pág. 63-67

<sup>69</sup> Véase Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, y Orville C Walter, Jr., en sales Force management: Planeación Implementación y Control. (Homewood, IL: Dow Jones-Irwing, 1983)

*otras palabras, los vendedores están sumamente motivados por la paga y por la oportunidad de avanzar y satisfacer sus necesidades intrínsecas, y están menos motivados por los cumplidos y la seguridad personal. No obstante, los investigadores también descubrieron que la importancia de los motivadores variaba según las características demográficas de los vendedores*<sup>70</sup>:

- Las recompensas financieras suelen ser valoradas por vendedores más veteranos de mayor edad y con mayor veteranía, y aquellos cuyas familias son numerosas.
- Las recompensas de orden mayor (reconocimiento, estimación y respeto, sentido de logro) fueron más valoradas por vendedores jóvenes, solteros, o con familias reducidas, y por lo regular con más educación formal.

Antes se analizó la compensación como un motivador. A continuación se examinarán las cuotas de ventas y motivadores complementarios.

**Las cuotas de ventas.** “Muchas empresas establecen cuotas de ventas para los vendedores; es decir parámetros que indican la cantidad que deben vender y la forma en que las ventas se deben dividir entre los productos de la empresa. Con frecuencia la remuneración guarda relación con la medida en que los vendedores alcanzan sus cuotas.

Las cuotas de ventas se establecen cuando se prepara el plan anual de mercadotecnia. La empresa primero hace un pronóstico de ventas que resulte razonablemente viable. Con base en este pronóstico, la gerencia proyecta la producción, la cantidad de trabajadores y las necesidades financieras –en caso de ser una empresa productora-. A continuación establece cuotas de ventas para sus regiones y territorios. En general, las cuotas de ventas se establecen en un punto más alto que el pronóstico de ventas, con objeto de fomentar que los gerentes de ventas los vendedores hagan su mejor esfuerzo. En caso de que no lleguen a cumplir sus cuotas, la empresa de todas formas puede lograr su pronóstico de ventas.

Las competencias de ventas y otros programas de incentivos también pueden ser motivadores eficaces. Las primeras pueden motivar a los vendedores para que se centren en incrementar las ventas o en nuevas cuentas, promover artículos especiales, lograr un mayor volumen por visita de ventas, cubrir mejor los territorios y aumentar la actividad en nuevas áreas geográficas

---

<sup>70</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 698.

Hay tres escuelas de pensamiento para establecer cuotas. **La escuela de cuota alta** establece cuotas más altas de lo que la mayor parte de los representantes de ventas lograrán, pero que pueden obtenerse. Aquellos que la apoyan consideran que las cuotas altas estimulan un esfuerzo adicional. **La escuela de cuota modesta** establece cuotas que pueden lograr la mayor parte de los representantes de ventas. Sus partidarios sienten que el personal de ventas aceptará las cuotas como justas, las logrará, y ganarán confianza en sí mismos. **La escuela de cuota variable** considera que las diferencias individuales entre los representantes de ventas garantizan cuotas altas para algunas, y cuotas modestas para otros. Según Heckert: La experiencia real con cuotas de ventas, igual que sucede con todas las demás normas, revelará que los representantes de ventas reaccionan ante ellas de forma un poco distinta, en particular al principio. Algunos son estimulados hasta su mayor eficiencia, y otros se desalientan. Algunos ejecutivos de ventas hacen énfasis considerable sobre éste elemento humano al imponer sus cuotas. Sin embargo, en general los buenos elementos responderán a largo plazo favorablemente a cuotas definidas en forma inteligente, sobre todo cuando la compensación se ajusta con equidad al desempeño”<sup>71</sup>.

**Los incentivos positivos.** Las empresas también recurren a los incentivos para aumentar el esfuerzo del cuerpo de vendedores. *Las juntas de ventas* representan actos sociales, cambios en la rutina, posibilidad de reunirse y hablar con los “grandes de la empresa”, así como la oportunidad para ventilar sentimiento y para identificarse con el grupo en general. Las empresas también promueven los concursos de ventas para alentar al cuerpo de vendedores a que haga un esfuerzo por vender más allá de lo que cabría esperar normalmente. Otros incentivos serían los reconocimientos, los premios en mercancía o metálico, los viajes y los planes de repartición de utilidades<sup>72</sup>.

Aunque la remuneración financiera es importante, los programas de motivación también deben satisfacer necesidades no financieras. El personal de ventas, al igual que otras personas, se incorpora a organizaciones para satisfacer necesidades personales y lograr metas personales.

### **¿Cómo motivar a los vendedores para que cumplan con los objetivos de cuotas?**

“El gerente de ventas no alcanzará los objetivos globales a menos que cada vendedor de la compañía contribuya con suficientes operaciones. En toda compañía siempre hay personas con altos logros y otras quedan por debajo de lo estipulado. Algunos vendedores llegarán a un alto 120 por ciento de la cuota mientras que otros estarán a duras penas en 80 por ciento. Los buenos gerentes trabajarán con estos últimos y dejarán que los supervendedores hagan su trabajo. Ambos grupos responderán a la motivación adecuada.

---

<sup>71</sup> Ibid. Págs. 699-700.

<sup>72</sup> Ibid. Pág. 700.

Es necesario que el gerente de ventas motive al súper vendedor para que siga produciendo resultados aun cuando ya haya alcanzado sus objetivos, y el de pobre desempeño necesita la motivación para mejorar. En este sentido el gerente de ventas puede utilizar como motivadores concursos de ventas a corto plazo en los que se otorguen premios o efectivo. Uno de los problemas con estos concursos es que los mismos supervendedores casi siempre ganan la mayor parte de ellos.

De otra parte, hay un antiguo chiste entre los vendedores que dice que en los concursos de ventas el ganador logra conservar su trabajo. El temor a perder el empleo ha sido un motivador desde hace mucho tiempo, aunque no se diga expresamente. Es bueno aclarar que no se debe hacer un uso inadecuado de este elemento pues, el desasosiego también genera descontento y deseos de partir hacia un lado en que las cosas sean un poco más estables o seguras.

No obstante, el posible despido del personal con desempeño deficiente siempre es una realidad implícita. En la mayor parte de las compañías se les permite una mala racha a los vendedores, en particular a los veteranos, pero aquellos que en forma consistente quedan por debajo de sus cuotas son remplazados con el tiempo. No hay otra cosa que puedan hacer los gerentes de ventas. Si conservan demasiado tiempo a un vendedor que no da resultados la alta dirección les llamará la atención. Esto se debe a que cada territorio tiene que hacer una contribución para que la compañía logre alcanzar sus objetivos de ventas globales. Así las cosas se puede decir que el temor de perder el empleo debe ser un motivador indirecto, es decir que se da como consecuencia de la inercia y no de la mala intención de la gerencia.

Los motivadores más efectivos son una buena remuneración, capacitación continua, estímulo y respaldo que le den a los vendedores las herramientas y la confianza necesarias para realizar su trabajo con efectividad.

**Primas.** Muchas compañías utilizan las primas para motivar a sus vendedores. La prima es una cantidad adicional del sueldo y la comisión que se otorga cuando el vendedor llega a la cifra de ventas fijada por la compañía o la sobrepasa.

Con frecuencia la prima se establece en forma gradual con el fin de que los vendedores que lleguen a 100 por ciento antes del periodo que abarca la cuota sigan trabajando con intensidad. A continuación se muestra un ejemplo hipotético de la forma en que trabaja esto:



---

### Programa de primas semestrales

| Desempeño de la cuota | Prima          |
|-----------------------|----------------|
| 100% de la cuota      | <b>100,000</b> |
| 125% de la cuota      | <b>130,000</b> |
| 150% de la cuota      | <b>150,000</b> |
| 200% de la cuota      | <b>400,000</b> |

---

Obsérvese que la cifra de \$ 400,000 representa un número mayor que las demás, porque el duplicar la cuota es algo notable y merece un porcentaje mayor de recompensa. Por lo general las “primas” se deben ajustar cada periodo para que reflejen los aumentos en las cuotas. De esta forma el gerente de ventas controla las cantidades pagadas.

El problema con este arreglo es que los vendedores que cubren sus cuotas en tres o cuatro años seguidos comienzan a considerar las primas como parte de su remuneración normal. Al seguírseles aumentando las metas, llega el momento en que no cubren su cuota. Otros en la empresa con cuotas mucho menores recibirán sus primas, en tanto que el supervendedor no las tendrá. Esto conduce a pérdida de moral porque el vendedor comienza a sentirse despojado, víctima de su éxito”<sup>73</sup>.

**Secretos de supervisar a los representantes de ventas.** “El gerente de ventas debe actuar como el malabarista que mantiene muchas pelotas en el aire al tiempo que se para en una sola pierna sobre un caballo al galope. El gerente tiene que supervisar los esfuerzos de un personal de ventas con diversas personalidades.

En este sentido, un representante en la ciudad de Nueva York quizá tenga un territorio de cuatro manzanas en la ciudad mientras que otro que cubre las planicies occidentales de Estados Unidos quizá tenga a su cargo cuatro estados. Sus bases de clientes, sus cuotas y sus estilos de venta serán diferentes. Al representante de Nueva York se le considerará como un fracaso si su territorio produce unas pésimas ventas de dos millones de dólares, en tanto que el representante de Wyoming se merece pertenecer al Club de las Estrellas si obtiene pedidos por doscientos mil dólares.

---

<sup>73</sup> GAROFALO, Gene. Op. Cit. Pág. 223.

Algunos vendedores quizá sean viejos profesionales con más de veinte años de experiencia mientras que otros serán reclutas novatos que tiemblan ante la presencia de posibles clientes. Hay un secreto de tres puntas para supervisar esta clase de equipo de ventas (que es el típico). Es:

1. A cada vendedor se le tiene que tratar de manera individual. Las circunstancias en zona del representante son distintas a las de cualquier otro lugar.
2. Se tiene que establecer un sistema de presentación de informes que le dé al gerente de ventas conocimientos exactos y oportunos de lo que está ocurriendo en el territorio del representante.
3. El gerente debe dedicar por lo menos 75 por ciento de su tiempo a trabajar y hablar con los vendedores, sus clientes y prospectos y menos de 25 por ciento en trabajos de oficina. Ningún gerente de ventas puede tener una imagen exacta de lo que está ocurriendo en el campo basándose solamente en informes<sup>74</sup>.

**El papel del informe de visitas en la supervisión.** “El gerente no puede estar presente en cada visita, con cada representante de ventas. No puede estar absolutamente seguro de que el representante esté realizándolas en verdad. El problema es cómo estar seguros de que cada representante, en cada territorio, está haciendo el mejor trabajo posible. En la mayor parte de los casos la supervisión se hace a larga distancia y la mejor alternativa para conocer lo que ha logrado el vendedor en ese día es el infame informe de visitas. (Infame porque los vendedores tienen que llenarlo). Un informe de visitas típico contendrá la siguiente información mínima:

1. Nombre de la compañía posible cliente.
2. Nombre del contacto.
3. Cuando se hizo la visita.
4. De que se habló.

---

<sup>74</sup> Ibid., Págs. 234 - 235.

5. El resultado de la visita.

6. Acción futura planeada.

| <b>GUÍA DE UN INFORME DE VISITAS.</b> |          |          |      |                   |           |               |
|---------------------------------------|----------|----------|------|-------------------|-----------|---------------|
| Vendedor _____                        |          |          |      | Territorio: _____ |           |               |
| Fecha                                 | Compañía | Contacto | Hora | Tipo de visita    | Resultado | Acción futura |
|                                       |          |          |      |                   |           |               |
|                                       |          |          |      |                   |           |               |
|                                       |          |          |      |                   |           |               |

|                              |                        |
|------------------------------|------------------------|
| <b>Resumen semanal</b>       | <b>Tipo de visitas</b> |
| Visitas realizadas: _____    | A – Visita en frío     |
| Demostración _____           | B – Encuesta           |
| Encuestas _____              | C – Demostración       |
| Propuestas _____             | D – Propuesta          |
| Pedidos _____                | E – Visitar de         |
| nuevo                        |                        |
| Valor en \$ de pedidos _____ | F - Servicio           |
| _____                        | G – Pedidos            |

El gerente de ventas que revisa este tipo de informe estará enterado de cuántos clientes o posibles clientes visitó el representante del territorio en cualquier periodo de tiempo específico y qué ocurrió durante estas visitas.

En este sistema es fácil comprobar la veracidad de los informes. El gerente puede llamar a uno de los visitados para "dar seguimiento" a los temas que se vieron. Si el contacto no tiene idea de lo que se trata, el gerente deberá comprender que el representante está mintiendo.

Los informes de visitas también son útiles para fines de capacitación porque le dicen al gerente lo efectivo que ha sido el vendedor en acordar demostraciones y encuestas, hacer propuestas, cerrar pedidos, entre otros.

Es importante aclarar que si las mismas visitas aparecen en los informes de visitas del representante semana tras semana el gerente debe asumir que está trabajando en forma rutinaria sin dedicar tiempo suficiente a buscar nuevos posibles clientes, o de plano no está trabajando”<sup>75</sup>.

**Informes de visitas narrativas**<sup>76</sup>. En algunas industrias el gerente de ventas optará por un informe de ventas "narrativo" que requiere que el vendedor explique, en forma detallada, lo que ocurrió en cada visita de venta. Lo más frecuente es que este tipo de informes se utilicen para cuentas importantes y ventas por grandes cantidades, en las que la venta quizá tenga un ciclo de vida largo. Los informes narrativos proporcionan mucha información para explicar la situación del posible cliente, pero requieren de tiempo para llenarlos, y de más tiempo para leerlos. Si la fuerza de ventas de campo es grande, se empleará mucho tiempo de administración valioso revisándolos. Con frecuencia se pasa por alto información importante debido a la enorme cantidad de material a leer.

**Una última advertencia sobre los informes de visitas**<sup>77</sup>. Los informes de visitas les dan a los gerentes el conocimiento de las actividades diarias y los logros de sus equipos de campo de ventas. No habría una supervisión efectiva sin ellos. Sin embargo, los gerentes de ventas deben recordar que su papel principal es ayudar a los representantes de campo a cumplir con sus cuotas. La supervisión de actividades es un subproducto de esta meta; no es el objetivo principal.

## 1.7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Hasta ahora se han descrito los aspectos del grado de avance de la supervisión de ventas - cómo comunica la administración lo que deben hacer los representantes de ventas y cómo los motiva para que lo lleven a cabo.<sup>78</sup> Pero, para controlar y evaluar de manera apropiada las actividades de la fuerza de ventas, la administración de ventas necesita información. Debido a que el gerente de ventas no puede vigilar a diario la fuerza de ventas de campo y, por tanto, depende de los informes de visitas, la retroalimentación del cliente y las facturas. Los informes de visitas identifican a los clientes que se han visitado y presentan información detallada acerca de la interacción con dichos clientes. Con frecuencia, el personal de ventas que viaja debe presentar programas de trabajo que indiquen dónde pueden estar ellos durante periodos específicos<sup>79</sup>.

---

<sup>75</sup> Ibid. Págs. 235-236.

<sup>76</sup> Ibid. Pág. 236.

<sup>77</sup> Ibid. Pág. 237.

<sup>78</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 700.

<sup>79</sup> KOTLER, Philip. Manual de la Mercadotecnia III. Prentice Hall. México 1999. Pág. 747.

**Fuentes de información.** “La administración obtiene información sobre sus representantes de ventas, de diversas formas. La fuente más importante son los reportes de ventas. La información adicional llega a través de la observación personal, las cartas y quejas de los clientes, las encuestas a los clientes y las conversaciones con otros representantes de ventas.

Los reportes de ventas se dividen en *planes de actividad* y *los informes de los resultados de la actividad*. El mejor ejemplo de lo anterior, es el plan de trabajo que el vendedor debe presentar a los representantes con una semana o un mes de anticipación. Este plan debe describir las visitas que se pretenden hacer y su ruta. El reporte conduce a la fuerza de ventas a planear y programar sus actividades, a informar a la administración de su paradero y proporciona la base de comparación entre sus planes y sus logros. Los representantes de ventas pueden evaluarse con base a su capacidad para "planear su trabajo y trabajar sobre su plan". En caso de ser necesario, la administración puede establecer contacto individual con los representantes de ventas, después de recibir sus planes, para sugerirles mejoras.

Muchas compañías necesitan que sus representantes de ventas desarrollen un plan de comercialización territorial anual en el cual describan su programa para desarrollar nuevas cuentas y aumentar negocios a las cuentas ya existentes. Este tipo de reportes da a los representantes de ventas el papel de gerentes de mercado y centros de utilidades. Los directivos deberán estudiar estos planes, hacer sugerencias y utilizarlos para establecer la cuota de ventas.

Los representantes deben escribir sus actividades completas en sus *reportes de visitas*. Los reportes de visitas informan a la administración de las actividades de los vendedores, indican la situación de cuentas específicas de los clientes y proporcionan información útil para visitas subsecuentes. A los representantes de ventas también les corresponde presentar reportes de gastos sobre nuevos negocios, de negocios perdidos y sobre los negocios locales y las condiciones económicas.

Estos reportes suministran información general, de la cual los directivos de ventas pueden extraer indicadores clave del desempeño de las ventas. Estos indicadores son:

1. Promedio de visitas diarias por vendedor
2. Tiempo promedio de la visita por contacto

3. Ingreso promedio por visita
4. Costo promedio de cada visita
5. Importe de los gastos de representación por visita.
6. Porcentaje de pedidos por cada cien visitas.
7. Cantidad de nuevos clientes por periodo.
8. Clientes perdidos por periodo., y
9. Costo de la fuerza de ventas como porcentaje de las ventas totales.

Estos indicadores responden a varias preguntas importantes. ¿Están haciendo los representantes de ventas muy pocas visitas diarias? ¿Están invirtiendo demasiado tiempo en cada visita? ¿Están gastando mucho en representación? ¿Están cerrando los pedidos suficientes por cada cien visitas? ¿Están produciendo suficientes nuevos clientes y conservando a los antiguos?, entre otras”<sup>80</sup>.

Para evaluar a un vendedor es posible que el gerente de ventas compare uno o más de estos aspectos con estándares de desempeño predeterminados. Sin embargo, la administración de ventas comúnmente compara el desempeño de un vendedor con el de otros empleados que operan en condiciones de venta similares o compara el desempeño actual con el pasado. Algunas veces la administración evalúa factores que tienen una relación menos directa con el desempeño de ventas, como apariencia del personal; conocimiento del producto, y competidores, y la satisfacción del cliente con el servicio del vendedor<sup>81</sup>.

**Evaluación formal del desempeño<sup>82</sup>.** Los reportes de la fuerza de ventas, junto con otros reportes y observaciones proporcionan el material para evaluar a sus miembros. La evaluación formal lleva por lo menos a tres beneficios. 1) La administración tiene que comunicar sus normas para el juicio del desempeño de las ventas. 2) La administración

---

<sup>80</sup> Ibid., Págs. 747- 748.

<sup>81</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 700.

<sup>82</sup> KOTLER, Philip. Manual de la Mercadotecnia III. Prentice Hall 1999. México. Pág. 748.

necesita reunir información comprensiva sobre cada vendedor., y 3) Los representantes de ventas saben que tendrán que sentarse una mañana con el director de ventas para explicar su rendimiento o imposibilidad de alcanzar determinadas metas.

**Comparaciones de vendedor a vendedor**<sup>83</sup>. Un tipo de evaluación es comparar y jerarquizar el desempeño de los diversos representantes de ventas. Sin embargo, tales comparaciones pueden ser contraproducentes. Los desempeños de ventas relativos tienen significado solamente si no existen variaciones en el potencial de mercado territorial, la carga de trabajo, la competencia, el esfuerzo promocional de la empresa, entre otros. Es más, las ventas corrientes no son el único indicador de éxito. La administración debe también interesarse en la forma en que cada representante de venta contribuye a las utilidades netas, lo cual requiere del examen de la mezcla de ventas de los productos vendidos por cada representante y los gastos de ventas. Es más importante todavía descubrir qué tan satisfechos están los clientes con el servicio del vendedor.

**Comparaciones de ventas actuales con ventas pasadas.** Un segundo tipo de evaluación es comparar el desempeño actual de un representante de ventas con su desempeño pasado. Un ejemplo de ello se muestra esquema expuesto en la siguiente página, el cual posee los correspondientes análisis.

“El gerente de ventas puede enterarse de muchas cosas acerca del representante de ventas por medio de este método de evaluación. En el caso del ejemplo en mención, el total de las ventas del representante se incrementaba año con año (línea 3). Esto no significa necesariamente que el vendedor esté haciendo un mejor trabajo. El desglose por productos muestra que ha sido capaz de impulsar las ventas del producto B más que las del producto A (líneas 1 y 2). Según sus cuotas para los dos productos (líneas 4 y 5), su éxito en el incremento en las ventas del producto B, puede ser a expensas de las ventas del producto A. Según las utilidades brutas (líneas 6 y 7), la compañía obtiene mayores ganancias con la venta del producto A que con la de B. el representante puede estar impulsando un volumen mayor de un producto de margen bajo a expensas de un producto más rentable. Aunque incrementó las ventas totales en \$1 100 entre 2003 y 2004 (línea 3), las utilidades brutas sobre estas ve mas totales realmente disminuyeron en \$580 (línea 8).

---

<sup>83</sup> Ibid., Pág. 748.

**1.8. ESQUEMA COMPARATIVO DE VENTAS ACTUALES CON VENTAS PASADAS.**

| <b>Territorio: zona del centro</b> |   | <b>Representante: Juan Pérez</b> |             |             |             |
|------------------------------------|---|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
|                                    |   | <b>2001</b>                      | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> |
| 1                                  | Ventas netas del producto A                             | \$251 300                        | \$253 200   | \$270 000   | \$263 100   |
| 2                                  | Ventas netas del producto B                             | \$423 200                        | \$439 200   | \$553 900   | \$561 900   |
| 3                                  | Ventas netas totales                                    | \$674 500                        | \$692 400   | \$823 900   | \$825 000   |
| 4                                  | Porcentaje de la cuota del producto A                   | 95.6                             | 92.0        | 88.0        | 84.7        |
| 5                                  | Porcentaje de la cuota del producto B                   | 120.4                            | 122.3       | 134.9       | 130.8       |
| 6                                  | Utilidades brutas del producto A                        | \$ 50 260                        | \$ 50 640   | \$ 54000    | \$ 52 620   |
| 7                                  | Utilidades brutas del producto B                        | \$ 42 320                        | \$ 43 920   | \$ 55 390   | \$ 56 190   |
| 8                                  | Utilidades brutas totales                               | \$ 92 580                        | \$ 94 560   | \$ 109 390  | \$108 810   |
| 9                                  | Gastos de ventas  | \$ 10 200                        | \$ 11 100   | \$ 11 600   | \$ 13 200   |
| 10                                 | Gastos de ventas en relación con las ventas totales (%) | 1.5                              | 1.6         | 1.4         | 1.6         |
| 11                                 | Número de visitas                                       | 1675                             | 1700        | 1680        | 1660        |
| 12                                 | Número de visitas                                       | \$ 6.09                          | \$ 6.53     | \$ 6.90     | \$ 7.95     |
| 13                                 | Número promedio de clientes                             | 320                              | 324         | 328         | 334         |
| 14                                 | Número de clientes nuevos                               | 13                               | 14          | 15          | 20          |
| 15                                 | Número de clientes perdidos                             | 8                                | 10          | 11          | 14          |
| 16                                 | Ventas promedio por cliente                             | \$ 2108                          | \$ 2137     | \$ 2512     | \$ 2470     |
| 17                                 | Utilidad bruta promedio por cliente                     | \$ 289                           | \$ 292      | \$ 334      | \$ 326      |

Los gastos de ventas (línea 9) muestran un incremento constante, aunque el gasto total como porcentaje de las ventas totales parece estar bajo control (línea 10). La tendencia ascendente en el gasto total del representante no parece explicarse por algún incremento en el número de visitas (línea 11), aunque puede relacionarse con su éxito en la adquisición de nuevos clientes (línea 14). Existe la posibilidad de que en los prospectos para nuevos clientes esté descuidando a los clientes actuales, según lo indica la tendencia ascendente de los clientes anuales perdidos (línea 15).

Las dos últimas líneas muestran el nivel y la tendencia en las ventas del vendedor y las utilidades brutas por cliente. Estas cifras se vuelven más importantes cuando se les compara con los promedios generales de la empresa. Si la utilidad bruta promedio por cliente del suscitado representante de ventas es menor que la utilidad promedio de la compañía, el representante podrá estarse concentrando en los clientes inadecuados o puede no estar



invirtiendo el tiempo suficiente con cada cliente. Una revisión de su número anual de visitas (línea 11) muestra que éste podría estar realizando menos visitas que el vendedor promedio. Si las distancias en su territorio son parecidas a las de otros territorios, esto podría significar que no está laborando el día completo, que su ruta está mal planeada, que está minimizando el tiempo de espera o que pasa demasiado tiempo con determinadas cuentas”<sup>84</sup>.

**Evaluación de la satisfacción del cliente**<sup>85</sup>. El representante de ventas podría ser muy efectivo produciendo ventas pero no tener una buena relación con sus clientes. Quizás los productos que éste promueve sean mejores que los de la competencia, o es un poco mejor que los otros vendedores, no obstante, es posible que su mala relación con los clientes vallan fastidiando a éstos y opten por cambiar de proveedor o el representante comience a buscar nuevos clientes para reemplazar a otros con los que no les gusta tratar, descuidando así las cuentas actuales por prospectos. Un número cada vez mayor de compañías miden la satisfacción del cliente, no sólo con su producto y su servicio de apoyo al cliente sino con sus vendedores. *Puede medirse la opinión de los clientes sobre los vendedores, el producto y el servicio mediante cuestionarios enviados por correo o llamadas telefónicas. Los vendedores de compañía que obtienen un alto resultado en satisfacción del cliente reciben un reconocimiento especial, premios o bonos.*

**Evaluación cualitativa de los representantes de ventas**<sup>86</sup>. La evaluación también incluye el conocimiento de la empresa que tiene el vendedor a su cargo, así como de los productos, clientes, la competencia, el territorio y sus responsabilidades. Las características personales pueden clasificarse en modales, apariencia, lenguaje y temperamento. El director de ventas también puede revisar los problemas referentes a motivación o cumplimiento. Debe, asimismo, verificar que el representante de ventas conozca y observe la ley. Cada compañía debe decidir qué le es más útil conocer. Debe comunicar estos criterios a los representantes, de tal manera que sepan cómo se les juzga y puedan esforzarse para mejorar.

Después de evaluar a los vendedores, el gerente de ventas debe emprender cualquier acción correctiva necesaria para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas. De igual forma, deben ajustar los estándares de desempeño, suministrar entrenamiento adicional o ensayar otros métodos de motivación. Es probable que la acción correctiva requiera cambios amplios en la fuerza de ventas<sup>87</sup>.

---

<sup>84</sup> Ibid., Págs. 748-749.

<sup>85</sup> Ibid., Pág. 749.

<sup>86</sup> Ibid. Pág 750.

<sup>87</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit. Pág. 700.

## 2. DISEÑO METODOLÓGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La metodología que se utilizó en esta investigación se encaminó a hacer un estudio de tipo descriptivo, debido a que éste posee las condiciones idóneas para medir de manera independiente las diferentes variables establecidas en la hipótesis de esta investigación.

**2.1.1 Población o universo.** La población en la cual se realizó esta investigación, es **finita** y está compuesta por 79 (Setenta y nueve) personas, divididas en 8 (ocho) depósitos, las cuales tienen como **característica fundamental**: laborar en el área de venta en las empresas objeto de este estudio, ya sea bajo el rol de vendedor, o jefe. De igual manera, formaron parte de la población de este estudio, los gerentes generales de aquellos depósitos que carecían del cargo de jefe de ventas, debido a que éste hace sus veces.

| <b>DEPÓSITOS COMERCIALIZADORES DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO<br/>UBICADOS EN EL MERCADO PÚBLICO DEL D.T.C.H. DE SANTA MARTA.</b> |                                |               |                |                 |
|---|--------------------------------|---------------|----------------|-----------------|
| Nº  | RAZÓN SOCIAL                   | Nº Vendedores | Jefes de venta | Gerente General |
| 1   | Prada Acevedo Ltda.            | 11            | -              | 1               |
| 2   | Pronto Distribuciones Ltda.    | 8             | 1              | -               |
| 3   | Surtimagdalena S.A.            | 8             | 1              | -               |
| 4   | Unión Regional de ventas Ltda. | 10            | 1              | -               |
| 5   | Inversiones Ruquim Ltda.       | 12            | 1              | -               |
| 6   | Depósito San Isidro            | 9             | -              | 1               |
| 7   | Distribuidora la Despensa      | 10            | -              | 1               |
| 8   | Distribuidora del Caribe Ltda. | 3             | -              | 1               |
| Subtotales por Jerarquía  |                                | <b>71</b>     | <b>4</b>       | <b>4</b>        |
| Total Personal Área de Ventas   |                                | <b>79</b>     |                |                 |

De otra parte, teniendo en cuenta que la población objeto de estudio, no es exageradamente grande, se procedió a realizar un censo con las unidades que suministraron la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación, en consecuencia, en este estudio no se implementó ningún tipo de muestreo y por ende no hubo que especificar ni determinar la muestra.

### 2.2 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS.

El siguiente cuadro presenta la unidad de análisis de esta investigación (variable dependiente), los diferentes indicadores que tienen la variable independiente y sus respectivas formas de medición:

| VARIABLE DEPENDIENTE  | INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE  | MEDICIONES |
|---|---|------------|
| <p>Técnica de Análisis o Investigación Descriptiva.<br/><br/>(Diagnostico de la Fuerza de Venta en los Depósitos Comercializadores de Producto de Consumo Masivo Ubicados en el Mercado Público del D.T.C.H. de Santa Marta).</p> | <p>Los diseños de fuerza de ventas que se implementan en las diferentes empresas de este gremio.</p>  | <p>%</p>   |
|   | <p>La forma en que los gerentes o jefes de ventas de estos negocios vienen administrando la fuerza de ventas sus organizaciones.</p>  | <p>%</p>   |
|   | <p>La trascendencia e importancia que los directivos de estas empresas le asignan a este indispensable recurso (fuerza de ventas).</p>  | <p>%</p>   |
|   | <p>Las consideraciones de los gerentes o jefes de ventas respecto a las metas, medios y fines involucrados en el proceso de diseño, administración y planes de mejoramiento de la fuerza de ventas.</p> | <p>%</p>   |
|   | <p>Las consideraciones de los vendedores respecto a las metas, medios y fines involucrados en el proceso de diseño, administración y planes de mejoramiento de la fuerza de ventas.</p>                 | <p>%</p>   |

Fuente: los autores.

## **2.3.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

**2.3.1 Recolección de la información.** La información que se recolectó en esta investigación provino de dos fuentes: información primaria e información secundaria.

**2.3.1.1 Información primaria.** En la fase de desarrollo del proyecto, se recogió información primaria a través de una encuesta que se diligenció en formato de entrevista y se aplicó a las personas que laboran en el área de ventas en los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo ubicados en el D.T.C.H. de Santa Marta con la finalidad de determinar el manejo y la trascendencia que se le está asignando a este importante recurso de dichas organizaciones. En ese sentido, es menester dejar claro que el instrumento por medio del cual se recopiló la información primaria está segregado en dos presentaciones: una para los gerentes o jefes de ventas y otra para los empleados de la suscitada área. Esto con el fin de obtener las correspondientes consideraciones de las partes implicadas y luego poder realizar una confrontación respecto a la forma en que se viene adelantando el proceso de diseño y administración de la fuerza de ventas. No obstante, las diferencias de estas presentaciones son de forma y no de fondo, ya que su contenido es básicamente el mismo. Ver anexo A y B

**2.3.1.2 Información secundaria.** Este proyecto investigativo recopiló información secundaria referente a la fuerza de ventas y temas inherentes a ésta, en libros, tesis de grado, Internet, información institucional, artículos, folletos, entre otros. Básicamente del periodo comprendido por la última década. (1994-2004).

**2.3.2 Técnicas o procedimientos de análisis.** Las técnicas y procedimientos que se llevaron a cabo para realizar el análisis de la información primaria recolectada en esta investigación, están basadas en aplicaciones sistemáticas por computador, para lo cual se utilizó el software S.P.S.S. –software especializado en tabular datos, graficar y correlacionar variables- el cual, permitió percibir de manera cuantificable, descriptiva, pronta y exacta los resultados de este estudio. Luego de tener estructurados los datos a través de histogramas, tablas, graficas, intervalos y otras modalidades de la estadística descriptiva, se procedió a realizar el respectivo análisis de dichos datos, haciendo las correspondientes inferencias y recomendaciones con base en el marco teórico –referencias literarias que existen respecto a una teoría- expuestos en esta investigación.

## **2.4 FORMA DE OBSERVAR LA POBLACIÓN.**

Teniendo en cuenta que la población objetivo o universo de esta investigación es de 79 (Setenta y nueve) individuos, es decir, es relativamente pequeña, se decidió que la metodología a seguir para tomar las unidades que suministraron la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos, consistiera en una observación absoluta de la situación objeto de estudio, dicho de otra forma, la información primaria provino de un censo a través del cual se analizaron la totalidad de las unidades que hacen parte de la población. Esta decisión fue tomada por los investigadores con la finalidad de propugnar por un mayor nivel de confianza en los resultados de la investigación y un menor margen de error en ésta.

El procedimiento que se utilizó para tomar las unidades que constituyeron el censo de la población objeto de estudio, fue visitar cada uno de los depósitos en donde laboran los individuos que conforman la población de esta investigación y solicitar comedidamente a cada uno de éstos su colaboración para obtener la información primaria requerida y así poder realizar el respectivo estudio de las variables de las que depende la unidad de análisis de esta investigación y con la cual se cumplieron los objetivos propuestos en ésta.

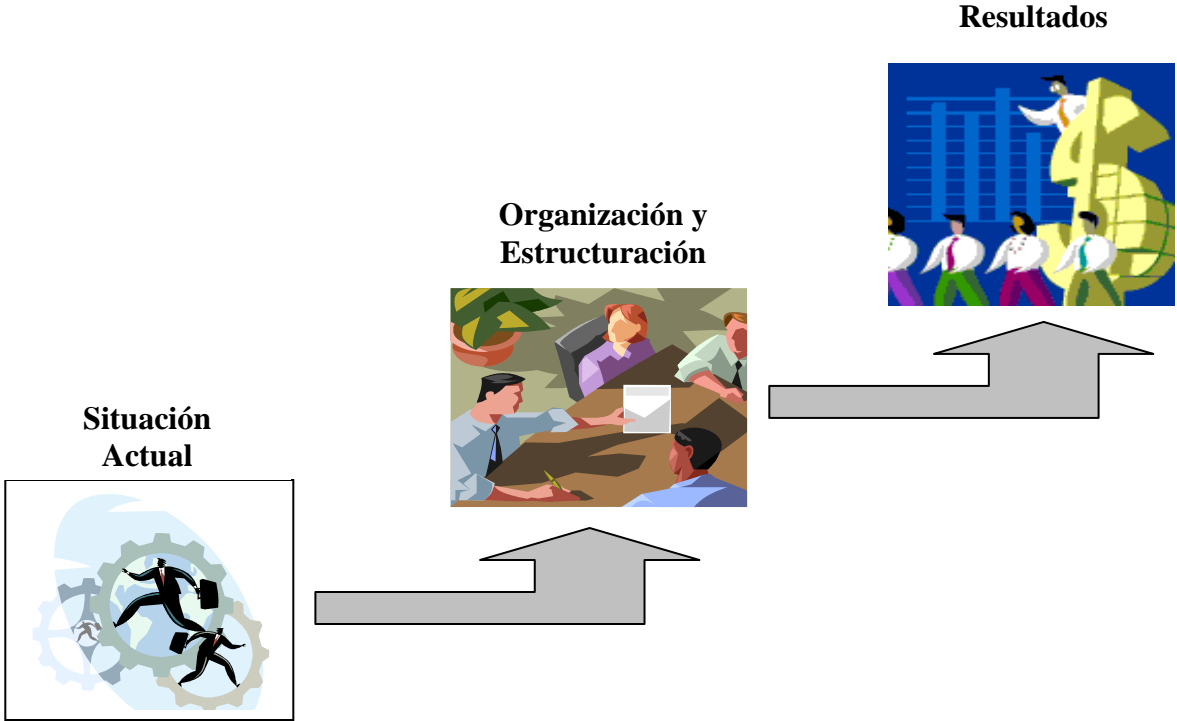
En dicho procedimiento, fungieron como encuestadores los integrantes del equipo de investigación y dos encuestadores adicionales que fueron contratados para agilizar dicho proceso. Todo esto se realizó luego de haber solicitado formalmente a la gerencia general de cada una de las empresas inmiscuidas en este estudio, la autorización para recolectar la información primaria necesaria para lograr los objetivos de esta investigación.

## **2.5. FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **2.5.1 Formulación.**

Si se organiza y estructura de manera adecuada la fuerza de ventas de los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo entonces, será más eficiente la consecución de los objetivos de dichas empresas.

**2.5.2 Graficación.**

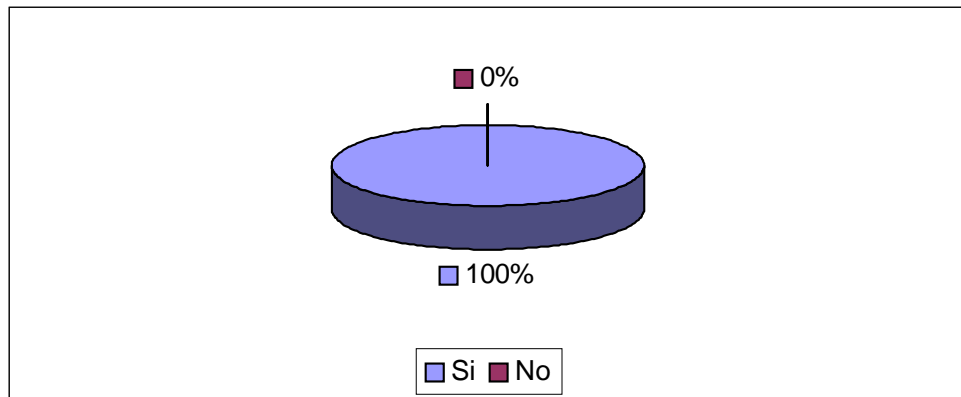


### 3. RESULTADOS

#### 3.1. DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

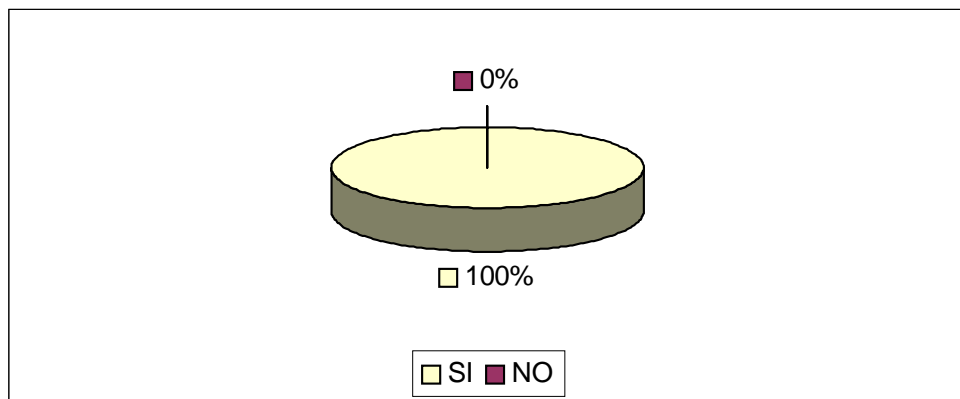
##### 3.1.1. Respecto a los Objetivos.

**Gráfica 2. Planteamiento De Objetivos – Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 3. Planteamiento De Objetivos – Jefes de Ventas**

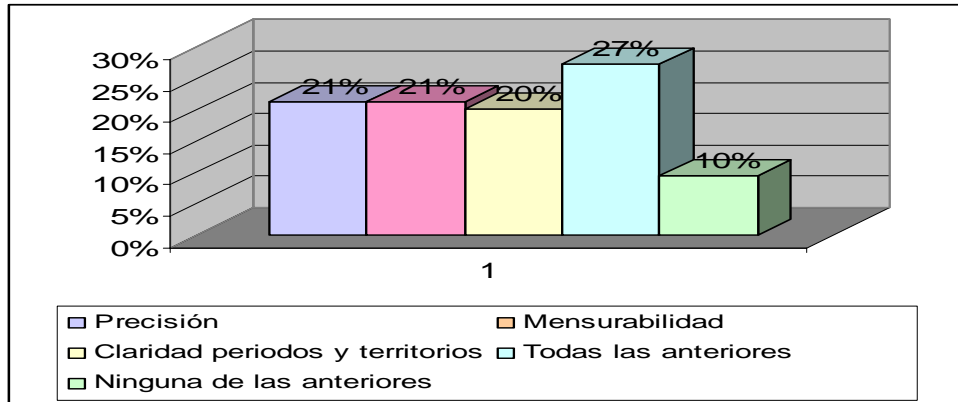


Fuente Los autores

Cuando se consultó a la población objeto de este estudio acerca de si se planteaban objetivos que diseccionarían la labor de la fuerza de ventas y de si estos eran claros y precisos, jefes de ventas y vendedores coincidieron en decir que sí, ver gráfica 2 y 3, lo cual quiere decir que en estas organizaciones son concientes de la importancia que tiene para

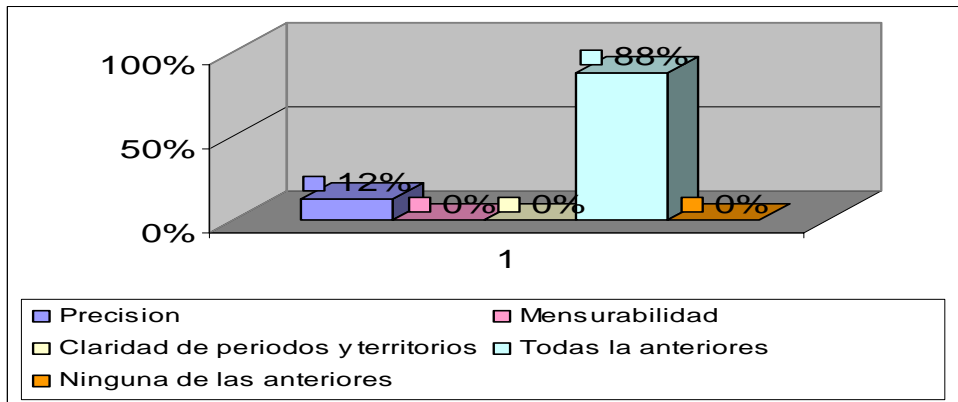
realizar las actividades de unos y otros un planteamiento adecuado de los objetivos, ya que les permite a los vendedores saber con exactitud lo que se espera de ellos durante un periodo determinado y además actúan como estándares de desempeño.

**Gráfica 4. Característica de los objetivos Planteados por la Gerencia-Fuerza de Ventas**



Fuente los autores

**Gráfica 5. Característica de los objetivos Planteados por la Gerencia-Jefes de Ventas**



Fuente los autores

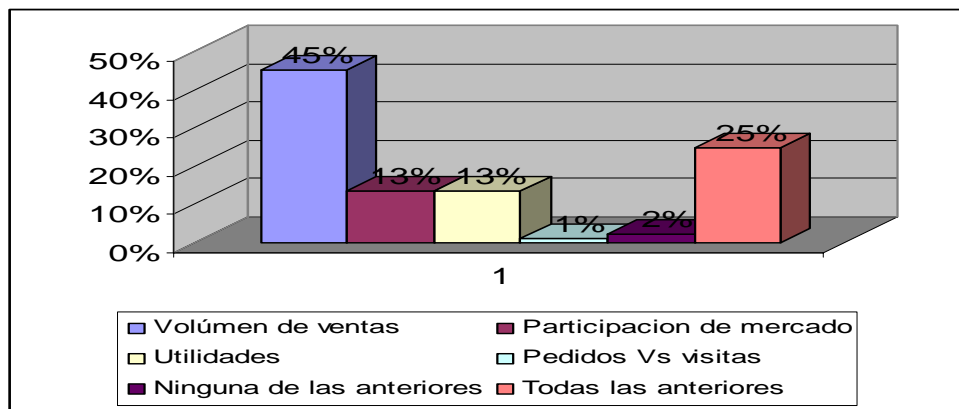
A pesar de que vendedores y Jefes de ventas aseguran entender los objetivos y metas, y saber con exactitud lo que se espera de ellos las gráficas 4 y 5 muestran cierta discrepancia entre las características que unos y otros observan en los objetivos propuestos por la gerencia.

Los jefes de ventas como era de esperarse, sienten que los objetivos que les están planteando a la fuerza de ventas reúnen características importantes como presión, mensurabilidad, y claridad; el 87% de los jefes de ventas encuestados así lo expresaron.



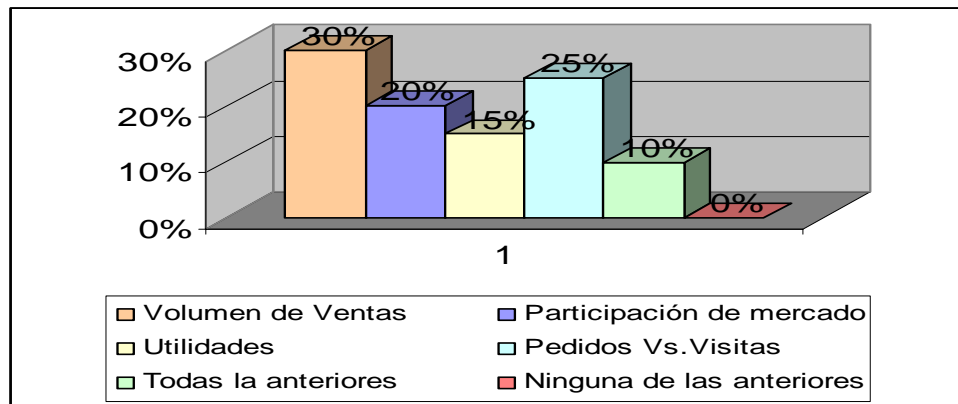
Esta posición es respaldada por el 28% de los vendedores. Sin embargo el 10% de estos aseguraron que los objetivos planteados por la gerencia no reúnen ninguna de estas características. El 20% afirma que solo son claros y precisan periodos y territorios, un 21% dice que solo son mensurables, mientras que el 21% restante afirma que los objetivos planteados son precisos. Esto conduce a la necesidad insipiente de reevaluar los objetivos creados para la fuerza de ventas observando detenidamente todas las características básicas que estos deben tener ya que con esto se optimizan las actividades y los resultados de estas organizaciones en general.

**Gráfica 6. Términos en los que se establecen los objetivos para la fuerza de ventas–  
Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 7. Términos en los que se establecen los objetivos para la fuerza de ventas. –  
Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

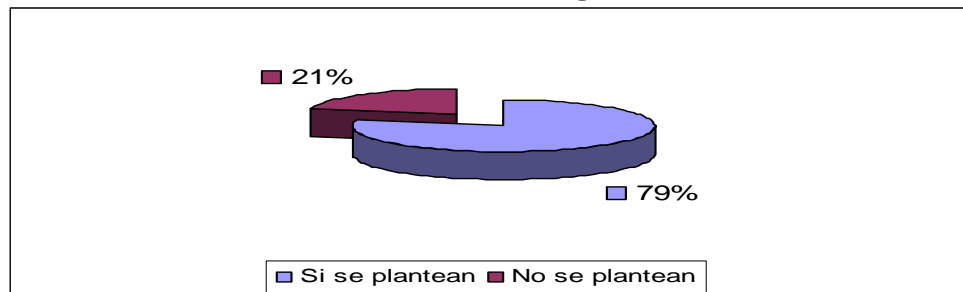
Lo que se refleja en las gráficas 6 y 7 es que en los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo ubicados en el mercado público de Santa Marta los objetivos se plantean principalmente en términos de volumen de ventas, es este su enfoque, los

vendedores se encaminan mas que todo a alcanzar este objetivo porque según el 46% de los encuestados definitivamente lo que se espera de ellos es incrementar el porcentaje de ventas, esta opinión es amparada por el 30% de los jefes de ventas, sin restar importancia a enfoques trascendentales y decisivos a la hora de plantear estrategias como lo son, la participación de mercado respaldada por un 13% de vendedores y un 20% de los jefes de ventas. Para el 1% de los vendedores en cambio los objetivos plateados por la gerencia se hacen en términos de cantidad promedio de visitas por período, mientras que el 25% de los jefes de ventas, aseguran que sus objetivos si se centran en estos términos.

Es importante destacar que el 25% de los vendedores y el 10% de los jefes de ventas coinciden en afirmar que los objetivos planteados que enmarcan sus estrategias se diseñan teniendo en cuenta todos los enfoques mencionados, es decir; volumen de ventas, participación de mercado, utilidades y cantidad de pedidos frente a las visitas realizada a cada cliente. Esta es una situación óptima, para desarrollar las mejores estrategias de ventas en cualquier organización ya que redundarán en unos buenos resultados, entonces hay que procurar por encaminar cada objetivo en buscar alcanzar esta situación óptima.

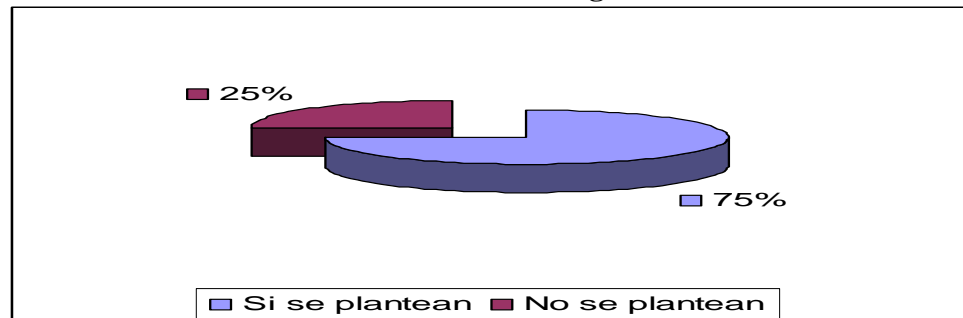
### 3.1.2 Respectos a las estrategias

**Gráfica 8. Planteamiento de Estrategias – Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 9. Planteamiento de Estrategias – Jefes de Ventas**

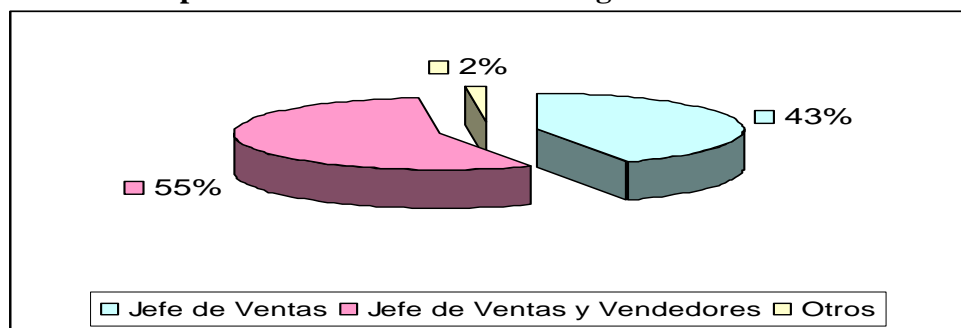


Fuente: Los autores

En cuanto a planteamiento de estrategias las opiniones de jefes de ventas y vendedores según las gráficas 8 y 9, coinciden totalmente puesto que de el 75% al 79% de la población encuestada afirma que en las organizaciones en donde laboran se plantean estrategias para direccionar las actividades de los vendedores; es decir que en estas empresas se tiene en cuenta el fundamental papel que juegan las estrategias a la hora de alcanzar los objetivos y las metas no sólo de la fuerza de ventas sino de la compañía en general.

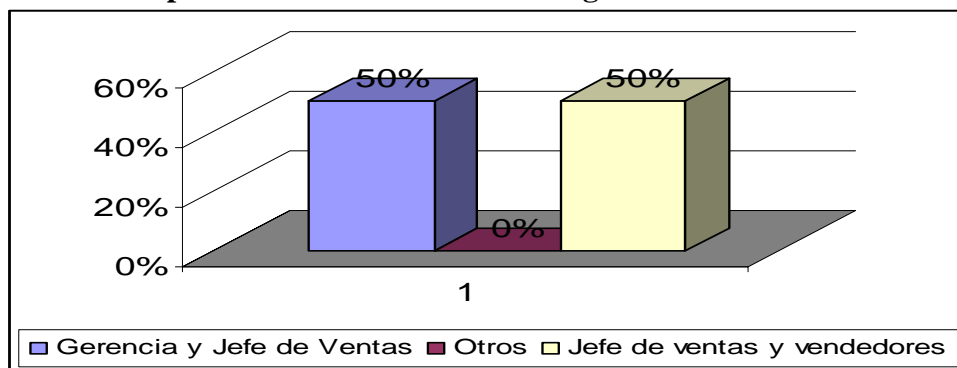
Sin embargo para el 21% de los vendedores y el 25% los jefes de ventas no es necesario establecer estrategias para realizar la labor de ventas, y lograr las metas propuestas. Es una posición sesgada y equivocada si se tiene en cuenta que los cambios vertiginosos del mercado prácticamente obligan a las empresas a ir a la vanguardia en cuanto a la creación de estrategias para no estancarse en solo un buen momento organizacional sino ir más allá y lograr la permanencia en el mercado.

**Gráfica 10. Responsable de diseñar las estrategias de ventas. – Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 11. Responsable de diseñar las estrategias de ventas. – Jefes de Ventas**



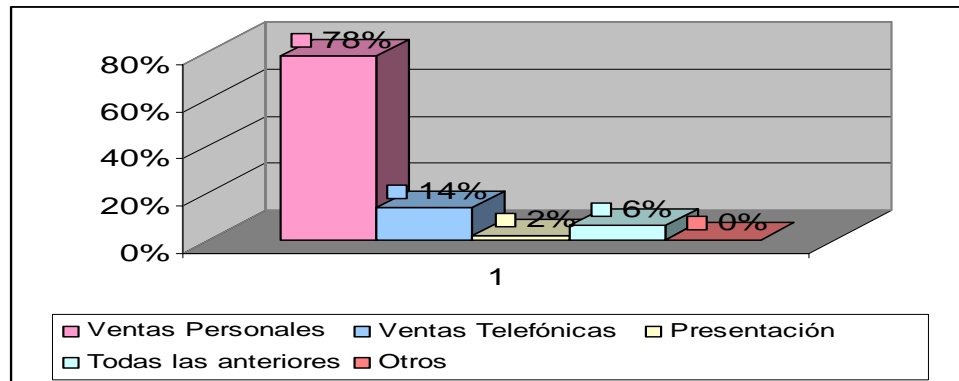
Fuente: Los autores

En el segmento de la población que se plantean estrategias de ventas, las personas responsables de diseñar estas estrategias según el 55% de la fuerza de ventas y el 50% de

los jefes de ventas, son los jefes de ventas con apoyo de los vendedores según las graficas 10 y 11. Es pertinente que este proceso se desarrolle en esta forma puesto que son los vendedores quienes interactúan permanentemente con cada cliente, y son estos los que en últimas perfilan y definen las estrategias que cada vendedor debe seguir según la zona en que se desenvuelve.

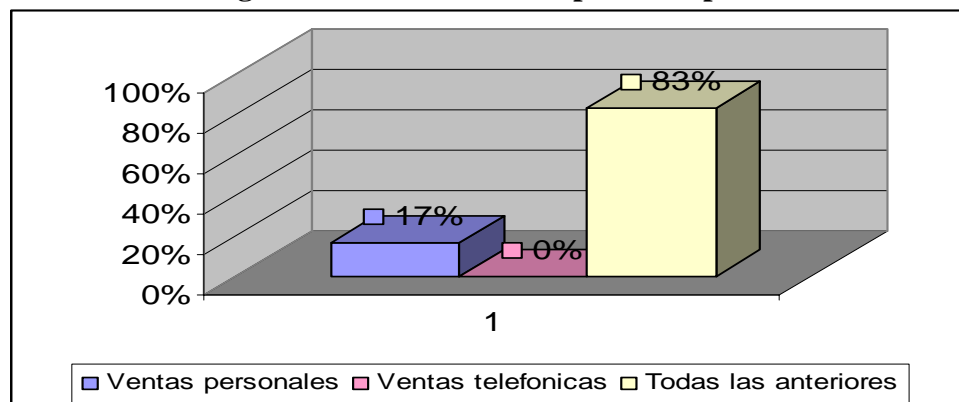
El 43% de los vendedores y el 50% de los jefes de ventas, gráficas 10 y 11 aseguran que los responsables de diseñar las estrategias de ventas en estas organizaciones son los jefes de ventas. Esto puede conducir en un momento determinado a desaciertos a la hora de aplicar dichas estrategias en las actividades de los vendedores, debido a la importancia de considerar el conocimiento que cada vendedor posee de la zona en la cual trabaja y de los comportamientos de cada cliente que visita.

**Gráfica 12. Estrategias de ventas utilizadas por la empresa- Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 13. Estrategias de ventas utilizadas por la empresa- Jefes de Ventas**

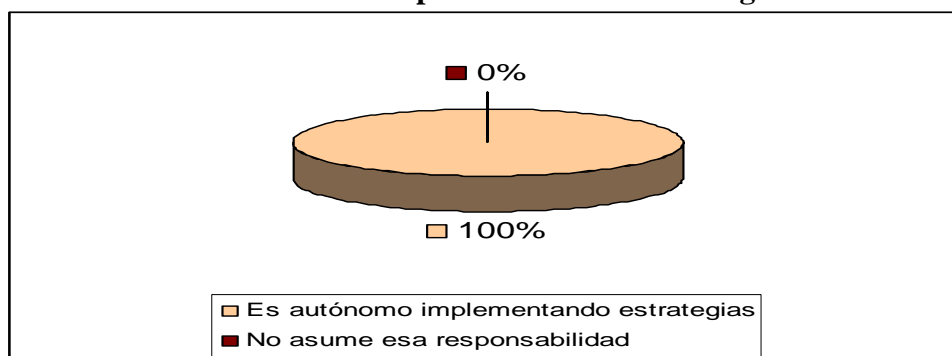


Fuente: Los autores

La encuesta aplicada a la fuerza de ventas arrojó como resultado que las estrategias de ventas más utilizadas por los vendedores en los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo ubicados en el mercado público de Santa Marta son las ventas personales, esta afirmación la respalda 78% de ellos según la gráfica 12. Por otra parte el 14% de este segmento de la población utiliza las ventas telefónicas como estrategia de ventas mientras el 6% de este grupo utiliza como estrategia de ventas una combinación entre varias estrategias de ventas.

Sin embargo siguen existiendo diferencias entre lo que observan vendedores y jefes de ventas ya que el 17% de los jefes de ventas encuestados piensan que sus vendedores utilizan como estrategia de ventas las ventas personales mientras que el 83% de ellos están convencidos que sus vendedores utilizan como estrategia de ventas una combinación entre varias estrategias de ventas, que les permite en cierto modo encontrar una forma de vender deseable para captar una mayor participación de mercado y alcanzar el posicionamiento necesario para sostenerse en el mercado ver gráfica 12. Sin lugar a dudas esta situación sería la ideal y ya muchos miembros de la población encuestada lo tienen claro, faltaría entonces unificar criterios en este punto para avanzar con exactitud.

**Gráfica 14. Autonomía en la implementación de estrategias-Fuerza de Ventas**

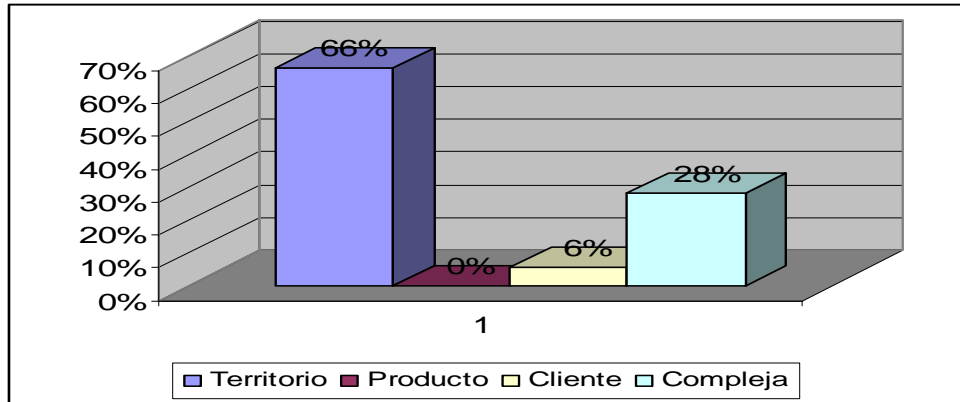


Fuente: Los autores

El segmento de la población de los vendedores que no utiliza una estrategia de ventas diseñada por la empresa para realizar sus actividades afirma en su totalidad que son autónomos en la implementación de dichas estrategias, ver gráfica 14. En otras palabras estas personas diseñan y ejecutan sus propias estrategias de acuerdo a sus percepciones personales y particulares del entorno en que se encuentran. En este tipo de labor resulta muy conveniente ser creativos a la hora de ejecutar las actividades propias de este trabajo sin embargo no se puede perder el horizonte y este debe ser marcado por la organización, para más tarde tener criterios serios a la hora de evaluar el desempeño y los resultados obtenidos.

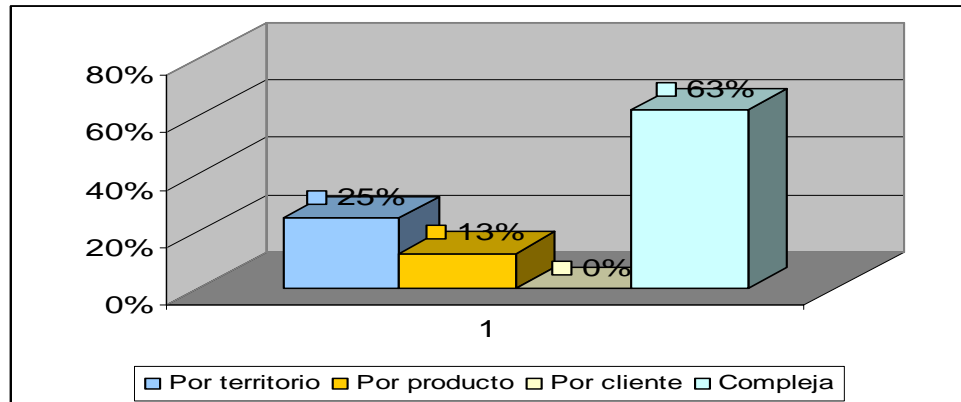
### 3.1.3 Respecto a la estructura

**Gráfica 15. Estrategias de ventas utilizadas por la empresa- Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 16. Estrategias de ventas utilizadas por la empresa- Jefes de Ventas**



Fuente: Los autores

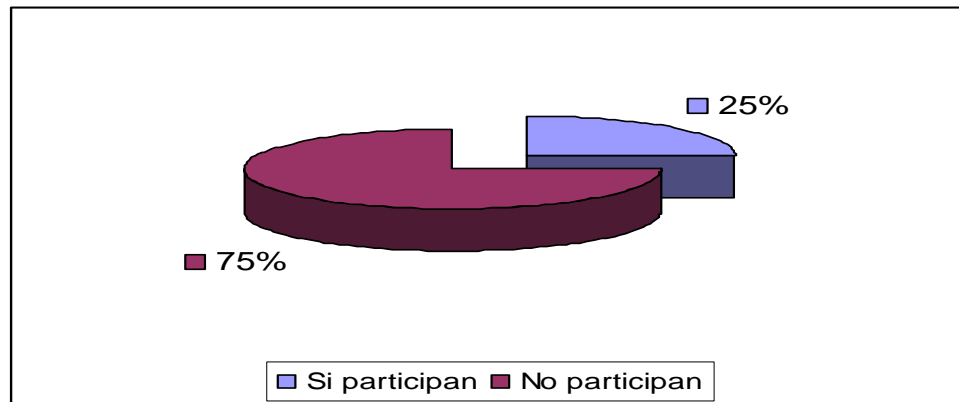
La estructuración de la fuerza de ventas en los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo ubicados en el mercado público de Santa Marta, se hace principalmente por territorios esta afirmación es respaldada por el 66% de los vendedores, ver gráfica 15, para ellos las empresas en las cuales laboran designan un territorio exclusivo para que cada vendedor desarrolle sus actividades tendientes a alcanzar los objetivos planteados por la gerencia.

Pero según lo expuesto por el 62% de los jefes de ventas la estructuración de este equipo se hace en forma compleja es decir una combinación entre algunas de las tipologías utilizadas para estructurar este recurso, ver gráfica 16. Esto se debe principalmente a que estas empresas venden a muchos tipos de clientes, en una zona

geográfica extensa. Sin embargo sólo el 28% de los vendedores aceptan y entienden las propuestas diseñadas por los jefes de ventas en lo referente a la estructura.

Otro aspecto que se puede destacar de las gráficas 15 y 16 es que el 13% de los jefes de venta aseguran estructurar a su equipo de vendedores por productos, ninguno lo hace por cliente. Sin embargo el 6% de los vendedores dicen estar estructurados por clientes. Esto quiere decir que los vendedores no entienden con claridad la forma como los jefes de ventas plantean y organizan las estructura en cada organización reflejando falencias en el diseño y desarrollo de dichas estructuras. Entonces es pertinente unificar criterios y analizar con cuidado el entorno de cada organización y examinar la manera como fluye la comunicación en la organización.

**Gráfica 17. Participación de los vendedores en las decisiones de estructuración.  
Jefes de Ventas**

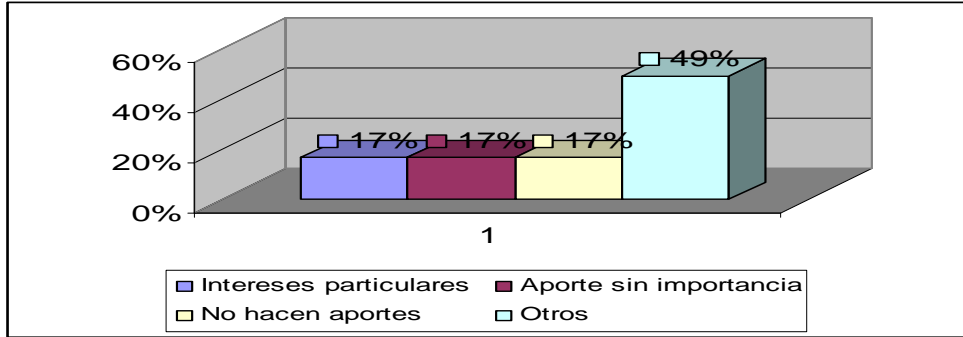


Fuente: Los autores

En cuanto a la participación de los vendedores en las decisiones de estructuración tomadas en la empresa según lo observado en la gráfica 17, el 25% de los jefes de ventas se apoyan en la opinión de los vendedores para determinar el tipo de estructura que se implementará en la fuerza de ventas. Esta decisión resulta muy acertada si se tiene en cuenta que son los vendedores los que interactúan permanentemente con cada cliente.

Por otro lado el 75% de los jefes de ventas no tienen en cuenta la opinión de los vendedores para tomar decisiones de estructuración en cada empresa. Esto puede ocasionar retardos para diseñar en forma precisa la mejor estructura para la fuerza de ventas, y redundar directamente en los resultados.

**Gráfica 18. Razones para no tener en cuenta la opinión de los vendedores-Jefes de Ventas**



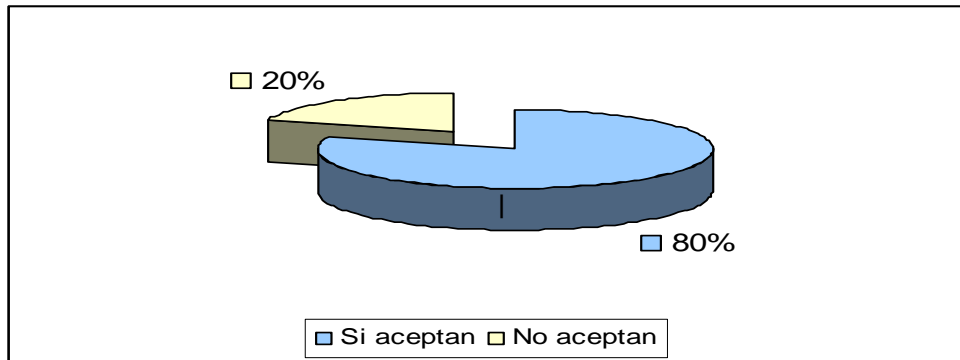
Fuente: Los autores

Según la gráfica 18, el 75% de los jefes de ventas que no tienen en cuenta la opinión de los vendedores para tomar decisiones referentes a estructuración apoyan su posición en diferentes argumentos que pueden resultar válidos de acuerdo con el entorno y el clima laboral que existe en la empresa en donde desarrollan sus actividades.

Dentro de estas afirmaciones se puede destacar que un 17% de los jefes de ventas aseveran que los vendedores se concentran tanto en sus intereses particulares que en cierto punto llegan a pasar por alto los objetivos y los intereses de la empresa y por esta razón no toman en cuenta su opinión.

Curiosamente en proporciones iguales a la anterior es decir en un 17%, los jefes de ventas centran su posición en opiniones tales como las siguientes: “Los vendedores hacen aportes sin importancia” o sencillamente “Los vendedores no hacen aportes”. Esta observación de los jefes de ventas merece especial atención ya que puede convertirse en un largo plazo en una bomba de tiempo y repercutir en problemas internos para la organización.

**Gráfica 19. Aceptación de la estructura propuesta por la gerencia- Fuerza de Ventas**

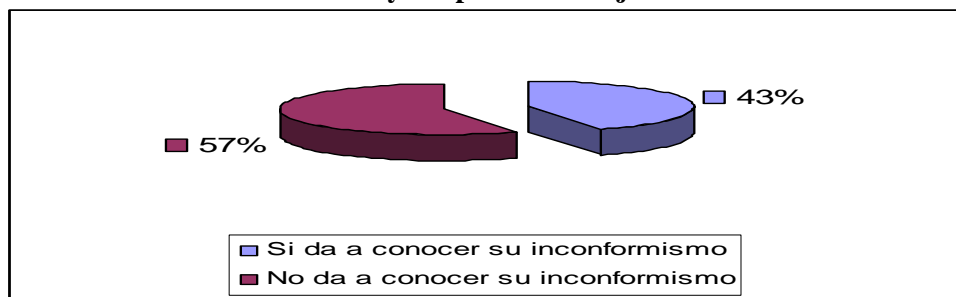


Fuente: Los Autores



Cuando se le pregunto a la fuerza de ventas si estaban de acuerdo con el tipo de estructuración implementado por la gerencia en las diferentes organizaciones, el 80% de los vendedores dijeron que si, efectivamente se sienten satisfechos con las decisiones adoptadas por los jefes de ventas. Sin embargo un 20% de los vendedores se sienten inconformes con el tipo de estructura implantado por la gerencia, ver gráfica 19. Sin lugar a dudas trabajar con personas suele ser complicado por cuanto es difícil complacer a cada individuo. Pero se pueden mejorar las condiciones de trabajo haciendo que las oportunidades ofrecidas por la organización sean equitativas para todo el equipo.

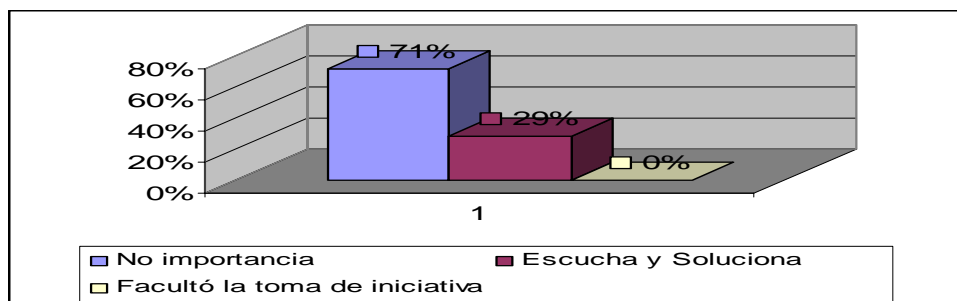
**Gráfica 20. Inconformismo y Propuesta de mejoramiento-Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

Según la gráfica 20 de los vendedores que no están de acuerdo con el tipo de estructuración implementada por la gerencia, en una proporción del 43% dan a conocer su inconformismo ante los directivos de la organización presentando alguna propuesta de mejoramiento. El 57% restante de la fuerza de ventas no manifiestan nada a la gerencia y a pesar de sentirse inconformes aceptan la estructuración que se les plantea, sin hacer propuestas que puedan corregir su situación. Esta es una situación inconveniente para las empresas porque puede ser peligroso para alcanzar objetivos y metas entonces los jefes de ventas deben brindar la confianza necesaria para que los vendedores hagan propuestas argumentadas que puedan tenerse en cuenta.

**Gráfica 21. Actitud asumida por la Gerencia de Ventas ante inconformismo de los Vendedores.- Fuerza de Ventas**



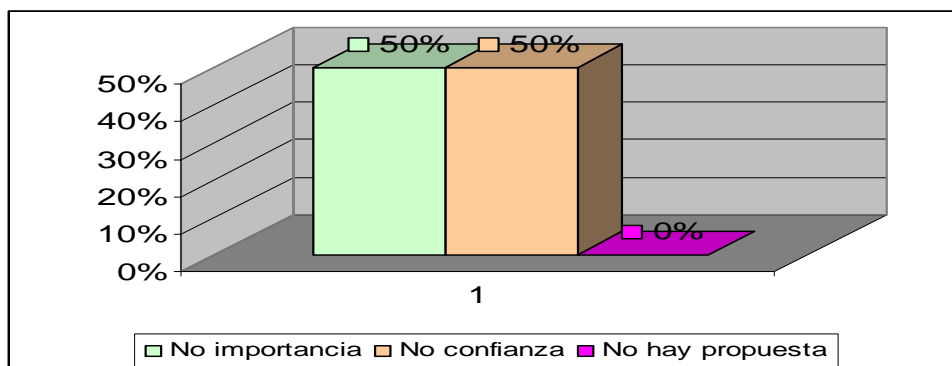
Fuente: Los autores

Los vendedores que manifestaron a la gerencia su inconformismo respecto a la estructuración que enmarcan las actividades de la fuerza de ventas encontraron pocas respuestas favorables a su petición. Para el 71% de estos, los jefes de ventas no dieron importancia a los planteamientos que se hacían con el fin de mejorar la estructuración de la fuerza de ventas, ver gráfica 21.

Es importante destacar que el 29% de los vendedores sienten que fueron escuchados y que además sus inquietudes se resolvieron.

Con las inquietudes y con las sugerencias planteadas por los vendedores en una organización se puede enriquecer cada una de las decisiones adoptadas por la gerencia con argumentos sólidos; y además se tendrá mayor seguridad sobre los resultados que se esperan alcanzar con la fuerza de ventas con que cuenta la empresa.

**Gráfica 22. Razones para no comunicar a la gerencia el inconformismo estructural- Fuerza de Ventas**



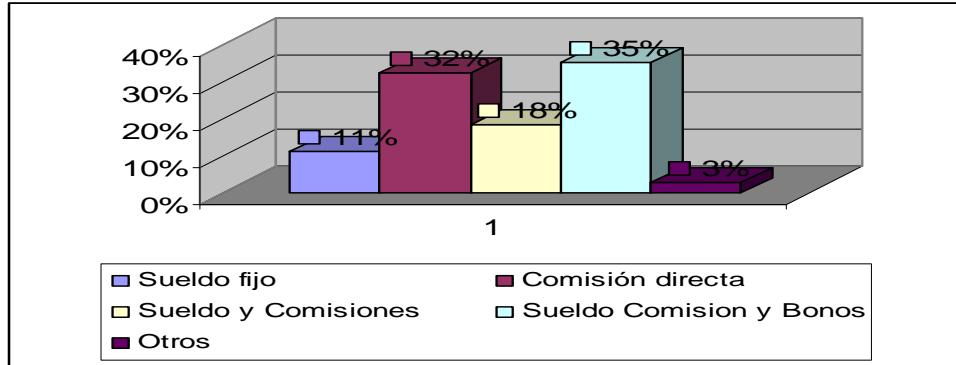
Fuente: Los autores

Los vendedores que no comunican a la gerencia su inconformismo respecto a la estructura diseñada por los jefes de ventas aducen que no reciben por parte de estos la confianza necesaria para proponer opciones y métodos para estructurar la fuerza de ventas en forma tal que todos puedan sentirse satisfechos. Por otro lado el otro 50% de los vendedores sienten que a sus propuestas no se les da la importancia que merecen, ver gráfica 22.

Los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo ubicados en el mercado público de Santa Marta, están desaprovechando su fuente primaria de información. Ya que son los vendedores los que están ejecutando la labor de campo y desde allí sin duda se puede observar con otra óptica la situación de la empresa frente al entorno.

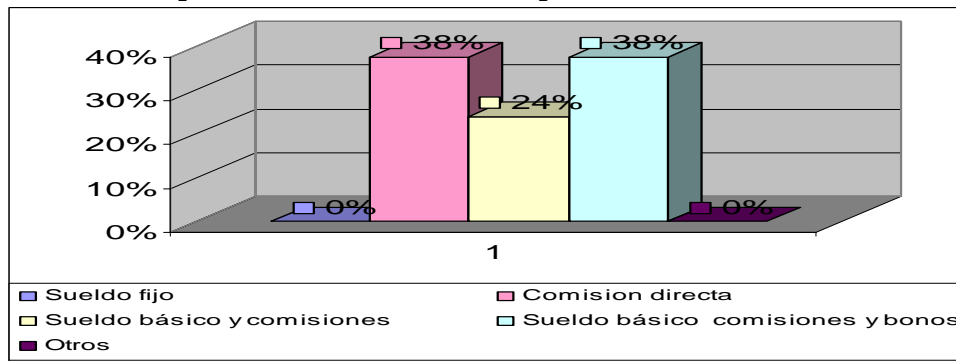
### 3.1.4. Respecto a la remuneración y compensación

**Gráfica 23. Composición de la remuneración para la fuerza de ventas.- Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 24. Composición de la remuneración para la fuerza de ventas.- Jefes de Ventas**



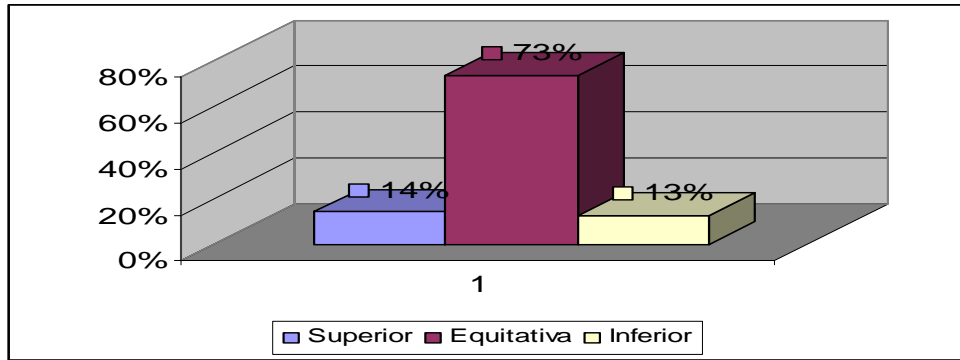
Fuente: Los autores

La empresa, para atraer a los vendedores, debe tener un plan de remuneración atractivo. Estos planes varían mucho de acuerdo con la industria y con la empresa dentro del mismo gremio. Según las gráficas 23 y 24 el 35% de los encuestados afirman que la remuneración de los vendedores se compone de sueldo comisión y bonos, es decir que la empresa se preocupa por recompensar la labor de los vendedores y a la vez motivarlos a incrementar el esfuerzo para alcanzar los objetivos y metas.

Una proporción de 32% de los encuestados tienen una remuneración compuesta por comisión directa, es decir que los vendedores son remunerados de acuerdo al porcentaje de ventas obtenido en el periodo. El 18% de los encuestados reciben una remuneración compuesta de sueldo y comisión lo cual le permite al vendedor en caso de no alcanzar los objetivos de ventas recibir una cantidad fija (sueldo) que respalde sus necesidades particulares en un momento determinado. El 11% de los vendedores reciben sueldo fijo,

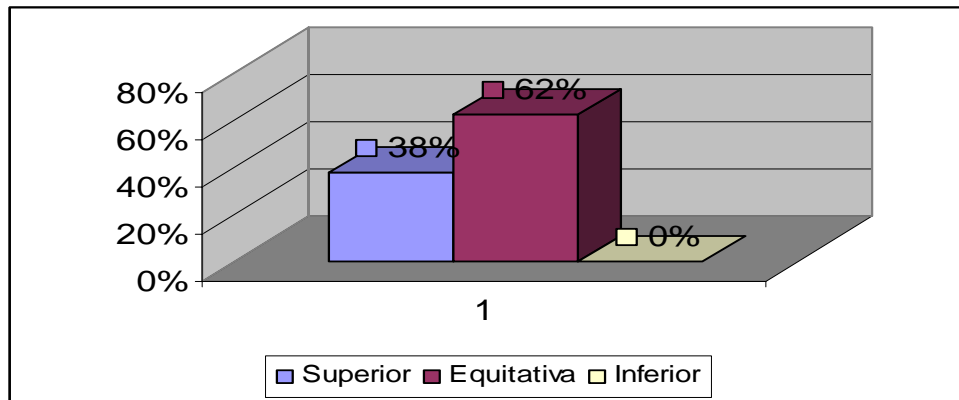
este tipo de remuneración puede ser poco motivante, ya que el vendedor recibirá la misma cantidad haya o no haya alcanzado los objetivos de ventas.

**Gráfica 25. Comparación entre el monto de la remuneración pagada por la empresa con otras empresas del gremio.- Fuerza de Ventas**



Fuente: Los Autores

**Gráfica 26. Comparación entre el monto de la remuneración pagada por la empresa con otras empresas del gremio.- Jefes de Ventas**

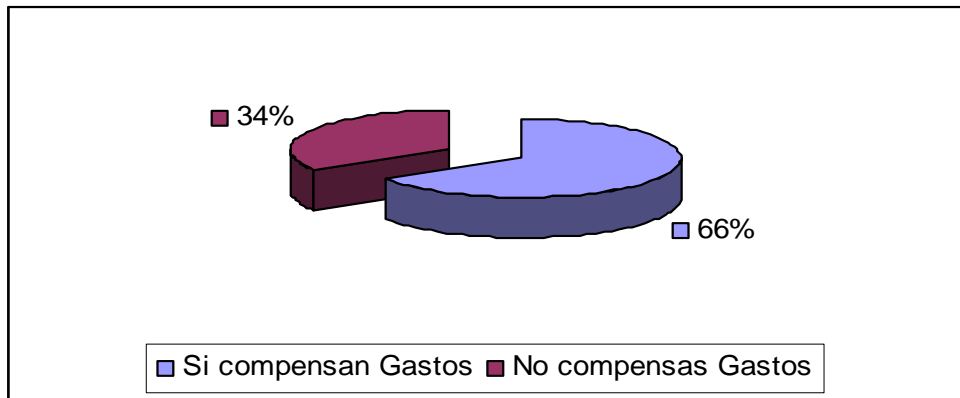


Fuente Los autores

Según el 73% de los vendedores y en una proporción del 62% de los jefes de ventas la remuneración pagada a la fuerza de ventas con relación a otras empresas del gremio es equivalente. Sin embargo para el 14% de los vendedores y el 38% de los jefes de ventas la remuneración que se paga a la fuerza de ventas es superior a la que se paga en el medio. Esta premisa indica que los vendedores se sienten satisfechos con la paga recibida, y que su esfuerzo es correspondido plenamente por la empresa. Por otro lado el 13% de los vendedores sienten que la remuneración recibida por su labor es inferior a la que se paga en el gremio, ver gráficas 25 y 26.

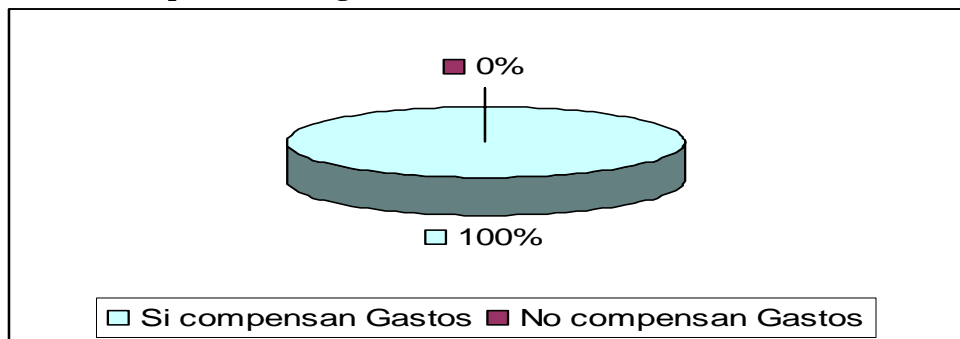
Es preciso tener en cuenta que una posición óptima para cualquier empresa hacer que la remuneración de la fuerza de ventas sea equivalente con las demás organizaciones del gremio sin perder de vista que al pagar menos de la cantidad vigente se atraería a muchos vendedores de poca calidad y, por otra parte, sería absurdo pagar más.

**Gráfica 27. Compensación de gastos inherentes a la labor de ventas.- Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 28. Compensación de gastos inherentes a la labor de ventas.- Jefes de Ventas**



Fuente: Los autores

Según el 66% de los vendedores la empresa en la que laboran les reembolsa el dinero utilizado para solventar los gastos propios de su actividad como viáticos auxilio para vehículos entre otros. Para el 34% de los vendedores estos estipendios no son reconocidos. Los jefes de ventas al respecto, aseguraron que estos gastos son reconocidos en su totalidad a la fuerza de ventas, ver gráficas 27 y 28.

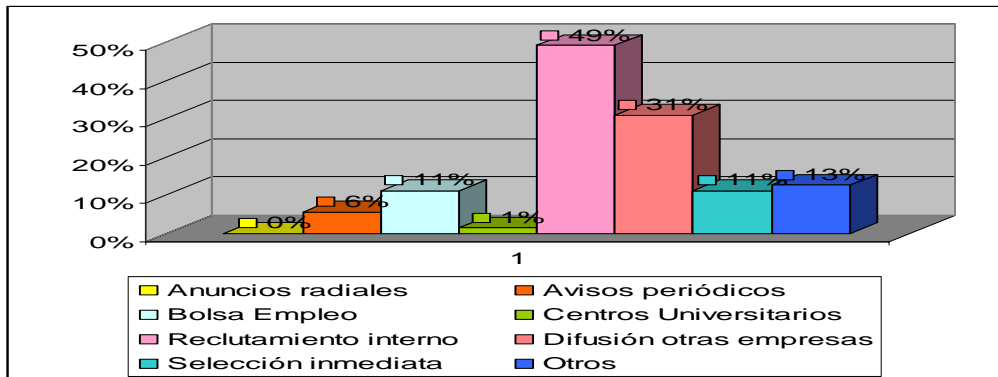
Esta incongruencia entre jefes de ventas y vendedores puede ser el resultado de no especificar claramente cuáles de los gastos en los que incurren los vendedores que serán reembolsados por la gerencia. A su vez los jefes de ventas deben reconocer que el

desarrollo de estas actividades requiere de la empresa la destinación de un rubro que permita realizar las labores de ventas

### 3.2. ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

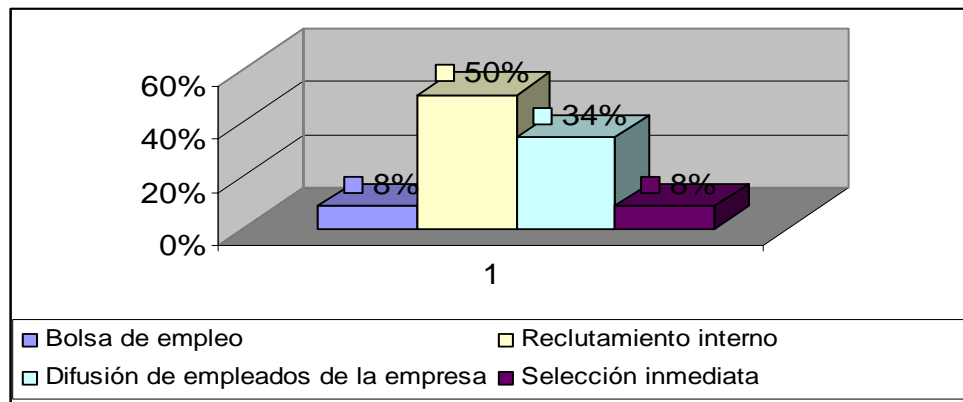
#### 3.2.1 Respecto al Reclutamiento

**Gráfica 29. Medios utilizados para hacer reclutamiento- Fuerza de Ventas**



Fuente: Los Autores

**Gráfica 30. Medios utilizados para hacer reclutamiento- Jefes de Ventas**



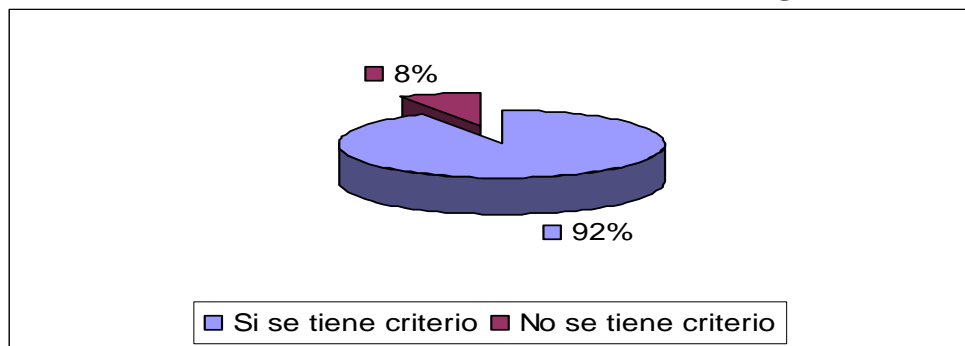
Fuente: Los autores

Según las gráficas 29 y 30 para el 50% de los jefes de ventas la principal fuente de reclutamiento es la empresa misma. Es decir se hace reclutamiento interno promoviendo a miembros de la misma organización a ocupar los cargos vacantes. El 34% de los jefes de ventas encuestados hacen reclutamiento por difusión de empleados de la empresa, mientras en una proporción de 8% acuden a bolsas de empleo o seleccionan de inmediato sin hacer reclutamiento.

Los vendedores por su parte dicen que el reclutamiento en estas empresas se hacen por diversos medios: Reclutamiento interno, Bolsas de Empleo, difusión de empleados a otras empresas, Avisos en periódicos, centros universitarios, y selección inmediata.

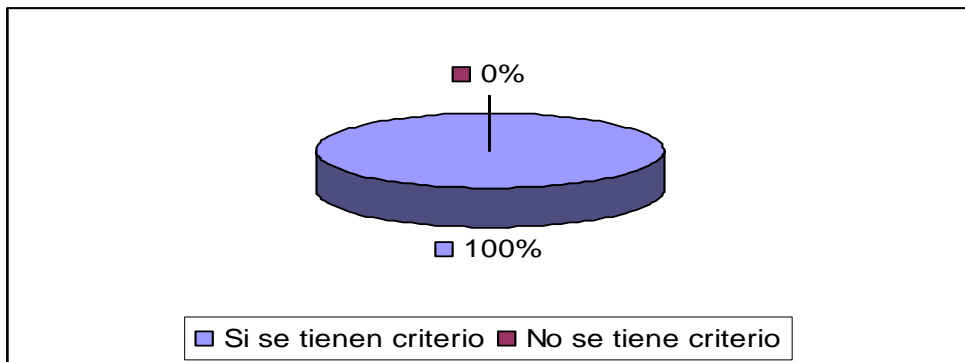
Pese a las discrepancias entre Jefes de Ventas y Vendedores se percibe que la principal fuente de reclutamiento en estas organizaciones es el reclutamiento interno y la difusión que se hace en otras empresas por los mismos empleados. Esta situación puede ser positiva para la empresa por cuanto las personas reclutadas para ocupar los cargos de vendedores ya conocen o tienen una referencia clara de la organización, de los productos y de las políticas implementadas en la misma lo que reduciría tiempo y costos en cuanto a la capacitación del nuevo personal.

**Gráfica 31. Reclutamiento basado en las características del cargo.-Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 32. Reclutamiento basado en las características del cargo.-Jefes de Ventas**



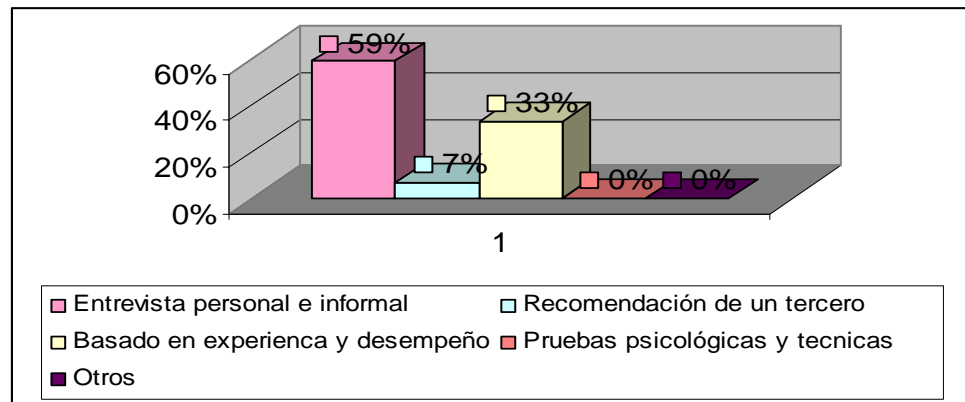
Fuente: Los autores

Una vez conocidas las principales fuentes de reclutamiento se quiso indagar si este procedimiento se hacia teniendo en cuenta las características del cargo, a lo que según la totalidad de los jefes de ventas encuestados respondieron afirmativamente, es decir ellos tienen en cuenta los requerimientos de las vacantes cuando inician un plan de

reclutamiento. Sin embargo 8% de los vendedores contradicen esta afirmación pues para ellos estos requerimientos no se tienen en cuenta. Estas contradicciones entre unos y otros reflejan debilidades en el proceso de reclutamiento ya que especificar las caracterizaciones de las vacantes sirve de guía para una excelente selección, ver gráficas 31 y 32.

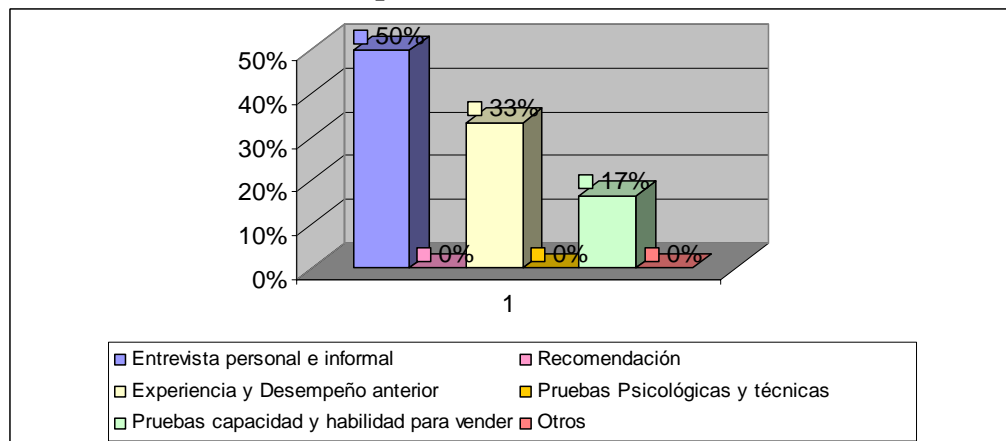
### 3.2.2. Respecto a la selección

**Gráfica 33. Medios utilizados para seleccionar a los vendedores.-Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 34. Medios utilizados para seleccionar a los vendedores.-Jefes de Ventas**



Fuente: Los autores

El reclutamiento atrae a muchos solicitantes, de entre los cuales la empresa tiene que seleccionar a los mejores. Para conseguir este propósito el 50% de los jefes de ventas realizan entrevistas personales e informales, que les permiten recolectar la información necesaria para tomar la mejor decisión. El 33% de los Jefes de Ventas se apoyan en la experiencia y el desempeño anterior de cada aspirante. El 17% restante realizan pruebas de

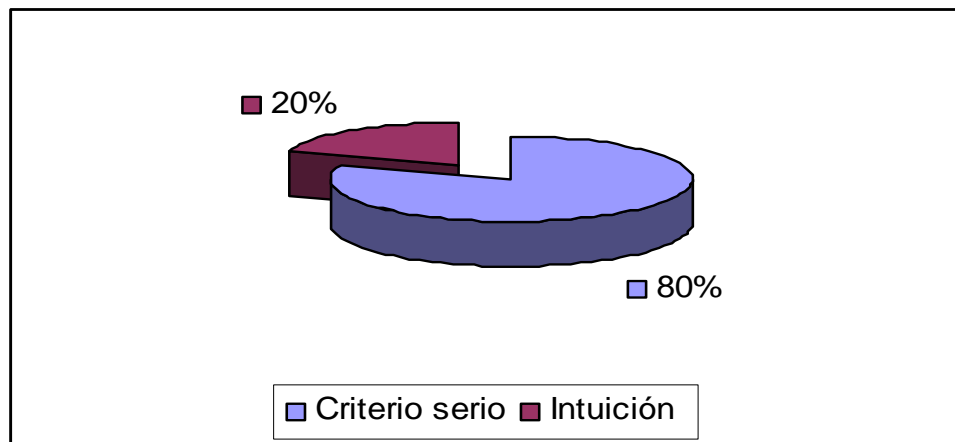


capacidad y habilidad para vender, permitiendo conocer de antemano las aptitudes de los candidatos al cargo vacante en la organización, ver gráfica 33.

Los vendedores aseguran que no se practica ninguna prueba y que además de realizar una entrevista personal e informal y de basarse en la experiencia y desempeño anterior se tienen en cuenta la recomendación de un tercero. Esta opinión es respaldada por el 7% de los vendedores encuestados, ver gráfica 34.

Estos resultados parecen contradictorios por cuanto los jefes de ventas aseguraron en su mayoría utilizar el reclutamiento interno como fuente principal para suplir las necesidades de vendedores en la organización. Pero aunque este sea su fuente principal los jefes de ventas deben realizar el mismo procedimiento que los lleve seleccionar al personal idóneo para el cargo vacante en la organización.

**Gráfica 35. Consideraciones de los vendedores respecto de los criterios de selección en los que se basa la decisión de seleccionar a los vendedores en las empresas.-Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores.

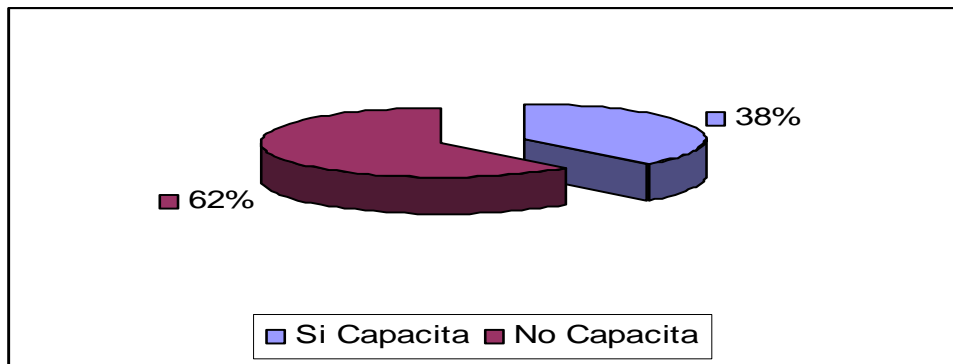
Según la gráfica 35 el 80% de la fuerza de ventas afirma que el proceso de selección utilizado en la empresa en dónde laboran se basa en un criterio serio; esta es una situación óptima dado que los cimientos para un buen funcionamiento de un cuerpo de vendedores está en seleccionar buenos vendedores, a través de la utilización de procesos acertados que conduzcan a este fin.

Aun así el 20% de la fuerza de ventas difieren y afirman que los procesos de selección se hacen basados en la intuición del responsable del reclutamiento en la organización. Pese a que las decisiones intuitivas pueden convertirse en juego de azar la experiencia de los responsables de hacer este procedimiento es invaluable a la hora de tomar decisiones

organizacionales. Sin embargo si se utilizan las herramientas que ya están dadas se generan menos errores a la hora de tomar decisiones trascendentales como lo es escoger el grupo de vendedores que ayudarán al gerente a alcanzar los objetivos planteados y a posicionar a la organización en un mercado tan competitivo como el que hoy por hoy estas empresas se ven obligadas a sortear.

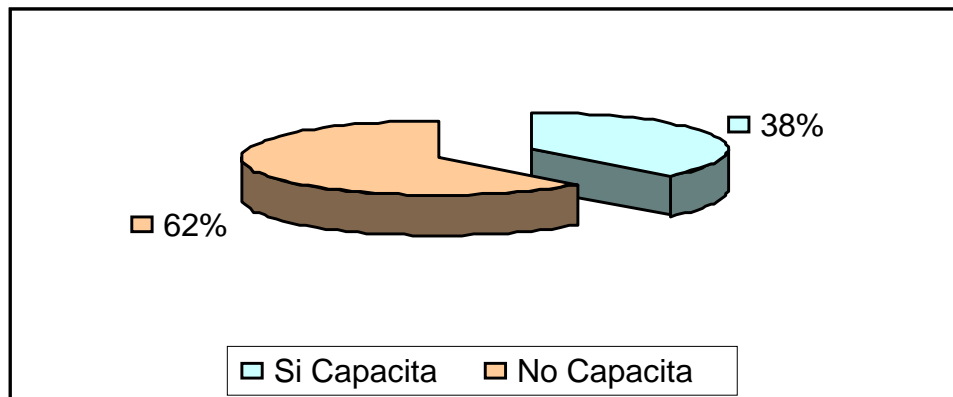
### 3.2.3. Respecto a la Capacitación.

**Gráfica 36. ¿Se hace capacitación en la Empresa?- Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 37. ¿Se hace capacitación en la Empresa?- Jefes de Ventas**



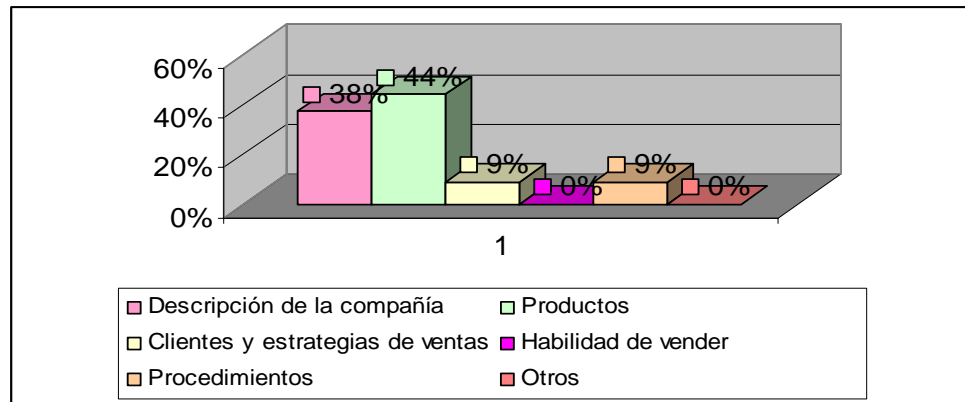
Fuente: Los autores

En las gráficas 36 y 37 coinciden exactamente vendedores y jefes de ventas: el 62% de la población encuestada afirma que en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo ubicadas en el mercado público de Santa Marta no se capacita a la fuerza de ventas. Actualmente son muchas empresas en diferentes medios que se inclinan por poner a sus empleados a trabajar casi después de contratarlos, dándoles sólo algunas instrucciones generales. Es una posición que es preciso reevaluar dado que

esta repercute directamente en las utilidades del negocio, y el encarrilamiento del personal nuevo para alcanzar los objetivos y metas esperados puede resultar tardío permitiendo a las organizaciones ceder espacio en el mercado en dónde estas desarrollan sus actividades.

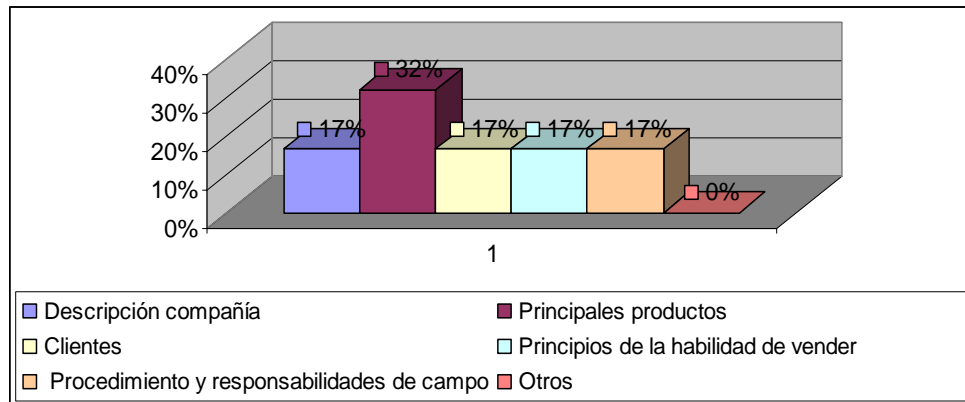
El 38% restante asegura que las empresas en dónde laboran tienen diseñados diferentes planes de capacitación, orientándoles hacia el mejoramiento de sus actividades.

**Gráfica 38. Tópicos en los que se basa la capacitación-Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 39. Tópicos en los que se basa la capacitación-Jefes de Ventas**



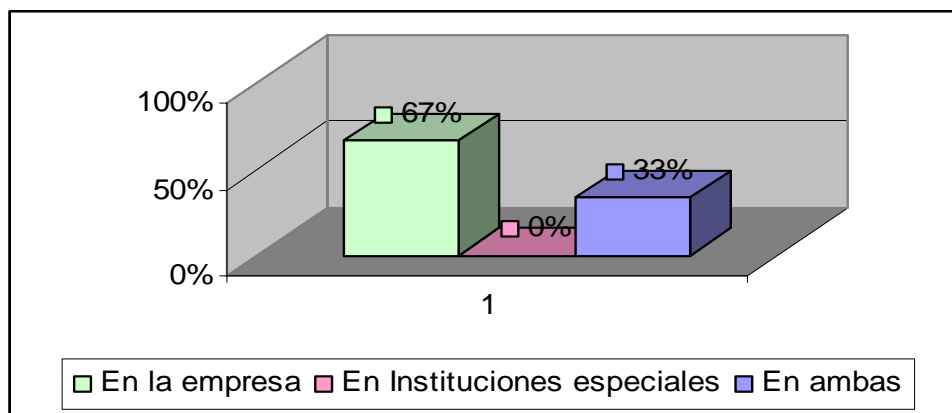
Fuente: Los autores

En el segmento de la población que diseñan planes de capacitación para su fuerza de ventas enfocan el desarrollo de los mismos a cubrir ciertos tópicos importantes y necesarios para cada organización como la descripción de la compañía, principales productos, conocimiento de clientes, principios de la habilidad de vender y procedimientos y responsabilidades de campo en general. En este orden de ideas y

según los puntos de vistas tomados directamente de la población objeto de estudio en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo se tienen muy en cuenta los primeros tópicos enunciados. Como lo muestra la gráfica esta posición es respaldada por el 38% de los vendedores y el 17% de los jefes de ventas para el primer tópico. Y el 44% de los vendedores y el 32% de los jefes de ventas para el segundo tópico respectivamente, ver gráficas 38 y 39.

Una proporción igual e equivalente de vendedores y jefes de ventas afirman que la capacitación ofrecida por la empresa se enfatiza en clientes estrategias y procedimientos; puntos claves a la hora de desarrollar la labor de ventas, sin perder de vista que este recurso debe ser utilizado con miras en alcanzar los mejores resultados en la organización ya que en ultimas es una inversión a la que si no se aprovecha se convierte en un gasto muy costoso para las empresas.

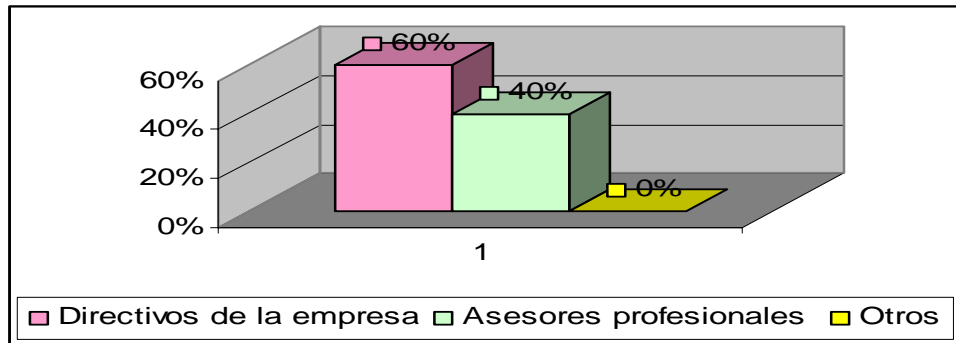
**Gráfica 40. Lugar en dónde se ofrecen las capacitaciones-Jefes de Ventas**



Fuente: Los autores

Según la gráfica 40 las actividades de capacitación se hacen en la empresa según el 67% de los encuestados. Sin embargo según el 33% de la población encuestada para realizar estas actividades se utiliza además del escenario en dónde laboran, otras instituciones especiales que les permite reforzar los tópicos en los cuales reciben capacitación, es decir que los vendedores se sientan cómodos y que perciban que lo que están aprendiendo o reforzando se puede implementar en sus labores cotidianas, ya que la organización realiza estas actividades para apoyar los esfuerzos realizados por su equipo de ventas.

**Gráfica 41. Rol asumido por las personas encargadas de hacer capacitaciones en la empresa-Jefes de Ventas**

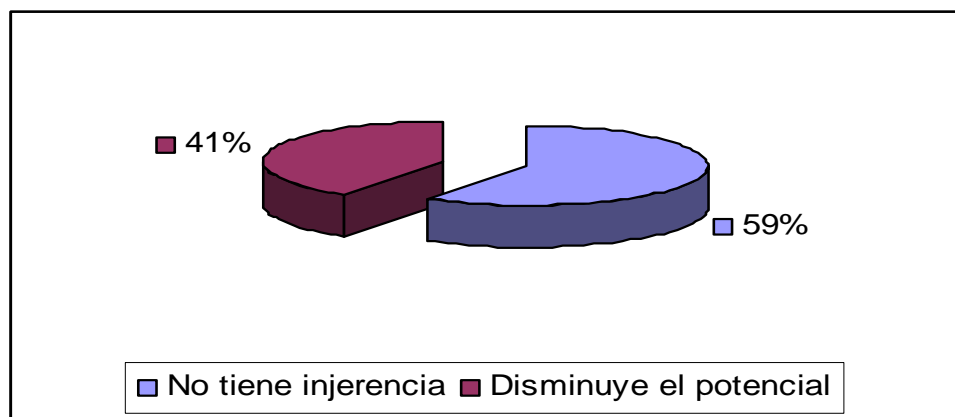


Fuente: Los autores

Según la gráfica 41 las personas encargadas de diseñar y ejecutar los planes de capacitación en las empresas son, según el 60% de la población encuestada los directivos de la empresa. Estas personas direccionan al personal basados en su experiencia y en el conocimiento pleno del mercado en dónde laboran. El 40% de la población recibe capacitación por parte de asesores profesionales que los enmarcan en conocimientos y métodos estructurados para realizar la labor de ventas con miras en alcanzar los mejores resultados.

Sin duda alguna lo mejor para estas organizaciones es mezclar adecuadamente la experiencia de la administración en estas organizaciones con los conocimientos profesionales ofrecidos por agentes externos. Si es necesario contratar externamente este servicio.

**Gráfica 42. Incidencia de la falta de capacitación en el desempeño de los vendedores-Fuerza de Ventas**

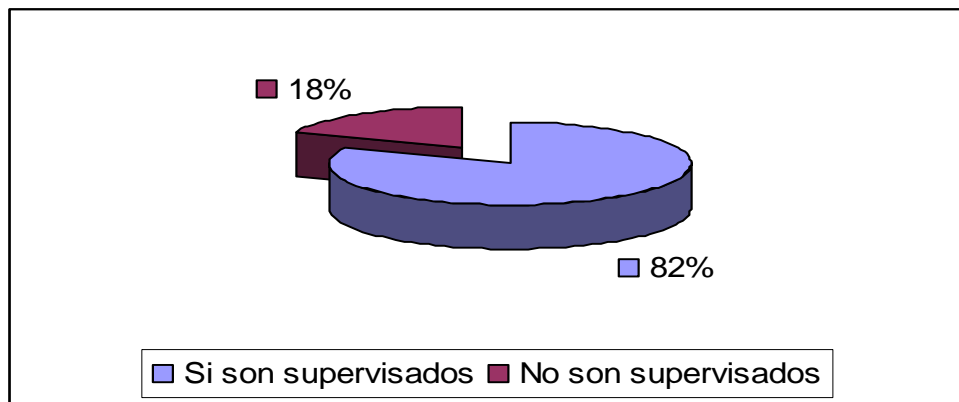


Fuente: Los autores

El 62% de la población que afirman no contar con planes de capacitación en la empresa consideran que esta situación no ha tenido ninguna injerencia y repercusión en el desarrollo de sus labores de ventas, en una proporción del 59%. Frente a un 41% de la población que siente que se disminuye mucho el potencial del desempeño del vendedor pero que se puede mejorar progresivamente dado lo rutinario que es ejecutar la labor de ventas en la empresa. Sin embargo estos retardos en alcanzar el nivel deseado por la organización abren espacios a la competencia para captar el mercado en dónde se pretende desarrollar las actividades de comercialización de estas empresas ver gráfica 42.

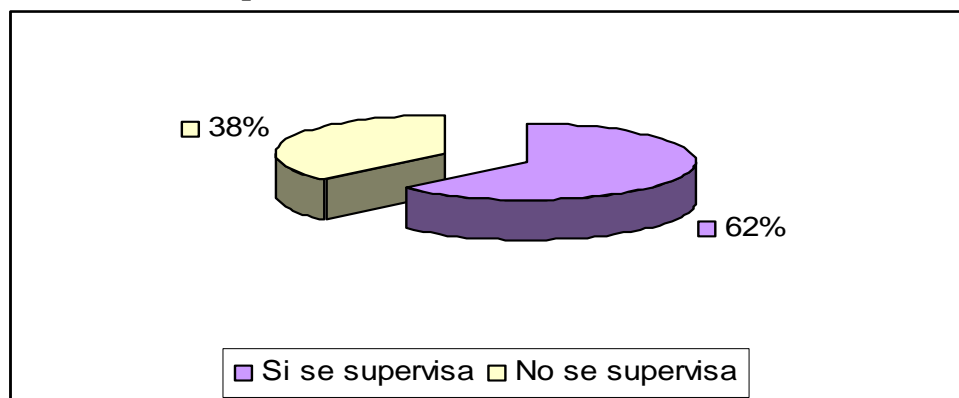
### 3.2.4. Respecto a la supervisión

**Gráfica 43. Supervisión de la labor de los vendedores-Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 44. Supervisión de la labor de los vendedores-Jefes de Ventas**



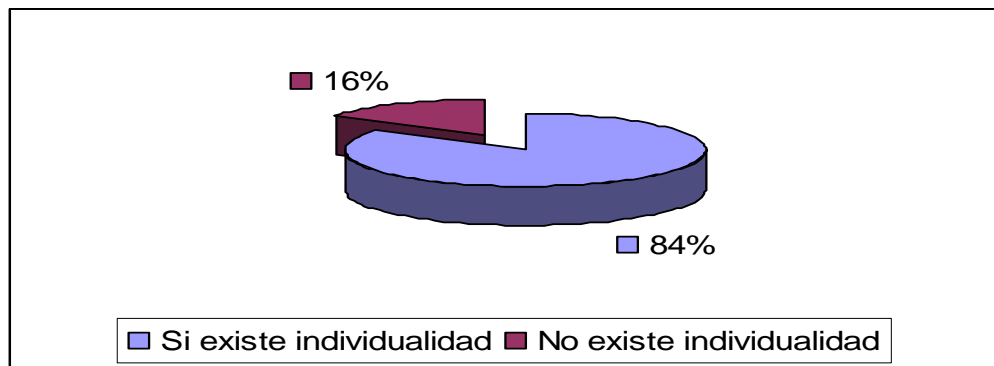
Fuente: Los autores

La supervisión es un aspecto muy importante y delicado para empresas que centran sus actividades principales en la labor ejecutada por la fuerza de ventas, porque por medio de este, la gerencia dirige y motiva al cuerpo de vendedores para realizar mejor su trabajo.

En las empresas objeto de este estudio según el 82% de los vendedores y el 62% de los jefes de ventas se realizan supervisión a la labor de la fuerza de ventas, es decir son concientes de la importancia de este aspecto para la vida misma de la empresa, ver gráfica 43 y 44.

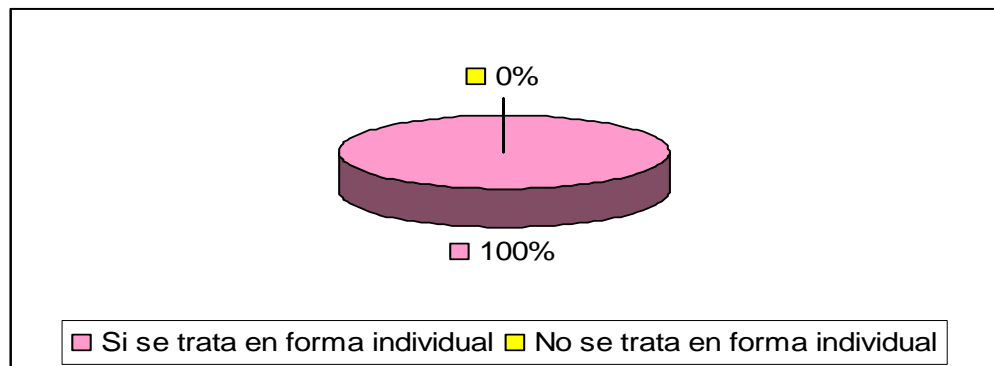
Sin embargo según el 18% de los vendedores apoyados por el 38% de los jefes de ventas, la supervisión no es tomada en cuenta. Y si no existe supervisión es muy probable que los planes de control sean inocuos, ver gráficas 43 y 44.

**Gráfica 45. Individualidad en tratamiento de los vendedores-Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 46. Individualidad en tratamiento de los vendedores-Jefes de Ventas**

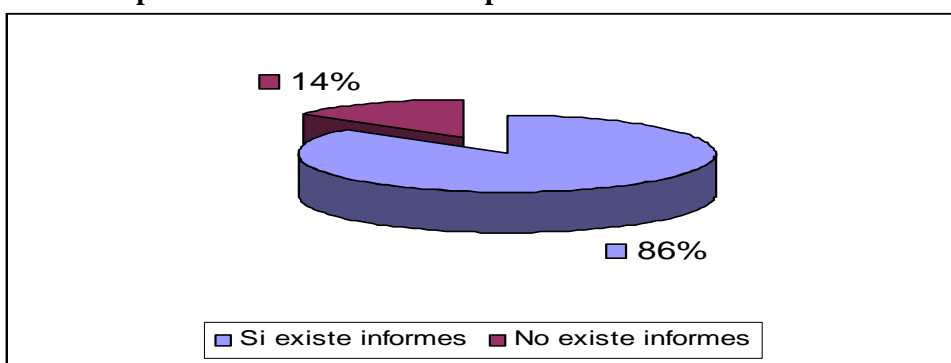


Fuente: Los autores

De la población que afirma tener planes de supervisión para la labor de los vendedores aseguran que la gerencia es conciente de que a cada vendedor se le debe tratar de manera individual según las diferentes circunstancias en las que se desenvuelve cada uno. Esta afirmación es respaldada por la totalidad de los jefes de ventas encuestados y por el 84% de la fuerza de ventas, ver gráfica 46.

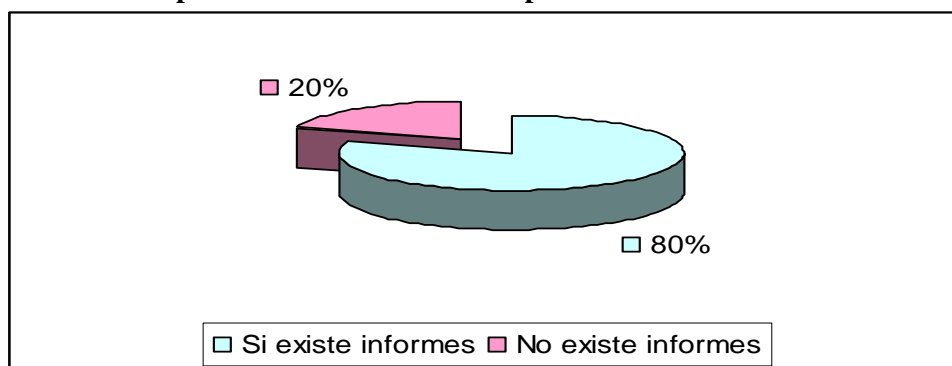
Sin embargo para el 16% de la fuerza de ventas, la gerencia trata a todos los vendedores por igual sin tener en cuenta que las condiciones para desarrollar la labor de ventas difieren mucho de acuerdo a las zonas asignadas y los tipos de clientes, ver gráfica 45.

**Gráfica 47. Implementación de sistema de presentación de informes-Fuerza de ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 48. Implementación de sistema de presentación de informes-Jefes de ventas**



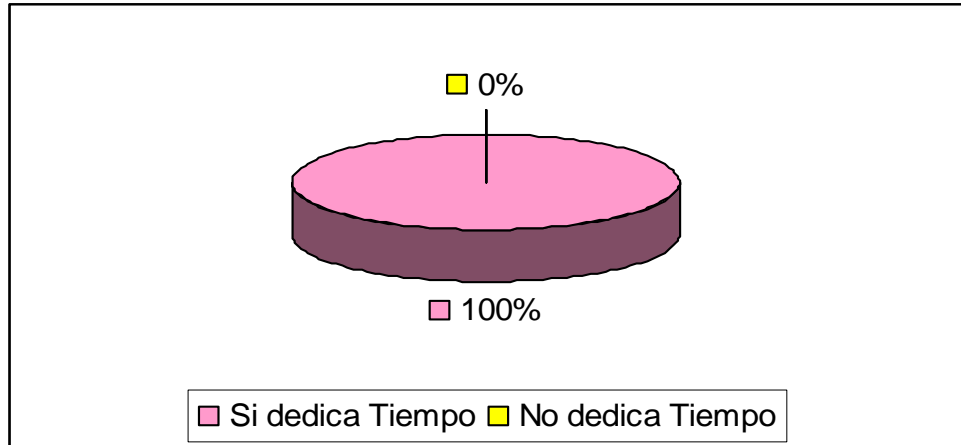
Fuente: Los autores

En las organizaciones objeto de este estudio según lo expuesto por el 86% de los vendedores y el 80% de los jefes de ventas, ver gráficas 47 y 48 se implementa un sistema de presentación de informes, esta medida le permite a la gerencia tener un conocimiento preciso y en cierta forma exacto de la labor ejecutada por su equipo de ventas. Es una manera de hacer seguimiento a lo que cada vendedor hace, permitiendo si es necesario, replantear objetivos y estrategias.



Por otro lado según el 14% de los vendedores y el 20% de los jefes de ventas, ver gráficas 47 y 48 en algunas empresas no se tiene establecido un sistema de presentación de informes, que sin lugar a dudas, dificulta la supervisión y el seguimiento a la labor de la fuerza de ventas.

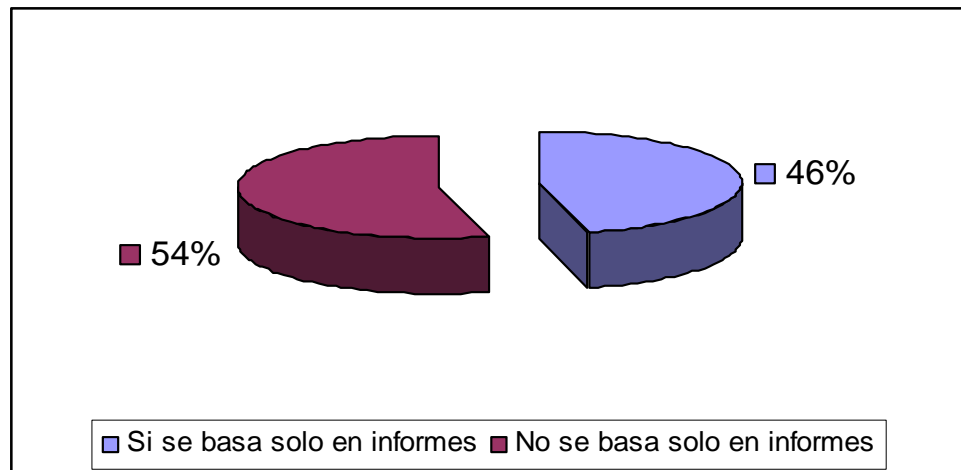
**Gráfica 49. ¿Dedica tiempo ha hablar con los vendedores?-Jefes de ventas**



Fuente: Los autores

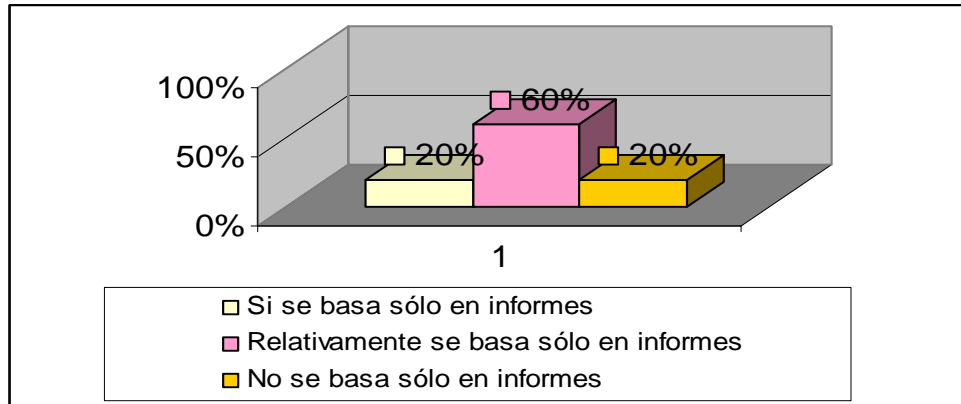
Cuando se indagó sobre si los jefes de ventas dedican tiempo a hablar con los vendedores, sus clientes y prospectos, estos en su totalidad respondieron afirmativamente ver gráfica 49. Es importante que la comunicación fluya, porque son los vendedores la principal fuente de información sobre las variables del mercado, y es con base en esta información que los jefes de ventas y la gerencia pueden diseñar y administrar correctamente la fuerza de ventas en la organización.

**Gráfica 50. ¿La supervisión se basa sólo en los reportes de ventas? Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 51. ¿La supervisión se basa sólo en los reportes de ventas? Fuerza de Ventas**

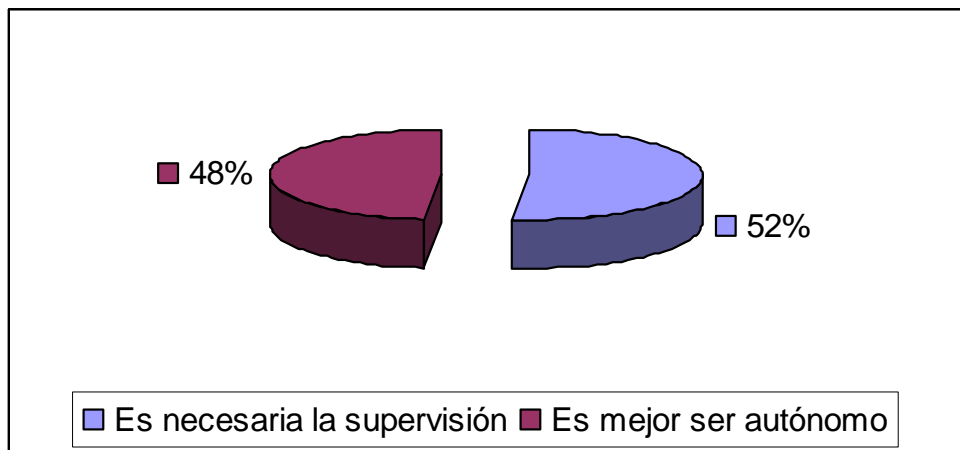


Fuente: Los autores

El segmento de la población objeto de estudio que utiliza algún sistema de reportes de informes se basan sólo en lo que se reporta en dichos informes, según el 46% de los vendedores y el 60% de los jefes de ventas, ver gráficas 50 y 51. Sin lugar a dudas los diferentes informes que proporcionan información de la labor de los vendedores son una herramienta útil y muy necesaria a la hora de tomar decisiones.

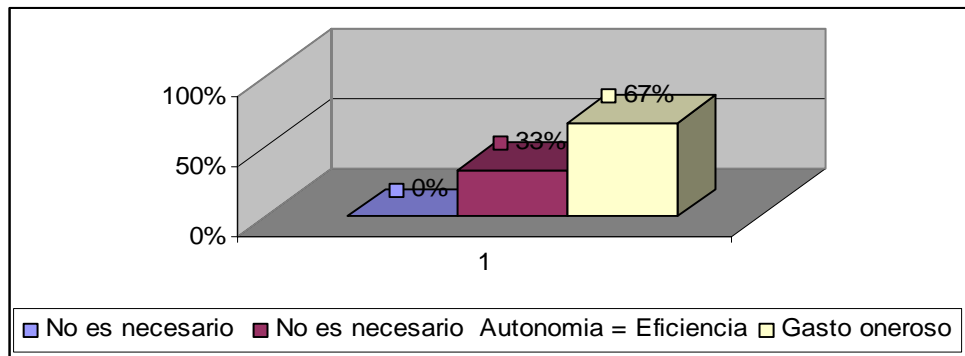
Por otro lado el 54% de los vendedores aunados al 20% de los jefes de ventas aseguran que sus diagnósticos y conclusiones no se basan exclusivamente en lo que se reporta en los informes de ventas, ver gráficas 50 y 51. Es preciso tener en cuenta otras variables que soportan y verifican dicha información.

**Gráfica 52. Importancia de la Supervisión-Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 53. Importancia de la Supervisión-Jefes de Ventas**



Fuente: Los autores

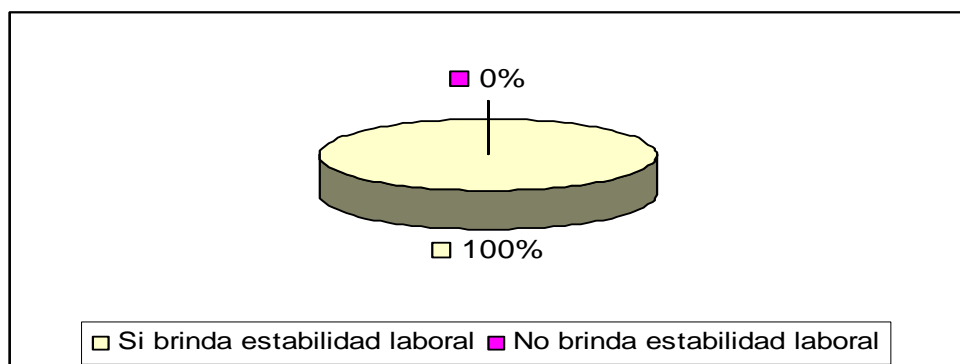
El segmento de la población que no es constantemente supervisada tiene sus justificaciones para no realizar este proceso. Según el 52% de los vendedores ser autónomos les ayuda a ser mas eficientes, ver gráfica 52. Este argumento es apoyado por el 33% de los jefes de ventas que piensan lo mismo al respecto, ver gráfica 53.

Otro aspecto destacado por los jefes de ventas es que la supervisión se convierte en un gasto oneroso para la organización. Sin tener en cuenta que prevenir resulta menos costoso que enfrascarse en posibles problemas que detectados a tiempo se solucionan con mayor facilidad.

De otra parte el 52% de los vendedores restantes son concientes de la importancia de la supervisión para desarrollar con mucha más perfección sus actividades.

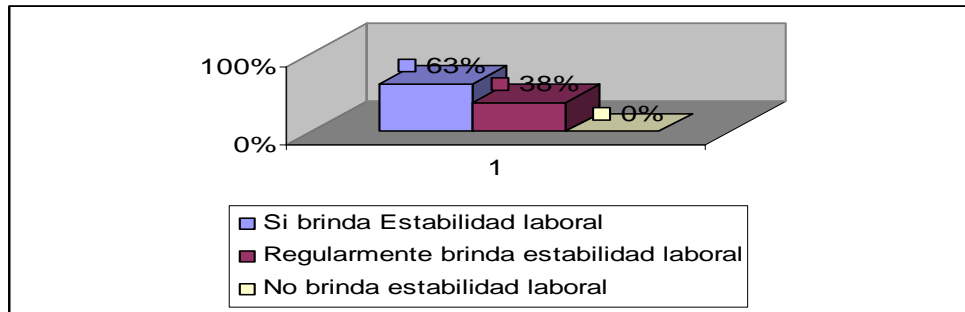
### 3.2.5. Respecto a la motivación.

**Gráfica 54. Estabilidad Laboral-Fuerza de ventas**



Fuente Los autores

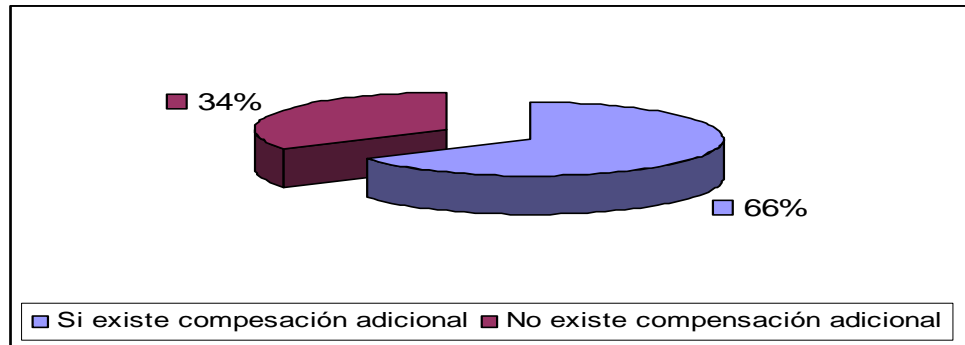
**Gráfica 55. Estabilidad Laboral-Jefes de ventas**



Fuente: Los autores

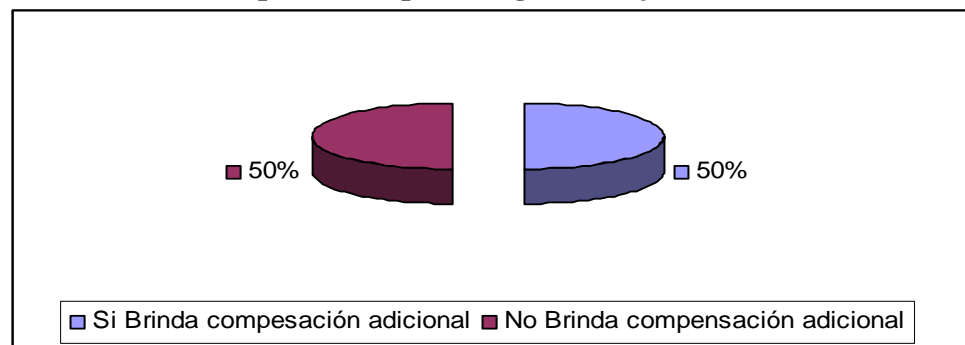
La gráfica es evidente al mostrar que la totalidad de los vendedores encuestados sienten que tienen estabilidad laboral en la empresa en dónde trabajan. El 62% de los jefes de ventas así lo confirman ver gráficas 54 y 55. Es importante para cualquier trabajador sentirse seguro y respaldado por la empresa en la cual laboran. Se trabaja con mayor seguridad y tranquilidad para alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia.

**Gráfica 56. Compensación por el logro de objetivos-Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 57. Compensación por el logro de objetivos-Jefes de Ventas**

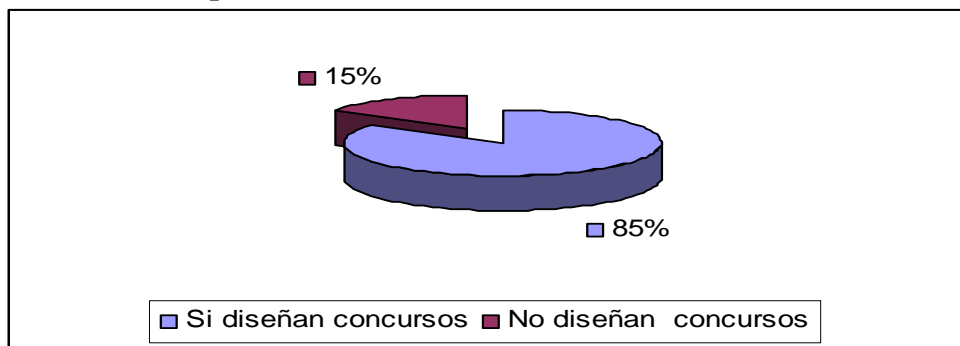


Fuente: Los autores

La fuerza de ventas es un recurso muy importante para las empresas objeto de este estudio, por esta razón es necesario que se desarrolle un enfoque sistemático para motivar a los vendedores a ser productivos. En este orden de ideas se indagó por la existencia de estímulos adicionales para los vendedores cuando se cumple el objetivo de ventas fijado, a lo que 66% de estos junto con el 50% de los jefes de ventas respondieron afirmativamente. Mientras el 34% de los vendedores y el 50% de los jefes de ventas restantes respondieron negativamente, ver gráficas 56 y 57.

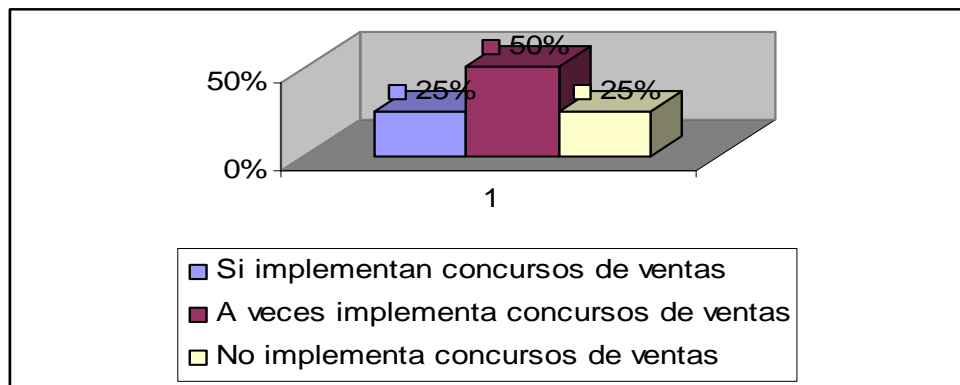
Los estímulos no deben ser sólo cuantitativos porque llegará el momento en que la cantidad pactada no compense las aspiraciones de los trabajadores, pero sí debe existir algún tipo de recompensa como gratificación por la excelente labor ejecutada.

**Gráfica 58. Implementación de concursos de ventas- Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 59. Implementación de concursos de ventas- Jefes de Ventas**



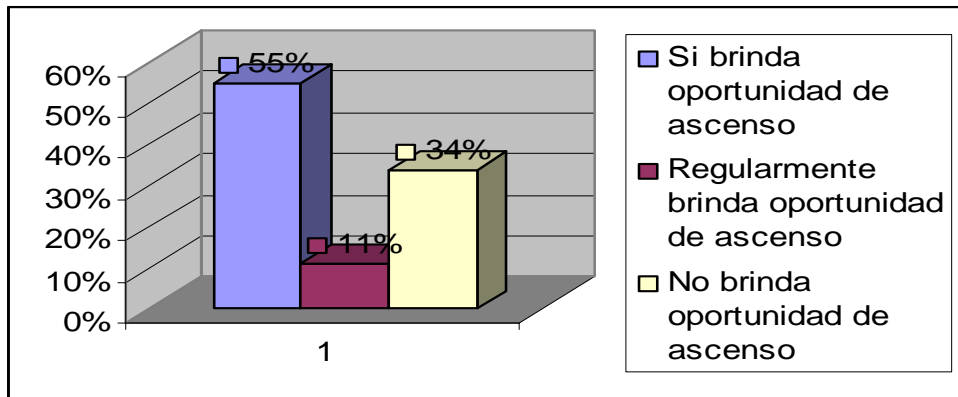
Fuente: Los autores

Con miras en conocer un poco más acerca de los diferentes enfoques de motivación implementados por la empresa se les preguntó a la población si la gerencia realizaba concursos de ventas a corto plazo o algo afín a lo que el 85% de los vendedores junto al

25% de los jefes de ventas respondieron afirmativamente. Un 50% de los jefes de ventas los implementan en algunas ocasiones mientras el 25% restante, junto al 15% de los vendedores definitivamente no los implementan, ver gráficas 58 y 59.

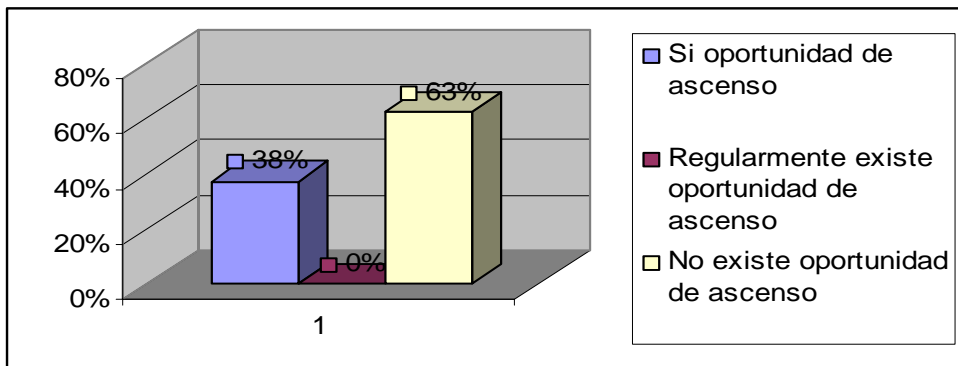
Los concursos de ventas son alicientes para que los miembros de la fuerza de ventas encuentren más interesante su trabajo, dado que se les convierte en un reto diario que será reconocido por la organización.

**Gráfica 60. Oportunidad de ascenso-Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 61. Oportunidad de ascenso-Jefes de Ventas**



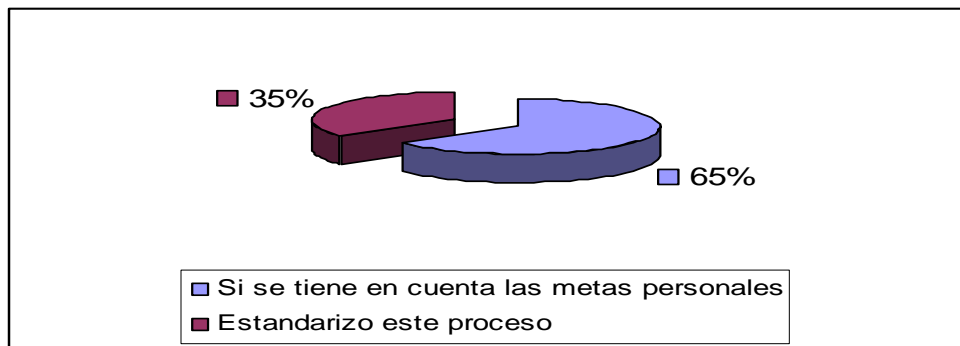
Fuente: Los autores

Las gráficas muestran una discrepancia entre la opinión de los vendedores y los jefes de ventas, pues mientras en una proporción del 62% de estos afirma que en las organizaciones no hay oportunidad de ascenso, porque no existe tal posibilidad en el medio en el que se desarrollan, sin embargo el 55% de los vendedores aseguran que las empresas si brindan posibilidad de ascenso, ver gráficas 60 y 61.

De igual forma mientras el 38% de los jefes de ventas dicen que si brindan posibilidad de ascenso a los vendedores el 34% de los vendedores dicen que no hay dichas posibilidades, ver gráficas 60 y 61.

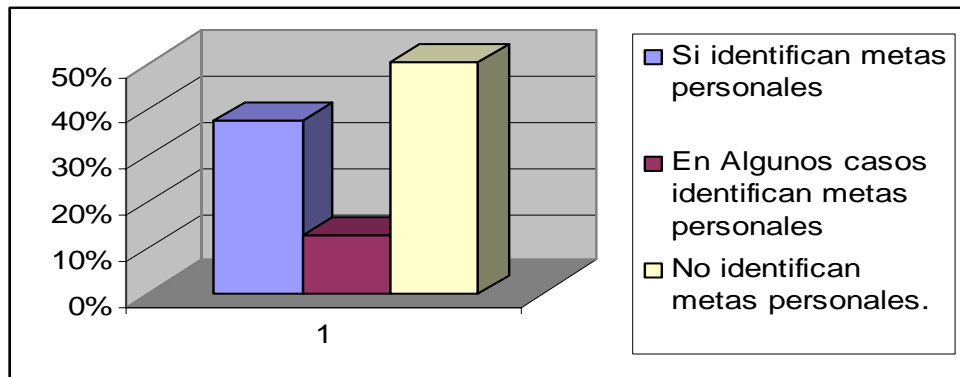
En estas organizaciones la fuerza de ventas como tales no cuenta con muchas posibilidades de ascenso dado que en ellas no están creados aún cargos superiores a los que ocupan los vendedores. Es posible que se mejoren las condiciones laborales pero todos estarán en el mismo nivel en la organización.

**Gráfica 62. Motivos y metas personales de cada vendedor-Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 63. Motivos y metas personales de cada vendedor-Jefes de Ventas**



Fuente: Los autores.

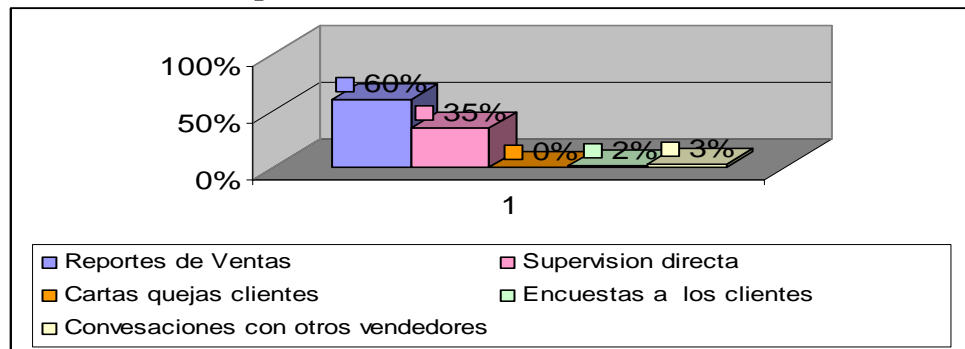
Es importante que la gerencia reconozca los motivos, metas personales y las actividades que generan estímulos al personal de ventas para que estos se sientan cada día mas identificados con la empresa y puedan generarse en cada uno de ellos un sentido de pertenencia tal que le proporciona a la organización seguridad sobre la lealtad y responsabilidad en el desarrollo de las actividades de la fuerza de ventas.

Según el 49% de los jefes de ventas y el 65% de los vendedores esta premisa si se tiene en cuenta, ver gráficas 62 y 63.

Sin embargo para el 35% de los vendedores junto al 38% de los jefes de ventas, este proceso está estandarizado, porque según su apreciación es difícil que la gerencia logre complacer las expectativas de toda la fuerza de ventas, dado lo heterogéneo que suele ser un grupo de personas.

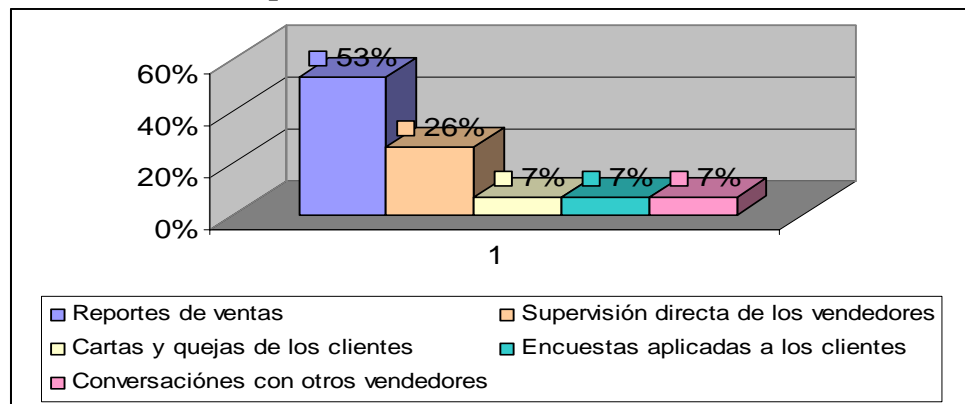
**3.2.6. Respecto a la evaluación del desempeño.**

**Gráfica 64. Fuentes de información utilizadas por la empresa para evaluar el desempeño de los vendedores-Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 65. Fuentes de información utilizadas por la empresa para evaluar el desempeño de los vendedores-Jefes de Ventas**



Fuente: Los Autores

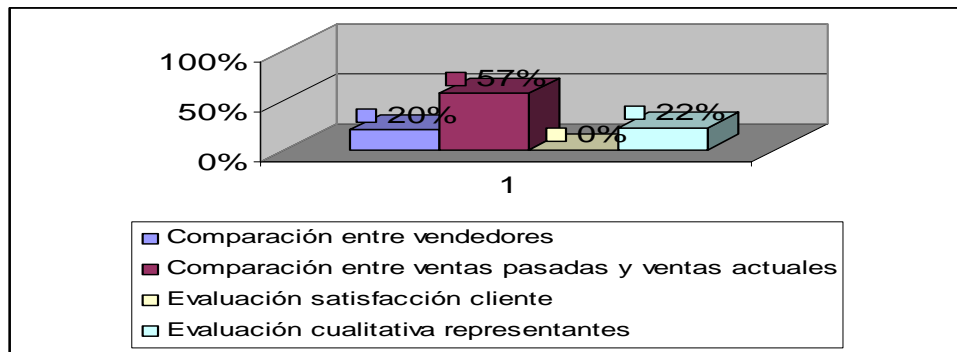
El trabajo realizado por la fuerza de ventas debe ser constantemente evaluado para tomar los correctivos necesarios en el momento apropiado. Los reportes de la fuerza de



ventas, junto con otros reportes y observaciones proporcionan el material para evaluar a los vendedores.

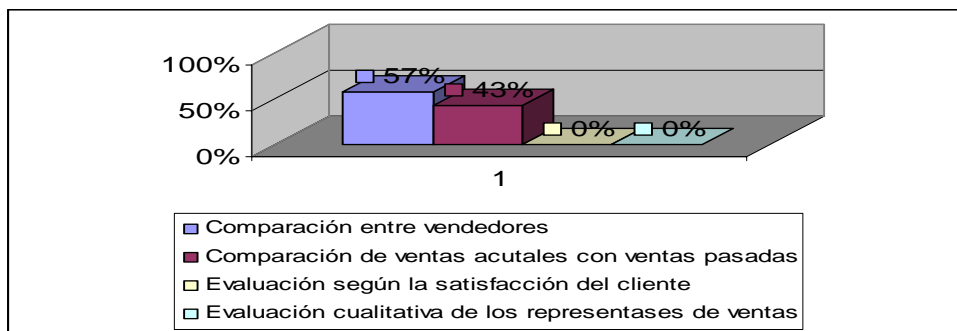
Son muchas las herramientas de las que se pueden valer los jefes de ventas con miras en alcanzar este objetivo. En las empresas objeto de este estudio según lo estipulado por el 68% de los vendedores y el 53% de los jefes de ventas la evaluación del desempeño se hace basándose principalmente en los reportes de ventas, quizá la fuente de información mas importante y directa acerca de lo que están haciendo los vendedores en su trabajo de campo. Aunque también se utiliza la supervisión directa de cada vendedor así lo afirman el 35% de los vendedores y el 26% de los jefes de ventas, ver gráficas 64 y 65.

**Gráfica 66. Estándares de desempeño utilizados para evaluar a los Vendedores- Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores

**Gráfica 67. Estándares de desempeño utilizados para evaluar a los Vendedores-Jefes de Ventas**



Fuente: Los autores

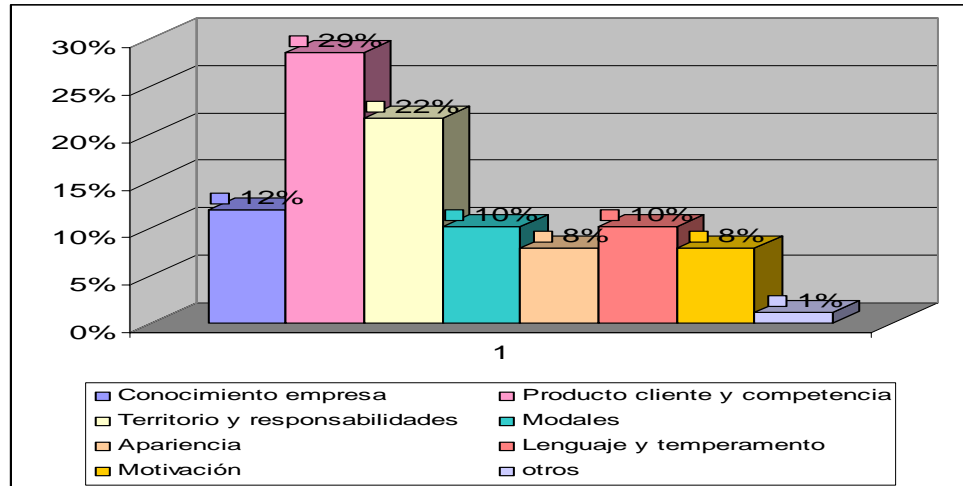
Para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas es preciso especificar claramente los indicadores de desempeño que se tendrán en cuenta. Los más utilizados son las comparaciones entre vendedores y las comparaciones entre ventas actuales con ventas

pasadas. La población objeto de este estudio así lo demostró cuando se indago acerca de esta premisa.

El 20% de los vendedores y el 57% de los jefes de ventas tienen como principal indicador de desempeño la comparación entre vendedores. Es importante tener en cuenta que estas comparaciones deben hacerse entre personas que operen en condiciones similares para que los resultados obtenidos no sean sesgados y por ende equivocados y de poca utilidad. A su vez el 57% de los vendedores y el 43% de los jefes de ventas evalúan el desempeño comparando las ventas pasadas con las actuales. En este sentido debe tenerse muy en cuenta los cambios del entorno de la organización ya que estos pueden influir en los resultados obtenidos, ver gráficas 66 y 67.

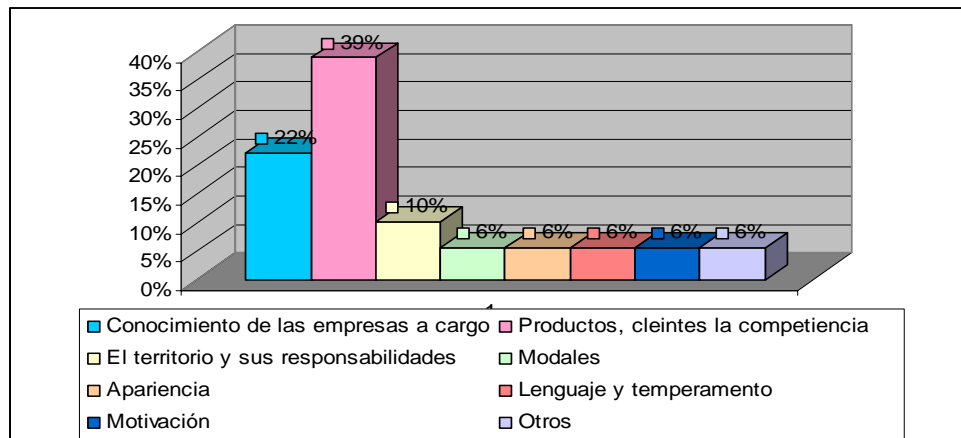
Según la población objeto de estudio no se está evaluando el desempeño teniendo en cuenta la satisfacción del cliente, pasando por alto que estos son quienes en últimas tienen en sus manos la decisión de entablar relaciones comerciales con las empresas y que muchas de estas relaciones dependen de la labor de los vendedores. En otras palabras se está dejando de lado una excelente fuente de información del desempeño de los vendedores y de las empresas en general.

**Gráfica 68. Cualidades de los Vendedores Evaluadas-Fuerza de Ventas**



Fuente: Los autores.

**Gráfica 69. Cualidades de los Vendedores Evaluadas-Jefes de Ventas**



Fuente: Los autores

La evaluación cualitativa de los vendedores es importante ya que son ellos la empresa misma ante los clientes, y la imagen que reflejen es la que cada cliente tiene de la organización con la cual entablará algún tipo de relación comercial o negocio. Son muchos los aspectos que pueden tenerse en cuenta a la hora de llevar a cabo esta evaluación sin embargo para la población objeto de este estudio las características que son constantemente evaluadas son el conocimiento de productos clientes y competencia, según el 29% de los vendedores y el 39% de los jefes de ventas; y el conocimiento de las empresas que tienen a cargo según el 12% de los vendedores y el 22% de los jefes de ventas, ver gráficas 68 y 69.

La motivación, los modales, apariencia, lenguaje y temperamento son aspectos cualitativos a los que no se hace un seguimiento constante, es decir, son evaluados pero no se le da la trascendencia que amerita dado que de estas caracterizaciones depende mucho la aceptación de los clientes y el posicionamiento de las empresas en un mercado tan competitivo con el de hoy.

## 4. CONCLUSIONES

Los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo ubicados en el mercado público de Santa Marta, desarrollan su actividad principal a través de la labor ejecutada por su fuerza de ventas, son ellos los responsables del éxito y de la supervivencia de estas organizaciones en el mercado. Pero son los jefes de ventas los encargados de conducir de la mejor manera este equipo de personas para alcanzar los objetivos que propone la organización. En este orden de ideas a continuación se esbozarán las conclusiones obtenidas luego de analizar y observar las consideraciones de vendedores y jefes de ventas respecto al diseño y la administración de la fuerza de ventas utilizada en cada una de las empresas objeto de este estudio.

En cuanto al **DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS** se puede decir lo siguiente:

### 1. RESPECTO A LOS OBJETIVOS

- En las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo ubicados en el mercado público de Santa Marta se plantean objetivos que direccionen la labor de la fuerza de ventas y estos además son claros y precisos. En estas organizaciones son concientes de la importancia que tiene para realizar las actividades de unos y otros un planteamiento adecuado de los objetivos, porque además les da claridad a los vendedores para saber con exactitud lo que se espera de ellos durante un periodo determinado. Los objetivos planteados reúnen características importantes como precisión, mensurabilidad y claridad.
- En algunas de estas organizaciones los objetivos se plantean principalmente en términos de volumen de ventas, es este su enfoque, los vendedores se encaminan mas que todo a alcanzar este objetivo, (46% vendedores, 30% jefes de ventas), aunque también se tienen en cuenta enfoques trascendentales y decisivos a la hora de plantear estrategias como lo son la participación de mercado (13% vendedores, 20% jefes de ventas), cantidad promedio de visitas por período (1% vendedores 25% jefes de ventas). Otra parte de la población objeto de este estudio diseñan los objetivos que se plantean teniendo en cuenta todos los enfoques mencionados, es decir; volumen de ventas, participación de mercado, utilidades y cantidad de pedidos frente a las visitas realizada a cada cliente (25% vendedores, 10% jefes de ventas). Esta es una situación óptima, para desarrollar las mejores estrategias de ventas en cualquier organización ya que redundarán en unos buenos resultados,

## 2. RESPECTO A LAS ESTRATEGIAS

- En una parte de estas organizaciones se plantean estrategias que permiten a los vendedores conocer el estilo y manera como se quiere llegar a conseguir los objetivos propuestos por la gerencia (75% vendedores, 79% jefes de Ventas); es decir que en estas empresas se tiene en cuenta el fundamental papel que juegan las estrategias a la hora de alcanzar los objetivos y las metas no sólo de la fuerza de ventas sino de la compañía en general. Una parte de estas empresas afirma que las personas responsables de diseñar las estrategias son los jefes de ventas con apoyo de los vendedores (55% vendedores, 50% jefes de ventas). Es pertinente que este proceso se desarrolle en esta forma puesto que son los vendedores quienes interactúan permanentemente con cada cliente, y son estos los que en últimas perfilan y definen las estrategias que cada vendedor debe seguir según la zona en que se desenvuelve. La proporción restante (43% vendedores, 50% jefes de ventas) aseguran que los responsables de diseñar las estrategias de ventas en estas organizaciones son los jefes de ventas. Esto puede conducir en un momento determinado a desaciertos a la hora de aplicar dichas estrategias en las actividades de los vendedores, debido a la importancia de considerar el conocimiento que cada vendedor posee de la zona en la cual trabaja y de los comportamientos de cada cliente que visita. Sin embargo existe una parte de la población (21% vendedores, 25% jefes de ventas) que no considera necesario establecer estrategias para realizar la labor de ventas, y lograr las metas propuestas. Es una posición sesgada y equivocada si se tiene en cuenta que los cambios vertiginosos del mercado prácticamente obligan a las empresas a ir a la vanguardia en cuanto a la creación de estrategias para no estancarse en solo un buen momento organizacional sino ir más allá y lograr la permanencia en el mercado.
- Las estrategias de ventas mas utilizadas por los vendedores en los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo ubicados en el mercado público de Santa Marta son las ventas personales, (78%). Además también se utilizan las ventas telefónicas (14%) y una parte pequeña de los vendedores (6%) utiliza como estrategia de ventas una combinación entre varias estrategias de ventas.

Sin embargo existen diferencias entre lo que observan vendedores y jefes de ventas ya que una pequeña proporción de estos (17%) piensan que sus vendedores utilizan como estrategia de ventas las ventas personales mientras que la mayor parte de ellos (83%) están convencidos que sus vendedores utilizan como estrategia de ventas una combinación entre varias estrategias de ventas, que les permite en cierto modo encontrar una forma de vender deseable para captar una mayor participación de mercado y alcanzar el posicionamiento necesario para sostenerse en el mercado.

- ➡ Los vendedores que no utilizan una estrategia de ventas diseñada por la empresa para realizar sus actividades afirman en su totalidad que son autónomos en la implementación de dichas estrategias. En otras palabras estas personas diseñan y ejecutan sus propias estrategias de acuerdo a sus percepciones personales y particulares del entorno en que se encuentran. En este tipo de labor resulta muy conveniente ser creativos a la hora de ejecutar las actividades propias de este trabajo sin embargo no se puede perder el horizonte y este debe ser marcado por la organización, para tener criterios serios a la hora de evaluar el desempeño y los resultados obtenidos.

### **3. RESPECTO A LA ESTRUCTURA**

- ➡ Existen diferencias marcadas entre la manera como dicen estructurar los jefes de ventas y el tipo de estructuración que los vendedores dicen trabajar. La situación idónea sin lugar a dudas es la que responde a los requerimientos de la organización. En este caso y teniendo en cuenta la clase de negocio que se está manejando la estructuración mas acertada es de tipo complejo, es decir una combinación entre algunas de las tipologías existentes para tal fin. Ya que estas organizaciones venden un portafolio amplio de productos de consumo masivo a una gran variedad de clientes en una zona geográfica extensa y dispersa.
- ➡ En las organizaciones objeto de este estudio la mayoría de los jefes de ventas no tiene en cuenta la opinión de los vendedores para tomar decisiones referentes a estructuración (75%) porque piensan que estos sobreponen intereses particulares a los intereses de la organización; en algunos casos los jefes de ventas no encuentran aportes importantes de parte de los vendedores, o lo que es preocupante estos ni siquiera intentan hacer aportes que pueda mejorar los resultados de sus labores, es decir, falta incentivar el sentido de pertenencia.
- ➡ Aunque la mayoría de los vendedores está de acuerdo con el tipo de estructuración implementado por la gerencia en las diferentes organizaciones (80%), existe una pequeña proporción (20%) que se sienten inconformes con el tipo de estructura implantado por la gerencia, y de los cuales una parte (43%) ha dado a conocer su inconformismo ante los directivos de la organización presentando alguna propuesta de mejoramiento pero encontrando pocas respuestas favorables a su petición.

#### 4. RESPECTO A LA REMUNERACIÓN Y COMPENSACIÓN

- ➡ En las empresas objeto de este estudio se utilizan diversas formas de remunerar el personal de ventas. Una proporción de ellas (36% Vendedores, 38% jefes de Ventas) ha optado por una remuneración compuesta de sueldo comisión y bonos, es decir que la empresa se preocupa por recompensar la labor de los vendedores y a la vez motivarlos a incrementar el esfuerzo para alcanzar los objetivos y metas. También se remunera al personal de ventas a través de una comisión directa (32% vendedores, 38% jefes de ventas), es decir que los vendedores son remunerados de acuerdo al porcentaje de ventas obtenido en el periodo. Otras componen la remuneración de sueldo y comisión (18% vendedores, 24% jefes de ventas), lo cual le permite al vendedor en caso de no alcanzar los objetivos de ventas recibir una cantidad fija (sueldo) que respalde sus necesidades particulares en un momento determinado. Una pequeña proporción de vendedores (11%) aseguran ser remunerados a través de un sueldo fijo. Cabe anotar que pese a que ningún jefe de ventas respaldó esta afirmación, si esta situación se presenta en cualquier organización, debe tenerse en cuenta que este tipo de remuneración puede ser poco motivante, ya que el vendedor recibirá la misma cantidad haya o no haya alcanzado los objetivos de ventas.
  
- ➡ La remuneración cancelada a los vendedores en comparación con las otras empresas del medio resulta en la mayoría de las organizaciones equivalente (73% vendedores, 62% jefes de ventas). Otra parte paga una remuneración superior a otras empresas del medio (14% vendedores 38% jefes de ventas). Esta premisa indica que los vendedores se sienten satisfechos con la paga recibida, y que su esfuerzo es correspondido plenamente por la empresa. Por otro lado una proporción mínima de vendedores (13%) sienten que la remuneración recibida por su labor es inferior a la que se paga en el gremio. Es preciso tener en cuenta que una posición óptima para cualquier empresa hacer que la remuneración de la fuerza de ventas sea equivalente con las demás organizaciones del gremio.
  
- ➡ Los vendedores para realizar sus actividades incurren en una serie de gastos propios de la ejecución de su labor. La mayor parte de las empresas objeto de este estudio reembolsa a sus vendedores el dinero utilizado para solventar los gastos propios de su actividad como viáticos auxilio para vehículos entre otros (66% vendedores, 100% jefes de ventas). Sin embargo una proporción importante de vendedores (34%) aseguran que estos estipendios no son reconocidos. Esta incongruencia entre jefes de ventas y vendedores puede ser el resultado de no especificar claramente cuáles de los gastos en los que incurren los vendedores que serán reembolsados por la gerencia.

En cuanto a la **ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS** se concluye que:

## **1. RESPECTO AL RECLUTAMIENTO**

- ➡ A pesar de que las empresas objeto de este estudio se valen de diferentes fuentes para hacer reclutamiento, utilizan como principal fuente el reclutamiento interno y la difusión que se hace en otras empresas por los mismos empleados. Esta situación puede ser positiva para la empresa por cuanto las personas reclutadas para ocupar los cargos de vendedores ya conocen o tienen una referencia clara de la organización, de los productos y de las políticas implementadas en la misma lo que reduce tiempo y costos en cuanto a la capacitación del nuevo personal.
- ➡ Además en estas empresas se tienen en cuenta las características y los requerimientos de las vacantes cuando inician un plan de reclutamiento. Sin embargo una proporción mínima de vendedores (8%) contradicen esta afirmación pues para ellos estos requerimientos no se tienen en cuenta. Estas contradicciones entre unos y otros reflejan debilidades en el proceso de reclutamiento ya que especificar las caracterizaciones de las vacantes sirve de guía para una excelente selección.

## **2. RESPECTO A LA SELECCIÓN**

- ➡ El reclutamiento atrae a muchos solicitantes, de entre los cuales la empresa tiene que seleccionar a los mejores. Para conseguir este propósito la mayor parte de los jefes de ventas (50%) realizan entrevistas personales e informales, que les permiten recolectar la información necesaria para tomar la mejor decisión. Pero también hay quienes se apoyan en la experiencia y desempeño anterior de cada aspirante (33%), esto permite tener una idea somera de las capacidades del personal que se va a contratar. Muy pocos jefes de ventas (17%) realizan pruebas de capacidad y habilidad para vender, estas pruebas brindan la posibilidad de conocer en el instante las aptitudes de los candidatos al cargo vacante en la organización.

Una pequeña parte de vendedores (7%) contradicen a los jefes de ventas pues según ellos su vinculación a la empresa va ligada con la recomendación de un tercero y que no se tuvo en cuenta ni su experiencia ni sus conocimientos. Lo que permite concluir que estas organizaciones no están exentas de los estilos para seleccionar personal que las influencias crean alrededor de intereses particulares.



- ➡ Pese a lo anterior en la mayor parte de las organizaciones objeto de este estudio (80%) el proceso de selección utilizado se basa en un criterio serio; esta es una situación óptima dado que los cimientos para el buen funcionamiento de un cuerpo de vendedores está en seleccionar buenos vendedores, a través de la utilización de procesos acertados que conduzcan a este fin. Pero todavía hay empresas (20%) en dónde estos procesos de selección se hacen basados en la intuición del responsable del reclutamiento en la organización. A pesar de que las decisiones intuitivas pueden convertirse en juego de azar la experiencia de los responsables de hacer este procedimiento es invaluable a la hora de tomar decisiones organizacionales. Sin embargo si se utilizan las herramientas que ya están dadas se generan menos errores a la hora de tomar decisiones trascendentales como lo es escoger el grupo de vendedores que ayudarán al gerente a alcanzar los objetivos planteados y a posicionar a la organización en un mercado tan competitivo como el que hoy por hoy estas empresas se ven obligadas a sortear.

### **3. RESPECTO A LA CAPACITACIÓN**

- ➡ La mayor parte de las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo ubicadas en el mercado público de Santa Marta, (62%) no se capacita a la fuerza de ventas. Actualmente son muchas empresas en diferentes medios que se inclinan por poner a sus empleados a trabajar casi después de contratarlos, dándoles sólo algunas instrucciones generales. No se tiene en cuenta que esta situación puede repercutir directamente en las utilidades de la empresa ya que el encarrilamiento del personal nuevo para alcanzar los objetivos y metas esperados puede resultar tardío permitiendo a las organizaciones ceder espacio en el mercado en dónde estas desarrollan sus actividades.
- ➡ Por otro lado una pequeña proporción de estas empresas (38%) tienen diseñados diferentes planes de capacitación enfocando el desarrollo de los mismos a cubrir ciertos tópicos importantes y necesarios para cada organización como la descripción de la compañía, principales productos, conocimiento de clientes, principios de la habilidad de vender y procedimientos y responsabilidades de campo en general. Este recurso se utiliza con miras en alcanzar los mejores resultados en la organización ya que es una inversión a la que si no se aprovecha se convierte en un gasto muy costoso para las empresas.
- ➡ Las actividades de capacitación se hacen la mayor parte de las veces en las empresas (67%). Pero en algunas ocasiones (33%) para realizar estas actividades se utiliza además del escenario en dónde laboran, otras instituciones especiales que les permite reforzar los tópicos en los cuales reciben capacitación, es decir buscan que los vendedores se sientan cómodos y que perciban que lo que están aprendiendo o

reforzando se puede implementar en sus labores cotidianas, ya que la organización realiza estas actividades para apoyar los esfuerzos realizados por su equipo de ventas.

- ➡ Las personas encargadas de diseñar y ejecutar los planes de capacitación en las empresas son casi siempre (60%) directivos de la empresa. Estas personas direccionan al personal basados en su experiencia y en el conocimiento pleno del mercado en dónde laboran. Aunque también (40%) los vendedores reciben capacitación por parte de asesores profesionales que los enmarcan en conocimientos y métodos estructurados para realizar la labor de ventas con miras en alcanzar los mejores resultados.

Estas mezclas entre la experiencia de los directivos y los conocimientos de profesionales externos a la organización proporcionan una muy buena herramienta para la formación de los vendedores adiestrando un poco más las aptitudes para las ventas, y consiguiendo beneficios para la empresa.

- ➡ Las empresas que no capacitan al personal de ventas consideran en su mayoría (62%) que esta situación no ha tenido ninguna injerencia y repercusión en el desarrollo de sus labores de ventas. Aunque una proporción considerable reconoce que se disminuye mucho el potencial del desempeño del vendedor pero que este se mejora progresivamente dado lo rutinario que es ejecutar la labor de ventas en la empresa. Sin embargo estos retardos en alcanzar el nivel deseado por la organización abren espacios a la competencia para captar el mercado en dónde se pretende desarrollar las actividades de comercialización de estas empresas.

#### **4. RESPECTO A LA SUPERVISIÓN**

- ➡ La supervisión es un aspecto muy importante y delicado para empresas que centran sus actividades principales en la labor ejecutada por la fuerza de ventas, porque por medio de este, la gerencia dirige y motiva al cuerpo de vendedores para realizar mejor su trabajo. En una parte de las empresas objeto de este estudio (82% vendedores, 62% jefes de ventas) se realizan constantemente supervisión a la labor de la fuerza de ventas, es decir son conscientes de la importancia de este aspecto para la vida misma de la empresa. Pero todavía hay organizaciones en que la supervisión no es tomada en cuenta., se justifican afirmando que ser autónomos les ayuda a ser más eficientes, además los jefes de ventas creen que diseñar un plan de supervisión es producir un gasto oneroso para la organización. Sin tener en cuenta que prevenir resulta menos costoso que enfrascarse en posibles problemas que

detectados a tiempo se solucionan con mayor facilidad. Y si no existe supervisión es muy probable que los planes de control sean inocuos.

- ➡ Las empresas que realizan supervisión a la labor de sus vendedores son concientes de que a cada vendedor se le debe tratar de manera individual según las diferentes circunstancias en las que se desenvuelve cada uno. Aunque cierta parte de los vendedores (16%) no observan esta situación y por el contrario sienten que la gerencia trata a todos los vendedores por igual sin tener en cuenta que las condiciones para desarrollar la labor de ventas difieren mucho de acuerdo a las zonas asignadas y los tipos de clientes
- ➡ En la mayor parte de las organizaciones objeto de este estudio (86% vendedores 80% jefes de ventas) se implementa un sistema de presentación de informes, esta medida le permite a la gerencia tener un conocimiento preciso y en cierta forma exacto de la labor ejecutada por su equipo de ventas. Es una manera de hacer seguimiento a lo que cada vendedor hace, permitiendo si es necesario, replantear objetivos y estrategias. En estas organizaciones una proporción importante se basa sólo en lo que se reporta en dichos informes (46% vendedores, 60% jefes de ventas); las demás organizaciones (54% vendedores, 20% jefes de ventas) sus diagnósticos y conclusiones además de los reportes de ventas también se basan en otras variables que soportan y verifican dicha información. Pero esta situación no es general puesto que algunas organizaciones (14% vendedores 20% jefes de ventas) no se tiene establecido un sistema de presentación de informes, dificultando la supervisión y el seguimiento a la labor de la fuerza de ventas.
- ➡ Cuando se indagó sobre si los jefes de ventas dedican tiempo a hablar con los vendedores, sus clientes y prospectos, estos en su totalidad respondieron afirmativamente. Es importante que la comunicación fluya, porque son los vendedores la principal fuente de información sobre las variables del mercado, y es con base en esta información que los jefes de ventas y la gerencia pueden diseñar y administrar correctamente la fuerza de ventas en la organización.

## **5. RESPECTO A LA MOTIVACIÓN**

- ➡ Las personas que laboran en estas organizaciones sienten que tienen estabilidad laboral. Es importante para cualquier trabajador sentirse seguro y respaldado por la empresa en la cual laboran. Se trabaja con mayor seguridad y tranquilidad para alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia.

- ➡ La fuerza de ventas es un recurso muy importante para las empresas objeto de este estudio, por esta razón en algunas de ellas se desarrollan diferentes planes de motivación para que los vendedores sean más productivos, como por ejemplo se paga una cantidad adicional cuando se cumple el objetivo de ventas (66% vendedores, 50% jefes de ventas). Pero teniendo en cuenta que los estímulos no deben ser sólo cuantitativos porque llegará el momento en que la cantidad pactada no compense las aspiraciones de los trabajadores, algunas organizaciones diseñan concursos de ventas a corto plazo (85% vendedores, 25% jefes de ventas), para mantener motivados a toda la fuerza de ventas. Los concursos de ventas son alicientes para que los miembros de la fuerza de ventas encuentren más interesante su trabajo, dado que se les convierte en un reto diario que será reconocido por la organización.
  
- ➡ En estas empresas no es frecuente que se presenten ascensos laborales por cuanto son organizaciones medianas que no poseen cargos superiores para que los vendedores puedan aspirar a cambiar de puesto de trabajo. Por el contrario la labor de los vendedores es la mejor remunerada al interior de estas organizaciones, y son los empleados en otras áreas los que aspiran a ocupar el cargo del vendedor. Lo que sí es posible es que se mejoren las condiciones laborales de los vendedores pero todos estarán en el mismo nivel en la organización.
  
- ➡ En muchas de las organizaciones objeto de este estudio (65% vendedores, 49% jefes de ventas) la gerencia reconoce los motivos, metas personales y las actividades que generan estímulos al personal de ventas logrando que estos se sientan cada día más identificados con la empresa y se generen en cada uno de ellos un sentido de pertenencia tal que le proporciona a la organización seguridad sobre la lealtad y responsabilidad en el desarrollo de las actividades de la fuerza de ventas. Aunque una buena proporción de estas organizaciones (35% vendedores 38% jefes de ventas), este proceso está estandarizado, porque según su apreciación de la gerencia es difícil lograr complacer las expectativas de toda la fuerza de ventas, dado lo heterogéneo que suele ser un grupo de personas.

## **6. RESPECTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- ➡ El trabajo realizado por la fuerza de ventas es constantemente evaluado para tomar los correctivos necesarios en el momento apropiado. Los reportes de la fuerza de ventas, junto con otros reportes y observaciones proporcionan el material para evaluar a los vendedores. La mayor parte de las empresas objeto de este estudio (68% vendedores, 53% jefes de ventas) evalúan el desempeño de sus vendedores basándose en estas herramientas ya que son la fuente de información más

importante y directa acerca de lo que están haciendo los vendedores en su trabajo de campo.

- ➡ Para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas las empresas objeto de este estudio utilizan diferentes indicadores de desempeño como por ejemplo las comparaciones entre vendedores (20% vendedores, 57% jefes de ventas) y las comparaciones entre ventas actuales con ventas pasadas (57% vendedores, 43% jefes de ventas). Es importante destacar que estas comparaciones deben hacerse entre personas que operen en condiciones similares y teniendo en cuenta los cambios del entorno para que los resultados obtenidos no sean sesgados y por ende equivocados y de poca utilidad. En estas empresas se le resta importancia a la satisfacción del cliente, pasando por alto que estos son quienes en últimas tienen en sus manos la decisión de entablar relaciones comerciales con las empresas y que muchas de estas relaciones dependen de la labor de los vendedores. En otras palabras se está dejando de lado una excelente fuente de información del desempeño de los vendedores y de las empresas en general.
  
- ➡ La evaluación cualitativa de los vendedores es importante ya que son ellos la empresa misma ante los clientes, y la imagen que reflejen es la que cada cliente tiene de la organización con la cual entablará algún tipo de relación comercial o negocio. Son muchos los aspectos que pueden tenerse en cuenta a la hora de llevar a cabo esta evaluación sin embargo para la población objeto de este estudio las características que son constantemente evaluadas son el conocimiento de productos clientes y competencia, (29% vendedores, 39% jefes de ventas); y el conocimiento de las empresas que tienen a cargo (12% vendedores, 22% jefes de ventas.). La motivación, los modales, apariencia, lenguaje y temperamento son aspectos cualitativos a los que no se hace un seguimiento constante, es decir, son evaluados pero no se le da la trascendencia que amerita dado que de estas caracterizaciones depende mucho la aceptación de los clientes y el posicionamiento de las empresas en un mercado tan competitivo con el de hoy.

## 5. RECOMENDACIONES

Como se pudo observar en el desarrollo de esta investigación, las empresas objeto de este estudio manejan su cuerpo de vendedores teniendo en cuenta algunas de las premisas enunciadas para optimizar la administración de la fuerza de ventas. Sin embargo ya que esa labor se ha desarrollado en gran parte en forma empírica, se han pasado por alto algunos detalles fundamentales para la obtención eficaz de los resultados. Con la finalidad de maximizar la eficiencia y la eficacia de la administración de la fuerza de ventas en los depósitos comercializadores de productos de consumo masivo ubicados en el mercado público de Santa Marta, los hacedores de esta investigación proponen a estas organizaciones las siguientes recomendaciones:

- Es preciso evaluar los procesos comunicativos utilizados en la organización ya que en muchos puntos importantes se observaron marcadas diferencias y contradicciones entre las opiniones de jefes de ventas y vendedores. Por ejemplo pese a que se están diseñando objetivos para la fuerza de ventas, estos no están llegando a los vendedores como lo desea la gerencia. No se espera que todos piensen del mismo modo pero en lo referente a los objetivos que direccionan la organización todos deben tener la misma idea de lo que se quiere alcanzar con la labor de cada uno de ellos. De lo contrario sería letra muerta y un perjuicio para desarrollar otros procesos.
- Se deben diseñar estrategias que permitan a los vendedores conocer el estilo y manera como se quiere llegar a conseguir los objetivos propuestos por la gerencia dándoles espacio para que ellos puedan explotar su creatividad e ingenio a la hora de ejecutar las estrategias diseñadas por la organización. Además las mejores estrategias se deben diseñar haciendo una mezcla de diferentes estrategias de ventas, con apoyo de los vendedores, ya que son ellos los que interactúan diariamente con cada cliente.
- Se debe estructurar la fuerza de ventas de manera clara para que las personas involucradas en la labor de ventas, puedan desarrollar sus actividades en forma organizada y eficaz. Además no se puede descartar las opiniones de los vendedores en la toma de estas decisiones. El hecho de que algunos vendedores trabajen sintiéndose inconformes con las condiciones en que lo hacen, y no expresen su realidad ni hagan propuestas de mejoramiento puede convertirse en una situación adversa para la organización y para la consecución de los objetivos entonces los jefes de ventas deben brindar la confianza necesaria para que los vendedores hagan propuestas argumentadas que puedan tenerse en cuenta. Ya que con las inquietudes y con las sugerencias planteadas por los vendedores en una organización se puede enriquecer cada una de las decisiones adoptadas por la gerencia con argumentos sólidos; y además se tendrá mayor seguridad sobre los resultados que se esperan alcanzar con la fuerza de ventas con que cuenta la empresa. Los vendedores son la fuente primaria de información para las

empresas puesto que son ellos los que están ejecutando la labor de campo y desde allí sin duda se puede observar con otra óptica la situación de la empresa frente al entorno y se pueden emitir opiniones menos sesgadas de cada situación.

- ➡ La empresa, para atraer a los vendedores, debe tener un plan de remuneración atractivo. Estos planes varían mucho de acuerdo con la industria y con la empresa dentro del mismo gremio, deben ser equivalentes entre sí. sin perder de vista que al pagar menos de la cantidad vigente se atraería a muchos vendedores de poca calidad y, por otra parte, sería absurdo pagar más.
- ➡ Especificar claramente cuáles de los gastos en los que incurren los vendedores para desarrollar sus actividades de ventas serán reembolsados por la empresa, y que parte constituye salario, para que no existan diferencia e inconformismos entre vendedores y jefes de ventas
- ➡ Se deben revisar los procesos de reclutamiento y selección utilizados en las empresas ya que se pudieron observar debilidades en dichos procesos. Siendo pertinente en este caso especificar las caracterizaciones de las vacantes porque esto sirve de guía para una excelente selección, basándose en criterios serios y sólidos que vayan más allá de las meras recomendaciones e influencias. Además se deben combinar la experiencia y las herramientas creadas con el fin de facilitar este proceso y escoger el mejor grupo de vendedores para cumplir con las expectativas de la gerencia.
- ➡ Se deben crear planes de capacitación de acuerdo con las necesidades de la organización. Los cuales en este caso deben abarcar temas importantes como el conocimiento de productos y clientes, procedimientos y principios de la habilidad de vender. Teniendo en cuenta que esta es la mejor “inversión” para conseguir los resultados que se esperan, se debe sacar el mayor provecho haciendo un seguimiento objetivo de cada una de las actividades realizadas por los vendedores para evaluar la efectividad de dicha inversión. Es importante tener presente que la falta de capacitación repercute directamente en las utilidades de la empresa por cuanto se atrasan la consecución de los resultados y se puede perder mercado al no ser apto para continuar en un mercado tan competitivo como el actual.
- ➡ La supervisión en el proceso de ventas es vital. La labor de los vendedores debe ser constantemente supervisada. Es la base del control y la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. Para facilitar este proceso las organizaciones cuentan con una herramienta eficaz y esto es la presentación de los reportes de ventas. Dichos reportes se pueden adaptar de acuerdo a las necesidades de la organización y esto se consigue con el apoyo los programadores y los dueños de los sistemas de información implementados en cada una de estas organizaciones, ya que ellos son los encargados de

diseñar los informes que solicite la gerencia. Por otro lado se debe tener presente que esta no es la única manera de supervisar a los vendedores por el contrario la gerencia se debe armar de argumentaciones sólidas, y estructurar los indicadores de desempeño que evalúen la labor de ventas, los comportamientos, y tener presente la satisfacción del cliente, ya que son ellos los que en ultimas aceptan o desaprueban no sólo a los vendedores sino a las empresas en si. Es por esto que la evaluación de los vendedores no debe ser sólo cuantitativa, sino complementarse con la evaluación cualitativa.

- ➡ Se deben diseñar estímulos para la fuerza de ventas con la finalidad de tener este equipo de vendedores lo suficientemente motivada para realizar su trabajo. Como por ejemplo el reconocimiento cuando se alcanzan los objetivos y los concursos entre vendedores que obviamente laboren en condiciones similares son retos que incentivan a estas personas a trabajar con ahínco para llegar a la meta y demostrar que son los mejores.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y BIBLIOWEB

CAMPANELLI, Melisa “Cómo Premiar la Fuerza de Ventas”, Sales & Marketing Management, Abril 1993 Pág. 63-67.

CUNDIFF, Edward. STILL, Richard. GOVONI, Norman. Fundamentos de Mercadeo Moderno. Dossat. S.A. España. 1999.

Diccionario de la Real Academia Española. Espasa Calpe S.A. Tomo I. Madrid, España.

Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. Editorial Océano. Barcelona España. 2001.

ETZEL, Michael; STANON, William y WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. Mc Graw – Hill. México. 2000.

FERNANDEZ, Marco. Administración del Mercadeo. Mc Graw –Hill. México.

GARFIELD, Charles. Los Nuevos Héroe de Negocio americano (Nueva York: (Avon Books, 1986) “lo que hace un vendedor excelente” en The Manangement, 23 del agosto de 1994.

GAROFALO, Gene. Guía Práctica para Ventas y Mercadotecnia. Prentice Hall. México. 1996.

GILBERT, A; CHURLCHILL, Jr; NEIL M. FORD, y ORVILLE, Walter, Jr., en sales Force management: Planeación Implementación y Control. (Homewood, IL: Dow Jones-Irwing, 1983)

HASTYS, Ron y REARDON, James. Gerencia de Ventas. Mc Graw – Hill. Santa Fe de Bogotá. 1998.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) Vigentes.

KOTLER, Philip y ARMTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice Hall. México. 1998.

KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Prentice – Hall. Hispanoamericana. S.A. México. 1998.

LAMB, Charles; HAIR, Joseph y McDaniel Carl. Marketing. International Tomson

Editores. México. 1998.

LUCAS, George Hijo; PARASURAMAN, Roberto. ENIS, David. "Un Estudio Empírico de Producción de La Fuerza de Ventas". Marketing & Management. julio de 1987 Págs. 324-342 .

NARUS, James y ANDERSON, James C "los papeles de Adentro y Fuera de las ventas" en Industrial Marketing Management 15 (1986) Págs. 55-62.

PRIDE William y FERRELL O. C. Marketing: Conceptos y Estrategias. Mc Graw-Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia. 1997.

Reglamento de Memoria o Trabajo de Grado de la Universidad del Magdalena. Norma que compila los acuerdos 003 y 007 de 1992 sobre memorias de grado.

SHAPIRO, Benson. y POSNER, Ronald, "Haciendo la Venta Mayor", Harvard Bussines, marzo-abril de 1985, Págs. 68-78.

TAMAYO Y TAMAÑO Mario. Metodología Formal de la Investigación Científica. Limusa S.A. Bogota, Colombia. 1994.

[www.administración.uexternado/ol/oferta30](http://www.administración.uexternado/ol/oferta30)

[www.adonix.es/proyecto/ganar\\_04.htm](http://www.adonix.es/proyecto/ganar_04.htm)

[www.asimet.gestion.com](http://www.asimet.gestion.com)

[www.bayerandina.com](http://www.bayerandina.com)

[www.eafit.edu.co](http://www.eafit.edu.co)

[www.psl.productora](http://www.psl.productora)

[www.solgenia.com/mexico/soluciones/schede\\_prodotto/scheda\\_crm.htm](http://www.solgenia.com/mexico/soluciones/schede_prodotto/scheda_crm.htm)

[www.telefonica.com.pe/empresas/soluciones/e-business/crm/sistemas/](http://www.telefonica.com.pe/empresas/soluciones/e-business/crm/sistemas/)

[www.unirioja.es/informacion/planes\\_Estudio/planes\\_estudio.html](http://www.unirioja.es/informacion/planes_Estudio/planes_estudio.html)

[www.goglee/hp/fuerzadeventa](http://www.goglee/hp/fuerzadeventa)

ZOLTERNIS, Andris y SINHA, Prabhkant. "La Alineación de Territorio de ventas: Una revisión y Modelo" en Management Science, Nov. de 1983 Págs. 1237-1256.

## **ANEXOS**

**ENCUESTA QUE SE APLICARA A LAS PERSONAS QUE DESEMPEÑAN COMO VENEDORES EN EL SEGMENTO EMPRESARIAL OBJETO DE ESTE ESTUDIO.**

**Marque con una x la(s) respuesta(s) que desee seleccionar, si se equivoca encierre en un circulo la respuesta incorrecta y vuelva a marcar.**

**RESPECTO A LOS OBJETIVOS.**

1) ¿La gerencia de esta empresa desarrolla y da a conocer los objetivos y las metas que se desean alcanzar con la labor de los vendedores?

Si \_\_\_ No \_\_\_

**Si su respuesta fue no pase al punto 6, si su respuesta fue si, continúe con el orden del cuestionario.**

2) ¿Usted entiende los objetivos planteados por la administración y sabe con exactitud lo que se espera de su trabajo? Si \_\_\_

No \_\_\_

3) Los objetivos planteados por la gerencia reúnen características como:

- a) Precisión \_\_\_
- b) Mensurabilidad \_\_\_
- c) Especificación clara de periodos y territorios \_\_\_
- d) Todas las anteriores \_\_\_
- e) Ninguna de las anteriores \_\_\_

4) Los objetivos de la fuerza de ventas se establecen en términos de:

- a) Volumen de ventas \_\_\_
- b) Participación de mercado \_\_\_
- c) Utilidades \_\_\_
- d) Cantidad promedio de visitas por periodo \_\_\_
- e) Proporción de pedidos frente a las visitas \_\_\_
- f) Ninguna de las anteriores \_\_\_

g) Todas las anteriores \_\_\_

5) ¿Dentro de las metas propuestas por la organización se promueve incrementar la cartera de nuevos clientes efectivos durante un periodo específico? Si \_\_\_ No \_\_\_

**Por favor pase al punto 7.**

6) ¿Cómo cree usted que afecta a su trabajo el hecho de que no se planteen objetivos para ejecutar su labor?:

a) Se trabaja sin un horizonte claro puesto que no está seguro de lo que esperan de usted \_\_\_

b) La evaluación y supervisión de su trabajo no son precisas pues no están estandarizadas o predeterminadas las labores \_\_\_

c) Considera que no incide en los resultados obtenidos por su labor \_\_\_

**RESPECTO A LAS ESTRATEGIAS.**

7) En esta empresa se diseñan estrategias de ventas que faciliten la labor realizada por los vendedores?

Si \_\_\_ No \_\_\_

**Si su respuesta fue no pase al punto 10, si su respuesta fue si, continúe con el orden del cuestionario.**

8) Dichas estrategias, son diseñadas por:

- a) La gerencia general y/o el jefe de ventas \_\_\_\_
- b) La gerencia general y/o el jefe de ventas con apoyo de los vendedores \_\_\_\_
- c) Otros \_\_\_\_

9) De las siguientes estrategias de ventas cuál o cuáles utiliza la empresa:

- a) Ventas personales \_\_\_\_
- b) Ventas telefónicas \_\_\_\_
- c) Presentación de ventas a un grupo de compradores \_
- g) Todas las anteriores \_\_\_\_
- h) Otros \_\_\_\_

**Por favor pase al punto 11.**

10) Usted como vendedor:

- a) Implementa de manera autónoma sus estrategias \_\_\_\_ o
- b) No asume esa responsabilidad por temor de equivocarse y la empresa le culpe por las repercusiones de ello \_\_\_\_

### **RESPECTO A LA ESTRUCTURA.**

11) La fuerza de ventas está estructurada:

- a) Por territorios \_\_\_\_
- b) Por producto \_\_\_\_
- c) Por clientes \_\_\_\_
- d) De manera compleja (combinación entre algunas de las tipologías anteriores) \_\_\_\_

12) ¿Está usted de acuerdo con este tipo de estructura? Si \_\_\_\_ Parcialmente\_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Si su respuesta fue Si pase al punto 16, si su respuesta fue No, continúe con el orden del cuestionario.**

13) ¿Le ha dado a conocer a la gerencia su inconformismo y su respectiva propuesta de mejoramiento? Si\_\_No\_\_

**Si su respuesta fue no pase al punto 15, si su respuesta fue si, continúe con el orden del cuestionario.**

14) ¿Cuál fue la actitud que asumió la gerencia?:

- a) No le dio importancia al asunto \_\_\_\_
- b) Escucho con atención y soluciono de manera relativa ambos tópicos \_\_\_\_
- c) Recibió con mucho entusiasmo y empatía su posición y le faculto para implementar su propuesta \_\_\_\_

**Por Favor pase al punto 16.**

15) No se comunica con la gerencia porque:

- a) Considera que no le da importancia a las iniciativas de los vendedores \_\_\_\_
- b) No ha ofrecido la confianza suficiente para que los vendedores realicen comunicación ascendente \_\_\_\_
- c) No tiene algo específico que proponerle \_\_\_\_

### **RESPECTO A LA REMUNERACIÓN Y COMPENSACIÓN.**

16) La remuneración de su labor se compone de:

- a) Sueldo fijo \_\_\_\_
- b) Comisión directa \_\_\_\_
- c) Sueldo Básico y comisiones \_\_\_\_
- d) Sueldo básico, comisiones y primas (bonos) \_\_\_\_
- e) Otros \_\_\_\_

17) ¿El monto de la remuneración que paga la empresa con relación a las otras empresas del gremio es:

- a) Superior \_\_\_\_
- b) Equitativa \_\_\_\_
- c) Inferior \_\_\_\_

18) La empresa compensa los gastos inherentes a las labores de ventas en que incurren sus representantes en asuntos tales como: viáticos, manutención, mantenimiento de motos o vehículos, combustible, entre otros. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

### **RESPECTO AL RECLUTAMIENTO.**

19) El reclutamiento de esta empresa se hace por medio de:

- a) Anuncios radiales \_\_\_\_
- b) Avisos en periódicos \_\_\_\_
- c) Solicitud en bolsa de empleo \_\_\_\_
- d) Centros Universitarios o afines \_\_\_\_
- e) Reclutamiento interno \_\_\_\_
- f) Difusión de empleados de la empresa \_\_\_\_
- g) No se hace reclutamiento, se selecciona de inmediato \_\_\_\_
- h) Otros \_\_\_\_

**Si su respuesta fue la (g) pase al punto 21, si su respuesta fue cualquier otra, continúe con el orden del cuestionario.**

20) ¿El reclutamiento que se realiza incluye los requerimientos pertinentes de acuerdo a las características que demanda el cargo?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

### **RESPECTO A LA SELECCIÓN.**

21) ¿La empresa toma la decisión de seleccionar a sus vendedores a través de?:

- a) Una entrevista personal e informal \_\_\_\_
- b) Por simple recomendación de un tercero

- c) Con base en la experiencia y desempeño anterior \_\_\_\_
- d) Por pruebas Psicológicas y técnicas \_\_\_\_
- e) Otros \_\_\_\_

22) ¿Considera que esta empresa toma la decisión de la contratación de sus vendedores con base en:

- a) Un criterio serio y preestablecido en el que el prospecto vendedor cumple con las características y perfiles que requiere el desempeño del cargo que previamente la gerencia diseñó \_\_\_\_ o
- b) La intuición y el supuesto de que el vendedor ya sabe qué y cómo debe hacer su labor \_\_\_\_

### **RESPECTO A LA CAPACITACIÓN.**

23) ¿Usted recibió capacitación por parte de la empresa? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Si su respuesta fue no pase al punto 25, si su respuesta fue si, continúe con el orden del cuestionario.**

24) ¿En cuál o cuáles de los siguientes tópicos recibió capacitación?:

- a) Descripción histórica de la compañía de sus objetivos, la organización y sus líneas de autoridad, principales ejecutivos, estructura financiera e instalaciones de la empresa \_\_\_\_
- b) En el conocimiento de los principales productos que se comercializan, como funcionan en varios usos y su volumen de ventas \_\_\_\_
- c) En la característica de los clientes de la empresa, sus necesidades, motivos de compra y hábitos de compra. Estrategias y políticas de la compañía y de la competencia \_\_\_\_

d) Hacer presentaciones eficaces, principios de la habilidad de vender, además de los principales argumentos de venta para cada producto \_\_\_\_

e) Procedimiento y responsabilidades de campo, distribuciones de tiempo, utilización de la cuenta de gastos, a preparar informes y a preparar rutas con eficiencia \_\_\_\_

f) Otros \_\_\_\_\_ **Por favor pase al punto 26.**

25) ¿Cómo considera que ha afectado la falta de capacitación el desempeño de su labor?:

a) No ha tenido ninguna injerencia \_\_\_\_

b) Disminuye mucho el potencial del desempeño del vendedor pero se puede mejorar progresivamente \_\_\_\_

#### **RESPECTO A LA SUPERVISIÓN.**

26) ¿Su labor como vendedor es supervisada?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Si su respuesta fue no pase al punto 31, si su respuesta fue si, continúe con el orden del cuestionario.**

27) ¿La gerencia es conciente de que a cada vendedor se le debe tratar de manera individual con relación a las diferentes circunstancias en las que se desenvuelve cada uno?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

28) ¿La empresa posee un sistema de presentación de informes que le de al gerente de ventas conocimientos exactos y oportunos de lo que está haciendo el representante?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

29) ¿El gerente de ventas se basa sólo en lo que se reporta en los informes?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ **Por favor**

**pase al punto 32.**

30) ¿Considera usted que?:

a) Es necesario que se haga supervisión \_\_\_\_ o

b) Ser autónomo ayuda a ser más eficiente \_\_\_\_

#### **RESPECTO A LA MOTIVACIÓN.**

31) ¿La empresa paga una cantidad adicional del sueldo y la comisión (prima) porque usted llevo a la cifra de ventas fijada por la compañía o la sobrepaso? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

32) ¿La empresa hace concursos de ventas a corto plazo o algo similar?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

33) ¿Esta compañía brinda estabilidad laboral? Si \_\_\_\_ Regularmente si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

34) ¿Se siente valorado, estimado y respetado en esta organización?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

35) ¿La empresa brinda oportunidades de ascenso? Si \_\_\_\_ Regularmente \_\_\_\_ No \_\_\_\_

36) ¿Cree que la gerencia

a) Ha estudiado y descifrado los motivos y las metas personales de cada vendedor y actúa con base en ello \_\_\_\_

b) Estandarizo dicho proceso sin tener en cuenta las individualidades \_\_\_\_

37) En términos generales el ambiente de la organización (Directivos, jefes inmediatos, colegas, otros compañeros, etc.):

- a) Es lo suficientemente agradable para motivarlo querer permanecer allí \_\_\_\_ o
- b) Permanece en esta empresa por necesidad económica y laboral pero apenas sea posible se retirará \_\_\_\_

**RESPECTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

38) ¿Cuál o cuáles de las siguientes fuentes de información utiliza la gerencia de ventas para evaluar el desempeño de los vendedores?:

- a) Reportes de ventas \_\_\_\_
- b) Supervisión directa de los vendedores \_\_\_\_
- c) Cartas y quejas de los clientes \_\_\_\_
- d) Encuestas aplicadas a los clientes \_\_\_\_
- e) Conversaciones con otros vendedores \_\_\_\_



**ENCUESTA QUE SE APLICARA A LAS PERSONAS QUE UNGEN COMO GERENTES  
O JEFES DE VENTAS EN EL SEGMENTO EMPRESARIAL OBJETO DE ESTE  
ESTUDIO.**

**Marque con una x la(s) respuesta(s) que desee seleccionar, si se equivoca encierre en un  
circulo la respuesta incorrecta y vuelva a marcar.**

**RESPECTO A LOS OBJETIVOS.**

1) ¿La gerencia de esta empresa desarrolla y da a conocer los objetivos y las metas que se desean alcanzar con la labor de los vendedores?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Si su respuesta fue no pase al punto 6, si su respuesta fue si, continúe con el orden del cuestionario.**

2) ¿Considera que el personal de ventas entiende los objetivos planteados por la administración y sabe con exactitud lo que se espera de su trabajo? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

3) ¿Los objetivos planteados por la gerencia reúnen características como?:

- a) Precisión \_\_\_\_
- b) Mensurabilidad \_\_\_\_
- c) Especificación clara de periodos y territorios \_\_\_\_
- d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_
- e) Todas las anteriores \_\_\_\_

4) ¿Los objetivos de la fuerza de ventas establecidos por la gerencia se hacen en términos de?:

- a) Volumen de ventas \_\_\_\_
- b) Participación de mercado \_\_\_\_
- c) Utilidades \_\_\_\_
- d) Cantidad promedio de visitas por periodo \_\_\_\_
- e) Proporción de pedidos frente a las visitas \_\_\_\_
- f) Todas las anteriores \_\_\_\_

5) ¿Dentro de las metas propuestas por la organización se promueve incrementar la cartera de nuevos clientes efectivos durante un periodo específico? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Por favor pase al punto 7.**

6) ¿Considera que el hecho de no plantear objetivos puede afectar la labor de los vendedores? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Si su respuesta fue no pase al punto 8, si su respuesta fue si, continúe con el orden del cuestionario.**

7) ¿Entonces no los plantea porque?:

- a) Se pierde mucho tiempo y dinero en ello
- b) No sabe con exactitud cómo se realiza \_
- c) Se pierde menos en las consecuencias que en el planteamiento. \_\_\_\_

**RESPECTO A LAS  
ESTRATEGIAS.**

8) ¿Diseña estrategias de ventas que faciliten la labor realizada por los vendedores?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Si su respuesta fue no pase al punto 12, si su respuesta fue si, continúe con el orden del cuestionario.**

9) Las estrategias son diseñadas por:

- a) La gerencia general y el jefe de ventas \_
- b) El jefe de ventas \_\_\_\_

c) La gerencia general y el jefe de ventas con apoyo de los vendedores \_\_\_\_

10) De las siguientes estrategias de ventas cuál o cuáles utiliza la empresa:

- a) Ventas personales \_\_\_\_
- b) Ventas telefónicas \_\_\_\_
- c) Presentación de ventas a un grupo de compradores \_\_\_\_
- g) Todas las anteriores \_\_\_\_
- h) Otros \_\_\_\_

**Por favor pase al punto 13.**

11) Por no diseñar estrategias le ha tocado asumir consecuencias debido a que el vendedor decidió:

- a) Implementar de manera autónoma sus estrategias y resulto equivocándose gravemente \_\_\_\_ o
- b) No asumir esa responsabilidad y ofrecer un pésimo servicio lo cual puede redundar en la pérdida de clientes \_\_\_\_
- c) Nunca ha asumido consecuencias por ello \_\_\_\_
- d) Otras \_\_\_\_\_

### **RESPECTO A LA ESTRUCTURA.**

12) Cómo está estructurada la fuerza de ventas?

- a) Por territorios \_\_\_\_
- b) Por producto \_\_\_\_
- c) Por clientes \_\_\_\_
- d) De manera compleja (combinación entre algunas de las tipologías anteriores) \_\_\_\_

13) ¿Estas decisiones se toman con el apoyo de los vendedores? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Si su respuesta fue Si pase al punto 15, si su respuesta fue No, continúe con el orden del cuestionario.**

14) ¿No se tuvo en cuenta a los vendedores porque?:

- a) Sólo velan por sus intereses \_\_\_\_
- b) No hacen aportes importantes \_\_\_\_
- c) Les da temor hacer sugerencias \_\_\_\_
- d) Otros \_\_\_\_\_

### **RESPECTO A LA REMUNERACIÓN Y COMPENSACIÓN.**

15) La remuneración para la fuerza de ventas se compone de:

- a) Sueldo fijo \_\_\_\_
- b) Comisión directa \_\_\_\_
- c) Sueldo Básico y comisiones \_\_\_\_
- d) Sueldo básico, comisiones y primas (bonos) \_\_\_\_
- e) Otros \_\_\_\_\_

16) ¿El monto de la remuneración que paga la empresa en comparación con las otras empresas del gremio es:

- a) Superior \_\_\_\_
- b) Equitativa \_\_\_\_
- c) Inferior \_\_\_\_

17) La empresa compensa los gastos inherentes a las labores de ventas en que incurren sus representantes en asuntos tales como: viáticos, manutención, mantenimiento de motos o vehículos, combustible, entre otros. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

### **RESPECTO AL RECLUTAMIENTO.**

18) El reclutamiento del personal que compone la fuerza de ventas se hace a través de:

- a) Anuncios radiales \_\_\_\_
- b) Avisos en periódicos \_\_\_\_
- c) Bolsa de empleo \_\_\_\_
- d) Centros Universitarios o afines \_\_\_\_
- e) Reclutamiento interno \_\_\_\_
- f) Difusión de empleados de la empresa \_\_\_\_
- g) No se hace reclutamiento se selecciona de inmediato \_\_\_\_
- h) Otros \_\_\_\_

**Si su respuesta fue la (g) pase al punto 20, si su respuesta fue cualquier otra, continúe con el orden del cuestionario.**

- 19) ¿Cuándo se hace reclutamiento se tiene en cuenta los requerimientos pertinentes de acuerdo a las características que demanda el cargo.  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

#### **RESPECTO A LA SELECCIÓN.**

20) La selección de los vendedores se hace a través de:

- a) Una entrevista personal e informal \_\_\_\_
- b) Simple recomendación de un tercero \_\_\_\_
- c) Con base en la experiencia y desempeño anterior \_\_\_\_
- d) Pruebas Psicológicas y técnicas \_\_\_\_
- e) Pruebas referentes a la capacidad y habilidad para vender \_\_\_\_
- f) Otros \_\_\_\_\_

#### **RESPECTO A LA CAPACITACIÓN.**

21) ¿La administración de ventas ofrece capacitación al personal encargado de las ventas? Si\_\_ No \_\_\_\_

**Si su respuesta fue no pase al punto 25, si su respuesta fue si, continúe con el orden del cuestionario.**

22) ¿En cuál o cuáles de los siguientes tópicos ofreció capacitación?:

- a) Descripción histórica de la compañía de sus objetivos, la organización y sus líneas de autoridad, principales ejecutivos, estructura financiera e instalaciones de la empresa \_\_\_\_
- b) En el conocimiento de los principales productos que se comercializan, como funcionan en varios usos y su volumen de ventas \_\_\_\_
- c) En la característica de los clientes de la empresa, sus necesidades, motivos de compra y hábitos de compra. Estrategias y políticas de la compañía y de la competencia \_\_\_\_
- d) Hacer presentaciones eficaces, principios de la habilidad de vender, además de los principales argumentos de venta para cada producto \_\_\_\_
- e) Procedimiento y responsabilidades de campo, distribuciones de tiempo, utilización de la cuenta de gastos, a preparar informes y a preparar rutas con eficiencia \_\_\_\_
- f) Otros \_\_\_\_\_

23)¿En que lugar ofrecen las capacitaciones?:

- a) En la empresa \_\_\_\_
- b) En instituciones especiales \_\_\_\_
- c) En ambas \_\_\_\_

24) ¿Los encargados de realizar las capacitaciones lo hicieron bajo el rol de?:

- a) Asesores profesionales \_\_\_\_
- b) Directivos de la empresa \_\_\_\_
- c) Asesores profesional en aspectos técnicos de los productos enviados por los proveedores \_\_\_\_

d) Otros \_\_\_\_\_

**Por favor pase al punto 26.**

25) ¿Cómo considera que ha afectado la falta de capacitación en el desempeño de la labor de la fuerza de ventas?

- a) No ha tenido ninguna injerencia \_\_\_\_  
b) Disminuye mucho el potencial del desempeño del vendedor pero se puede mejorar progresivamente \_\_\_\_

### **RESPECTO A LA SUPERVISIÓN.**

26) ¿Los vendedores son constantemente supervisados? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Si su respuesta fue no pase al punto 31, si su respuesta fue si, continúe con el orden del cuestionario.**

27) ¿Usted es conciente de que a cada vendedor se le debe tratar de manera individual con relación a las diferentes circunstancias en las que se desenvuelve cada uno?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

28) ¿Cómo gerente de ventas ha implementado algún sistema de presentación de informes que le permita obtener conocimientos exactos y oportunos de lo que está haciendo el representante de ventas?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

29) ¿Dedica usted tiempo a hablar con los vendedores, sus clientes y prospectos.

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

30) ¿Cómo gerente de ventas se basa sólo en lo que se reporta en los informes?

Si \_\_\_\_ Relativamente \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Por favor pase al punto 32.**

31) ¿Considera usted que?:

- a) No es necesario hacer supervisión \_\_\_\_  
o  
b) Brindar autonomía a los vendedores ayuda a ser más eficiente \_\_\_\_  
c) Si es necesaria pero gasta mucho dinero y tiempo \_\_\_\_

### **RESPECTO A LA MOTIVACIÓN.**

32) ¿El área de ventas se ofrece estabilidad laboral para el cuerpo de vendedores?

Si \_\_\_\_ Regularmente \_\_\_\_ No \_\_\_\_

33) ¿La gerencia de ventas a nivel general otorga recompensas para estimular el buen rendimiento de los vendedores?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

34) ¿La empresa paga una cantidad adicional del sueldo y la comisión (prima o bono) porque el vendedor alcanzó la cifra de ventas fijada por la compañía o la sobrepasó?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

35) ¿Cómo gerente de ventas usted implementa concursos de ventas a corto plazo o algo afín? Si \_\_\_\_ A veces -  
\_\_\_\_ No \_\_\_\_

36) ¿El área de ventas de esta compañía brinda oportunidades de ascenso?

Si \_\_\_\_ Regularmente si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

37) ¿Tiene identificadas las metas personales y las actividades que generan estímulos al personal de ventas que tiene bajo su cargo?

Si \_\_\_ En algunos casos \_\_\_ No \_\_\_

h) Otros \_\_\_\_\_

38) ¿Qué calificativo le otorga al clima organizacional de la empresa como mecanismo para que el personal de ventas esté motivado a continuar en la compañía?:

Excelente \_\_\_ Regular \_\_\_ Malo \_\_\_

### **RESPECTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

39) ¿Cuál o cuáles de las siguientes fuentes de información utiliza la gerencia de ventas para evaluar el desempeño de los vendedores?:

- a) Reportes de ventas \_\_\_
- b) Supervisión directa de los vendedores \_\_\_
- c) Cartas y quejas de los clientes \_\_\_
- d) Encuestas aplicadas a los clientes \_\_\_
- e) Conversaciones con otros vendedores \_\_\_

40) ¿La gerencia de ventas para evaluar a los vendedores cual o cuales de los siguientes estándares de desempeño utiliza:

- a) Comparación entre vendedores que operan en condiciones similares \_\_\_
- b) Comparación de ventas actuales con ventas pasadas \_\_\_
- c) Evaluación según la satisfacción del cliente \_\_\_
- d) Evaluación cualitativa de los representantes de ventas \_\_\_

41) Dentro de las cualidades evaluadas cuál o cuáles de las siguientes se tienen en cuenta:

- a) Conocimiento de las empresas que tiene el vendedor a su cargo \_\_\_
- b) Productos, clientes, la competencia \_\_\_
- c) El territorio y sus responsabilidades \_\_\_
- d) Modales \_\_\_
- e) Apariencia \_\_\_
- f) Lenguaje y temperamento \_\_\_
- g) Motivación \_\_\_