

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Virgilio Torres Morales

Para establecer comunicación
con nosotros puede hacerlo por:



correo:
Renacimiento 180, Col. San Juan
Tlhuaca, Azcapotzalco,
02400, México, D.F.



fax pedidos:
(01 55) 5354 9109 • 5354 9102



e-mail:
info@editorialpatria.com.mx



home page:
www.editorialpatria.com.mx

Dirección editorial: Javier Enrique Callejas

Coordinadora editorial: Verónica Estrada Flores

Supervisor de producción: Gerardo Briones González

Diseño de interiores: María Alejandra Bolaños Avila

Diseño de portada: Juan Bernardo Rosado Solís

Administración de ventas

Derechos reservados:

© 2014, Virgilio Torres Morales

© 2014, Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlhuaca

Delegación Azcapotzalco, Código Postal 02400, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industrial Editorial Mexicana

Registro Núm. 43

ISBN ebook: 978-607-438-858-9

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del contenido de la presenta obra en cualesquiera formas, sean electrónicas o mecánicas, sin el consentimiento previo y por escrito del editor.

Impreso en México

Printed in Mexico

Primera edición ebook: 2014

Dedicatoria

Para mis mujeres, las más importantes de mi vida:
Patty, Jimena y Gaby, así como para mi querido hijo Virgilio
al que yo le denomino mi cachorro, para todos con cariño y afecto.



Virgilio Torres Morales es egresado de la Licenciatura en Relaciones Comerciales, ESCA, IPN, con estudios de posgrado en *The University of London*, Maestría en administración de negocios M.B.A., en la Universidad de las Américas.

Virgilio ha ocupado varios puestos de decisión en el área comercial en empresas globales entre las que podemos señalar: Philips Mexicana, S.A. de C.V.; J. Walter Thompson de México, S.A. de C.V.; Danone de México, S.A. de C.V.; Jafrá Cosmetics, S.A. de C.V.; TupperWare de México, S.A. de C.V.; McGraw-Hill, S.A. de C.V.; Leo Burnett, S.A. de C.V.; Xerox Mexicana S.A. de C.V.

En la actividad docente ha sido:

- ▶ Catedrático por oposición de la ESCA, IPN, desde 1976.
- ▶ Catedrático del ITESM, CCM, CCM, CSF, desde 1991.

En la ESCA ha sido:

- ▶ Coordinador adjunto de Mercadotecnia en la Unidad Tepepan.
- ▶ Representante ante el consejo Consultivo Escolar.
- ▶ Coordinador Titular de Mercadotecnia, Unidad Sto. Tomás.
- ▶ Jefe del departamento de Investigación, LRC.

En el área gremial ha sido:

- ▶ Fundador y vicepresidente en nueve ocasiones del Colegio Nacional de Licenciados en Relaciones Comerciales, A.C., 1981 a 1999.
- ▶ Presidente de la Asociación Mexicana de Mercadotecnia Directa, A.C., 1999 a 2001.
- ▶ Presidente del Colegio Metropolitano de Licenciados en Relaciones Comerciales, A.C., 2001 a 2003.

Prólogo

Muchos años han pasado desde que en el “cuadrilátero” del viejo casco de Santo Tomás en la Cd. de México, el maestro Virgilio Torres estudiara su primer curso de ventas, sin imaginar qué tan importante sería en su trayectoria profesional ese primer paso.

La inquietud e incertidumbre de un joven que se enfrenta a un futuro incierto y principalmente la determinación de encontrar su destino, llevaron al incipiente licenciado en Relaciones Comerciales de aquellos años, por derroteros que supo aprovechar.

Esta circunstancia motivaría su aplicación en CONACYT por una beca, y así por méritos propios, obtener el derecho de asistir como estudiante a la Universidad de Londres, Inglaterra. Episodio en su vida que se convirtió en parte aguas. En un antes y un después.

A su regreso a México se encuentra con la noticia de que las cosas han cambiado y que el trabajo que lo esperaba en FERTIMEX ya no existía..., esto no le preocupó en lo más mínimo. Ese día envió copia de su currícula a 100 empresas trasnacionales.

Fue Philips Mexicana, la que le diera su primera oportunidad, su primera experiencia en el mundo de los negocios, acercamiento que sería trabajar como responsable en el área de la comercialización de varios productos. Un aprendizaje que obtiene a lo largo de su vida profesional de una veintena de empresas trasnacionales.

Armado con una licenciatura, un posgrado y el dominio del idioma inglés inicia profesionalmente en una actividad mercadotécnica con énfasis en ventas.

Virgilio me recuerda a un actor, que desarrolla su rol para hacer crecer la obra, “actor que se aplica en cualquier personaje haciendo de la interpretación un arte”. Siempre como un primer actor, no importando el tamaño o número de líneas en el guión. Ahí está su ventaja, su conocimiento, que acepta retos mercadológicos, lo mismo en una empresa de servicios, que en una de la industria alimenticia.

Recuerdo una de sus grandes satisfacciones cuando prestaba sus servicios profesionales en Leo Burnett, fue la venta a Grupo Bimbo de una estrategia promocional que inició con la concepción, el desarrollo y la presentación a la dirección comercial, que culminó exitosamente con una negociación en la dirección general. Recuerdo también el desarrollo que hizo en el sistema de mercadotecnia directa que tiene McGraw-Hill México, sin olvidar su paso por Tupperware de México y Jafra Cosmetics experiencias que le permitieron tener un acercamiento con cientos de vendedoras y entender más el desarrollo de recursos humanos en esta área, que hacen de él un conocedor objetivo y un experto en las ventas de clase mundial.

Este cúmulo adquirido a través de los años, le da la suficiente autoridad para plasmar en este libro un conjunto de ideas prácticas y aplicables, donde trata puntos clave en la estructura y creación de estrategias comerciales. Este trabajo no es un libro más de su obra, estoy convencido que es el corolario que refleja de manera incuestionable su visión práctica haciendo de este trabajo una útil herramienta.

LRC Carlos Farcug
otoño del 2011

Introducción

El éxito de este libro es seguramente su aplicación inmediata a los hechos de ventas y como veremos a un cliente no nada más para hacer una venta sino como vender de tal manera que su cliente realmente quiera hacer negocio con usted de acuerdo con esto veremos al área de ventas de una forma normal como se hace actualmente, pero haremos un nuevo enfoque de cómo vender desde un punto de vista más técnico. Esto por supuesto que nos dará otra perspectiva de la actividad de ventas, por nuestra parte daremos un punto de vista muy personal sobre ellas con lo cual cambiaremos un poco su vocabulario técnico de ventas, ya que usaremos términos nuevos en esta área.

Se verá que la venta realmente es una profesión desde hace 50 años pero que por diferentes circunstancias no se ha podido percibir como tal y la culpa de esta percepción la tienen los empresarios que no se han dado la debida importancia a esta actividad profesional. Al igual que las profesiones de medicina, leyes, consultoría, mercadotecnia y finanzas, la venta es una profesión muy importante para cualquier institución o empresa y requiere de habilidades y destrezas que debe tener el vendedor, se recuerda que no hay nada si antes no se genera una venta. Antes de que usted se sienta muy incómodo por las exigencias de esta profesión de ventas debo decirle que en realidad no es tan difícil como se percibe; sin embargo, si hay que desarrollar ciertas habilidades y destrezas para poder ser un vendedor de éxito. Esta profesión requiere de un esfuerzo continuo tal vez como un doctorado, asimismo es mucho más divertido que estudiar un doctorado en ciencias, para clarificar este concepto que acabo de emitir les diré simplemente que un buen vendedor debe ser el que más conozca el producto o servicio que está vendiendo, además de conocer de biotipologías, debe ser un experto social, buen conversador, conocedor del mercado, entre otros. Quien elija ser un profesional del área de ventas deberá tener entre otras cosas cuidado de tal manera que pueda servir a otros tal y como lo dijo, Rabindranath Tagore Premio Nobel 1913: *El hombre que no vive para servir, no sirve para vivir*, por lo tanto, un vendedor siempre debe servir. El otro aspecto es que la venta requiere planeación y estudio, para la carrera de ventas debe construir un fundamento de sus actividades, planeación a corto, mediano y largo plazo para que eso se traduzca en éxito en su actividad de ventas, debe saber como su producto debe encajar completamente en las preferencias del cliente y cuáles serán los beneficios tangibles que el cliente recibirá por mi producto o servicio. El vendedor también requiere de firmeza de carácter, habrá tiempo en que la venta sea realmente fácil (*a pice of cake*) como dicen los gringos; sin embargo, habrá otros tiempos en que la venta se ponga muy difícil y tendrá que salir el carácter a flote para lograr su cometido. El vender también requiere determinación y persistencia, mucho a quienes les tengo que vender mis productos son personas tal como nosotros y por tal razón debo aplicar la regla de causa y efecto, es decir, un buen acto requiere una buena recompensa, un mal acto trae consigo una mala consecuencia, si el vendedor hace suficientes llamadas o contactos con una actitud profesional con clientes calificados debe por consecuencia lograr resultados en ventas. El vender es dependiente del sistema de la libre empresa y es una parte integral de la venta y se basa en que el conocimiento, las habilidades y el trabajo bien hecho puede beneficiar a otros, eso también se basa en que el trabajo bien efectuado debe pagarse bien. Las utilidades desde el pun-

to de vista financiero o cualquier otro, los beneficios siempre llevan consigo una responsabilidad. La venta requiere responsabilidad, debemos reconocer que la venta tiene una responsabilidad de servir a un cliente con base en los principios de la profesión de ventas mejorando el conocimiento y habilidades, obteniendo así un beneficio por mi actuación.

Ahora bien igualmente la venta requiere de actividad gerencial es decir como voy a dirigir los esfuerzos del área de ventas que es el área mas importante de la empresa, en suma como voy a administrar este esfuerzo que por decirlo de la manera más sencilla que tengo que hacer para dirigir esta actividad. El gerente de ventas que es el personaje central de este libro debe actuar como administrador vendedor y líder lo cual hace muy difícil esta actividad ya que tiene una responsabilidad muy grande que es la de llevar lo recursos a la empresa. Si bien es cierto que la venta es el dinosaurio de la empresa ya que los gerentes de ventas toman mucho tiempo entrenando y asesorando a los vendedores y al final no hay mucho tiempo para la dirección o el gerenciamiento de la actividad de ventas. Los elementos importantes del gerente de ventas son entre otros los siguientes: el reclutamiento y selección de los vendedores es donde inicia el ciclo de la venta y es de suma importancia el poder reclutar y seleccionar al mejor personal de ventas ya que de ahí en adelante es donde se realiza toda la acción de ventas y si no contamos con los mejores vendedores difícilmente lograremos objetivos espectaculares en ventas. Por lo que se refiere a la motivación y entrenamiento de la fuerza de ventas desde el punto de vista de las teorías de ventas es la responsabilidad total del gerente de ventas tener motivada y entrenada a su fuerza de ventas, para mejorar el desempeño de ventas siempre debe existir un liderazgo total por parte del gerente de ventas, finalmente la compensación de la fuerza de ventas estará a cargo del gerente de ventas esa compensación por supuesto debe ser considerada una parte fija y una variable y aplicarla de forma homogénea a la fuerza de ventas, siempre recordando que el vendedor típico espera una compensación económica aceptable pero sobre todo requerirá de su gerente de ventas un reconocimiento al trabajo desarrollado ya que el ser humano por antonomasia siempre busca ser reconocido socialmente y en el área de ventas el reconocimiento es el desayuno de los campeones de ventas.

Índice

CAPÍTULO 1. Introducción a la administración de ventas

Introducción a la administración de ventas	3
Funciones generales de la administración	5
La carrera en la administración de ventas	7
Objetivos de la carrera de administrador de ventas	8
Campo ocupacional	9
Sueldos y compensaciones	11
El género en la administración de ventas	12
Caso práctico 1	13
Casos práctico 2	14

CAPÍTULO 2. Fundamentos de las ventas

Introducción	19
El proceso de ventas	23
Transición de la venta a la administración	30
Caso práctico	31

CAPÍTULO 3. Relaciones del departamento de ventas

Introducción	35
Caso práctico	46

CAPÍTULO 4. Naturaleza de la planeación de ventas

Introducción	49
¿Cómo se hace un plan de ventas?	54
Crear un plan para presentarlo	55
Elaborar el plan con nuestras herramientas (PMKT)	56
Otro punto de vista del plan de ventas con otros planes	56
Función de la información del mercado en la planeación	58
El sistema de información de ventas	63
Caso práctico 1	64
Caso práctico 2	64

CAPÍTULO 5. Técnicas de ventas

Introducción	69
La venta y el vendedor profesional	70
La venta como servicio	70
En las técnicas de ventas se reconocen tres etapas.....	71
Técnica AIDDA	74
Técnica Praincodereci	75
Técnica de la escuela de vendedores Xerox	75
Técnicas de ventas complementarias	77
Tipos de ventas.....	78
El ciclo de la venta	81
¿Cómo elaborar una presentación?.....	81
Caso práctico	84

CAPÍTULO 6. Modelos de ventas

Introducción	89
Modelo de estímulo y respuesta.....	90
Modelos teóricos de la comunicación	92
Modelo de estados mentales.....	93
Veamos otra explicación del modelo	94
Modelo de satisfacción de las necesidades	95
Modelo de resolución de problemas	97
Modelo de venta adaptiva de WIERZ.....	98
Modelo de venta consultiva	98
Modelo de venta SPIN	100
Presentación de beneficios	100
¿Qué son las características?	101
¿Qué son los beneficios?	101
¿Cómo presentar los beneficios o ventajas?	102
Caso práctico	103

CAPÍTULO 7. Análisis de mercado

Introducción	107
Análisis de mercado de datos cuantitativos	108
Existe otra forma de hacer un análisis del mercado	110
División geográfica de los mercados	112
Ejemplo de subdivisiones típicas para variables de segmentación.....	113
¿Qué es un análisis de ventas?	115
¿Qué es una venta?.....	116
El consumidor mexicano	118
Cultura mexicana tradicional	119
Subcultura del mexicano.....	120
Los nuevos grupos de referencia del consumidor mexicano	121
Evolución de la familia mexicana	121
Las mujeres trabajadoras en México y sus familias	122

La evolución de las formas de ventas	122
El cliente pragmático	124
El autoservicio	124
Selección del establecimiento comercial y compra	125
Perfil del consumidor mexicano de hoy	125
Caso práctico	127

CAPÍTULO 8. Pronóstico de ventas

Introducción	131
Certeza, riesgo e incertidumbre	131
Importancia del pronóstico de ventas	132
Características de los pronósticos cuantitativos	134
Factor de mercado	135
Relación del pronóstico de ventas con el presupuesto	135
Mínimos cuadrados (regresión simple)	142
Pronóstico de ventas sin historia	147
Características muestrales	147
Pruebas de mercados	149
Caso práctico	150

CAPÍTULO 9. El presupuesto de ventas

Introducción	153
¿Qué es un presupuesto de ventas?	153
Razones para elaborar presupuestos	153
Importancia del presupuesto de ventas	153
Objetivos del presupuesto de ventas	153
Ciclo de la elaboración de un presupuesto de ventas	154
¿Quién debería participar en la elaboración del presupuesto de ventas?	154
Pasos para realizar un presupuesto de ventas	155
1. Preparar pronósticos de ventas (vea el capítulo anterior)	158
2. Compilar otros datos pertinentes	159
3. Desarrollo de una planificación de las ventas	159
Plan estratégico de ventas	159
Plan táctico de ventas	160
Líneas de productos en un presupuesto de ventas	160
Procesos para presupuestar	160
Control presupuestario	162
Precauciones al formular presupuestos	163
Caso práctico 1	164
Caso práctico 2	165

CAPÍTULO 10. Organización de la fuerza de ventas

Introducción	169
El propósito de la organización	169
Teorías de la organización	169
Esencia de la organización	173
Clases de organizaciones	173
Avance de los departamentos de ventas	176
Pasos para construir una organización ganadora de ventas	181
La dirección de ventas	183
Evaluación de ventas por matrices	186
Caso práctico.....	188

CAPÍTULO 11. Reclutamiento, selección y capacitación del personal de ventas

Introducción	193
Importancia del reclutamiento	193
¿Qué es el reclutamiento?	194
El proceso de reclutamiento	198
Concepto global de selección	199
Proceso de la entrevista	202
Elección de los medios de reclutamiento	204
Descripción de puestos.....	205
Capacitación de la fuerza de ventas	206
Caso práctico.....	208

CAPÍTULO 12. Asignaciones al personal de ventas por tiempo y territorio

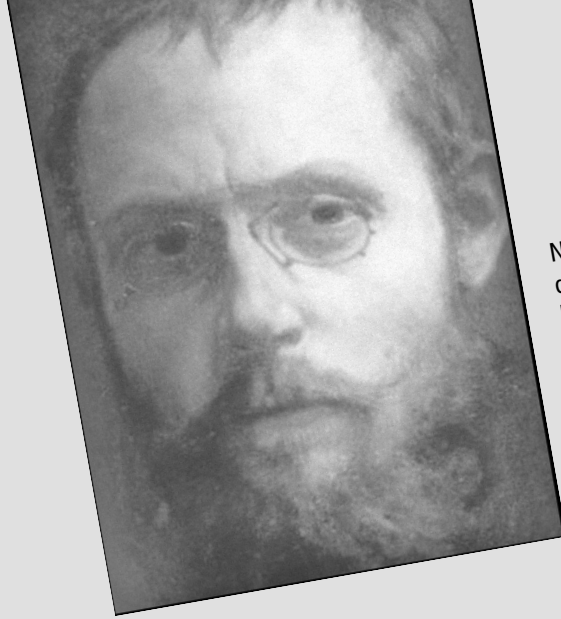
Introducción	213
Razones para establecer un territorio de ventas	213
Las zonas y rutas de ventas	215
¿Cómo establecer los territorios?	218
Estudio de rutas	220
Frecuencia de las visitas	221
Programación del vendedor	223
Asignación del tiempo	224
Establecimiento de metas diarias y semanales	226
Herramientas de administración del tiempo.....	226
Establecimiento de un plan de rutas	226
Asignación de los recursos de la fuerza de ventas	227
Caso práctico.....	229

CAPÍTULO 13. Asignación al personal de ventas por cuotas

Introducción	233
Concepto de las cuotas de ventas	233
Uso de cuotas	235
Proceso de fijación de cuotas de ventas	236
Requisitos de las cuotas de ventas	240
Objetivos de las cuotas de ventas	240
Incentivos y motivadores de cuotas de ventas	241
Criterios para establecer una cuota	242
Tipos de cuotas de ventas	242
¿Cómo elaborar una buena cuota de ventas?	244
Desarrollo de la cuota de ventas	244
Administración de la cuota de ventas	246
Caso práctico.....	247

CAPÍTULO 14. Servicio a clientes

Introducción	253
Objetivos	253
Definición de atención y servicio al cliente.....	253
Elementos de atención y servicio a clientes	254
Conocer al cliente	256
Concepto de servicio a cliente	260
Elementos de la atención y el servicio al cliente	262
Acciones de la atención y servicio al cliente.....	262
Estrategia del servicio al cliente	263
Los 10 decretos de la atención al cliente	264
El control de los procesos de atención al cliente.....	264
Los 10 componentes básicos del buen servicio	266
Clasificación y el trato al cliente	267
¿Cuáles son los pasos necesarios para implementar eficazmente una verdadera cultura de servicio?	268
¿Qué historias de éxito y sus resultados concretos pueden alentar a un emprendedor a tomar el camino del servicio?	268
¿Cómo medir los resultados de un mejor servicio al cliente?	268
Conclusiones	269
Caso práctico.....	269



Nunca juzgo a un hombre por lo que dice, sino por el tono con que lo dice. Cuando comunique un mensaje y pretenda ser escuchado, no debe manejar su voz con un estilo monótono, gris o carente de variantes. Debe modularla a voluntad.

Charles Péguy,

poeta y pensador francés, 1873-1914

1

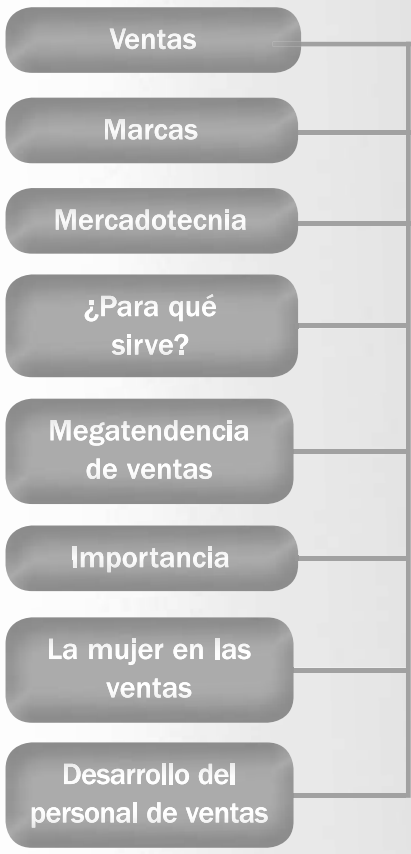
Objetivos

Al término de este capítulo el lector deberá aprender:

- Qué es, para qué sirve y la importancia de la administración de ventas
- El papel, deberes y esencia de un gerente de ventas
- Los diferentes niveles jerárquicos de ventas
- Cómo ayuda el género en las ventas
- Cómo se desarrolla el personal de ventas
- Cuáles son las megatendencias de ventas

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Administración de ventas



Introducción a la administración de ventas

Oportunidades en administración de ventas. Trabajar en ventas ofrece una oportunidad inigualable para el individuo común, ya que puede llegar a puestos de mayor relevancia; dicho sea de paso, seis de cada 10 directores generales provienen del área comercial de la empresa, pues son los únicos en toda la empresa que conocen de estrategias y del logro de objetivos para crecer. Una empresa sólo crece con ventas, no con organigramas, ni con organizaciones, ni con ahorros en gastos. Ser hombre de ventas permite tener la libertad que su posición le otorga para poder salir de la empresa, tiene mucho tiempo en campo para lograr o tener más propuestas o iniciativas que le permiten una mayor retribución económica, más que cualquier otra carrera dentro de la empresa. En suma, los que más ganan hasta hoy son los ejecutivos de ventas, ¿por qué? La actividad de ventas es, sin lugar a dudas, la función más importante de la empresa. Hay un dicho que afirma que tu puedes tener lo mejor en producción, lo mejor en finanzas, lo mejor en recursos humanos, pero si lo que produces no lo vendes todo lo anterior no sirve de nada. Por tanto, es muy razonable que el aspecto más trascendente de un negocio sean las ventas y en consecuencia esto proporciona las mayores oportunidades de crecimiento.

Importancia de la función de ventas. Todo negocio tiene la oportunidad de realizar distintos tipos de ventas de sus productos o servicios. En particular de decisión de vender de manera directa, o mediante el uso de canales de distribución masiva, lo que conlleva a usar, o no, publicidad para mejorar el desempeño de ventas del producto o servicio. Consideremos a dos empresas que venden los mismos productos mediante dos sistemas de ventas diferentes, veamos a Loreal y Mary Kay, ambas son muy exitosas al vender cosméticos; en el periodo 2010 los resultados de sus operaciones fueron los siguientes:

Resultado de operaciones para dos empresas de cosméticos, 2010

EMPRESA	CONCEPTO	2009	2010	% INCREMENTO
Loreal	Ventas	917	1,128	23%
	Ingreso neto	275	338	22%
Mary Kay	Ventas	2,890	3,200	10%
	Ingreso neto	687	960	39%

* Cifras publicadas en varios medios mexicanos.

Las dos empresas usan técnicas de marketing muy distintas; Loreal distribuye y vende en más de 12,000 supermercados y puntos de venta tradicionales en todo el país, cubre casi dos millones de kilómetros cuadrados de la República Mexicana y tiene casi 15% de participación en mercados. Del total del mercado de cosméticos de México, Loreal invierte en publicidad casi un 12% de sus ventas netas.

En contraposición, Mary Kay invirtió mucho menos en publicidad (a razón de 0.01% de sus ventas netas) y la razón de este hallazgo es que usa el sistema de ventas directas, el cual tiene un ejército de vendedoras que van casa por casa ofreciendo los cosméticos y razón por la cual no usa publicidad masiva.

La conclusión de esta historia es que la publicidad y la venta personal son sustitutos una de la otra para cada empresa, ya que, ¿si una empresa hace mucha publicidad puede ahorrarse una fuerza de ventas como la de Mary Kay? ¡Por supuesto que no!, las ventas se necesitan con

publicidad o sin ella; además de la publicidad que paga L'Oréal, también paga comisiones y sueldos a sus vendedores, promotores y demostradoras, también debe pagar al detallista una comisión que oscila entre el 30 al 40% de descuento sobre el precio de venta. Mary Kay tiene costos de mercadotecnia mucho más bajos, siendo el volumen de ellos las comisiones que van de 30 a 50% para sus representantes de ventas.

Para apreciar mejor las comparaciones de estos dos tipos de operación comercial veamos la tabla 1.1 en la que se muestra la importancia relativa de la venta personal y las otras herramientas promocionales, basándose en la última encuesta realizada por la revista *Businessweek* la fuerza de ventas es la más costosa dentro de las operaciones de mercadotecnia. Para muchas firmas, el costo de la fuerza de ventas es el costo aislado más grande que existe; sin embargo, los gastos de publicidad reciben más atención del público en general. Sólo para ponerlo en contexto, las inversiones en publicidad más importantes de México, en los últimos 20 años, para la empresa Procter & Gamble han sido de cerca de tres millones de pesos por año.

Tabla 1.1 Importancia de los presupuestos de promoción en la empresa, % del presupuesto promocional total.

ACTIVIDAD	FABRICANTE DE BIENES INDUSTRIALES	FABRICANTE DE BIENES DURADEROS DE CONSUMO	FABRICANTE DE BIENES NO DURADEROS DE CONSUMO
Publicidad	13.4%	26.8%	35.7%
Venta personal	69.2%	47.6%	38.1%
Empaques	4.5%	9.5%	9.8%
Promocionales diversos	12.9%	16.1%	16.4%

Pocas empresas pueden abstenerse de tener una fuerza de ventas, si bien es cierto que una empresa puede invertir millones de pesos en publicidad, necesitará de una fuerza de ventas que cierre los negocios. Por lo general, la publicidad ayuda y abre el camino a la fuerza de ventas, pero nunca la podrá reemplazar; sin embargo, hay empresas que desdeñan la publicidad y confían mayormente en su fuerza de ventas; algunas de éstas son las compañías de venta directa o conocidas como multinivel o de venta vía linaje, también hay algunas que sólo venden por Internet. Existen otras empresas que tienen un número limitado de clientes, están geográficamente concentradas, y requieren la información técnica que sólo puede ser proporcionada por un vendedor.

Esencia de la administración de ventas

La verdadera esencia de la administración de ventas es la dirección de personal de esta área en las operaciones de mercadotecnia de una empresa. En relaciones con el personal es la responsabilidad más importante e implica desde reclutamiento, selección, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que sean necesarias para el buen funcionamiento del vendedor. El gerente de ventas es responsable de las estrategias de planeación del programa de ventas, según se aplique al distrito o región, así como del análisis de los resultados y de los señalamientos de mejoras, así como de las oportunidades que se presenten. Dentro de las funciones generales de la administración que se definen a continuación también se aplica la administración de ventas. La figura 1.1 describe la relación de la administración de ventas con otras funciones administrativas comunes, así como las principales características que la diferencian de otro tipo de administración.

Figura 1.2 Comparación de las características de la administración de ventas con otros tipos de administración.

Administración en general	{ Planeación Organización Dirección y control
Administración de ventas	{ Planeación Organización Dirección Control Personal

Funciones generales de la administración

La administración se define como la disciplina que dirige los esfuerzos de un grupo de personas hacia un fin u objetivo común. Al hacer esto, el gerente se involucra en las siguientes funciones.

- ▶ **Planeación.** Procedimientos específicos de planes en donde se fijan objetivos, y se determinan políticas, programas y campañas.
- ▶ **Organización.** Relaciones personales con actividades necesarias para desarrollar los planes.
- ▶ **Personal.** Determinar la selección de personal, así como su entrenamiento para ejecutar algunas acciones.
- ▶ **Dirección.** Disposición y supervisión de subordinados.
- ▶ **Control.** Vigilar que los resultados planeados se logren en el tiempo determinado y hacer una corrección cuando sea necesaria.

Relación de la administración de ventas con mercadotecnia actual

Las funciones de la mercadotecnia incluyen la administración de ventas en cualquier negocio; lo que significa todo lo relativo a productos, precios y canales de distribución, así como la promoción en la que se incluyen la venta personal, publicidad, promoción y relaciones públicas. Esto se conoce como la mezcla mercadológica. En la figura 1.2 se muestra esta relación con la venta personal. La venta se puede tornar muy difícil si los productos son de mala calidad, el precio es más elevado que el de la competencia o utiliza la publicidad en forma deficiente. Del mismo modo, si la fuerza de ventas deja de hacer su parte los demás elementos de la mezcla mercadológica no funcionarán.

El concepto de mercadotecnia se utiliza para describir las actitudes hacia las actividades de esta materia que se desarrollaron en las últimas décadas. Se han escrito miles de páginas en relación con el concepto de mercadotecnia y, en general, esto se usa para describir las actitudes hacia la mercadotecnia que se han desarrollado en las últimas cinco décadas en la empresas del orbe, esto significa que la función de mercadotecnia ha cobrado nueva importancia y responsabilidades dentro de la actividad de la empresa; esta actitud es la de hacer mercadotecnia con función en valores, lo que Philip Kotler llama el marketing 3.0. Como marketing 1.0 se conoce al que se centraba

exclusivamente en el producto; el marketing 2.0 es el que está enfocado en el consumidor y, actualmente, el marketing 3.0 se enfoca en los valores del consumidor. Esta mercadotecnia toma en cuenta, de manera continua, lo que piensa y requiere el consumidor para ofrecer productos basados en los valores. Algunos mercadólogos, cuando hablan de marketing 3.0, se refieren a todo lo asociado con la **red semántica**. Al respecto surge la pregunta, ¿qué es la red semántica?, es una red extendida. Esto quiere decir que está dotada de mayor significado. Desarrollada con un tipo de lenguaje que permitirá encontrar respuestas a preguntas de una forma rápida y fácil, su desempeño se debe a cómo está organizada la información dentro de ella.

Dicha fuente de información nos indica que se han realizado algunos avances sobre esta nueva red, que funciona lógicamente, como la Regla de Intercambio de Formato (RIF), desarrollada por el World Wide Web Consortium (W3C), pero todavía estamos lejos de alcanzar una red semántica plena.

Por otro lado, están quienes hablan de marketing 3.0 como una nueva mercadotecnia de valores, cuyo objetivo es “hacer del mundo un mejor lugar”. Así lo denominó Philip Kotler en varias conferencias recientes. Se dice que existen profesionales de la mercadotecnia que, al hablar de marketing 3.0, se refieren al personalizado. Este tipo de estrategia busca llegar a sus consumidores o prospectos con información que les sea realmente interesante, que agregue valor al producto mediante los avances tecnológicos que permiten identificar, a través de sus búsquedas, qué cosas le interesan a cada uno. Ya no basta con, por ejemplo, enviar una comunicación dirigida con el nombre y apellido de la persona. Los mercadólogos que hablan de marketing 3.0 se refieren a personalización, creen que se debe ir más allá.

Esta mercadotecnia es una nueva tendencia, que se une a la serie de conceptos que están surgiendo en el mundo empresarial y busca resaltar ahora, más que nunca, los valores que cualquier organización debe manejar, practicar y difundir.

En el marketing 3.0 los valores son los que rigen el rumbo y la estrategia de los negocios; al respecto se señala que a partir de ahora las propuestas que surjan deberán cubrir varios aspectos del consumidor, incluso sus emociones.

Kotler aprovechó el momento para enlistar algunas de las 25 empresas que en Estados Unidos de América los clientes echarían de menos si dejaran de existir.

Todas, afirmó Kotler, son empresas ganadoras por ser positivas, pero además rentables.

¿Qué tienen en común? Entre otras cosas:

- ▶ Se preocupan no sólo por sus accionistas, sino que están interesados en su entorno; es decir, clientes, proveedores y colaboradores.
- ▶ Cuentan con una política de puertas abiertas en la que están listos para escuchar propuestas, iniciativas y comentarios de quienes estén involucrados.
- ▶ Al frente, tienen un director que, además de no tener un sueldo estratosférico, está enamorado de su empresa y, por tanto, sus empleados de él.
- ▶ Las compensaciones, prestaciones y la capacitación de sus empleados son mayores que las de la competencia.
- ▶ Contratan personas apasionadas por su labor, en consecuencia por sus clientes.

No cabe la menor duda, opina Kotler, de que “hay que estar dispuestos a cambiar [...] tu empresa debe tener un sueño [...] debe tener la capacidad de ver e identificar qué sucede en la sociedad, pensar cómo estos sucesos le pueden afectar”, y al final, “crear algo, innovar algo que ayude e impacte positivamente en la sociedad”.

Unir a las empresas y clientes permite desarrollar productos acordes con las necesidades de los consumidores.

En definitiva, como señala cnnextension.com, Kotler da a las empresas ciertas recomendaciones para hacer frente a los cambios en sus consumidores y sus mercados.

1. **Incluye a tus clientes en el proceso creativo.** “Todas las firmas deberían abrirse a sus clientes más entusiastas y ver qué ideas pueden aportar. Eso es marketing 3.0”. El experto denomina a este proceso como *consumer co-creation*. Un ejemplo de ello es Harley Davidson que reúne a sus admiradores más cercanos con sus ingenieros, para desarrollar los nuevos modelos de motocicletas.
2. **Apoya a tu comunidad.** Las empresas deben mostrar su preocupación por el mundo. “¿Se puede actuar como buen ciudadano y ser redituable?”, de acuerdo con Kotler las compañías que se preocupan por su comunidad y país superan a firmas similares que no le dan importancia a estos temas.
3. **Plantea varios escenarios para contingencias.** “El problema es que las estrategias decaen muy fácil aunque sean buenas [...] Las estrategias se vuelven cada día más obsoletas en este mundo tan cambiante y deben revisarse”. Para anticipar los cambios el experto sugiere crear un “sistema anticipado de alarmas” y la planificación de escenarios que preceda a la estratégica y táctica, de tal forma que se puede reaccionar de forma rápida y certera durante las contingencias.
4. **Conoce a tu competencia.** “Todos en sus compañías deberán contratar a alguien que haya trabajado con un competidor grande. Por cierto, terminarán en la corte a menos que se haga bajo términos legales”. Kotler considera que es importante conocer cómo la empresa es percibida por la competencia, ¿cuáles son los puntos débiles y qué es lo que debe impulsar?
5. **Crea reglas al momento de consumir tecnología.** Es necesario desarrollar “sistemas de recomendación”, en lo que se refiere a tecnología; es decir, al momento de adquirir cualquier producto debemos generar ciertas reglas, como qué tipo de modelos, precios o características buscamos para hacer menos compleja la elección.

En concreto, el marketing 3.0 es aquel que alinea los productos con el alma de la gente, en el que los compradores son capaces de enamorarse de sus marcas y no mirar a ninguna más. El marketing 3.0 trata de construir un lazo de amor entre las marcas y las personas; es el futuro.

Por su parte, señala revistaneoo.blog.terra.com.mx que debe tomarse en cuenta que el gurú de la mercadotecnia, Kotler escribió un libro sobre el tema, con ese mismo título (*Marketing 3.0*). En esencia es la visión del estratega de nuestra época para los mercados más actuales. Los que responden a la demanda y estilos de vida que corresponden a los valores de la posmodernidad. Una demanda que exige de las firmas y las marcas un compromiso social para asegurar un mundo mejor y erradicar las calamidades naturales y humanas.

Todo este aspecto se relaciona directamente con la administración de ventas, ya que para vender es necesario hablar de y manejar valores.

La carrera en la administración de ventas

En la actualidad ventas tiene una imagen muy pobre ante el público en general; por ejemplo, se dice entre amigos o conocidos, cuando un amigo le pregunta a otro: Oye, ¿cómo le ha ido a Francisco?, y se espera que la respuesta sea: “Pues muy mal, estudió para arquitecto pero trabaja de vendedor de autos en una concesionaria”, sin saber que como vendedor gana más que como arquitecto. Esta expresión es una respuesta a la mala imagen que tiene la actividad de ventas y también a la pésima información que los empresarios han construido alrededor del vendedor. Cuando un chofer, por ejemplo, ya no quiere ser chofer de reparto, lo envían como vendedor y a las pocas semanas se ve frustrado pues carece de estudios y preparación para ser vendedor; por esta razón ahora los que pasan por ese trauma califican a esta actividad como la más nefasta de la

Tabla 1.2 Comparaciones de los tres estados de mercadotecnia.

	Marketing 1.0 Marketing centrado en el producto	Marketing 2.0 Marketing orientado hacia el cliente	Marketing 3.0 Marketing dirigido a los valores
Objetivo	Productos de ventas	Satisfacer y retener a los consumidores	Hacer del mundo un mejor lugar
Fuerzas que posibilitan	Revolución industrial	Información tecnológica	Tecnología <i>new wave</i>
Cómo ven el mercado las compañías	Compradores masivos con necesidades físicas	Consumidor inteligente con mente y corazón	Un ser humano completo con mente, corazón y espíritu
Concepto clave de mercadotecnia	Desarrollo del producto	Diferenciación	Valores
Directivos de mercadotecnia de la compañía	Especificación del producto	Posicionamiento corporativo y del producto	Corporativo, visión y valores
Propuestas de valor	Funcional	Funcional y emocional	Funcional, emocional y espiritual
Interacciones con el consumidor	Transacciones uno a muchos	Relaciones uno a uno	Colaboración de muchos a muchos

Fuente: HSM. Foro Mundial de Marketing y Ventas (2-3/VI/10. México. Conferencia "Phillip Kotler: Marketing 3.0").

empresa. Veamos un poco de historia de esta profesión. Si bien es cierto, que para ser vendedor es preciso tener un esquema mental diferente a cualquier persona del área administrativa, aquí se requiere tener un techo mental que nos permita realizar la operación de ventas; es decir, que no dé pena vender; que no dé pena cobrar y, además, tener la disciplina para poder dirigir una conversación y una negociación sin que se note y, al final, poder cerrar una venta.

Objetivos de la carrera de administrador de ventas

Responder a las necesidades reales del mundo empresarial, al investigar y predecir hacia dónde se debe avanzar y con qué herramientas competir en el mercado.

Perfil del profesional

Es un coordinador y director de los esfuerzos encaminados a alcanzar el objetivo de la empresa. En su desempeño tendrá que asumir riesgos calculados, hacer frente a imprevistos y tener a la mano soluciones adecuadas para superar los obstáculos que se presenten. También debe lograr un óptimo aprovechamiento de sus recursos para mejorar la calidad, competitividad y eficiencia de la empresa. La conduce con base en la disponibilidad de información, tanto interna como externa, la cual analiza para determinar una línea de acción, y preveer futuras situaciones, con la finalidad de desarrollarla y promoverla en el mercado.

La información externa que se requiere a la empresa es de tipo económico, social, legal, político y tecnológico, para hacer un diagnóstico y la interpretación de la situación de la empresa en el ambiente donde se desenvuelve. También existen factores más específicos de su interés como la información de sus proveedores, clientes, grupos de presión y competencia.

La información interna de la empresa se obtiene mediante documentos que informan de datos generales y efectivos de las áreas de producción, administración y financiamiento de la empresa, a manera de permitir la toma de decisiones basadas en hechos reales y actualizados de la empresa.

Tareas o actividades específicas que se realizan en la profesión

- ▶ Evalúa lo que ocurre dentro y fuera de la empresa.
- ▶ Proyecta el devenir de la empresa y su vinculación con el medio.
- ▶ Diseña la estrategia de la organización para adaptar la empresa a los cambios del medio.
- ▶ Genera proyectos viables; formula y administra proyectos de inversión, desde la concepción inicial del proyecto, su diseño y construcción, hasta la gestión de su operación real.
- ▶ Planifica la gestión, las estrategias y las políticas al interior de las empresas.
- ▶ Lidera, motiva, persuade, negocia, conduce y trabaja en equipo para el logro de los objetivos de la empresa. Debe conocer a las personas que tiene bajo su mando para obtener lo mejor de ellas y ser capaz de conducir las hacia dichos objetivos.
- ▶ Interpreta los resultados económicos y administrativos de la empresa y los cuestiona.
- ▶ Toma iniciativas y riesgos empresariales con conocimiento de los instrumentos propios de la actividad.
- ▶ Estudia la estructura organizacional de la empresa y sus procesos de decisión, planificación, información y control.
- ▶ Hace uso de métodos e instrumentos científicos y tecnológicos para optimizar el potencial humano, los recursos materiales, tecnológicos, económicos y financieros de las organizaciones.
- ▶ Incorpora mayor tecnología para incrementar la eficiencia y productividad.
- ▶ Conoce bien el tipo de producto que ofrece, mercado al que va dirigido, nivel de ventas y sus posibilidades reales de abastecer a sus clientes potenciales; al tiempo que tiene controladas las áreas de producción, administración, y financiamiento.

Toda esta labor puede realizarla como gerente de una empresa o en su propio negocio.

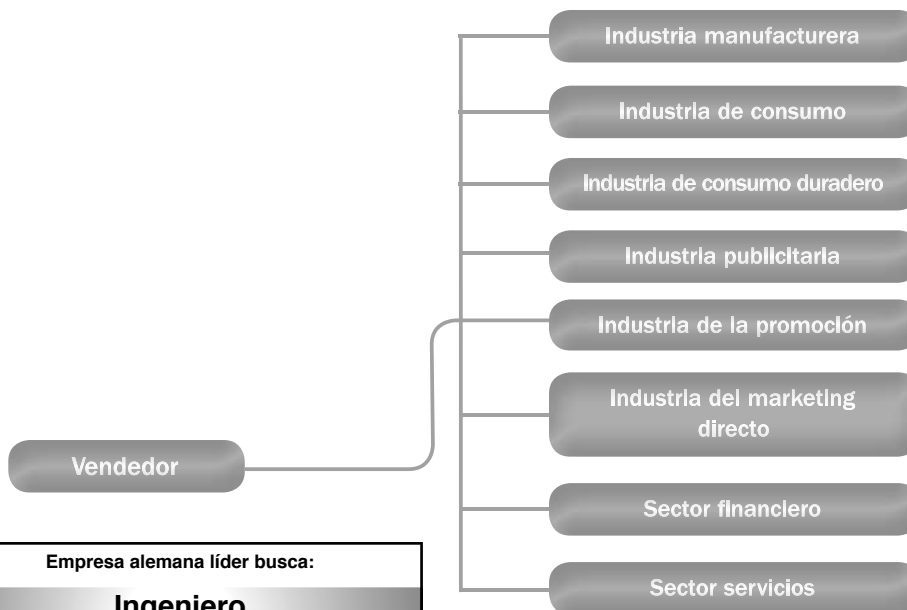
Campo ocupacional

Empresas públicas o privadas que requieran vender; como investigador, ejecutivo o asesor de todo tipo de empresas u organizaciones vinculadas con fenómenos de orden económico que transfieran la propiedad de productos o servicios. Investigación y docencia en instituciones de educación superior, como universidades, institutos, etc. Emprender su propio negocio.

También es oportuno dar una visión general de la tabla jerárquica de ventas en una organización y está compuesta de los siguientes puestos:

PUESTO	EXPERIENCIA
Vicepresidente de ventas	30 años
Director comercial	25 años
Gerente nacional de ventas	20 años
Gerente de zona	15 años
Gerente de distrito	10 años
Supervisor de ventas	5 años
Vendedor o representante	3 años

Un vendedor tiene la factibilidad de incursionar en los siguientes sectores e industrias tal como se ve a continuación.



Empresa alemana líder busca:

Ingeniero para venta técnica

de insumos para el sector automotriz

- Ingeniero Mecánico, Industrial, Químico o similar
- titulado, 27 a 40 años, habilidad de comunicación
- Experiencia mínima 5 años en ventas técnicas o procesos industriales
- Preferentemente en máquinas granalladoras, sector automotriz o fundición de aluminio
- Orientado a resultado, analítico, proactivo, responsable, trabajo en equipo
- Habilidad en gestión técnico-comercial y servicio al cliente
- Automóvil propio y disponibilidad de viajes nacionales e internacionales

Enviar Curriculum vitae con foto y pretensiones de sueldo a:
jclermana@hotmail.com

Empresa en **CRECIMIENTO** solicita:

EJECUTIVAS DE VENTAS

PARA ESPACIOS PUBLICITARIOS



REQUISITOS:

- Experiencia en ventas
- Excelente presentación (tipo edecán)
- Edad 25 a 45 años
- De preferencia con auto
- Sexo FEMENINO

OFRECEMOS:

- Sueldo base
- Excelente plan de comisiones
- Bonos por resultados
- Estabilidad laboral

Interesadas concertar cita al 3618-0696 o enviar curriculum con fotografía a:
msamano@realestrategy.com

AGENCIA AUTOMOTRIZ SOLICITA:

**PROMO
VENDEDORA**



- Con excelente presentación e imagen
- Edad de 18 a 30 años
- Zona de Polanco y Anzures
- Sueldo base más comisiones
- Horario de 7:00 a 15:00 horas

**CONCERTAR CITA
A LOS TELÉFONOS:
5516-3232, 3614-0126**

**ENCARGADA DE
MOSTRADOR Y
SUPERVISIÓN**

- SEPA COMPUTACIÓN BÁSICA
- DE 25 A 35 AÑOS
- BUENA PRESENTACIÓN
- RESPONSABLE
- CON CARTAS DE RECOMENDACIÓN

**INTERESADAS PRESENTARSE
CON SOLICITUD O CURRÍCULUM
ELABORADO DE 11:00 A 15:00 HORAS,
AV. SANTA LUCÍA 1053, LOCAL C,
ESQUINA FERIA, COLINAS DEL SUR.
DELEGACIÓN ÁLVARO OBREGÓN**

STANHOME DE MÉXICO SOLICITA:

GERENTES DE ZONA



- Para col. Doctores, Roma, Zumpango
- Edad 25 a 45 años
- Tiempo completo

**CITAS AL TELÉFONO: 5775-2095
LUNES A VIERNES, DE 9:00 A 3:00**

GERENTES DE DESARROLLO DE VENTAS

(TRABAJO DE CAMPO, CAMBACEO)

Para las zonas: NEZAHUALCÓYOTL, CHIMALHUACÁN, CHICHOLOAPAN, IZTAPALAPA Y AEROPUERTO

Requisitos:

- Sexo femenino (únicamente)
- Edad entre 28 y 40 años
- Estado civil indistinto
- Escolaridad: licenciatura trunca en áreas económico-administrativas
- Experiencia preferente en ventas de cambaceo, producto por catálogo, prospección, trabajo de campo (no en oficinas)
- Licencia de manejo vigente (saber manejar automóvil con transmisión estándar)
- Excelente presentación
- Disponibilidad para viajar y para trabajar de tiempo completo

FUNCIONES A DESARROLLAR:

- Prospección, reclutamiento y selección de vendedoras
- Capacitación del personal a su cargo
- Coordinación de juntas de ventas
- Supervisión de porte y cobranza
- Búsqueda de pedidos
- Cierre catorcenal de ventas

OFRECEMOS:

- Sueldo base más comisiones (cobertura de pedidos y ventas)
- Prestaciones de ley (IMSS, INFONAVIT, AFORE, aguinaldo, vacaciones, etc.)
- Prestaciones superiores de Ley (seguro de vida, vales de despensa, fondo de ahorro, seguro de gastos médicos mayores, etc.)
- Automóvil como herramienta de trabajo con ayuda de gasolina
- Teléfono celular como herramienta de trabajo

***INDISPENSABLE CUBRIR EL PERFIL PARA APLICAR EN LA VACANTE
CITAS AL TELÉFONO: 5775-2095
PRESENTARSE CON SOLICITUD O CURRÍCULUM jespino@arabela.com.mx
en atención a la lic. Johana Espinoza
Tel 0180075300262**

Sueldos y compensaciones

De acuerdo con lo publicado en años recientes en varias de las revistas de negocios, como *Neo*, *Marca 2* y *Creativa*, los sueldos de los ejecutivos del área comercial son como se ve a continuación:

Tabla 1.3 Sueldos de marketing

Sueldos de Marketing, 2010		
Puesto	Sueldo mínimo (MN) Más compensación variable	Sueldo máximo (MN)
Dir. Comercial/Dir. de ventas	\$160,000-\$180,000	\$275,000-\$290,000
Director de mercadotecnia	\$102,000-\$140,000	\$250,000-\$280,000
Gerente de mercadotecnia	\$65,000-\$90,000	\$145,000-\$159,000
Gerente de grupo	\$63,000-\$80,000	\$110,000-\$119,000
Gerente de marca Sr/Producto	\$53,000-\$56,700	\$93,000-\$100,500
Gerente de marca Jr/Producto	\$34,000-\$40,000	\$48,000-\$56,700
Asistente de mercadotecnia	\$17,000-\$20,000	\$32,000-\$38,000
Director de <i>Trade Marketing</i>	\$70,000-\$100,000	\$120,000-\$160,000

Fuente: Promedio de datos aportados por Egon Zehnder International, Korn Ferry International, Michael Page Rexer, Selección de Ejecutivos, y Stoopen y Asoc./Ema Partners México.

Como se puede observar el sueldo de un director comercial es de \$290,000 más compensación variable, automóvil y otros beneficios que dependen en gran parte de la negociación de cada individuo; como vemos este sueldo es el doble de lo que gana un director financiero de la misma empresa.

También es oportuno decir que los puestos mejor pagados en la industria son los de ventas, claro está que con una combinación de sueldo, comisión y bono por desempeño. Un vendedor promedio en México tiene un sueldo mensual de \$18,000 lo que equivale a \$1,500 dólares, lo cual ésta por debajo de lo que gana un vendedor promedio en Estados Unidos, de \$2,500 dólares de acuerdo con datos publicados por las revistas especializadas en negocios.

El género en la administración de ventas

Por antonomasia, la administración de ventas ha estado dominada por el género masculino hasta la década de 1990, pero a partir del año 2000, la mujer incursionó con mucho éxito en la administración de ventas; por ejemplo, vemos las estadísticas de la participación de la mujer y el 37.5% de la fuerza laboral entre 25 y 39 años pertenece a ellas. También podemos afirmar que en los puestos de administración de ventas hemos detectado un incremento notable de las mujeres que laboran en esa área; por ejemplo, dentro de las empresas medianas y grandes en México en el área de ventas, y especialmente en administración de ventas, las mujeres tienen una participación de 30%, cuando hace dos décadas no tenían ninguna, o era mínima. La empresa que más invierte en publicidad en la actualidad es Genomma Lab, y la responsable del área comercial de ventas como VP de mercadotecnia está a cargo de una mujer, la licenciada Claudia Ortega. Otro ejemplo de la participación de la mujer en ventas es Liverpool México que tiene al frente del área de Presentación Visual y Display (que es precisamente lo que vende en un tienda) a la señora Edelweiss Rothe.



Preguntas para discusión

1. ¿Qué compañías, de las mencionadas en este estudio, salieron mejor libradas de la recesión? ¿Alguna compañía (o compañías) se debilitó por su propia cuenta para esperar tiempos económicos mejores?, ¿cómo lo explicaría?
2. Si la gerencia de ventas es la más importante de la organización, ¿qué tipo de persona recomendaría para este puesto?
3. ¿Qué medidas usaría para calcular el desempeño del gerente de ventas?
4. ¿Que género es el ideal para el área de ventas y por qué?
5. ¿Cómo reaccionaría si se estipulara que el vendedor estrella de la empresa debería ser promovido a gerente de ventas?
6. ¿Cuál sería la puerta de entrada más segura en el crecimiento organizacional?

Caso práctico 1

A comienzos de 1990 se modificaron muchos presupuestos de ventas. Las organizaciones enfrentaron los periodos de recesión de diferentes maneras. Una estrategia común fue centralizar las fuerzas de ventas de diferentes áreas para sobrevivir a una recesión y surgir de ésta. Por ejemplo, en 1991 Time Inc. combinó las fuerzas de ventas de publicidad de *Entertainment Weekly*, *Fortune*, *Life*, *Money*, *People*, *Sports Illustrated* y *Time*. Los funcionarios de *Time* proclamaron que la reestructuración respondía a la actitud de sus anunciantes, que querían tratar sólo con un representante. Fueran, o no, las reducciones de costos la meta esperada, esto se consiguió.

Otras compañías han aplicado un método similar. Bell Atlantic combinó la fuerza de ventas de su unidad Bell Atlanticom Telephone Equipment con la de otras siete unidades. El movimiento afectó a 2,000 vendedores pero no llevó a despidos masivos. Después del cambio, algunos vendedores se concentraron en los clientes existentes. Otros se dedicaron a conseguir nuevos.

Archive Corporation es otro ejemplo de consolidación. Después de que la compañía compró Cipher Data Products Corporation, se combinaron las fuerzas de ventas de las dos empresas. Este movimiento, junto con actividades similares en los departamentos administrativo y de ingeniería, condujeron a la reducción de la fuerza laboral de Archive en 150 empleados.

Otras compañías han tenido que recurrir a los despidos. Hace poco, Model American Computer Corporation dejó cesante a casi todo su personal de fabricación y redujo su fuerza de ventas en un tercio.

Chrysler Corporation empleó un método diferente ante la recesión. En 1992 invirtió treinta y cinco millones de dólares en enseñar nuevas técnicas de servicio y ventas a 115,000 empleados de los 5,000 distribuidores de la compañía. Estudios, vendedores, espías y otras estrategias de marketing se incluyeron en el presupuesto de Chrysler.

El proceso de presupuesto ha estado ligado a una batalla entre varios departamentos que luchan debido a fondos escasos. En tiempos de dificultades económicas, los recursos se vuelven escasos y la batalla se hace más sangrienta. Sin embargo, los gerentes de ventas deben luchar por aquello que consideran lo mejor para su compañía, en los buenos y los malos tiempos. El proceso del presupuesto es, cuando comienza a declinar, una llamada de ventas continua, y los gerentes de ventas responsables de los presupuestos de sus departamentos deben estar preparados para hacer lo que mejor saben: vender.

Preguntas

1. ¿Qué compañías, de las mencionadas en este estudio, salieron mejor libradas de la recesión? ¿Alguna compañía (o compañías) se debilitó por su propia cuenta para esperar tiempos económicos mejores? ¿Cómo lo explicaría?
2. ¿Cree que existen debilidades en la publicidad de ventas en las revistas? Considere la decisión de consolidación de Time Inc. mediante un método de conveniencia. ¿Cómo describiría las debilidades, en caso afirmativo? ¿Cómo analizaría las fortalezas de la reestructuración de *Time*, en caso contrario?
3. ¿Cómo redactaría un informe breve para convencer a la gerencia de que no redujera los gastos de la fuerza de ventas durante una época de recesión en cuanto a:
 - a. entrenamiento,
 - b. viajes,
 - c. seminarios?

Caso práctico 2

Fundiciones Manufactureras, S.A. de C.V.

La principal oficina de Fundiciones Manufactureras, S.A. de C.V., radica en Nueva Italia, Michoacán. Tiene siete divisiones de fabricación situadas en diversas partes del país. La empresa se dedica a la fundición y moldeo del bronce y otros metales no ferrosos y sus aleaciones. Manufactura una amplia variedad de productos, como planchas de níquel, plata, acero, cables y tubos; accesorios electrodomésticos; válvulas de neumáticos y manómetros; accesorios de bronce; broches de seguridad, anzuelos, dedales y clips para papel. La compañía tiene un total de 18,500 empleados en todas sus divisiones.

Una división típica, la Electrodomésticos FM, Wisconsin, tiene 2,600 empleados. Manufactura accesorios electrodomésticos incluyendo aspiradoras, batidoras, secadoras para el cabello y motores de máquina de coser. También fabrica equipos de servicios de soda, incluyendo batidores de bebidas, extractores de jugos y coladores.

La compañía no es una empresa cuyas acciones estén repartidas entre una familia, sino que están ampliamente distribuidas. El presidente, S. J. Herrera, está firmemente convencido de que toda organización mercantil de su país tiene la responsabilidad de hacer lo posible para vender el sistema de libre empresa a sus empleados y al público. En una reciente reunión de la alta gerencia se decidió que debía prepararse un programa para destacar los méritos del sistema libre de empresa a todos los empleados de Fundiciones Manufactureras, S.A. de C.V. Después de considerar previamente el tema, la gerencia decidió que el programa debía ser desarrollado por el departamento de ventas con la cooperación de las relaciones industriales. Se asignó al director de ventas, R.B. Sordo, la responsabilidad de desarrollar el proyecto. Sordo contó con la cooperación de Roberto Noble, un experto en ventas que fue asignado a este departamento para cooperar con el programa.

Preguntas

1. Suponga que usted es Robert Noble. ¿Qué etapas introduciría para desarrollar el programa?
2. ¿Qué clase de información incluiría en el mismo?
3. ¿Qué posibles métodos o canales de comunicación podrían utilizarse para hacer llegar la información a los empleados?



Bibliografía

- Carlton A. Pederson, *La formación de vendedor*, Hispano Europea, 1985.
- David Jobber y Geoff Lancaster, *Selling and sales management*, Prentice-Hall, 2009.
- Earld D. Honeycut, *Sales Management*, McGraw-Hill, 2009.
- Tim Connor, *Ventas Fáciles*, McGraw-Hill, 1995.
- Tony Alessandra, *Be your Own Sales Manager*, Prentice-Hall Press, 1990.