

## Administración de las Ventas

### ✓**Competitividad**

Actualmente vivimos en un mundo cambiante en el cual existen presiones de toda índole. El fenómeno de la Globalización está modificando la forma de hacer negocios y obligando a las empresas a desarrollar mejores métodos de comercialización para sobrevivir y obtener el éxito.

Los clientes son ahora más exigentes que antes. Están más conscientes de sus derechos y pretenden optimizar su dinero en cada transacción que realizan. Por ello, quienes se dedican a promover productos y servicios deben volverse aún más competitivos; deben administrar en mejor forma sus recursos con objeto de servir a sus clientes de mejor manera y con la máxima rentabilidad posible.

Las próximas páginas se refieren a la administración de la función de ventas, que juega un papel primordial en la gestión global de los negocios. Mediante ella, los empresarios pueden obtener ventajas competitivas importantes que les ayuden a mejorar su posición en el sector, al tiempo que aseguran la continuidad de la institución en el tiempo.

### ►**LA ADMINISTRACION DE VENTAS**

#### a) **¿Qué es Administración de Ventas?**

El término Administración de Ventas comprende una serie de actividades necesarias para la transmisión de bienes y servicios de los productores a los consumidores.

Para facilitar su análisis, la administración de las ventas se clasifica en cuatro áreas básicas, y a su vez, cada área comprende una gran cantidad de actividades u operaciones.

#### b) **Áreas de la Administración de Ventas**

##### AREA CONTENIDO

Recurso Humano..... Aspectos sobre la fuerza de ventas y personal auxiliar  
Valores monetarios..... Ingresos por ventas, márgenes de utilidad, costos de ventas  
Recursos materiales..... Productos o servicios, equipos, vehículos, documentos y ayudas  
Sistemas y procedimientos Políticas, planes, estrategias, procesos y tácticas de ventas .....

#### c) **Elementos por área**

##### ☉Recurso Humano

- ✓Organización de la fuerza de ventas
- ✓Análisis y descripción de puestos
- ✓Tamaño de la fuerza de ventas
- ✓Reclutamiento de la fuerza de ventas
- ✓Selección y contratación de vendedores
- ✓Remuneración de vendedores
- ✓Capacitación de la fuerza de ventas
- ✓Motivación de la fuerza de ventas
- ✓Programación de tareas del vendedor
- ✓Evaluación del desempeño de vendedores

## •Valores monetarios

- ✓Presupuesto de ventas
- ✓Costo de incentivos de ventas
- ✓Control de gastos de ventas
- ✓Costo de promociones de ventas
- ✓Centro de costos y asignaciones
- ✓Margen bruto de ganancia
- ✓Remuneración de vendedores
- ✓Gastos de distribución y derivados
- ✓Rentabilidad por zona, vendedor, cliente
- ✓Planes de viáticos
- ✓Cuotas de venta en valores
- ✓Costos por visita, despacho, cliente, zona

## •Recursos materiales

- ✓Documentos de venta y cobro
- ✓Equipos y similares para ventas
- ✓Materiales auxiliares, informes
- ✓Material promocional
- ✓Vehículos de reparto
- ✓Materiales de Merchandising
- ✓Cuotas de venta en unidades de producto
- ✓Cartera de cliente

## •Sistemas y procedimientos

- ✓Objetivos y metas
- ✓Pronóstico de ventas
- ✓Controles
- ✓Auditoría de ventas
- ✓Territorios y zonas
- ✓Administración del tiempo
- ✓Rutas de trabajo
- ✓Cuotas de ventas
- ✓Metas / incentivos
- ✓Concursos de ventas
- ✓Reuniones de ventas
- ✓Dirección de vendedores
- ✓Estilos de liderazgo
- ✓Comunicación en ventas
- ✓Análisis de costos de venta
- ✓Información de ventas
- ✓Estadísticas de ventas
- ✓Ventas por territorio
- ✓Ventas por vendedor
- ✓Ventas por línea
- ✓Ventas por cliente
- ✓Visitas por pedido
- ✓Visitas por período
- ✓Participación de mercado
- ✓Frecuencia de visitas
- ✓Ventas promedio por visita

- ✓Tiempos de entrega
- ✓Cobertura de negocios
- ✓Relaciones con clientes
- ✓Inteligencia de mercadeo
- ✓Programas de trabajo
- ✓Rutas/itinerarios de venta
- ✓Calidad de la visita
- ✓Ejecución técnica de venta
- ✓Auditorías de ventas
- ✓Políticas de ventas
- ✓Estrategias y tácticas

Hacer funcionar con éxito una o varias operaciones de ventas para una organización, sea ésta con o sin fines de lucro, significa poner la Administración al servicio de una función en particular de la empresa: las ventas.

Por ello, lo que es válido para el ámbito interno de la empresa, como por ejemplo los principios, las políticas y las técnicas el manejo del Recurso Humano en general, también se aplica para el personal involucrado en la gestión de las ventas.

## ► **ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

### a) Funciones básicas

Las funciones esenciales de las organizaciones de ventas suelen agruparse en tres tipos principales:

### *ADMINISTRACIÓN DE VENTAS FUNCIONES BÁSICAS*

- ⊙ FUNCIONES ADMINISTRATIVAS
- ⊙ FUNCIONES OPERATIVAS
- ⊙ FUNCIONES TÉCNICAS

#### ⊙ Funciones Administrativas

Comprenden entre otras, labores tales como formular normas comerciales, planear, organizar, controlar, coordinar; valorar la actuación de los vendedores, señalar la estrategia a seguir en las ventas y elaborar los programas.

Se refieren al trabajo de "oficina" que se debe llevar a cabo para apoyar y coordinar la labor de campo. Estas actividades deben estar enfocadas a facilitar las transacciones y no a frenarlas.

### *FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA GERENCIA DE VENTA*

#### ⊙ Funciones Operativas

Comprenden las obligaciones que tienen los ejecutivos de venta, gerentes, jefes de sucursales y supervisores, de ejecutar las disposiciones, controles y planes.

- ✓ Estimular, supervisar y valorar vendedores
- ✓ Resolver problemas de distribución física
- ✓ Coordinar las ventas con la publicidad
- ✓ Interpretar instrucciones corporativas
- ✓ Dar cuenta sobre las operaciones de ventas
- ✓ Establecer contactos con intermediarios

- ✓Celebrar juntas de venta
- ✓Definir los territorios de ventas
- ✓Evaluar el desempeño y realizar ascensos
- ✓Supervisar las actividades en el territorio
- ✓Delegar la autoridad y asignar responsabilidades
- ✓Organizar las promociones comerciales
- ✓Realizar las contrataciones de persona
- I ✓Proponer cambios en normas y controles

#### ⦿Funciones Técnicas

Son actividades de los jefes técnicos y sus auxiliares, relacionadas con asistencia y consejo especializado a los ejecutivos de ventas en el desempeño de sus funciones administrativas.

También comprenden el asesoramiento y otros servicios. Los departamentos técnicos se coordinan con el Gerente de ventas y le ayudan a solucionar los problemas de mercadeo, por medio del análisis de las ventas, de la investigación del mercado y de estudios sobre distribución.

#### b) Organización de la fuerza de ventas

Una función importante en la organización de ventas, es establecer la forma en la que clasifican las actividades de los vendedores, para desarrollar un mejor control, coordinación y funcionamiento de la gestión de la empresa.

#### *FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE VENTAS*

- ⦿Por Zonas geográficas
- ⦿Por Líneas de productos / servicios
- ⦿Por Clientes
- ⦿Por funciones

##### b.1 Organización por zonas

El trabajo se realiza en distritos o territorios geográficos, asignando uno o más responsables para cada zona en particular. Está indicada en los casos en los que es necesario separar las responsabilidades de los vendedores para atender eficazmente las operaciones comerciales desarrolladas en localidades apartadas. Las divisiones de ventas se establecen también por áreas comerciales.

Los vendedores pueden vender cualquier línea pero a los clientes de su zona únicamente. Una de las ventajas que tiene este tipo de organización es que los vendedores llegan a conocer profundamente las particularidades de la zona asignada. Sin embargo, no llegan a especializarse en un producto o servicio determinado.

Las divisiones geográficas de la organización de ventas permiten una acción pronta, proporcionan a la gerencia información directa sobre los clientes, así como contrarrestar más eficazmente a la competencia local.

##### b.2 Organización por Líneas de productos

En las empresas que distribuyen distintos productos o servicios especializados, la organización de ventas suele dividirse en líneas. Los vendedores asumen responsabilidades únicamente sobre el crecimiento de las líneas asignadas, pudiendo venderlas en cualquier zona.

Este tipo de organización permite a los vendedores especializarse en productos o servicios específicos. Sin embargo, no llegan a conocer en profundidad a los clientes de una zona en particular.

### b.3 Organización por Clientes

Las firmas comerciales que venden a distintos tipos de segmentos pueden organizar la función de ventas por tipos de clientes, ya sean éstos intermediarios o consumidores finales.

La ventaja de este tipo de organización es que permite un conocimiento profundo de los clientes, en sus motivos de compra y necesidades específicas.

Los tipos de clientes más comunes son:

- ⊙ Compradores de negocios
- ⊙ Clientes institucionales
- ⊙ Comerciantes e individuos

### b.4 Organización por funciones

No todas las personas que laboran en los departamentos de Mercadeo y ventas desarrollan las mismas funciones y tampoco todas se dedican a generar pedidos directos.

Las actividades de los empleados varían grandemente. Entre las principales están:

- ✓ Investigación de mercados
- ✓ Afichaje publicitario y promocional
- ✓ Ejecución de ventas y cobros
- ✓ Contribución al desarrollo del producto
- ✓ Actividades de preventa
- ✓ Servicios de mantenimiento
- ✓ Tráfico de las mercancías
- ✓ Servicios de asesoría de negocios y proyectos

Este tipo de organización permite utilizar los servicios de especialistas competentes para desarrollar con mayor eficacia las funciones importantes. Además, simplifican la supervisión y control de cada actividad y contribuyen a su mayor eficacia, al limitar el número de funciones que debe desempeñar cada individuo, aplicándose en este caso los principios de la división del trabajo.

- ✓ Combinación de las tres formas de organización

La mayor parte de las empresas combina las formas de organización descritas, dándose el caso frecuente de que un vendedor/a tiene a su cargo una zona en la que vende solamente cuatro líneas; otro vendedor trabaja otra zona con otras cuatro líneas y así sucesivamente.

## **► LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Un sistema de distribución se representa así:

Entre los elementos del sistema de distribución de los productos tiene particular importancia la distribución física, que se refiere a las acciones de abastecimiento que se realizan desde la empresa oferente, a los comerciantes intermediarios.

El planteamiento de un sistema de distribución física depende directamente de ciertas normas de la actividad comercial.

En este sentido, es necesario conocer, entre otros, los siguientes datos:

### **ELEMENTOS DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA**

- ⊙ Ubicación de los clientes, reales y potenciales
- ⊙ Qué productos compran
- ⊙ Qué modelos, estilos y tamaños compran menos y cuáles compran más
- ⊙ Qué volúmenes compran y quiénes los compran
- ⊙ Qué características tienen los actos de compra/venta, diferencias en entregas,
- ⊙ Adónde se les puede despachar, adónde se les debe cobrar
- ⊙ Tamaño promedio de los pedidos
- ⊙ Almacenamiento y manejo de los bienes

#### ✓ Transporte

Es la más conocida de las actividades de distribución física pero no la única. La empresa que distribuye necesita trasladar los productos de sus bodegas a las de sus clientes.

#### ✓ Almacenamiento

El producto almacenado no está "muerto" ni inactivo, sino esperando al comprador. En la medida en que el tiempo de almacenamiento se acorte, habrá una mejor rotación y una recuperación más rápida del dinero.

#### ✓ Manejo

Esta operación está íntimamente relacionada con las dos anteriores, ya que incluye la carga y descarga del producto en cada punto de venta y movilización dentro de cada bodega.

#### ✓ Comunicaciones y Control

A este elemento corresponden actividades relacionadas con documentación, descuentos, cálculos de valores, recuento de unidades, avisos de envíos, precios, instrucciones. Son parte esencial para que las operaciones físicas puedan realizarse.

### **► TIPOS DE VENEDORES**

Para bastantes tipos de artículos, la venta a través de vendedores individuales es quizá la única forma de hacer negocios. Esto demuestra la importancia del vendedor en una empresa. Sin embargo, hay varios tipos de vendedores:

- ⊙ Vendedor mayorista
- ⊙ Vendedor técnico
- ⊙ Vendedor misionero
- ⊙ Vendedor casa por casa
- ⊙ Vendedor detallista (rutero)

### **► ORGANIZACIÓN DE TERRITORIOS**

Los territorios asignados a los vendedores no deben considerarse como estáticos. Hay que desarrollar movimientos de personal cada cierto tiempo para comparar el rendimiento de los vendedores.

Una empresa debe analizar constantemente sus actividades y su política comercial, para tener bases más sólidas en sus decisiones de ventas. Lo que funcionó y fue aconsejado como lo mejor hace diez años, podría ser hoy un error o un procedimiento anticuado.

En la asignación de zonas y rutas, la empresa deberá estar dispuesta a rectificar y modernizar también los procedimientos, ya que por la dinámica del mercado, a menudo será necesario ampliar las zonas de venta, abandonar los que ya no sean rentables para la empresa, o bien simplificar las fuerzas de venta en áreas comerciales.

Los territorios pueden y deben modificarse si existe justificación para ello. Las siguientes observaciones ilustran las situaciones más comunes a tomar en cuenta.

#### a) Recorte de territorios

##### ✓Más clientes

Cuando el crecimiento demográfico en una región o zona es muy significativo y la densidad de la población se acentúa, ello indica que la cantidad de clientes puede haber aumentado. Es falso lo que algunos vendedores expresan de que solamente los clientes que ellos han atendido durante años son los que merecen la pena atender. Con frecuencia grandes negocios que no evolucionan llegan hasta la quiebra, mientras que nuevos crecen en forma dinámica y se convierten en clientes rentables para la empresa.

Para un vendedor que durante años ha visitado una cantidad grande de clientes, es a veces casi imposible dedicar tiempo y esfuerzo a la detección de nuevos clientes, ya que a lo mejor no tiene ni la oportunidad ni el deseo de hacerlo.

##### ✓Más potencial de ventas

El volumen de ventas crece a través de los años y por eso algunos vendedores se conforman con el aumento en las ventas de su zona, aunque sea con la misma clientela. De esta manera, se engañan creyendo que están sacando todo el provecho razonable de su territorio.

En ocasiones, mediante una investigación efectuada por el supervisor de la zona, se descubrirá que hay muchos negocios nuevos dignos de tomarse en cuenta, y que existen otros que por no estar sobre la ruta normal de trabajo del vendedor, son desconocidos completamente por él, pudiendo ser magníficos clientes.

##### ✓Ventas a la carrera

Otra anomalía común viene dada por el vendedor que efectúa visitas deficientes a sus clientes debido a que tiene tantos que no le alcanza el tiempo laboral. Otras veces, las visitas se realizan en forma esporádica, lo que a menudo obliga a los clientes a comprar a la competencia.

Ejemplo como estos los tenemos en los centros urbanos y en la periferia, en los que en muy pocos años, las ciudades se han extendido de manera vertiginosa, generada en gran parte por la migración de personas del interior del país.

Algunas zonas han multiplicado su extensión urbana y el número de habitantes. Sin embargo, siguen siendo atendidas por el mismo vendedor de hace 10 años, aún cuando ya en esa fecha probablemente no le alcanzaba el tiempo para atender debidamente a su clientela.

#### b) Ampliación de territorios

Así como en algunas oportunidades, por motivos ajenos a nuestro dominio, hay que abandonar zonas comerciales que ya no son rentables para la empresa, en otras se debe estudiar la conveniencia de ampliar esos territorios, pues se han convertido en buenos mercados a causa de algún fenómeno imprevisto.

En estos casos para la ampliación de territorios la empresa debe pensar si se le agrega al personal de ventas que cubre las zonas cercanas, o bien si se crea un nuevo cuerpo de vendedores para llenar las nuevas necesidades. Si se agrega un nuevo vendedor a una zona para alcanzar la debida cobertura de los clientes o negocios a visitar, el nuevo elemento debe poseer el conocimiento completo de la empresa para formar nuevos clientes e imprimir más dinamismo a las actividades.

La decisión de la empresa en este sentido deberá basarse principalmente en el tamaño y potencial que el territorio ofrezca, el monto de operaciones y la ganancia que se espere lograr.

### c) Rotación de vendedores

Un aspecto que ha sido discutido muchas veces, contando como en tantas ocasiones con partidarios y oponentes, es el de rotación de los vendedores.

Por lo general, las empresas realizan cambios periódicos de rutas. Esta modalidad permite que la empresa pueda cubrir con facilidad la ausencia del vendedor titular en cualquier ruta o zona una de ellos, (por renuncia, despido, enfermedad, vacaciones o cualquier otra circunstancia). La zona será cubierta por otro que ya la conoce.

Sin embargo, se tropieza con la dificultad de que si no ha sido programado con anterioridad y los vendedores saben que esa es la modalidad y compromisos de trabajo, los que tienen mejores zonas, se resisten a aceptar la rotación por considerar que es perjudicial para ellos, representando un cambio de las condiciones de trabajo.

La rotación de vendedores puede ser útil para mantener el interés del vendedor, evitar el cansancio y el aburrimiento rutinario. También se ha podido comprobar que en muchas ocasiones, siempre que se trate de vendedores competentes, el que opera en una nueva zona aumenta las ventas. Eso se debe al entusiasmo que inspira un nuevo ambiente de trabajo.

Algunos empresarios consideran que es mejor que haya un vendedor permanente para cada zona, pues creen que así se responsabiliza y se le puede exigir eficiencia en su trabajo. Otra ventaja sería la de mantener cierto grado de amistad con los clientes, lo que a menudo ayuda a mantener los niveles de venta.

### ► DOCUMENTACIÓN DE VENTAS

- ⊙ Facturas y notas de Abono
- ✓ Lista de facturas para cobro
- ⊙ Ventas e ingresos del día
- ✓ Formulario para cambios de producto
- ⊙ Formulario para toma de inventarios
- ✓ Formularios para chequeos de precios
- ⊙ Estados de cuenta de los clientes
- ✓ Control de ofertas entregadas
- ⊙ Lista de clientes por ruta
- ✓ Envíos y Formularios de pedidos
- ⊙ Formulario de devoluciones
- ✓ Solicitudes de créditos
- ⊙ Listas de precios
- ✓ Lista de promociones vigentes
- ⊙ Formulario de gastos de venta
- ✓ Control de pagos de viñetas



## ► **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE VENTAS**

Las políticas de ventas son disposiciones generales, a menudo de tipo administrativo, sobre la actividad de ventas, mientras que los procedimientos se refieren a los pasos que hay que realizar para cumplir con las actividades propias de la gestión comercial.

### a) Principales políticas de ventas

- ✓ De créditos
- ✓ De devoluciones
- ✓ De prospección de clientes
- ✓ De viáticos
- ✓ De uso de equipos
- ✓ De precios (escala)
- ✓ De cobros
- ✓ De promociones
- ✓ De información competitiva
- ✓ De retiro de mercadería
- ✓ De manejo de muestras
- ✓ De horarios de trabajo

Igualmente importante es para la labor de ventas conocer los procedimientos que se han estipulado para desarrollar las diversas actividades.

### b) Principales procedimientos de ventas

- ✓ Liquidación de mercadería
- ✓ Aceptación de cheques
- ✓ Manejo de muestras
- ✓ Atención de quejas y reclamos
- ✓ Liquidación de cobros
- ✓ Cambios y devoluciones
- ✓ Material de apoyo
- ✓ Cheque posfechados
- ✓ Despachos de mercadería
- ✓ Toma de inventarios
- ✓ Viáticos y gastos varios
- ✓ Atenciones a clientes
- ✓ Liquidación de gastos de viaje

## ► **CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA**

Uno de los aspectos que la fuerza de ventas debe conocer profundamente es la competencia principal. Una buena forma de lograrlo es estar siempre pendiente de las actividades competitivas y tratar de obtener el máximo de información de parte de los clientes intermediarios.

Entre los aspectos más importantes que todo vendedor exitoso debe conocer sobre su competencia principal están:

- ⊙ Niveles de calidad de los bienes
- ⊙ Tamaños, presentaciones, colores, sabores, formas
- ⊙ Precios para los intermediarios y consumidores finales
- ⊙ Nivel de distribución
- ⊙ Niveles de ventas
- ⊙ Duración de los bienes
- ⊙ Tipos y frecuencia de promociones
- ⊙ Ayudas visuales, afiches

## ▶ **ACTIVIDADES DE EJECUCIÓN DE VENTAS**

- ⊙ Chequeo de existencias
- ⊙ Chequeo de espacios y precios
- ⊙ Cobranza
- ⊙ Presentación de los bienes
- ⊙ Manejo de objeciones
- ⊙ Cierre de la venta

## ▶ **CONTROLES DE VENTAS**

### a) **Tipos de controles**

- ✓ Planificación del tiempo
- ✓ Relación ventas vrs. Potencial
- ✓ Realización actividades de apoyo
- ✓ Métodos de venta
- ✓ Utilización adecuada del esfuerzo
- ✓ Rutas de ventas
- ✓ Resultados obtenidos

### b) **Controles Cuantitativos**

- ✓ Clientes: Visitas efectuadas
- ✓ Visitas negativas
- ✓ Clientes perdidos
- ✓ Visitas positivas
- ✓ Nuevos Clientes
- ✓ Demostraciones realizadas
- ✓ Volumen de ventas
- ✓ Ventas vrs. Cuota
- ✓ Mezcla de tamaños/ marcas
- ✓ Cambios y devoluciones
- ✓ Bonificaciones
- ✓ Muestras/ Material de apoyo
- ✓ Ventas en valores
- ✓ Ventas contado/Crédito
- ✓ Descuentos otorgados
- ✓ Cobros efectuados
- ✓ Gastos de venta

### c) **Controles Cualitativos**

- ✓ Manejo y presentación de reportes
- ✓ Presentación personal
- ✓ Forma de vender
- ✓ Manejo de material de apoyo
- ✓ Labor de Merchandising
- ✓ Relaciones personales
- ✓ Manejo de descuentos
- ✓ Manejo de promociones
- ✓ Iniciativa/Sentido común
- ✓ Cuido de materiales y equipo
- ✓ Conducta personal
- ✓ Puntualidad
- ✓ Inteligencia de Mercadeo
- ✓ Uso del tiempo laboral
- ✓ Relación con clientes
- ✓ Manejo de ayudas visuales

- ✓Conocimiento de la oferta
- ✓Fidelidad a la empresa
- ✓Protección a los valores
- ✓Capacidad de organización

## ▶ **SUPERVISION DE VENDEDORES**

### a) **Tareas del Supervisor**

Las labores básicas de la Supervisión de las Ventas son la Motivación del personal, la evaluación de su desempeño, la orientación para perfeccionar sus métodos y la buena comunicación. Estos fines se logran realizando las tareas específicas que se describen a continuación:

#### ⦿ **Adiestramiento de vendedores**

Es responsabilidad de los supervisores adiestrar a sus vendedores al incorporarlos a la organización. Si los nuevos no han recibido adiestramiento en grupo, se debe procurar que se documenten sobre la compañía, el producto, las normas prácticas de ventas, la competencia, el mercadeo, los trámites de oficina corrientes, el trabajo del agente, la cobertura de su territorio, las rutas y los informes que deben mandar.

Los supervisores imparten adiestramiento en el trabajo, tanto a los nuevos como a los antiguos vendedores. Para ello, les enseñan a tratar a cada uno de sus clientes, a establecer contacto con otros nuevos, iniciar la venta, hacer demostraciones, contestar a las objeciones, cerrar las ventas, desarrollar cuentas nuevas y estudiar las campañas de ventas y sus promociones.

#### ⦿ **Distribución del tiempo**

La falta de una organización del tiempo de trabajo, de un planeamiento previo de visitas y entrevistas, de tomar nota de sus actividades de ventas y planear su cobertura, son la causas del rendimiento mediocre de muchos vendedores.

La supervisión los ayuda a controlar sus viajes, entrevistas y tiempo para planear su trabajo. Los supervisores los ayudan a establecer las rutas y administrar los viajes.

Mucho del tiempo de trabajo se invierte en transportes, viajes y esperas. Es por eso que se debe optimizar el poco tiempo que queda para tratar y argumentar con los clientes.

Al ayudar a los vendedores a planear la cobertura de su territorio, los supervisores deben marcarles rutas que les permitan aumentar la frecuencia de sus visitas a buenos clientes y explotar un territorio productivo.

#### ⦿ **Perfeccionamiento de las presentaciones de ventas**

Observando como efectúan sus presentaciones de ventas, los supervisores pueden descubrir en los vendedores, defectos relativos a sus conocimientos del producto, la compañía, sus normas prácticas y además, se puede obtener información valiosa sobre problemas de los propios vendedores, tales como tipo de personalidad, carencia de tacto, agresividad excesiva, insinceridad y otras fallas.

Merced a una buena supervisión, pueden superarse las dificultades técnicas para vender, tales como perder el control de la entrevista, no saber contestar las objeciones del posible comprador o no dominar adecuadamente las técnicas de cierre.

#### •Gastos de viaje

Analizando la cobertura del territorio de cada vendedor, la frecuencia de sus visitas y sus métodos de viaje y recorrido de rutas, el supervisor puede ayudar a suprimir visitas innecesarias y reducir el costo de las ventas. Hay muchos vendedores que resultan costosos para la empresa, debido a su temperamento y necesitan una supervisión estrecha para mantener sus ventas a niveles de costo razonables y rentables.

#### •Servicio a los Clientes

Muchos vendedores desdeñan a los clientes antiguos, en su esfuerzo por lograr otros nuevos. Una buena supervisión les enseña a seguir en contacto con sus clientes para conquistar su buena voluntad y sus nuevos pedidos y los adiestra en la publicidad verbal del producto.

Los supervisores deben instruir a sus subordinados sobre métodos concretos para cultivar a los clientes, procedimientos para programar las fechas de sus visitas comerciales, la selección de clientes para su desarrollo y la forma de lograr su cooperación.

#### •Valorización del trabajo de los vendedores

Los supervisores deben evaluar la calidad del trabajo realizado por los agentes, comparando sus ventas reales con las posibles, sus métodos comerciales, las reacciones de los clientes, el cuidado que tienen del equipo que les proporciona la compañía y su apariencia personal.

Los expedientes se van formando en base a sus reportes diarios de visitas, informes de gastos, listas de rutas y otra información.

#### •Uso de los equipos

Para que los vendedores utilicen eficazmente sus instrumentos de ventas al efectuar las presentaciones, los supervisores deben examinar el equipo de trabajo asignado a cada uno. Si se trata de vehículos de la empresa, debe inspeccionar desde cómo los manejan hasta el tipo de cuidado y las medidas de seguridad.

#### •Comunicación entre gerencia y vendedores

El supervisor de ventas es la pieza del sistema de comunicación, a través de la cual la gerencia transmite su información sobre las nuevas directrices y productos y sobre los cambios en los programas en la organización de ventas.

Los supervisores deben exponer los datos con toda exactitud, sin adulterarlos ni falsearlos y de forma que todos los subalternos puedan entenderlos. Además, deberán hacerlo poco a poco, para que puedan ser asimilados más fácilmente y se eviten falsas interpretaciones.

La buena disposición de la gerencia para compartir su información con los vendedores a través de los supervisores, constituye la clave de las buenas relaciones personales y de una supervisión eficaz.

#### •Objetivos de los vendedores

La buena estrategia de ventas requiere que los vendedores traten de alcanzar objetivos concretos, expresados en dinero, unidades, ganancias brutas, gastos y actividades. Los supervisores deben planear y fijar conjuntamente con ellos las metas relativas a uno o más de estos factores para cada uno de los agentes; ésta es la base de una perfecta supervisión.

- ⦿Moral de trabajo de los vendedores

Los supervisores pueden contribuir a que los vendedores tomen interés en su trabajo, lo realicen con gusto y pongan en él todo su entusiasmo y capacidad. Para ello, deben reconocer sus méritos, respetarlos y ayudarlos a resolver sus problemas,

- ⦿Rendimiento personal de los supervisores y gerentes

Una de las misiones más importantes de la supervisión es desarrollar la eficiencia mental, social y física de sus vendedores. Este objetivo se logra instruyéndolos constantemente, ayudándoles a enmendar sus errores, dirigiendo las juntas de ventas y alentándolos a desarrollar relaciones sanas de grupo, conservándose en buena forma física y cuidando siempre su aspecto personal.

- ⦿Solución de problemas especiales

Los supervisores pueden ayudar a sus subordinados a superar dificultades, tales como la atención de las quejas de los clientes, ya sea por equivocaciones en las entregas, los precios, calidad de los productos y otros.

Otra forma de ayudarles es hacer de vez en cuando visitas o gestiones especiales que requieren más tiempo que el normalmente se puede dedicar, con objeto de fomentar la confianza. Igualmente, también pueden ayudarles a superar sus dificultades personales, elaborar planes de ventas y suplantarlos cuando faltan por enfermedad o por vacaciones.

## b) Métodos de supervisión de Ventas

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

- ⦿Supervisión sobre el terreno

Este es el mejor método para detectar qué tan bien se desempeña el vendedor ante los clientes. Al verlo trabajando, se puede percibir los defectos y cualidades y se las fases donde habrá que reforzar el entrenamiento.

- ⦿Consejos en el trabajo

Este método está indicado tanto para los nuevos vendedores, como para readiestrar a los antiguos y corregir los defectos de quienes están decayendo en su rendimiento. Al asesorarlos en su trabajo, el supervisor no debe hacer la labor del subordinado ni efectuar ventas en su nombre; tampoco debe tratar de impresionarlos con su habilidad vendedora, porque los estará dejando al margen y no aprenderán tanto como si se dedican a trabajar ellos mismos.

- ⦿Conversaciones de comprobación

Las conversaciones entre el supervisor y sus vendedores son parte del asesoramiento en el trabajo. Esta actividad implica que el supervisor los acompañe y observe cómo efectúan las entrevistas; luego las comenten ambos en base al desarrollo obtenido y concluyan lo pertinente.

## ►REUNIONES CON VENDEDORES

- ✓Principios básicos

- ⦿Inspirar confianza

- ⦿Ofrecer seguridad al vendedor

- ⦿Adoptar una actitud de interés sincero

- ⦿ Escuchar sus quejas con mente abierta
- ⦿ Asegurar la confidencialidad de lo tratado
- ⦿ Tomar en cuenta sus opiniones
- ⦿ Escuchar con atención
- ⦿ Comprender sus puntos de vista
- ⦿ No interrumpir mientras ellos hablan
- ⦿ Evitar conclusiones precipitadas
- ⦿ Reconocer los propios errores
- ⦿ No evadir las responsabilidades
- ⦿ Llevar a la práctica las decisiones tomadas
- ⦿ Honrar los compromisos adquiridos

CONAMYPE© 2005  
San Salvador, El Salvador  
Tel.: (503)2260-9260, Telefax: (503)2260-6590  
caja@conamype.gob.sv

[http://www.conamype.gob.sv/cajadeherramientas/mipymes/como\\_admin/admonventas.htm](http://www.conamype.gob.sv/cajadeherramientas/mipymes/como_admin/admonventas.htm)