Lineamientos estratégicos para la fuerza de ventas del sector metalmecánico (municipio Maracaibo, estado Zulia)

Zulay Coromoto Díaz Montiel y Modesto Eloy Graterol Rivas

*Instituto de Investigaciones. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela. Telf. 02617-517340; 04146135995.*

Resumen

El presente artículo recoge los resultados de un estudio dedicado a determinar la correspondencia que debe existir entre los lineamientos estratégicos de mercadeo y las actividades que realiza la Fuerza de Ventas del Sector Metalmecánico del municipio Maracaibo, estado Zulia. Para ello, los investigadores seleccionaron el punto de vista teórico de autores calificados en ésta área del conocimiento, estableciéndose así las bases conceptuales que guiaron este trabajo. El tipo de investigación fue descriptiva de campo. La población estuvo conformada por los gerentes de mercadeo/ventas y/o servicios, de dieciocho (18) empresas representativas del sector. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado, administrado bajo la técnica de la entrevista personal y la observación directa. Los resultados muestran que no existe planeación de actividades de ventas que sean consecuentes con los lineamientos estratégicos de mercadeo, por lo que se recomendó: revisar qué aspecto podrían organizarse para ejecutar el plan operativo de ventas y la direccionalidad del mismo para corresponder al logro de objetivos mercadológicos.

Palabras clave: Lineamientos estratégicos, fuerza de ventas, sector metalmecánico, objetivos mercadológicos.

Strategic Guidelines for Strong Sales in the Metal-Mechanic Manufacturing Sector (Maracaibo Municipality, Zulia State)

Abstract

This article presents the results of a study oriented towards determining the relationship that should exist between strategic marketing guidelines and the activities carried out by the sales force in the Metal-Mechanical Manufacturing Sector in Maracaibo Municipality, Zulia State. In order to do this researchers selected the theoretical points of view of authors qualified in this field of knowledge, establishing in this manner the conceptual basis that guided this study. The research was descriptive and field based. The population was made up of the managers of marketing/sales and/or services departments in eighteen representative companies in this sector. The instruments for the gathering of data was a structured questionnaire, administered through personal interviews, and included direct observation. The results indicate that there is no planning of sales activities which are the consequence of strategic marketing guidelines, and for this reason the recommendation was to review aspects related to the organization and execution of operative sales plans and the directionality of the same in correspondence with the marketing objectives to be achieved.

Key words: Strategic limits, sales force, metal-mechanic manufacturing sector, marketing objectives.

Introducción

En la actualidad el contexto situacional empresarial requiere de esfuerzos de gestión gerencial mucho más eficaces para mantener el éxito desde una visión proactiva en mercados que cada día se amplían y con ello hacen que las oportunidades así como llegan desaparezcan al instante.

Al respecto y partiendo del estudio de las labores que ejecuta una fuerza de ventas efectiva, esta investigación se dirigió a determinar la correspondencia que debe existir entre los lineamientos estratégicos de mercadeo y las actividades que realiza la fuerza de ventas de un grupo de empresas que forman parte del sector metalmeccánico del municipio Maracaibo, estado Zulia, para lograr los objetivos de mercadeo.

El abordar la investigación en la industria metalmeccánica zuliana, salta a la vista, primero porque el sector metalmeccánico es productor de bienes capital, tales como partes y piezas de equipos de producción, para el resto de los sectores económicos y segundo por la importancia que reviste para el país su desarrollo mercadológico, en

términos de diversificación de exportaciones no tradicionales.

A través de un estudio exploratorio previo, se pudo constatar que el sector metalmeccánico zuliano atiende a la industria cementera, naviera, petrolera, siderúrgica, minera y manufacturera en general, contribuyendo así a la oferta de bienes capital que demanda el parque industrial venezolano.

Actualmente, el sector metalmeccánico está constituido por un conjunto de empresas que prácticamente tienen fragmentado el mercado en porcentajes de participación muy similares, por lo que se podría decir que ninguna de ellas posee hegemonía y por ende la actuación empresarial está centrada en competir utilizando estrategias de penetración del mercado atrayendo los clientes de los competidores y así enfrentan las contingencias del mercado que cada vez más, amenazan el logro de los objetivos empresariales.

En mercados contingentes, donde las empresas sólo pueden subsistir guiados por su eficiencia productiva y eficacia mercadológica, concebida no sólo porque poseen tecnología de punta, sino más bien, porque se hacen capa-

ces de crear y conservar sus clientes a través de la identificación de sus necesidades, la pregunta ¿qué compra el cliente cuando accede a la empresa como proveedora, ya sea de bienes, servicios o ideas? es lo que le da el sentido estratégico necesario a quienes conceden a esta visión la posible libertad de crear beneficios recíprocos a la empresa, sus clientes y sociedad en general, para asegurar su estadía en el mercado.

Es decir, estrategias y objetivos de ventas se crean en función de lo que las empresas quieran lograr en sus mercados y la participación que desean obtener en los mismos. Esto, da sentido a las actividades que los vendedores realizan, además de servir como norma de funcionamiento para evaluar y controlar el logro de las metas propuestas.

1. Consideraciones Teóricas

Hanan y Roger (1999:16) afirman que: ante la realidad que enfrenta el sector empresarial a nivel mundial, la fuerza de ventas se convierte en un medio indispensable para implantar estrategias mercadológicas a través de las cuales se logren los objetivos planteados. En empresas industriales que por su naturaleza requieren para tener éxito en sus mercados, establecer el vínculo entre estrategias mercadológicas y fuerza de ventas, se hace indispensable coordinar estas dos fases del proceso y gestión administrativa de mercadeo.

Las bases teóricas que se presentan, establecen cuáles deben ser las actividades que ha de realizar la fuerza de ventas para corresponder a los lineamientos estratégicos de mercadeo, llevados a cabo para el logro de metas y objetivos empresariales.

No obstante, reconocer que antes de plantear la consecución del éxito empresarial bajo un punto de vista mercadológico, se ha tenido que manejar como premisa fundamental la viabilidad de éste en función de una visión de conjunto social - por parte de quienes toman decisiones y quienes ejecutan las acciones que conllevan a concretizarlas-, debe ser el propósito que impulse la planeación estratégica de mercadeo para incorporar a la empresa como institución societal reconocida desde la opinión y percepción de sus públicos. Así, el pensamiento estratégico que guía las acciones teleológicas organizacionales, podría interpretarse como medio que además de lograr fines economicistas, satisfaga fines sociales que legitimen a la empresa como institución que responde a los requerimientos del propio contexto socio-económico en el que ésta se inserta.

En este sentido, los lineamientos estratégicos concebidos para operacionalizar la actuación mercadológica empresarial, han de considerar el rescate de la relación hombre-naturaleza para privilegiar fines colectivos en pro de una actuación consolidada desde la adopción de su responsabilidad social. En otras palabras, las organizaciones de hoy, requieren de gerentes capaces de insertar el interés de la empresa con los intereses de todos los actores sociales involucrados, para desarrollar procesos mercadológicos que permitan acciones productivas tanto en lo individual y particular, como en lo social y colectivo.

1.1. Actividades de la Fuerza de Ventas

En este orden de ideas, la importancia que para efectos de la coordinación de actividades mercadológicas, tiene la organización de la fuerza de ventas, es vital para el logro de la eficacia que debe asegurarse bajo un sentido de pertinencia social en la gestión de ventas. Por ello, analizar según Dess y Lumpkin (2003:13) los propósitos y objetivos organizativos que guiarán las acciones de mercado desde las actividades que realiza la fuerza de ventas, será en primera instancia considerar, el impacto de dichas decisiones para la sociedad, entendiendo ésta última como el mundo colectivo donde necesitamos concretizar relaciones de intercambio exitosas, tanto para la empresa, como para sus clientes y el micro y macro-ambiente donde éstas se realizan.

Brian Tracy (2000:97) comentan que “una red de ventas eficaz conseguirá aumentar sustancialmente las ventas, ya sea incrementando el número de clientes, o bien las compras de cada cliente”. Esta consideración específica que dentro de los planes de acción de la gerencia de ventas, los vendedores deben ser adiestrados para captar y conservar nuevos clientes, abriendo así, la posibilidad de incrementar la eficacia en las operaciones de mercado.

En efecto, la fuerza de ventas juega un papel importante en el ámbito de las decisiones de mercado, mas aún cuando se trata de sectores industriales donde los clientes solicitan profesionales que conozcan los productos que venden y sus especificaciones técnicas, para efectos de aportar soluciones a sus necesidades de compra. Además, la adecuación según Lambin (2003:529) de las actividades de ventas a la satisfacción de una necesidad de comunicación bidireccional experimentada por un comprador informado, aumentará la habilidad de la empresa para desarrollar rapidez de adaptación a los cambios del mercado.

En el proceso de administración de ventas, específicamente en la etapa de organización de la fuerza de ventas, de acuerdo con Fischer y Espejo (2003:407) la clave para

construir una plataforma de ventas que guíe la estructura para abordar las actividades que han de llevarse a cabo, está en construir la acción de la Fuerza de Ventas desde la visión mercadológica. La fuerza de ventas, debe ser organizada en su estructura, tamaño, tareas y actividades, así como también debe ser supervisada y evaluada en función del logro de sus metas.

Expuestas las condiciones desde donde deben enmarcarse las actividades de ventas, se plantean los aspectos que serán considerados de acuerdo a la teoría mercadotécnica para constituir la organización de una fuerza de ventas, capaz de guiar sus actividades en función de los lineamientos estratégicos de mercadeo y así lograr alcanzar los objetivos mercadológicos propuestos por la unidad de negocios.

1.2. Estructura, Organización y Tamaño de la Fuerza de Ventas

Con referencia a la estructura se tiene la vinculación directa e indirecta que puede tener la fuerza de ventas con la empresa. La primera se refiere a la fuerza de ventas de carácter fijo, que permanece en la nómina de la empresa y cumple horario de trabajo predeterminado. A estos vendedores que forman una fuerza de ventas directa, se les denomina: vendedores, corredor, viajante, técnico comercial, asesor comercial, ejecutivo de ventas, entre otros. Por el contrario, la vinculación indirecta se refiere a la fuerza de ventas que no pertenece a la nómina de la empresa. Es decir, su relación laboral es de carácter especial como acuerdos privados, contratos mercantiles, entre otros. Este tipo de vendedor trabaja bajo comisión, con base en las ventas, y se les denomina agente comercial, agentes autorizados, agente de ventas, comisionista, representante de comercio. Dalrymple/Cron (2003:18).

La elección de la estructura de ventas se completa con su organización. Así la fuerza de ventas, puede organizarse bien sea por territorios, por clientes o por productos.

Referirse a una organización por territorios o zonas geográficas supone: “la asignación de una zona o territorio exclusivo de un vendedor, quien será responsable de las ventas de los productos en esa zona donde representa a la empresa” (Kotler, 2001:620).

Una de las ventajas que posee este tipo de organización, es que define claramente las responsabilidades del vendedor, siendo fácil evaluar su desempeño, en función del potencial de ventas.

Una organización por clientes: “Consiste en dividir el mercado en diversos grupos de clientes homogéneos, los cuales pueden ser agrupados: por su actividad, por el nivel de distribución, por el volumen de compras, etc.” (Kotler, 2001: 621).

La ventaja más obvia que este autor determina para la organización por clientes, es que el vendedor llega a conocer perfectamente las necesidades de cada cliente en particular.

Referirse a una organización de la fuerza de ventas por producto: “Consiste en la división de los productos de las empresas en varias líneas de acuerdo a sus características, ya sean técnicas de mercado o ambas”. (Kotler, 2001:622).

El autor citado comenta que, el hecho de que el vendedor conozca perfectamente los productos que vende, ha hecho importante este tipo de organización. Sin embargo, la existencia de diferentes productos, no es suficiente para especializar a la fuerza de ventas por productos. El problema está en que los vendedores recorren el mismo territorio en este tipo de organización y muchas veces visitan al mismo cliente. Esto induce a plantear, que cuando una empresa maneja como alternativa posible esta organización tomar en cuenta los beneficios de la especialización por producto, contra los costos de enviar dos o más personas a los mismos lugares.

En síntesis, se podría aludir que cualquiera que sea la estructura y la organización de la fuerza de ventas que las empresas escojan, solo deberán realizar su elección, luego de haber ponderado los pro y los contra de esta decisión. Cuando se decide organizar a la fuerza de ventas bien sea por producto, por territorio, o por clientes, se puede independientemente de la organización que se tome, estructurarla de manera directa o contractual. Lo fundamental cuando se emplea a la fuerza de ventas en forma contractual, es el ahorro en el costo de ventas, que se supone que las empresas obtienen, por supuesto sin que esto sea obstáculo para las acciones que han de realizarse y controlarse para efectos de lograr lo planeado.

En cuanto al tamaño de la fuerza de ventas: Se puede decir que ésta también es una decisión importante, dado que influye en la capacidad de producción de ventas y utilidades de las compañías. Para la determinación óptima del tamaño de la fuerza de ventas que debe poseer una empresa, existen varios métodos, aunque los más usados actualmente son dos métodos analíticos que a continuación se describen:

El método de productividad de Semlow, que establece el término óptimo del tamaño de la fuerza de ventas en fun-

ción de la mayor utilidad en porcentaje sobre la inversión. Es un método usado en los casos que “Las empresas ya no estén obteniendo un porcentaje sustancial del volumen de ventas en su industria. La fuerza de ventas que atiende personalmente a los clientes, es un factor principal en la labor de ventas a desarrollar en comparación con la publicidad y otros elementos de la mezcla promocional. Las empresas pueden desarrollar datos de potencial del mercado, que le dirán qué porcentaje del volumen de ventas deberá provenir de cada área geográfica” (Semlow, 1997:10).

Este método requiere medir la productividad de ventas de los vendedores en territorios de diferentes tamaños. Presupone que la productividad de las ventas es una función únicamente del potencial de ventas del territorio. Es decir, la fuerza de ventas irá aumentando siempre y cuando las ventas adicionales que se obtenga por la incorporación de vendedores al territorio sean mayores que los aumentos adicionales en los costos de ventas que se producen al emplearlos. Semlow (1997:12) define que: “El tamaño de la fuerza de ventas llega a su punto óptimo con el número de vendedores que permita a la empresa obtener la mayor utilidad bruta en operaciones”.

Pride y Ferrel(2000:460) comentan que: “Las empresas que usan este método tienen que estimar en forma exacta, los incrementos en ventas y costos, que se generan por añadir un nuevo vendedor”.

Otro método usado para lograr el tamaño óptimo del conjunto de vendedores que debe tener una empresa es el de carga de trabajo de Talley (Dalrymple/Cron, 2003:555). Este presupone la determinación previa del número económico de visitas en un tiempo determinado que se debe hacer a clientes de diferentes tamaños.

El método consiste en los siguientes pasos “1. Se agrupan los clientes en categoría de tamaño, según su volumen anual de ventas. 2. Para cada categoría se establecen las frecuencias de visita (número de visitas a una cuenta por año). 3. El número de clientes de cada categoría de tamaño, se multiplica por la correspondiente frecuencia para llegar a la carga total del país en visitas de ventas por año. 4. Se determina el número medio de visitas que un vendedor puede hacer por año. 5. El número de vendedor se calcula dividiendo las visitas anuales totales que se requieren por promedio de visitas anuales hechas por un vendedor” Dalrymple/Cron (2003:530).

1.3. Tareas y Objetivos de la Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas centra sus funciones, actividades y tareas, dependiendo de diferentes factores que a conti-

nuación se describen: “1) Del destino de las ventas (mercado industrial - mercado de consumo); 2) Del tipo de ventas (personal o a distancia); 3) De la naturaleza de los productos; 4) Del tipo de empresa (Fabricantes o intermediarios); y 5) De las características de la empresa (estructura, organización, posicionamiento)”. (Orlando y González, 1999: 97).

En líneas generales, los objetivos del personal de ventas se manejan en función de lo que las empresas quieren lograr en sus mercados metas, y la participación que desean obtener en los mismos. Además, para satisfacer las necesidades del cliente se deben tomar en cuenta los requerimientos y las condiciones de los mercados actuales, siendo un factor que toda fuerza de ventas necesitará tener en cuenta, para que las empresas puedan mantenerse operando en condiciones satisfactorias, en lo individual y lo colectivo.

Las principales responsabilidades de la fuerza de ventas se describen a través del enfoque tradicional y el enfoque vanguardista.

En lo referente al enfoque tradicional; antes del nacimiento de la mercadotecnia se argüía que la labor de la fuerza de ventas, era principalmente entregar productos y recibir pedidos dentro y fuera de las empresas, según fuese el caso. En tal sentido, se consideraba que: “La tarea que el vendedor debía cumplir, era primordialmente la producción de un adecuado volumen de ventas, para lo cual se le adiestraba en técnicas de ventas de presión, para obtener pedidos y promover los productos de la empresa” (Reyes *et al* 2002:18).

La poca necesidad que existía para desarrollar estudios de mercadeo y ventas, dado que la demanda existente eran muy superior a lo que la producción podía ofrecer, no planteaba ningún problema al respecto, al contrario incitó al desarrollo de nuevos productos y a la prosperidad y crecimiento rápido de las industrias. Además, ventas funcionaba como una unidad productora de los ingresos de la empresa, pero poco relacionada con el resto del ambiente interno y externo de la misma.

A diferencia del enfoque anterior, el enfoque vanguardista establece que las empresas deben ser cada vez más específicas acerca de los objetivos y tareas que deben cumplir sus vendedores. Reyes *et al* (2002:20) explica que: “El gerente de ventas debe desarrollar objetivos muy precisos, tantos globales, como para cada vendedor, determinando así lo que el personal de ventas debe realizar durante un periodo específico”.

Bajo el enfoque vanguardista, la fuerza de ventas debe saber cómo producir satisfacción al cliente y utilidades a la compañía, deben saber cómo analizar datos de ventas, medir el potencial del mercado, recabar información y desarrollar estrategias y planes de mercadotecnia con verdadero sentido del impacto que su labor puede y de hecho ocasiona en el contexto social.

Los mercadólogos opinan que en los actuales momentos, es más eficaz una fuerza de ventas con orientación de mercado, que con orientación de ventas, planteamiento que se defiende al tomar en cuenta que el proceso de ventas es parte integrante del concepto de mercadotecnia.

Por otra parte, Mayer (1997:24) sostiene que la responsabilidad primordial de la fuerza de ventas consiste en: “aumentar el volumen de las ventas de la compañía satisfaciendo las necesidades de compra de los clientes ya existentes y conociendo las necesidades de los posibles clientes. Para lograrlo, el vendedor deberá proporcionarle asesoría y asistencia técnica”.

Brian Tracy (2000:12) afirma que: “la fuerza de ventas cumple con sus objetivos en el momento que hace repetitiva la venta del producto al nuevo cliente”. Esto puede ser logrado si el vendedor satisface las necesidades de su cliente, tanto presente como futuras y si el esfuerzo de ventas que se realiza, aporta soluciones a los problemas que plantea el comprador.

1.4. Supervisión y Evaluación de las Fuerzas de Ventas

La fuerza de ventas necesita algo más que un territorio y un paquete de compensaciones y capacitación. Necesita supervisión y evaluación de su desempeño; necesita información de lo que deben hacer para realizar sus funciones acorde con lo que la empresa espera de su labor; y al mismo tiempo necesita ser motivada para realizar un mejor trabajo. La supervisión debe ser lo suficientemente abierta como para lograr que los vendedores desarrollen soluciones creativas para resolver los problemas de los clientes.

Al respecto Stanton *et al.*, (2002:487) plantea que: “El Método de supervisión más eficaz es la observación personal en el campo”. Y en el mundo industrial se ha observado una y otra vez que: “Cuando los vendedores conocen y comprenden los objetivos de la empresa, se esfuerzan mejor y dedican más atención a su trabajo, que a quien los supervisa.”

Es fundamental resumir de acuerdo a la exposición de Fischer y Espejo (2003:279) que los objetivos generales de

la supervisión de la fuerza de ventas deben centrarse en: “Adiestrar a los vendedores; distribuir el tiempo de los vendedores en la actividades que se le asignen; contribuir a mejores prestaciones de ventas; mejorar el servicio a los clientes; valorar el trabajo de los vendedores; mantener comunicación permanente con los vendedores; señalar los objetivos de ventas; colaborar en el proceso de ventas, solucionando ciertos problemas especiales”.

La supervisión debe asegurarse por un lado que los vendedores busquen nuevos clientes, y por otro lado, el supervisor debe mantener el entusiasmo, talento y habilidades del vendedor, para que éste, genere vida trabajando.

Atendiendo a la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas, podrá llevarse a cabo, a través de la planeación que cada vendedor realice de su trabajo, para cumplir con el plan prescrito. Los planes de visitas que los vendedores presentan y su programación de actividades, proporcionan una base para comparar planes y logros, y así poder ser evaluados. Kotler (2001:545) comenta que: “Las empresas están comenzando a exigirles a sus vendedores trazar un plan de mercadotecnia de territorio anual, en el cual describen sus programas para desarrollar nuevos clientes.”

Los gerentes estudian el plan, hacen sugerencias y luego lo usan para evaluar el desempeño de cada vendedor a su cargo. Al mismo tiempo Pride y Ferrel (2000: 467) afirman que: “Para controlar en forma apropiada las actividades de la fuerza de ventas, la gerencia de ventas necesita información, que la obtiene por los informes de las visitas de los vendedores, por la retroalimentación de los clientes y por las facturas.”

Después que un vendedor es evaluado, se deben tomar medidas correctivas, si son necesarias. Para mejorar el rendimiento puede ser muy útil, brindar el entrenamiento pertinente al caso, y/o motivar al vendedor con lo que se estima sea de su agrado.

Lo anterior expuesto, se hace pertinente en el ambiente industrial, ya que la venta personal se constituye en el elemento de la estrategia de promoción más importante, por ser ésta, la actividad que garantiza la implementación de los planes estratégicos de mercadeo. Stanton *et al.* (2002:472) sostiene que: “La meta de todos los esfuerzos de marketing es lograr los objetivos de desempeño de la organización al ofrecer al mercado la satisfacción de sus deseos a largo plazo, siendo la venta personal la principal herramienta que se usa para alcanzar esta meta”.

2. Consideraciones Metodológicas

2.1. Tipo de Investigación

Esta investigación es descriptiva de campo, se miden variables en su medio natural a través de sus indicadores, sin entrar a establecer relaciones ni explicaciones de las mismas. Sólo interesa el comportamiento de ellas en un conjunto de sujetos que se organizan para realizar actividades congruentes con la búsqueda de metas y objetivos.

2.2. Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación es no experimental. Los datos se recolectaron en su medio natural, no han sido elaborados ni procesados por otros investigadores, generándose una fuente de datos primarios, que se constituyó en la base de datos de la información de éste estudio. Además, el manejo de información secundaria permitió a los investigadores entrar a estudiar la estructura y organización del sector metalmeccánico del municipio Maracaibo, estado Zulia.

2.3. Población

La población estuvo conformada por la gerencia de mercadeo/ventas y/o servicios, que operacionalizan sus funciones en dieciocho (18) empresas que constituyen parte de la industria metalmeccánica, donde a la vez se ubican en promedio por empresas, tres (3) asesores técnicos (así se les denomina a los vendedores), los cuales manejan como mínimo un nivel de instrucción técnica al tiempo que la mayoría posee un grado académico de ingeniero.

2.4. Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Se utilizó como técnica la entrevista estructurada frente a frente, con un cuestionario como instrumento de registro de datos.

El cuestionario fue estructurado en ítemes relacionados con la fuerza de ventas, constituyéndose mediante la operacionalización de esta variable sus dimensiones o subvariables y en indicadores que permitieron medir la realidad de cada dimensión o componente de la variable fuerza de ventas.

2.5. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Para asegurar que el instrumento tuviese alto grado de validez y confiabilidad, se aplicó la validez de contenido mediante cinco (5) jueces considerados expertos en el área de mercadeo y ventas, quienes contrastaron los objetivos con la pertinencia de las preguntas y su formulación. Con esto se logró asegurar que el cuestionario midiera lo que

realmente se pretendió medir. Y la confiabilidad se refirió al grado de consistencia interna o relación entre los ítemes o preguntas.

También se le proporcionó al instrumento una confiabilidad objetiva dado por el orden lógico de las preguntas, la fluidez de las mismas y el grado en que el entrevistado pudo contestar con facilidad las preguntas.

Una vez que los jueces hicieron sus observaciones, se tomaron en cuenta y se reestructuró el cuestionario, quedando así constituido el instrumento definitivo para su aplicación.

2.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de datos se orientó en función de los objetivos específicos de la investigación y los actores o sujetos que intervinieron en las entrevistas. Además, se realizó un análisis de tipo descriptivo y puntual para los datos proporcionados por los gerentes de mercadeo y ventas de las empresas pertenecientes al sector.

3. Resultados

Después de realizado el procesamiento de datos se inició el análisis de los mismos. Los ítemes se especifican en cada una de las tablas que a continuación se describen:

En cuanto a la determinación de actividades que lleva a cabo la fuerza de ventas (Tabla 1) para corresponder a los lineamientos estratégicos de mercadeo desde un deber ser teórico, se indagó en el sector, si dicha correspondencia existía y en qué niveles. Los gerentes de las empresas respondieron que éstas, se sujetan a situaciones contingentes y muy particulares para cada negociación y/o cliente, aunque en líneas generales consideraron que no es frecuente elaborar por escrito el plan de actividades a seguir, para lograr los objetivos de mercado, pero tampoco la fuerza de ventas ejecuta un plan de estrategias sin hablar con ellos y ponerse de acuerdo en ese particular.

Así, las actividades que con mayor frecuencia se deben utilizar en sectores industriales para que la Fuerza de Ventas corresponda con sus acciones a lograr los objetivos mercadológicos mas genéricos, fueron planteadas como preguntas, para que las empresas encuestadas respondieran si las realizan o no, para efectos de coordinar lo que mercadeo delinea como estrategias a seguir y ventas coordina como acciones a ejecutar. Reyes *et al* (2002).

A continuación se presentan los resultados a través de estadísticos descriptivos como frecuencias absolutas y porcentuales.

TABLA 1. Actividades que deben ser ejecutadas por la Fuerza de Ventas para corresponder a los lineamientos estratégicos más genéricos de mercadeo.

Actividades	Frecuencia	%
Contacto con usuarios del producto	18	100
Conocimiento del servicio prestado por la competencia	8	44,4
Entrega de productos como muestra	10	55,5
Visitas planificadas a clientes ya existentes	8	44,4
Conocimiento del producto por parte del vendedor y su adaptabilidad específica x cliente	15	72,2
Asistencia técnica	15	83,3
Demostración de productos	18	100
Chequeo de inventarios	5	27,7
Necesidades detectadas en paradas de planta para su requerimiento	7	38,8
Tiempos de entrega	10	88,8
Respuesta a problemas durante y después de la venta	10	55,5

Por otro lado, atendiendo a las respuestas generadas por los gerentes al preguntárseles si la planificación de actividades era considerada para cada territorio de ventas, las opciones presentadas por unidad de respuesta, aludían a la planificación genérica de aspectos a tomar en cuenta para diferenciar las acciones correspondientes dadas las características de cada territorio. Además, se constató que el 80% de las empresas encuestadas no escriben su plan de mercadeo y sus actividades de ventas tienen mucho que ver con lo que ellos perciben debe ejecutarse en cada uno de los territorios, para lograr mantenerse en el mercado con la participación que se espera.

El otro 15% aseveró, que ellos tenían que generar respuesta a la situación de ventas como se les fuese presentando; mientras que el 5% restante, contestó que aunque no lo escriben, si atienden a conformar estrategias de ventas para lograr objetivos de mercado, previamente determinados.

En la Tabla 2, se muestran los resultados en cuanto a las actividades que se deben incluir según Tracy (2002) cuando se planifica la cobertura del territorio de ventas.

TABLA 2. Planificación de actividades en el Territorio de Ventas.

Actividades	Frecuencia	%
Visitas a clientes existentes	18	100
Visitas a clientes potenciales	13	72,2
Servicio post-venta	8	44,4
Identificación de necesidades	10	55,5
Logro de información acerca del resto de empresas competidoras	6	33,3

Fuente: Díaz / Graterol (2004).

Aludiendo al grado de conocimiento que tiene la fuerza de ventas de los objetivos mercadológicos, los gerentes respondieron en un 90% que este era regular y sólo el 10% lo aseguró bueno.

En relación al tamaño de la fuerza de ventas, los gerentes contestaron que cada día es menor, puesto que están cubriendo su actividad de ventas con un número reducido de vendedores, por la situación de disminución de las ventas, no obstante el promedio por empresas es de tres (3) asesores técnicos.

En cuanto a la estructura de la fuerza de ventas, los gerentes respondieron de acuerdo a lo descrito en la Tabla 3.

En cuanto a la supervisión que realizan los gerentes en relación a las actividades de ventas, los reportes más utilizados por la mayoría de las empresas son: (Tabla 4).

Además, los gerentes aseguraron que poseen un programa de seguimiento y control de actividades de la labor de ventas que a continuación se especifica como:

- Revisión de la realización de visitas diarias.
- Reporte semanal de visitas.
- Programación de visitas semanales.

Afirmaron que periódicamente se evalúa el desempeño de las labores de ventas, en función de lo antes expuesto.

Los resultados en cuanto al nivel de comunicación existente entre gerentes y vendedores, refirió una frecuencia discontinua e informal, donde el diálogo que llevan a cabo gira alrededor de temas tales como:

- Metas a cubrir por trimestre.
- Visitas de seguimiento a cotizaciones pendientes.

De acuerdo a los resultados señalados, es posible deducir claras evidencias de que la labor de ventas que se realiza no está teniendo una supervisión eficaz.

La desorganización en la utilización de estrategias de ventas reflejan problemas de dirección que deben ser corregidos. Al mismo tiempo, se corrobora una insuficiente

TABLA 3 Estructura de la Fuerza de Ventas

Actividades	Frecuencia	%
Organización por territorio o zona geográfica	10	55,5
Organización por productos	5	27,7
Organización por clientes	3	16,6
Total	18	100%

Fuente: Díaz / Graterol (2004).

TABLA 4. Reportes de Supervisión de Actividades de la Fuerza de Ventas

Reportes escritos	Frecuencia	%
Reportes de planificación de visitas a clientes actuales	18	100
Reporte de visitas a nuevos clientes	18	100
Reportes de captación de órdenes de compra	18	100

Fuente: Díaz / Graterol (2004).

gestión gerencial que podría interpretarse como de poca correspondencia para indicar la respuesta que Mercadeo y Ventas pauta para corresponder a los objetivos mercadológicos.

Los gerentes al no tomar la iniciativa de establecer dichas directrices, desperdician eficiencia en cuanto al desempeño de los vendedores, puesto que el bajo nivel de sistematización de los planes operativos de ventas, atenta con la estrecha relación que debe existir entre los objetivos de la empresa y los objetivos de ventas.

Los lineamientos estratégicos no existen de manera formal y generalizable a la actividad operativa de mercado, al contrario, las estrategias que se implementan se crean, careciendo de pruebas de consistencia requeridas para el manejo competitivo que en el despliegue de su acción debe dirigir una empresa a su entorno y/o ambiente externo.

Es de hacer notar, que un sector clave para el desarrollo de cualquier país como lo es el sector metalmeccánico, al estar en las condiciones mercadológicas actuales hace pensar que en Venezuela, aún estamos muy lejos de concretar una vía de desarrollo económico capaz de transformar nuestra estructura productiva. Las empresas productoras de bienes capitales deben concentrar sus esfuerzos en capacitar a su personal de ventas, para consolidar su es-

taña en mercados que como consecuencia de la visión globalizante, tiende a debilitar su poder de negociación.

Por último, es menester que la gerencia de ventas direcciona el esfuerzo de ventas de forma que coadyuve al logro de las metas previstas para cada zona o territorio. Para ello, debe crearse la estrategia en la cual se establezcan tres áreas específicas: actividades de los vendedores, requerimientos de apoyo a la ejecución y expansión de las ventas en segmentos de mercado ya existentes y en nuevos segmentos, así como directrices útiles, que aseguren que todos los gerentes y los vendedores trabajen con la misma meta en mente, para que se consideren e integren las distintas funciones involucradas en el cumplimiento de la estrategia, para cada mercado o zona geográfica que se atiende. Dess/Lumpkin (2003:281).

Conclusiones

- Las actividades que realiza la fuerza de ventas no son producto de un diseño de planeación y programación de la labor de ventas que asegure la implantación exitosa de las estrategias generales contenidas en un plan de mercadeo para el logro de metas y objetivos empresariales.
- La gerencia de mercadeo/ventas y/o servicios, no maneja la organización adecuada para dirigir y controlar las funciones, actividades y tareas de la fuerza de ventas.
- El tamaño y la estructura de la fuerza de ventas, solo atiende al criterio economicista sin tomar en cuenta otras consideraciones.
- La falta de coordinación entre mercadeo y ventas, no permite que las actividades que ejecutan los vendedores se convierta en un factor clave de éxito.
- La comunicación existente entre gerentes y vendedores aunque se calificó de regular en unos casos y buena en otros, no deja de ser casuística y poco relevante para efectos y consideraciones estratégicas.

Los aspectos mencionados, deben ser considerados por las empresas del sector para que se conviertan en factores optimizadores del desempeño de la Fuerza de Ventas. De ésta manera se favorecería notablemente el funcionamiento en el mercado de las empresas a través de los programas de ventas establecidos para cada zona o territorio. Así, los lineamientos estratégicos podrían ser convertidos en la etapa de implantación del plan de mercadeo, en verdaderos guías de las acciones que han de llevarse a cabo para

efectos de cumplir con la misión de mejorar drásticamente la disonancia existente entre mercadeo y ventas.

Para los efectos, se hace necesario establecer líneas de acción que a través de la revisión de las políticas de ventas, integren los objetivos de la empresa con los objetivos de ventas. La alta gerencia debe brindar el apoyo pertinente para que las posibilidades de éxito en la implantación del plan de actividades de la Fuerza de Ventas, sean cada vez mayores, y desde la misma experiencia en la acción ir evaluando la coherencia entre los objetivos de ventas y los objetivos establecidos en las estrategias de mercadeo.

Referencias Bibliográficas

- DALRYMPLE/CRON. (2003). **Administración de Ventas**. México. Limusa. 874 pp.
- DESS, G.; LUMPKIN, G. (2003) **Dirección Estratégica**. España Mc Graw Hill. Pp. 536.
- FISCHER, L.; ESPEJO, J. (2003). **Mercadotecnia**. México. Mc Graw Hill. 539 pp.
- HANAN, M.; ROGER, L. (1999). **Planeación de Mercadeo: ¿Realidad o Ficción?** México. Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas. 142 pp.
- KOTLER, P. (2001). **Mercadotecnia**. México Prentice- Hall Hispanoamericana. 747 pp.
- KOTLER, P. (2001). **Dirección de Marketing**. México. Prentice- Hall Hispanoamericana. 71 pp.
- LAMBIN, J.J. (2003). **Marketing Estratégico**. México. Mc Graw Hill. 610 pp.
- MAYER, D. (1997). **Lo que hace a un buen vendedor**. México. Biblioteca Harvard de administración de Empresas. 100 pp.
- ORLANDO, J.; GONZALEZ D.E. (1999). **Distribución de Marketing**. Buenos Aires. Argentina. 221 pp.
- PRIDE. W.N.G.; FERREL, O.C. (2000). **Marketing. Decisiones y Conceptos Básicos**. México. Nueva Editorial Interamericana. 724 pp.
- REYES, J.; BOILS, F.; PÉREZ, J. (2002). **Mercadotecnia Industrial**. México. Trillas. 236 pp.
- SEMLOW, Walter j. (1997). **¿Cuántos vendedores necesita usted?** México. Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas. pp. 30.
- STANTON/ETZEL/WALTER. (2002). **Fundamentos de Marketing**. México. Mc Graw-Hill, Pp.733.
- TRACY, B. (2000). **Estrategias Eficaces de Ventas**. España. Paidós. 426 pp.