

Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial

León Valbuena, Noelia Isabel*

Resumen

El objetivo de este artículo es describir como la fuerza de ventas influye dentro y fuera de la organización empresarial para alcanzar la competitividad. Para ello se vincula la labor de la fuerza de ventas en la cadena de valor, y se estudia este importante eslabón de la cadena. La metodología utilizada es documental o bibliográfica. Se parte del supuesto de que la fuerza de ventas es la encargada de interrelacionar el entorno interno y externo de la organización, produciendo el ingreso necesario para el inicio y fin del ciclo productivo, a través de la realización de diversas actividades. Se concluye que para alcanzar los objetivos empresariales y la competitividad, es vital contar con una excelente fuerza de ventas; representativa de un factor de cambio y diferenciación de las organizaciones hacia el logro y permanencia de una empresa competitiva.

Palabras clave: Fuerza de ventas, competitividad empresarial, cadena de valor, objetivos, estrategia.

The Sales Force as a Determinant in Business Competitiveness

Abstract

The objective of this article is to describe how the sales force influences a business organization, both inside and out, in achieving competitiveness. To accomplish this, the work of the sales force is connected to the value chain, and this significant link in the chain is studied. The methodology is documentary or bibliographical. The study is based on the supposition that the sales force is in charge of interrelating the internal and external environments of the organization, producing the necessary income for the beginning and end of the productive cycle through the performance of various activities. Conclusions are that to achieve the business objectives and competitiveness, it is vital to count on an excellent sales force. This sales force should be representative of a factor of change and differentiation in the organizations that moves toward the achievement and permanence of a competitive business.

Key words: Sales force, business competitiveness, value chain, objectives, strategy.

* Médica Veterinaria. Magister en Gerencia de Mercadeo. Supervisora de Ventas y Cobranzas Laboratorios Rincón, S.A Maracaibo, Venezuela. E-mail: noelia_leon1@hotmail.com.

Introducción

En la actualidad los mercados mundiales han tenido vertiginosos avances, así como también han sufrido estancamientos y retrocesos importantes, los cuales fueron superados con la globalización económica, innovación, conocimiento, tecnología y la implementación de estrategias justas y adecuadas. Los países deben estar conscientes de sus riquezas en cuanto a recursos naturales y factores productivos y apalancarse en ellos logrando especialización, abundancia, calidad en el mercado nacional generando excedentes estables y óptimos que permitan la exportación con competitividad internacional.

La actividad económica venezolana no escapa al escenario de incertidumbre mundial, por lo que las empresas han debido dar un giro a todas sus acciones tomando decisiones en circunstancias inesperadas en la búsqueda de ser más competitivas, necesitando para ello costosos esfuerzos para aplicar modernas y novedosas técnicas gerenciales, organizacionales, laborales y de inversión a corto, mediano y largo plazo, estableciendo nuevos modelos con tendencia a que las organizaciones cambien desde sus raíces.

Asimismo, en el mercado Venezolano los continuos cambios de índole político, económico, social, cultural, jurídico y tecnológico generan controversias e inseguridad lo que condiciona y limita el éxito empresarial. Naim (2002), explica que en períodos económicos en los que la competencia es cada vez más intensa, es necesario aplicar correctamente las distintas herramientas que el marketing ofrece para conseguir fortalecimiento y permanencia en el mercado, en la cual la gestión estratégica de ventas es crucial y determinante para la competitividad de la empresa.

La elaboración de estrategias se da en un campo competitivo en el que se deben tomar en cuenta lo que hacen los competidores más cercanos para poder responder a cualquier iniciativa estratégica que decidan tomar. El rendimiento de la empresa está determinado por el éxito de las estrategias que se implementen, para lo cual en primera instancia debe surgir un estudio del entorno, dando significación a las situaciones y señales para que, a partir de la maximización de recursos internos, se alcance la ventaja competitiva.

Hay muchos caminos que conducen a alcanzar ventaja competitiva, pero el más elemental es proporcionar a los compradores su percepción como valor superior: un buen producto a bajo precio; un producto superior por el que vale la pena pagar o una oferta con el mejor valor representativo de una combinación atractiva de precio, características, calidad servicios y venta; creando una base para la diferenciación. Esto nace de una apropiada cadena de valor, en la que los departamentos que forman parte del proceso de producción del producto o servicio funcionen de forma coordinada y coherente en pro de realizar las actividades en el menor tiempo, al menor costo, con una alta calidad, con el mejor precio, en un ambiente óptimo de trabajo en equipo dirigido a la obtención de objetivos comunes de la organización.

En atención a los objetivos de la organización, los autores Gultinan *et al.*, (2005) afirman que debe hacerse un completo análisis de la situación por parte de quienes toman las decisiones a modo de establecer objetivos específicos, que se identifiquen con el nivel de desempeño que la empresa quiera alcanzar en el futuro de acuerdo a las realidades que se susciten. Los objetivos le aportan a la fuerza de ventas una dirección a largo plazo, un propósito o meta que establece posibles resulta-

dos medibles, dándose un compromiso personal con el departamento o dirección de ventas y la empresa.

Con respecto a la venta y su dirección, los autores Churchill *et al.*, (1999), expresan que los programas de dirección de ventas no existen en un vacío, deben responder a las circunstancias ambientales de la empresa, y ser coherentes con las estrategias de marketing y las buenas prácticas, para dirigir una fuerza de venta efectiva.

La dirección de ventas actúa con los vendedores de una manera cohesionada, a través de esfuerzos comunes dirigidos a un fin específico del departamento y general de la empresa.

Por todo lo antes expuesto, surge la siguiente pregunta ¿es determinante la fuerza de ventas en la competitividad empresarial? Pretendiendo dar respuesta a esta interrogante este trabajo seguirá una metodología cualitativa en función de un estudio descriptivo y documental logrando a través de la hermenéutica la interpretación necesaria de conceptos y teorías en pro de explicar toda aplicación práctica en base a que las estrategias principales adoptadas por las empresas para ser competitivas se solidifiquen ayudados por su fuerza de ventas, capital propio de cada una.

En este sentido la investigación se encargará de describir la fuerza de ventas y los elementos que la conforman determinantes de la competitividad empresarial comenzando por revisar la venta y el lugar que ocupa en la cadena de valor empresarial, así mismo se plantean los aspectos principales de la fuerza de ventas tales como reclutamiento y capacitación, supervisión y evaluación del desempeño, factores internos incidentes en el desempeño, organización y estructura empresarial enlazándola a la competitividad de la empresa.

1. Fuerza de ventas

La figura del vendedor es la pieza clave de la fuerza de ventas de la empresa, vital para el desempeño de ventas, ya que al realizar su labor contribuyen a aumentar las utilidades y obtener altos índices de satisfacción al cliente (Guiltinan *et al.*, 2005). Es el vendedor el punto de enlace que representa al proveedor del producto y lo conecta con el cliente.

En el mismo orden de ideas, Diez *et al.*, (2003) sostienen que la fuerza de ventas es el elemento humano que hace posible la distribución de los productos y servicios de una empresa; formando parte fundamental del marketing mix agrupándola bajo variables comerciales bajo el control empresarial.

Continúan argumentando los autores antes mencionados, que la incidencia de la fuerza de ventas sobre el resto de las variables del marketing mix es notoria. Así pueden considerar las características del producto para que se adapten a las exigencias (deseos y necesidades) de los consumidores. Por otra parte, influencia el desarrollo de la estrategia de distribución, actuando en los diversos miembros del canal para adquirir y revender los productos; además puede incidir en el precio del producto cuando este sujeto a negociación.

La fuerza de ventas es por tanto, el capital humano que realiza la gestión de ventas, quien recibe información cercana del cliente y escucha sus planteamientos, permitiendo conocer sus necesidades; convirtiéndose en punto clave de cualquier proceso de mejoramiento organizacional, ya que tanto el desempeño del departamento de ventas, como sus objetivos son alcanzados a través de ella.

Cabe destacar el punto de vista de Kotler y Armstrong (2008), quienes consideran que la fuerza de ventas es un eslabón decisivo entre una compañía y sus clientes, donde

1.-La fuerza de ventas constituyen a la compañía ante sus clientes: transmitiendo información, planteando negocios, aclarando condiciones, cerrando ventas; entre otros; 2.- La fuerza de ventas representa a los clientes ante la compañía: defendiendo los intereses, comunicando inquietudes, necesidades, acciones. En líneas generales la fuerza de ventas sirve a dos amos; el cliente y la compañía a la que representa.

Tomando en consideración estos planteamientos reviste la importancia de los efectos que tiene la fuerza de ventas en alcanzar el éxito empresarial, donde los esfuerzos deben dirigirse hacia el mercado en pro de mantener altos niveles de eficacia dirigidos hacia el logro de los objetivos estratégicos, para lo cual se toman caminos y vías preestablecidas por medio de las estrategias, dándose un proceso al buscar fortalecer la organización, siempre vinculándola con su entorno macro y micro; yendo de la mano con su mercado.

Por tanto Dess y Lumpkin (2003:13), consideran que 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 esta última como el mundo colectivo donde se necesita concretizar relaciones de intercambio exitosas, tanto para la empresa como para sus clientes y el micro y macro ambiente donde se realizan.

La fuerza de ventas se cataloga como el elemento esencial de la venta, la dirección, gerencia o administración de ventas debe canalizar el esfuerzo realizado por los vendedores, en la que podría considerarse por algunos la más sencilla y cómoda labor dentro de la empresa y por otros la más compleja y frágil.

1.1. Reclutamiento y capacitación de la fuerza de ventas

Hay tipos de empresas en la que los vendedores tienen una alta rotación mientras que en otras pueden formar parte del equipo por muchos años. Las empresas deben preocuparse no sólo por reclutar el personal más calificado sino por conservar por largo tiempo a esos buenos vendedores, que pongan su máximo esfuerzo en la obtención de los mejores resultados y se sientan parte vital e importante de la organización.

De la misma forma Canfield (1999), considera que la selección inteligente de vendedores es fundamental para el éxito porque este depende del rendimiento de los agentes escogidos para representar a la organización.

El reclutamiento, debe ser capaz de discernir aptitudes personales de quienes soliciten el puesto de trabajo, de acuerdo al criterio de la empresa en particular; es posible que algunos prefieran vendedores con experiencia comprobada en mercados similares mientras que otros prefieren personas que jamás hayan trabajado el área de ventas pero que tengan habilidades personales y conocimiento para ocupar el puesto.

Con respecto a lo anteriormente planteado, las habilidades o destrezas que posee la fuerza de ventas lo llevara a realizar sus actividades de manera exitosa, representando de la mejor manera a la organización, cerrando negocios, planificando acciones y en general, realizando una excelente gestión de ventas. Guiltinan *et al.*, (2005) expresan que el nivel de habilidad personal es el aprender a realizar actividades, labores de ventas, cierres, resolución de problemas, competencias entre otros. Por otra parte los mismos autores resaltan que el vendedor no sólo debe tener la capacidad

para realizar y cumplir sus metas de ventas sino que debe conocer los procesos de producción, controles de inventario, detalles del producto y del cliente, lográndose esto a partir de la capacitación del personal.

Efectivamente, los autores Anderson *et al.*, (1996) dicen que los programas de capacitación en ventas deben determinarse mediante el análisis de los requerimientos del trabajo de ventas, los antecedentes y experiencias percibidas en el pasado y las políticas de comercialización de la empresa. Con dichas capacitaciones iniciales se logra aumentar la satisfacción de los vendedores a través del manejo de la técnica de gestión de venta, el conocimiento e identificación con la organización y sus productos.

Un vendedor debe conocer cada detalle de los productos o servicios que vende ya que solo de esa manera podrá responder a los requerimientos de sus clientes y ganar su inclusión, respeto, confianza y reconocimiento; solo se puede vender lo que realmente se conoce, de no ser así el vendedor no estará vendiendo sino sólo tomando pedidos.

En el mismo orden de ideas, Canfield (1999), asegura que para el profesional de las ventas es esencial un período de larga y especializada preparación; tiene que diagnosticar problemas de sus clientes y recomendarles soluciones acertadas y pertinentes.

La capacitación es siempre ventaja por muchos motivos: aumenta el volumen de ventas, se reducen costos, se unifican esfuerzos del departamento, se logra la permanencia del personal por más tiempo, se intensifican las capacidades y explotan los talentos, se da un servicio excelente, se establecen y mejoran relaciones de privilegio con los clientes, se mejora la actitud y el interés del personal, la empresa gana prestigio y obtiene confianza y satisfacción.

1.2. Supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

La labor realizada por la fuerza de ventas debe ser monitoreada, medida y evaluada, ya que esta se desarrolla directamente con la rentabilidad de la compañía. A cada vendedor se le debe tratar individualmente según la zona geográfica considerando que los clientes son distintos unos de otros.

Pride y Ferrel (2000:467), dicen que “para controlar en forma apropiada a la fuerza de ventas, la gerencia de ventas necesita información, que la obtiene por los informes de visita de los vendedores, por la retroalimentación de los clientes y por la facturas”. Es decir estos autores no solo consideran la información sino también le dan importancia a los resultados obtenidos por la labor de ventas, en la medida que la zona demuestre resultados positivos en su funcionamiento está relacionado con la correcta realización de la labor de ventas.

Otra manera es la supervisión de campo, es donde haya un acompañamiento del gerente de ventas con el vendedor; pudiendo palpar oportunidades de mejora en trato directo con el cliente al realizar la venta personal.

Fisher y Espejo (2003:279), expresan que adiestrar a los vendedores, distribuir el tiempo de los vendedores en las actividades que se le asignen; contribuir a mejores presentaciones 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, son los objetivos fundamentales de la supervisión de la fuerza de ventas.

La supervisión debe ser garante de que todas estas actividades estén siendo efectuadas y que la intensidad de los esfuerzos realizados sean las mayores. Es importante tener

en consideración que este factor tan primordial en el funcionamiento de la empresa se conforma por un talento humano, en el que su labor diaria está influenciada por diversos factores internos que se conjugan y que se hacen concluyentes de su desempeño.

1.3. Factores internos que inciden en el desempeño de la fuerza de ventas

Las organizaciones deben tratar de entender las características personales de sus equipos de trabajo, que son las que mueven el entusiasmo, la lealtad y el talento de la fuerza de ventas; son impulsos que ponen en movimiento la voluntad. De esta forma Schein (1997), dice que algunos de los factores internos en los individuos que forman parte del contexto organizacional son: el trato dado en la organización a la cual pertenece, el tipo de normas, valores y políticas que operen en la empresa.

Desde esta perspectiva Werther y Keith (2000), afirman que la conjugación de los factores internos determina el esfuerzo realizado por un individuo, para utilizar sus capacidades a fin de ejecutar con eficiencia sus tareas, haciendo un buen uso a sus recursos, del tiempo, logrando un buen trabajo en equipo, asistencia, puntualidad, conocimientos y eficiencia.

Ambos autores coinciden en que los factores internos de los individuos que forman parte de la fuerza de ventas inciden directamente en la organización, lo que se refleja en el cumplimiento de las diversas tareas y metas planteadas. Cuando las personas perciben su comportamiento interno y lo enfrentan su labor en el trabajo se facilita ya que se relaciona con sus habilidades y carencias, logrando visualizar opciones para su perfeccionamiento.

Hay vendedores para quienes es sencillo alcanzar las metas, hay otros que requieren

aportar un esfuerzo mayor. Cualquiera sea el caso es necesario que la fuerza de ventas este motivada, tenga aptitudes y habilidades hacia el trabajo que desempeña. Con respecto a la motivación Pride y Ferrel (2000), la definen como un conjunto de mecanismos que posee un individuo para controlar sus objetivos a alcanzar en un determinado momento. De la misma forma Chiavenato (2006), afirma que la motivación es uno de los factores internos que requiere más atención en las empresas, solo pretende lograr sus objetivos consiguiendo el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales.

El ser tomado en cuenta, el figurar como un empleado indispensable son agentes motivantes acrecentadores del sentido y compromiso del personal bien sea fuerza de ventas, obrero o administrativo. La motivación puede convertirse en una herramienta bien sea personal u organizacional que dirija los esfuerzos internos impulsado por factores externos haciendo que el comportamiento se integre.

De la misma forma la aptitud es una capacidad personal que al igual que la motivación, influye en la eficiencia de la empresa. Para Goleman (1999), la aptitud puede ser considerada como el conjunto de competencias orientadas a la consolidación del dominio de la propia persona, para lo que necesita en primer lugar conocerse a profundidad, en segundo lugar estar habilitado en el propio comportamiento y en tercer lugar tener suficiente motivación para alcanzar lo deseado.

La aptitud depende del conocimiento de sí mismo, de la capacidad de mirarse hacia dentro e identificar sus habilidades; consolidándose afianzándose en su identidad; dándose un valor agregado laboral al desarrollar características especiales diferenciadoras; que lleven al aprendizaje a partir de errores come-

tidos, haciendo a la fuerza de ventas más independiente, eficiente y productiva.

1.4. Organización y estructura empresarial de la fuerza de ventas

La fuerza de ventas, son colaboradores de sus clientes ya que dan aportes en la solución de problemas, pudiéndose convertir en entes generadores de cambios positivos, dando constantes opiniones e ideas que son tomadas en cuenta por la credibilidad que genera. Para que este proceso complejo de venta y representación se dé, la gerencia de ventas de la empresa debe organizar su equipo de manera óptima y eficiente.

El gerente de ventas tiene una labor de presión y alta responsabilidad dentro del organigrama empresarial, su lugar se encuentra en el medio de la junta directiva y la fuerza de ventas, por lo que debe cumplir una serie de funciones: proyecciones de ventas, contratación, capacitación, motivación y supervisión de vendedores, establecimiento de cuotas de ventas en moneda y volúmenes, transmisión de información, negociaciones, intervención en las decisiones pertinentes a los productos que se comercializan y al personal que lidera, solucionar situaciones de conflicto internas y externas, establecer políticas pertinentes, tomar decisiones, ser imagen de la empresa; entre otras.

Según Anderson *et al.*, (1996) un gerente de ventas puede ser para las personas: un maestro, capacitador, entrenador, reclutador, consejero, líder y seguidor de grupo, comunicador, organizador, investigador, innovador, pronosticador, juez, supervisor, analista, estrategia, motivador, evaluador y amigo. Es una larga lista de tareas y responsabilidades que influyen directamente a la obtención de los objetivos de la empresa.

Por su parte, la estructura de la fuerza de ventas va a depender de diversos criterios propios de cada empresa, como su descripción de cargos, tipo de clientes y de productos, proyecciones a corto y largo plazo. Kotler y Armstrong (2008:403), consideran que la estructura de la fuerza de ventas es de tres tipos 1) Territorial donde cada vendedor tiene un territorio geográfico exclusivo donde maneja toda la línea de productos, 2) Por producto en el que los vendedores se especializan en vender ciertos productos y 3) Por clientes, en la cual solo venden a un número de clientes.

Así mismo estos autores consideran que las empresas podrían tener otros tipos de fuerzas de ventas, 1) Externa: viajan para atender clientes; 2) Interna: apoyan a la fuerza de ventas externas dando apoyo técnico y 3) Ventas en equipo: emplean personal de diferentes áreas para atender cuentas grandes y complejas.

2. venta y cadena de valor

Las ventas pueden significar el inicio o el final de la cadena de valor de una empresa, siendo su pilar fundamental ya que es la única actividad que genera ingresos. Thompson y Strickland (2005), consideran la cadena de valor, como la cadena de las actividades generadoras de valor que se requieren para suministrar un producto o servicio, iniciando con el aprovisionamiento de materia prima, la producción de componentes, la fabricación, el ensamblaje, la distribución y la venta hacia el consumidor final.

El proceso de generación de valor es sistematizado a lo que Chiavenato (2006), refiere que deben organizarse, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución de la labor; así como establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones

de cada uno de los departamentos involucrados, es decir, que para alcanzar los objetivos, ejecutar los planes y lograr trabajos con eficiencia, es vital la adjudicación de actividades, agrupándolas y asignándolas a dependencias, equipos y personas específicas.

Al respecto, cada una de las actividades llevadas a cabo a lo largo de la cadena de valor, generan costos individualmente y de manera interrelacionada, es solo el último eslabón de la cadena; la “venta” quien genera utilidad, ya los costos de funcionamiento forman parte del precio o costo total que los consumidores pagan al que se le adiciona la ganancia que genera rentabilidad para la empresa haciéndola competitiva.

En este sentido Fisher (2005), considera la venta como la transferencia de una propiedad entre una persona y otra a cambio de un pago en valor y representa un ingreso importante para la empresa.

De la misma forma Hill y Jones (2005), afirman que existen distintas maneras en que las ventas de una empresa pueden generar valor; bien sea por el posicionamiento de marca, publicidad, participación de mercados, lealtad de marca y la detección de necesidad de productos. No obstante también puede generarse valor por medio de las labores llevadas a cabo por la fuerza de ventas.

Más que los pasos de un proceso de generación de valor, la cadena de valor debe considerarse como un flujo continuo en donde después del primer proceso, el principio y el final de la cadena tiene una retroalimentación, que por el éxito empresarial y su permanencia en el tiempo debe ser positiva y constante en la que la información fluya y sirva como puente entre una y otra actividad, gestionándose como un sistema y no como partes separadas. Por tanto la venta no necesariamente debe ser el final de la cadena valor

sino el inicio de esta, ya que en muchas ocasiones la venta y sus proyecciones son quienes marcan pauta en los procesos productivos, desarrollo y desempeño de las empresas. La empresa en su todo confluye para suplir los requerimientos de su mercado.

3. Competitividad

La competitividad es un concepto que debe ser estudiado ya que determina un enfoque empresarial catalizador de cambios en procesos evolutivos del mejoramiento del negocio hacia una productividad maximizada; trabajándose en conjunto desde el nivel gerencial hasta los niveles más bajos, siendo responsables y comprometidos con las transformaciones que deban darse en cada rol preestablecido y en cada uno de los eslabones formadores de la cadena de valor. Estos han de actuar como sub equipos de trabajo, y que al momento de funcionar como un sistema se cohesionen y coordinen en un completo equipo, unido al conocimiento y la experiencia de sus miembros.

No sólo debe considerarse la competitividad como formadora del ámbito micro de la empresa y como reflejo de la realidad empresarial, sino como parte de la economía nacional en su conjunto, en la industria y sector (Navarro y Minondo, 1999). Esta teoría es apoyada por Benavides (2002), quien plantea que la competitividad es el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, entendida esta última como la rivalidad entre los grupos de vendedores y como parte de la lucha económica de un país.

Para las empresas el ser competitivo denota la capacidad de respuesta hacia determinado fenómeno que se presente, disminuyendo las posibilidades de debilidad en los

procedimientos de cualquier naturaleza contando con características propias de la empresa y recursos por las cuales se diferencie y alcance ventaja competitiva.

La competitividad empresarial se vincula pues, con la productividad que en inicio solo se dirigía al ámbito empresarial, sin embargo actualmente es fundamental no solo para las actividades productivas propiamente dichas, sino con el factor trabajo, y sus actores. Al respecto, Ackoff y Sasien (2006), expresan que las cúpulas gerenciales no solamente deben estar actualizadas con los conocimientos modernos que las aportan las diversas ciencias administrativas, sino saber gerenciar con productividad, todos los recursos de la empresa, especialmente el humano. Por tanto, sea cual sea el área de producción de insumos o servicios, debe consolidarse en disposición asociado a obtener más de lo que se invierte de una manera apropiada, racional y trabajando coordinadamente dentro de la organización, para a partir de todo ello, lograr alcanzar rentabilidad.

Es en efecto Porter (2003), quien indica que la competitividad de la empresa se encuentra reflejada en la cadena de valor por medio del alcance de ventajas competitivas en cada una de sus actividades, bien sean primarias entrada, operaciones, salidas, mercadeo y ventas-cobros o actividades de apoyo; compras, tecnología, recursos humanos e infraestructura. De esta manera se engloba la empresa en un todo y se toma en cuenta a la fuerza de ventas dentro del alcance de la competitividad.

Es posible afirmar que la competitividad consiste en ganar, conservar y aumentar la participación en los mercados. Dicha percepción es netamente industrial y solo enlaza factores económicos específicos, lo que no demuestra la rea-

lidad actual holística empresarial, donde actúan en escenarios de continuos cambios y la competitividad es factor que recibe influencia económica, política y social de todos ellos.

Por su parte, para Ivancevich (1996) una empresa es competitiva cuando produce bienes de calidad, generados mediante un sistema eficiente en cuanto al uso de los recursos, efectivo en el logro de resultados y eficaz en la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto externos como internos.

4. Fuerza de ventas y competitividad: Una relación necesaria

Quienes tienen el contacto directo con el micro y macro ambiente, con el entorno competitivo interno y externo de la empresa es la fuerza de ventas; esta relación es inamovible, inseparable y dinámica. Porter (2003), dice que la esencia de implantar estrategias competitivas radica en establecer la relación existente entre la empresa y su medio ambiente.

Considerando la competitividad como una capacidad de las empresas que comienza desde sí hacia la vinculación con el exterior logrando eficiencia interna de los procesos, productos y personal, es la fuerza de ventas la parte de este personal que se proyecta al entorno, siendo generadores de ingresos monetarios a partir de donde se consiguen las ganancias y rentabilidad, indispensables para perdurar en el tiempo. El ser competitivo es una necesidad que no solo conlleva a obtener beneficios económicos sino inclusive a la supervivencia de la organización (Ferrel *et al.*, 2003).

No solo es relevante permanecer en el tiempo, debe lograrse el crecimiento sostenido; en infraestructura, en el desarrollo de nuevos productos, en ganar posicionamiento en el mercado,

reconocimiento de los competidores, clientes y proveedores, abrirse hacia nuevas plazas y en líneas generales lograr la obtención de los objetivos y metas que desde la dirección estratégica de la empresa se establecen.

Una empresa X, se plantea un objetivo general semestral de aumentar en un 20% las unidades de productos vendidas y ubicadas en plaza, para ello la fuerza de ventas debe trabajar en lograr vender esa cantidad de unidades, producción moverá su maquinaria para fabricar más unidades, compras necesitará adquirir mayor cantidad de materia prima, distribución deberá hacer más entregas y recursos humanos contratará nuevo personal calificado. Por tanto para alcanzar resultados competitivos toda la empresa debe trabajar de manera conjunta pero sin el arduo trabajo de la fuerza de ventas, producción no debería producir más unidades, compras no tendría recursos para adquirir materia prima, no harían falta nuevas entregas ni tampoco contratar personal.

Ante lo antes expuesto se hace *indispensable* acotar el señalamiento de Polevnsky (2003:177), “la competitividad a nivel de empresa es la capacidad para vender más productos o servicios y mantener o aumentar su participación en el mercado sin necesidad de sacrificar utilidades o salarios, o dañar el ambiente social o natural”.

La labor de ventas marca por tanto el punto de diferencia para considerar a una empresa no como cualquiera sino como una empresa competitiva.

5. Reflexiones finales

La revisión realizada sobre los elementos de la fuerza de ventas, la venta; cadena de valor y la competitividad ayudaron a distinguir factores determinantes en las empresas actuales. Sin duda alguna, el entorno empre-

sarial incide en el comportamiento interno de la empresa e influye directamente en la obtención de resultados productivos, rentables y competitivos.

Son muchos los factores que deben percibirse para comprender el desempeño de la fuerza de ventas de las empresas. Para Anderson *et al.*, (1996:336), la organización en sí misma juega un papel primordial. Todas las empresas son únicas hasta cierto punto lo que puede modificar el desempeño del vendedor. Las variables organizacionales que pueden tener impacto directo en el desempeño de la fuerza de ventas son: cultura corporativa, personal, finanzas y posición del mercado. Es necesario por tanto reconocer los procesos de apertura empresariales que persiguen alcanzar competitividad mediante la elección de estrategias acordes a la empresa y su situación, recursos y estructura.

Las empresas deben ser capaces de comprender que para alcanzar competitividad debe darse un engranaje de todos los departamentos de la empresa, en donde la información fluya tanto de manera ascendente como descendente.

La fuerza de ventas es una parte vital de la organización, que de una forma barata y mucho más sencilla se puede convertir en el factor de cambio y de diferenciación de la empresa con la competencia.

Utilizar la fuerza de ventas es una garantía de éxito para el futuro, ya que la empresa puede controlar, planificar y anticipar sus acciones moderándolas desde su gerencia de ventas sin necesidad de invertir grandes cantidades de dinero. Algunas empresas pueden decidir alcanzar diferenciación en precio, calidad e imagen que pueden resultar después de una gran inversión monetaria; mientras que otras empresas deciden diferenciarse desde su personal; en este caso el de ventas, otorgando

a sus clientes ventajas en cuanto a atención personalizada, resolución de problemas, negociaciones y excelencia con optimización del servicio.

Bibliografía citada

- Ackoff, Russell y Sasien, Omar (2006). **Administración y competencias en pequeñas dosis**. Prentice-Hall España.
- Anderson Rolph, Hair Joseph y Bush Alan (1996). **Administración de Ventas**. Mc Graw Hill. México. 668p.
- Benavides, Raymundo (2002). **Administración**. Mc Graw Hill. Colombia.
- Canfield, Bertrand (1999). **Administración de Ventas**. Ediciones Diana. México.
- Chiavenato Idalberto (2006). **Administración de Recursos Humanos**. Mc Graw Hill. Colombia.
- Churchill Gilbert; Ford Neil y Walker Orville (1999). **Dirección de Ventas**. Novena Edición. Esic Editorial. España.
- Dess Gregory y Lumpkin Tom (2003). **Dirección Estratégica**. Mc Graw Hill. España. 560p.
- Diez Enrique; Navarro Antonio y Peral Begoña (2003). **Dirección de la Fuerza de Ventas**. Mc Graw Hill. México. 463 p.
- Fisher Laura (2005). **Mercadotecnia**. Segunda Edición. Mc Graw Hill. México.
- Fisher Laura y Espejo Jorge (2003). **Mercadotecnia**. Mc Graw Hill. México. 539p.
- Ferrel, O.C; Hartline Michael y Lucas George (2003). **Fundamentos de Mercadotecnia**. Mc Graw Hill. México.
- Goleman Daniel (1999). **La Inteligencia Emocional**. Javier Vergara Ediciones. Colombia.
- Guiltinan Joseph, Paul Gordon y Madden Thomas (2005). **Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas**. Mc Graw Hill. Colombia.
- Hill Charles, Jones Gareth (2005). **Administración Estratégica**. Mc Graw Hill-Thompson Editores. México.
- Ivancevich, John (1996). **Calidad de Servicios**. Editorial Díaz de Santos. España.
- Kotler Phillip y Armstrong Gary (2008). **Principios del Marketing**. Pearson Prentice Hill. España. 1020 p.
- Naim, Moisés (2002). **Venezuela Competitiva**. Caracas. Editado por IESA.
- Navarro Maickol y Minondo Asier (1999). "Competitividad y empleo en la industria manufacturera: un análisis comparado", **Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía**, núm. 44. España. Pp. 92-115.
- Polevnsky, Yeidckol (2003). **Premisas y retos de la competitividad en México**, en coord. Enrique Dussel, Facultad de Economía, UNAM, México. Pp. 177-184.
- Porter, Michael (2003). **Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior**. México. 555 p.
- Porter Michael (1999). **Administración Estratégica**. Novena edición. Prentice Hill. México.
- Pride, William y Ferrel, O.C (2000). **Marketing, Decisiones y Conceptos Básicos**. Nueva Editorial Interamericana. México. 610p.
- Schein Edgar (1997). **Psicología de la Organización**. Prentice Hill. México.
- Thompson Arthur y Strickland Alonzo (2005) **Administración Estratégica: Textos y Casos**. Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Werther William y Keith Davis (2000) **Administración de Personal y de Recursos Humanos**. Mc Graw Hill. México.