



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# EL VENDEDOR



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# EL VENDEDOR

La siguiente información es recuperada de forma textual del libro titulado Administración de ventas (2009) de Johnston, M & Marshall, G.

## EL VENDEDOR

### EL PROCESO DE LAS VENTAS

Muchas personas tienen una idea equivocada de lo que es el proceso de las ventas, de las actividades que realizan los vendedores y de las características personales que se necesitan para hacer una carrera exitosa en el campo de las ventas. Para complicar aún más esto, diversos trabajos de ventas incluyen distintas tareas y requieren distintas habilidades y capacidades. Tan sólo imagine las diferencias que entrañan las ventas dentro de las muchas divisiones de una compañía diversificada como *General Electric*, que vende una serie asombrosamente grande de productos y servicios, desde focos y motores para aviones, hasta aparatos electrodomésticos y servicios financieros. Cada una de ellas tiene su propia fuerza de ventas y sus propios mercados. Las habilidades y todo lo necesario para realizar las ventas varían enormemente de un negocio a otro, debido a que los procesos de compras y las necesidades suelen ser diferentes en los distintos mercados; también hay diversos grados de complejidad de los productos. Con el propósito de acabar con las ideas equivocadas acerca de las ventas personales y de establecer una base sólida de conocimientos para lo que se explicará más adelante acerca de la administración de la fuerza de ventas, se analizan con más detenimiento los procesos de las compras y de las ventas. A continuación, se lleva el papel de las ventas a un plano más estratégico, donde se destacan los aspectos fundamentales de las estrategias para las relaciones con los clientes.





## EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

El proceso de la administración de ventas, o el proceso de la buena administración de la fuerza de ventas de una compañía, incluye tres pasos a seguir en un programa de ventas:

- 1. Formulación.** El programa de ventas debe tomar en cuenta los factores del entorno que enfrenta la empresa. Los ejecutivos de ventas organizan y planean las actividades generales de las ventas personales y las suman a los demás elementos de la estrategia de marketing de la empresa.
- 2. Aplicación.** Esta fase, llamada también de implantación, comprende la selección del personal de ventas adecuado, así como diseñar e implantar las políticas y los procedimientos que encaminarán los esfuerzos hacia los objetivos deseados.
- 3. Evaluación y control.** La fase de la evaluación implica elaborar métodos para observar y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. Cuando el desempeño no es satisfactorio, la evaluación y el control permiten hacer ajustes al programa de ventas o a su aplicación.

El modelo de la administración de ventas que se presenta en la figura 1 resume las actividades específicas que implican estos tres procesos, así como las variables que influyen en ellos. El modelo sirve como mapa del proceso general de la administración de ventas: formulación, aplicación y evaluación.

## LA FUNCIÓN CAMBIANTE DE LOS VENDEDORES

La eficacia de las ventas suele definirse por el dinero que generan. Sin embargo, estos datos suelen simplificar demasiado una situación compleja. Muchos factores que inciden en las ventas escapan al control de los vendedores, como las diferencias regionales y de los territorios, las políticas administrativas, los competidores, y el mismo producto. Se necesita un vendedor experimentado para formular una propuesta de ventas que atienda las necesidades de un posible cliente. En realidad, el vendedor pasó de ser un vocero del producto a un administrador de relaciones, y de ser un “vendedor de soluciones” a un asesor. Cada vez es menos frecuente que las actividades de aceptar pedidos y ofrecer servicios, apoyo técnico y conocimientos del producto no esté directamente a cargo del vendedor. Como resultado, cambió el estatus del vendedor dentro de la empresa. En 1992, todas las fuerzas de ventas de clase mundial de Chally representaban sus propios productos.



Sin embargo, en 2007 las mejores organizaciones de ventas son empresas especializadas en ventas y servicios que no fabrican los productos que comercializan. Sin duda hay un cambio hacia un mercado más orientado al cliente que recompensa a las empresas con ventajas competitivas en el producto, tecnología o investigación. Por ende, las empresas se han convertido en “canales alternos”, sean “*call centers*” eficientes, distribuidoras por segmentos de mercado o “revendedoras que agregan valor” (RAV) muy especializado, lo que les permite dedicarse con más eficiencia a sus competencias básicas. Esto conduce a la formulación de las siguientes preguntas: ¿qué tan importantes son los vendedores? ¿Son tan importantes como el producto?

### **¿La clave de la participación del mercado es el producto, o el vendedor?**

Se pensó que la base de datos de ventas mundiales de Chally 2007 ayudaría a responder dichas cuestiones. Al analizar los datos de más de 17 000 clientes pertenecientes a

**DESDE EL 2007 LAS MEJORES ORGANIZACIONES DE VENTAS SON EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN VENTAS Y SERVICIOS QUE NO FABRICAN LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAN.**

más de 15 industrias, Chally elaboró una clasificación general tanto de la empresa vendedora como de los representantes de ventas, y calculó el porcentaje de adquisiciones totales de un proveedor particular.

#### **Desempeño del vendedor:** comportamiento, per-

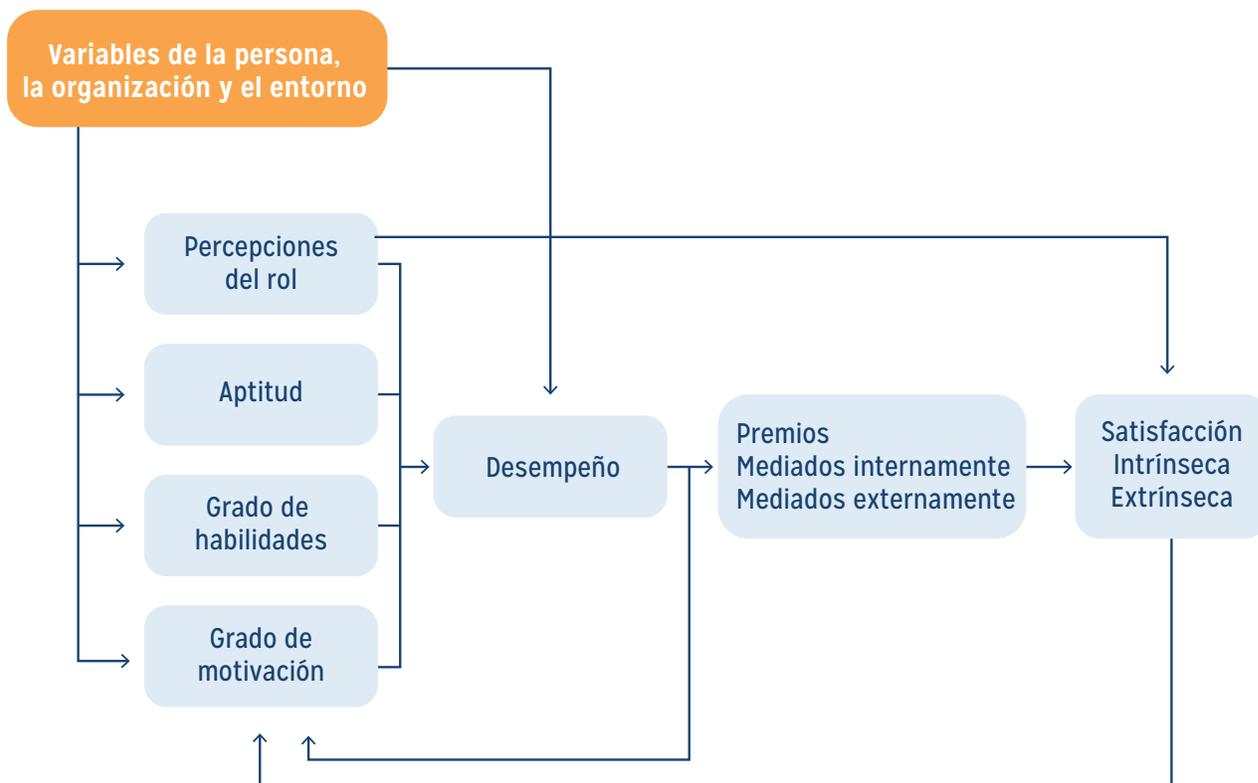
cepciones del papel y satisfacción durante un periodo de tres años. Esta medida se conoce como la “participación de cartera”. La meta de una empresa y de un vendedor es ser el único proveedor de un cliente, con 100% del negocio.

Se analizaron los datos para determinar qué variables (qué habilidades específicas del vendedor o qué factores del proveedor) se relacionaban con la mayor “participación de cartera del cliente”. Los resultados revelaron que el vendedor es más importante que el precio, calidad o características y opciones del producto. Los clientes perciben, curiosamente, una interacción entre el efecto del vendedor y su empresa, sin considerar al vendedor o a la empresa de forma individual.



Esto significa que aunque un vendedor sea un poco más importante que la empresa, cuando se considera al vendedor y a las empresas juntas, el efecto del conjunto fue mayor que la suma de sus partes. Dicho de otro modo, tanto la empresa como el vendedor eran importantes, pero se presentaba una sinergia si ambos eran fuertes.

La función de los vendedores en las ventas es más importante que nunca y representa un elemento crucial en la estrategia de marketing general de una empresa. Sin embargo, la demanda de los clientes de mejores productos, de grados más elevados de apoyo al cliente y de tecnología de punta, genera algunos aspectos estratégicos significativos para empresas con una ventaja competitiva en el desarrollo o investigación de un producto: ¿deben invertir en construir una cultura del cliente sólida (centrarse en las ventas) o mantener las inversiones fuertes en investigación y desarrollo del producto? Con recursos limitados, lo más probable es que a la mayoría de las empresas se les dificulte mantener una orientación al producto mientras construyen una cultura basada en el cliente con una función sólida de ventas, lo que significa que es probable que continúe la tendencia a establecer relaciones sólidas con los clientes mediante canales alternos, como los RAV.



**Figura 2.** Desempeño del vendedor.

**Fuente.** Adaptado de Johnston, M & Marshall, G. (2009) Administración de ventas. (9. ed.). McGRAW-HILL, México

La bibliografía que versa sobre la psicología industrial y organizacional indica que el desempeño laboral de un trabajador está en función de cinco factores básicos: 1) las percepciones del papel, 2) la aptitud, 3) el grado de habilidades, 4) la motivación y 5) las variables personales, organizacionales y del entorno.

En la figura anterior se presenta un modelo general del desempeño del vendedor en el que se incluyeron estos factores como determinantes básicas. El éxito de todo vendedor es una compleja combinación de estas fuerzas, que influyen de manera positiva o negativa en su desempeño.

Aunque no se muestra en el modelo, estas determinantes interactúan muy sustancialmente en consecuencia, si un trabajador tiene deficiencias en alguno de estos factores, entonces cabe esperar que tenga un mal desempeño. Por ejemplo, si el vendedor tuviera una capacidad innata y la motivación para desempeñarse, pero no supiera cómo realizar el trabajo, entonces cabría esperar que tuviera un desempeño bajo. Si el vendedor, del mismo modo, tuviera la capacidad y percibiera con exactitud cómo desempeñar su trabajo, pero no estuviera motivado, entonces probablemente tendría un mal desempeño.

Una nota adicional: los factores del modelo no son independientes entre sí. No se ha definido con precisión cómo interactúan los factores y, de hecho, suelen variar un poco de una persona a otra. Sin embargo, es casi un hecho que estas determinantes se interrelacionan.

## **EL ELEMENTO DE LAS PERCEPCIONES DEL ROL**

El rol que corresponde al puesto de vendedor en una empresa, representa el conjunto de actividades o comportamientos que la persona que ocupa el cargo tendrá que poner en práctica. Este papel está definido en gran medida por las expectativas, exigencias y presiones que sus socios de rol comunican al vendedor. Estos socios incluyen a personas dentro y fuera de la empresa que tienen un interés claro en la manera en que el vendedor desempeña su trabajo: los altos ejecutivos, el supervisor, sus clientes y sus familiares. La percepción que el vendedor tenga de estas expectativas influye demasiado en la definición que hará de su rol dentro de la compañía y de su comportamiento en el trabajo.

El elemento de las percepciones de la función de este modelo tiene tres dimensiones: la exactitud del papel, la percepción de conflicto del rol y la percepción de ambigüedad del rol. La frase **exactitud del rol** se refiere a la medida en la que el vendedor considera que las exigencias que sus socios imponen al rol, particularmente los superiores de la compañía, son apropiadas. La **percepción del conflicto del rol** surge cuando un vendedor opina que las exigencias que dos o más de sus socios imponen a la función, son incompatibles. Por lo tanto, no es posible que el vendedor las satisfaga todas de manera simultánea. Un vendedor percibe un conflicto del rol, por ejemplo, cuando un cliente le exige una fecha de entrega o unos términos de crédito que no serán aceptados por sus superiores en la compañía. La **percepción de ambigüedad del rol** se presenta cuando los vendedores creen que no cuentan con la información necesaria para desempeñar su trabajo correctamente.

Los vendedores tal vez no sepan lo que algunos de sus socios de rol esperan de ellos en ciertas situaciones, cómo podrían satisfacer esas expectativas ni cómo será evaluado o premiado su desempeño.

En el modelo se señala que las tres variables de la percepción del rol tienen consecuencias psicológicas para cada vendedor, ya que muchas veces producen insatisfacción

**LOS VENDEDORES TAL VEZ NO SEPAN LO QUE ALGUNOS DE SUS SOCIOS DE ROL ESPERAN DE ELLOS EN CIERTAS SITUACIONES, CÓMO PODRÍAN SATISFACER ESAS EXPECTATIVAS NI CÓMO SERÁ EVALUADO O PREMIADO SU DESEMPEÑO.**

con el trabajo y también llegan a afectar su motivación. Todos estos efectos aumentan la rotación de la fuerza de ventas y perjudican el desempeño. No obstante, el estrés que produce el papel (el conflicto y la ambigüedad de la función) no siempre conlleva un resultado laboral negativo (es decir, mayor rotación). De hecho, las investigaciones indican que cierto grado de conflicto y ambigüedad del rol le permiten al vendedor tomar decisiones crea-

tivas que suelen beneficiar al cliente y la compañía. Los vendedores industriales son particularmente vulnerables a la falta de precisión, el conflicto y la ambigüedad del rol. Algunas variables personales y organizacionales alteran la percepción que las personas tienen de su papel. Las políticas y los métodos de la administración de ventas, por fortuna, controlan estas variables e influyen en ellas, lo cual permite que el gerente de ventas, a su vez, influya en el desempeño de cada vendedor.

## EL ELEMENTO DE LA APTITUD

El modelo general del desempeño en las ventas que se presenta en la figura anterior trata de la aptitud para las ventas básicamente como un imperativo en la habilidad de un individuo para desempeñar el trabajo de ventas. Asume que el vendedor tiene una comprensión clara del papel que debe desempeñar con la motivación y habilidades adquiridas. Es decir, dos personas cuya motivación, percepciones de la función y habilidades fueran las mismas, tendrían un desempeño a niveles muy distintos, porque lo más seguro es que una tenga mayor aptitud o capacidad que la otra.

Muchos estudios han encontrado una relación estadística significativa entre la variable de la aptitud y la del desempeño. No obstante, las medidas generales de la aptitud por sí mismas no han logrado explicar una parte importante de la variación del desempeño en las ventas.

Las medidas generales de la aptitud no pueden predecir el desempeño en las ventas por varias causas. En primer término, considere el elemento de la motivación del modelo general. La motivación se refiere al deseo que tendría el vendedor de invertir su esfuerzo en tareas específicas de ventas; por ejemplo, visitar cuentas nuevas o preparar presentaciones de ventas. Este esfuerzo debe conducir a un mejor desempeño en una o varias dimensiones. La relación entre el esfuerzo que el vendedor invierta en determinada tarea y el desempeño resultante se verá afectada por la capacidad de ese vendedor para realizar su tarea con éxito. Significa que el concepto de la capacidad o la aptitud para las ventas es específico de la tarea. Por lo tanto, la definición correcta de aptitud y las medidas adecuadas para su interpretación suelen variar mucho de una industria a otra, de una empresa a otra y de una línea de productos a otra. La venta de productos de alta tecnología, por ejemplo, que requieren estudios en ingeniería (por ejemplo, construcción de edificios) tal vez exija que un vendedor tenga una habilidad para las matemáticas que el vendedor de artículos para oficina seguramente no necesitará para triunfar.





En segundo lugar, la aptitud afecta el desempeño, no sólo moderando la capacidad de una persona para realizar el trabajo, sino de muchas otras maneras; una de ellas es que también altera la motivación del vendedor para desempeñarlo. Por ejemplo, la percepción que el vendedor tiene de su capacidad para desempeñar una tarea y, en general, la confianza en sí mismo influye la percepción individual de si un mayor esfuerzo desembocará en un mejor desempeño. Es más, la inteligencia de los vendedores y el hecho de que sientan que tienen un fuerte control de su propio destino o que su destino está controlado por fuerzas externas (el locus de control interno frente al externo) afectan su creencia en relación a si un mejor desempeño desembocará en los premios que desean recibir. Por lo tanto, la inteligencia del vendedor y su percepción de su capacidad como tal influyen notablemente en su motivación para realizar un esfuerzo en diversos aspectos del trabajo. Todo lo anterior indica que las medidas objetivas de la aptitud para las ventas no son suficientes en sí mismas. Los pronósticos del desempeño en las ventas mejorarían si también se incluyeran medidas de la aptitud percibida.

## **EL ELEMENTO DEL GRADO DE HABILIDADES**

El grado de habilidades se refiere a la pericia que el individuo adquiere para desempeñar las tareas necesarias, y esto incluye las habilidades aprendidas, como las que sirven para las relaciones interpersonales, el liderazgo, los conocimientos técnicos y las presentaciones. La importancia relativa de cada una de estas habilidades y la necesidad de contar con otras depende de la situación de ventas.

Distintos tipos de tareas de ventas requieren diferentes tipos de habilidades. Por lo tanto, los grados de aptitud y de habilidades son conceptos relacionados. La aptitud consiste en capacidades personales relativamente perdurables, mientras que las habilidades son grados de eficiencia que cambian rápidamente con el aprendizaje y la experiencia. El conjunto de habilidades de un vendedor de *Technologies* que vende sistemas de redes por valor de muchos millones de dólares es distinto del que requiere la persona que vende automóviles Lexus a los consumidores.

La experiencia que el vendedor haya adquirido, así como la amplitud y el contenido de los programas de capacitación para las ventas de la empresa, influyen en el grado de las habilidades. Las compañías estadounidenses gastan enormes cantidades de dinero en capacitación para las ventas, pero prácticamente no existen investigaciones publicadas sobre los efectos que estos programas de capacitación producen en las habilidades, el comportamiento y el desempeño de los vendedores.

## EL ELEMENTO DE LA MOTIVACIÓN

Con el correr de los años, el concepto de motivación ha tenido diversos significados en las obras que se han referido a ella, pero parece que recientemente se ha logrado cierto consenso. Para los propósitos de esta obra, se entenderá por motivación la cantidad de esfuerzo que el vendedor quiere invertir en cada actividad o tarea relacionada a su trabajo. Algunas de estas actividades consisten en visitar a cuentas en perspectiva y a las existentes, preparar y llevar a cabo presentaciones de ventas, tomar pedidos, y presentar informes.

Al parecer, la motivación del vendedor para invertir su esfuerzo en determinada tarea está en función de:

**1** Las expectativas de la persona

**2** Las valías del desempeño

**Las expectativas** se entienden como las probabilidades que calcula el vendedor de que, al invertir su esfuerzo en una tarea específica, logrará un mejor desempeño en una dimensión específica. Si el vendedor, por ejemplo, aumenta la cantidad de visitas que hace a posibles cuentas nuevas, ¿esto aumentará las ventas?

**La valía del desempeño** se entiende como la percepción que el vendedor tiene de la conveniencia de tener un mejor desempeño en una o varias dimensiones. Por ejemplo, ¿el vendedor encuentra que es atractivo aumentar las ventas?

La valía que el vendedor adjudica al desempeño en una dimensión específica, a su vez, está en función de:

**Los medios coadyuvantes** representan la probabilidad de que, según cálculos del

**1** Los medios coadyuvantes

**2** La valía de los premios

vendedor, su mejor desempeño en esa dimensión le llevará a obtener mayor cantidad de premios concretos. Por ejemplo, ¿el aumento de ventas le llevará a obtener una mayor remuneración?



**LA MOTIVACIÓN DEL VENDEDOR INFLUYE DECIDIDAMENTE EN SU DESEMPEÑO, EL GERENTE DE VENTAS DEBE TENER SENSIBILIDAD PARA DETECTAR EL EFECTO QUE PRODUCEN DIVERSOS FACTORES.**

**Las valías de los premios** se entienden como la percepción que el vendedor tiene de la conveniencia de recibir mayores premios como resultado de un mejor desempeño. Por ejemplo, ¿el vendedor encuentra que un aumento en el monto de su compensación es atractivo? La percepción que el vendedor tiene de sus expectativas, los medios

coadyuvantes y las valías afecta su voluntad para invertir esfuerzo en una determinada tarea o para observar comportamientos específicos. Los gerentes de ventas siempre están tratando de encontrar la mezcla correcta de elementos de motivación para conducir a sus vendedores hacia direcciones específicas. El problema es particularmente difícil por el hecho de que los premios que motivan a un vendedor tal vez no motiven a otro. Un ejemplo al respecto es el caso del gerente de un importante negocio de asesoría de Chicago que premió con un abrigo de visón a la vendedora que había tenido el mejor desempeño. El problema estuvo en que ella no usaba pieles. Premiar a la mujer fue una gran idea, pero la implantación del premio le produjo problemas al gerente de ventas. Es más, lo que motiva a una persona en una etapa de su carrera, tal vez no la motive en otro momento.

El gerente de ventas no tiene un control directo sobre la forma en que la persona percibe las expectativas, los medios coadyuvantes y las valías. Sin embargo, sí llega a influir en esas percepciones mediante algunas de sus acciones, como la forma de supervisar al vendedor o de premiarlo.

Puesto que la motivación del vendedor influye decididamente en su desempeño, el gerente de ventas debe tener sensibilidad para detectar el efecto que producen diversos factores.



## **EL ELEMENTO DE LAS VARIABLES PERSONALES, ORGANIZACIONALES Y DEL ENTORNO**

El modelo del desempeño en las ventas que se muestra en la figura anterior indica que las variables de los elementos personales, organizacionales y del entorno influyen en cuanto al desempeño en las ventas en dos sentidos: 1) facilita directamente el desempeño o lo limita, 2) influye en las otras determinantes del desempeño e interactúa con ellas, por ejemplo, las percepciones del rol y la motivación.

La siguiente información es recuperada de forma textual del libro titulado *Administración de ventas* (2012) de Jobber, D & Lancaster.

La diversidad de la naturaleza de la situación de compra significa que existen muchos tipos de trabajos de ventas, ya que la venta varía de acuerdo con la naturaleza de la tarea de vender.



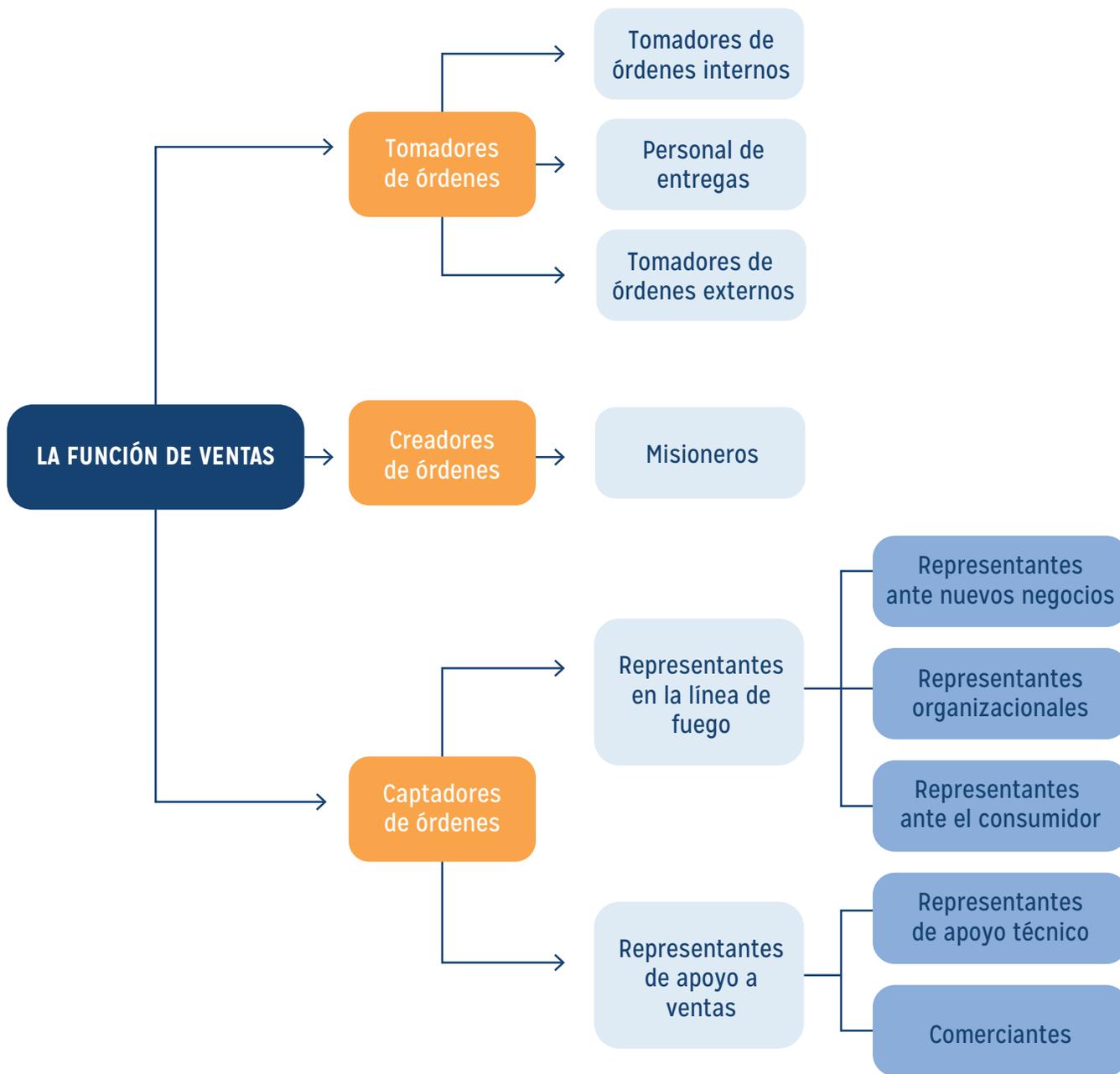


Figura 3. Tipos de venta.

Fuente. Adaptado de Jobber, D & Lancaster, G. (2012) Administración de ventas, (8 ed.). Pearson, México.



La **figura 2** muestra que existe una distinción fundamental entre quienes toman las órdenes, quienes las crean y quienes las obtienen. Los primeros responden a clientes que ya están comprometidos; los creadores de órdenes no reciben directamente una orden, pues hablan con especificadores y no con los compradores; mientras que los captadores de órdenes intentan persuadir a los clientes de hacer una orden de forma directa.

Existen tres tipos de tomadores de órdenes: **tomadores de órdenes internos, personal de entregas y tomadores de órdenes externos**. A los creadores de órdenes se les conoce como “**misioneros**”. Por último, los **captadores de órdenes** están en la línea de fuego y son personal de ventas para nuevos negocios, organizaciones o consumidores, o bien, conforman personal de apoyo a ventas que son comerciantes o que pueden brindar apoyo técnico. Ambos tipos de personas que captan órdenes operan en situaciones en las que puede hacerse una venta directa.

## **TOMADORES DE ÓRDENES**

Aquí el cliente tiene completa libertad para elegir productos sin la presencia de un representante de ventas. La tarea del asistente de ventas es puramente transaccional: recibe un pago y entrega los bienes. Otra modalidad entre los tomadores de órdenes internos es la del equipo de ventas de telemarketing, que apoya las ventas de campo tomando órdenes por teléfono.

## **PERSONAL DE ENTREGAS**

La tarea del representante se refiere, principalmente, a la entrega del producto. En América Latina, los periódicos y las revistas se reparten a domicilio. La intención de persuadir a los consumidores para que aumenten el número de periódicos que compran es muy baja: el cliente controla los cambios en la suscripción o en el número de publicaciones que desea recibir. Ganar o perder órdenes depende de la confiabilidad de la entrega y la personalidad del ejecutivo de ventas.

## **TOMADORES DE ÓRDENES EXTERNOS**

Este personal de ventas visita a los clientes, pero su función principal es responder a las peticiones de los mismos, por lo que no busca activamente persuadirlos. Los tomadores de órdenes externos no se hacen cargo de entregar y, en cierta medida, los equipos de *Telemarketing* los reemplazan por su eficiencia en costos.





## **CREADORES DE ÓRDENES (PERSONAL DE VENTAS MISIONERO)**

En algunas industrias, de forma notable en la industria farmacéutica, la tarea de ventas no tiene que ver con cerrar la venta, sino con persuadir al cliente para que especifique los productos del representante de ventas. Por ejemplo, los representantes médicos que visitan a los doctores no pueden hacer una venta directa, ya que el doctor en persona no compra fármacos, sino que los prescribe a los pacientes. De manera similar, en la industria de la construcción, los arquitectos actúan como especificadores y no como compradores; por esto, el objetivo de una visita de ventas no es cerrar la venta. En estas situaciones, la tarea de ventas consiste, más bien, en informar y generar una buena opinión del producto.

## **CAPTADORES DE ÓRDENES**

La última categoría, llamada de captadores de órdenes, está conformada por personal que labora en ventas y cuyo objetivo principal es persuadir al cliente para que haga una compra directa. Ellos son los representantes en la línea de fuego y, de muchas formas, enfrentan los mayores retos de todos los tipos de vendedores. Captar órdenes requiere varias habilidades por parte del representante incluyendo, por ejemplo, identificar nuevos prospectos, persuasión y negociación, y poder crear negocios nuevos y rentables ante una competencia muchas veces feroz.



## **REPRESENTANTES DE APOYO TÉCNICO**

La tarea de este tipo de personal de ventas es brindar apoyo en ventas a los representantes en la línea de fuego, de manera que suele considerarse parte del grupo de captadores de órdenes. Cuando un producto es muy técnico y las negociaciones son complejas, un representante de ventas puede estar apoyado por especialistas del producto y financieros que proporcionan la información técnica detallada requerida por los clientes. Esto puede ser una labor continua como parte de un equipo de cuentas clave, o temporal si se llama a los especialistas solo cuando sea necesario.

## **COMERCIANTES**

Estas personas ofrecen apoyo en situaciones de venta al mayoreo o al menudeo. Las órdenes se negocian para el país en la oficina matriz, pero las ventas individuales están apoyadas por comerciantes que dan consejos sobre exhibición, promociones de ventas, verificación de niveles de inventario, y sobre cómo mantener el contacto continuo con los gerentes de las tiendas.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Johnston, M & Marshall, G. (2009) Administración de ventas. (9. e.d.). México: McGRAW-HILL.

Jobber, D & Lancaster, G. (2012) Administración de ventas. (8 e.d.). México: Pearson.

Anderson, R. (1994) Administración de ventas. (2 e.d.). México: McGRAW-HILL.

