



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES  
ESCUELA DE MARKETING, DISEÑO Y PUBLICIDAD**

**ASIGNATURA**

**ADMINISTRACIÓN DE VENTAS  
III C. 2013**

**Docente: MSc. Marcia González Barberena**

**Managua, septiembre 2013**

## TEMAS DE ADMINISTRACION DE VENTAS

<b>Tema I. Planificación y Pronóstico de Ventas</b>
1.1. Técnicas para Planificar las Ventas
1.2. Importancia de Planificar las Ventas
1.3. Técnicas para Presupuestar las Ventas
1.4. Pronóstico de Ventas
<b>Tema II Organización de las Ventas</b>
2.1 Importancia de la Organización de un Equipo de Ventas
2.2 Principios de la Organización
2.3 Factores que afectan una estructura de ventas
2.4 El proceso de decisión
2.5 Áreas de control de la organización de ventas
<b>Tema III Dotación de Personal</b>
3.1 Reclutamiento de personal
3.2 Selección de Personal
3.3 Descripción del puesto de trabajo
<b>Tema IV La Dirección de Ventas</b>
4.1 La Dirección Comercial
4.2. Funciones Básicas del Director Comercial
4.3. Retos del Director Comercial del Futuro
<b>Tema V: Evaluación y control de las ventas</b>
5.1 Consideraciones para la implementación del control
5.2 Principios del control de ventas
5.3 Proceso de Control
5.4 La Importancia del Seguimiento en el Proceso de Ventas

## Introducción

El cada vez más complejo mundo de las ventas nos hace presagiar para el siglo XXI grandes cambios producidos no sólo por los avances tecnológicos, sino por la evolución profesional de las personas que componen los diferentes equipos comerciales.

Llevamos algunos años siendo conscientes de que el verdadero valor de las empresas está en la actualidad en el talento de quienes las forman y se han puesto en marcha para gestionar, además de los activos propios de la compañía, el capital humano y el conocimiento.

Es aquí donde la fuerza de venta y todas las personas que engloban la actividad comercial adquieren un mayor protagonismo. El mercado está evolucionando muy rápidamente y ello obliga a que el departamento de marketing trabaje muy estrechamente con el de comercial para adecuarse lo mejor posible a la denominada era de inteligencia comercial.

Algunos analistas precisan que el modelo tradicional de venta no puede cambiar de repente y precisa una etapa de transición larga hacia nuevos sistemas, la realidad nos está demostrando que el cambio se está produciendo y debemos estar abiertos para dar respuestas satisfactorias a la fuerte competitividad que existe hoy en día entre las empresas.

Por eso no podemos dar la espalda a aquellas variables que influyen muy directamente en el mercado y serán las que marquen el futuro de la venta. Principalmente destaco las siguientes:

- La irrupción de las nuevas tecnologías y sistemas de información.
- La mejor preparación de las personas que enfocan su actividad profesional a la venta.
- La apertura a nuevos canales de distribución.
- La aparición de las *task forces* y servicios auxiliares.
- Mayor protagonismo de la distribución.

Lo hasta aquí expuesto hace pensar en un futuro muy prometedor a las personas que se dediquen a vender, pero hoy en día el mercado nos indica que en muy pocas tarjetas de visita profesionales aparece la palabra vendedor, ya que en nuestro país se sigue considerando un término peyorativo y que se sustituye por otras de mayor estatus. Durante estos últimos años se han invertido innumerables esfuerzos en mejorar nuestro I+D+i; los procesos de

producción y el marketing, pero no así los procesos de venta para adecuarlos a la problemática actual, a lo que denomino «ventas inteligentes».

El éxito del formato supermercados de grandes cadenas, por ejemplo, al adquirir cobertura nacional y centralizar las decisiones, obliga a las empresas proveedoras a reformular sus organizaciones comerciales, abandonando los esquemas de sucursales.

## **Tema I. Planificación y Pronóstico de Ventas**

1. 1. Funciones de la Gerencia de Ventas
1. 2. Pasos para Planificar las Ventas
1. 3. Importancia de Planificar las Ventas
1. 4. Técnicas para Presupuestar las Ventas
1. 5. Pronóstico de Ventas

### **1. 1. Las Funciones de la Gerencia de Ventas:**

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Establecer metas y objetivos. Es importante aclarar que las metas son a largo plazo o sea, son más idealistas, es como decir que la meta puede ser, llegar ser el número uno en un mercado determinado, mientras que los objetivos son más precisos y a plazos más cortos. Un objetivo sería vender diez millones en el próximo trimestre.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Este proceso es de vital importancia y deber realizarse en el mismo orden en que se ha citado, de forma que primero calculemos cual es la demanda real del mercado y considerando nuestra participación en el mismo, podamos pronosticar nuestras ventas. Dicho pronóstico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de materia prima, el pago a suplidores o cualquier otro compromiso con acreedores.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y como debe tratar el mismo, es quien está llamado a estructurar el departamento.

- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. Esta función del gerente de ventas, dependerá de la estructura de la empresa, porque en muchos casos, estos procedimientos son realizados por el departamento de recursos humanos, aunque la forma idónea sería que Rec. Humanos, recluten y seleccionen previamente y luego se le presente al gerente solo los mejores candidatos para ser incorporados a la empresa.
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Esto es así, porque al gerente se le entregan sus responsabilidades como cuotas generales de ventas y territorios amplios. Para cumplir estas cuotas el gerente debe dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores, tomando en cuenta las posibilidades de cierre de cada vendedor y sus zonas geográficas, de modo tal, que cada representante conozca sus cuotas y la sumatoria de estas, den como resultado el objetivo de venta al gerente.
- Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta. La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque lleva satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por el mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza.
- Los planes de compensación, son muy variados y dependerán del producto que se esté trabajando y de cómo este organizada la estructura de ventas.
- Conducir el análisis de costo de ventas. Toda planificación debe tener incluida un análisis de costos. Dentro de esos análisis debe estar definida cual sería el costo para alcanzar las ventas deseadas y como es el gerente quien conoce las estrategias para alcanzar los objetivos, es quien debe analizar los gastos en que incurrirá la compañía en el desarrollo de su plan.
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. El gerente debe de calificar el desempeño de sus vendedores básicamente comparando el período actual con los anteriores y a los vendedores uno con otros.
- Monitorear el departamento. Es misión del gerente velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando cabo de la forma idónea y que sus representantes sean buenos ciudadanos corporativos.
- Determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes.

- Elaborar las previsiones de venta de común acuerdo con el departamento de marketing.
- Planificar los objetivos y estrategias de su equipo.
- Desarrollar una estructura organizativa de venta capaz de alcanzar los objetivos.
- Reclutar y seleccionar al personal de ventas, o contribuir a ello.
- Formar a estos equipos comerciales con arreglo a los conocimientos y otras técnicas necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- Motivarlos y dinamizarlos para que desempeñen su trabajo lo mejor posible.
- Valorar y controlar su labor para asegurarse de que alcancen los objetivos previstos.

## 1.2. Pasos para Planificar las Ventas

La planeación de ventas comprende siete pasos que son:

**1. Recopilación de Información.** El primer paso en la planeación es recopilar información acerca del problema en cuestión. Se pueden obtener datos útiles a partir de fuentes subjetivas y objetivas.

Desarrollar un marco de referencia adecuado para entender un problema es una habilidad administrativa importante. Como las ventas futuras son básicas para toda la organización, los gerentes de ventas también trabajan mucho con pronósticos. El desarrollo de cálculos precisos de las ventas futuras repercute en las necesidades de personal de una organización, en la planeación de la producción, los requerimientos de distribución y en otros aspectos.

**2. Fijación de Objetivos.** Cuando se definen los resultados finales de una organización se fijan objetivos. Las cinco características de un objetivo pueden recordarse con facilidad mediante la palabra *SMART*: específico, medible, acordado, realista y relacionado con el tiempo.

**3. Desarrollo de Estrategias.** En su forma más básica, el desarrollo de estrategias consiste en decidir qué hacer, cómo y cuándo. En el contexto de una organización, el término estrategia tiene un significado menos beligerante; es el medio por el cual una organización alcanzará sus objetivos, dado un conjunto de limitaciones ambientales y políticas organizacionales.

**4. Desarrollo de Políticas.** Las políticas son las decisiones permanentes relativas a los asuntos estratégicos recurrentes y restringen las clases de estrategias aceptables para lograr los objetivos.

**5. Desarrollo de Programas.** Los programas descomponen los objetivos y estrategias en pasos manejables que pueden identificarse, delegarse e instrumentarse, cuyos resultados se pueden medir. Estos pasos de acción se conocen también como tácticas, otro término de guerra griego que significa: la ciencia o el arte de maniobrar soldados o barcos en presencia del enemigo. Un calendario es la parte del programa que jerarquiza la terminación de los pasos de acción y específica la secuencia que se realizarán. Los gerentes de ventas crean programas que organizan las actividades de los vendedores para alcanzar los objetivos correspondientes.

**6. Establecimiento de Procedimientos.** Los procedimientos son programas de acción estandarizados que se refieren a asuntos tácticos recurrentes. A menudo constituyen la forma más eficiente de desempeñar una tarea. También proporcionan uniformidad para terminarla. El registro de un pedido puede requerir que se respeten los procedimientos estándares. Entre los procedimientos de ventas se incluyen descripciones detalladas para llenar formas de pedidos, manejar gastos o informes de accidentes, etcétera.

**7. Presupuestación.** Es la asignación de recursos a programas. Los recursos incluyen personas, capital de trabajo e información. La información acerca del mercado y los competidores se ha vuelto un recurso cada vez más importante y costoso en la administración de ventas. Los vendedores y los gerentes de ventas deben presupuestar su tiempo, gastos y materiales promocionales.

**Clase Práctica:**

**Proponga ejemplos de cada uno de los pasos para planificar las ventas**

## **1.2. Importancia de planificar las ventas**

Desde el punto de vista conceptual la tarea de planeación del gerente de ventas es la misma que la del gerente de mercadeo, e incluye establecer objetivos enfocados en la misión y relacionados con la comprensión de los puntos fuertes, puntos débiles, las oportunidades y las amenazas. Los objetivos de la fuerza de ventas incluyen desarrollar nuevos negocios, vender los servicios, obtener información y proteger el territorio contra los ataques de la

competencia. Estos objetivos que orientan la formulación de las estrategias de ventas, deben desarrollarse junto con la fuerza de venta.

Un componente importante del proceso de planeación de ventas es preparar planes de contingencia, tomando en cuenta las influencias impredecibles e incontrolables, como los cambios en el entorno económico, legal o regulatorio, que pueden afectar en el desempeño de ventas.

El marco de planeación debe incorporar varias premisas, incluyendo los peores escenarios. Quizá el beneficio más grande de la planeación sea que proporciona la base para el control. Lo hace proporcionando normas por las cuales puede medirse el desempeño, siendo entonces evidente cualquiera desviación del plan.

### **1.3. Técnicas para presupuestar las ventas**

Se emplea en las compañías no fabricantes. Usualmente abarca la planificación de ventas. El plan de ventas es el primer presupuesto de mercancía en una empresa comercial.

**El Método de Precios Unitarios** se planifica las ventas que habrán de venderse así como su precio unitario de ventas para cada artículo. El método resulta práctico cuando:

- El número de línea de producto es limitado.
- El Precio de venta es relativamente alto.

**Método del Monto de las Ventas.** Con éste método se planifica las ventas en términos monetarios para cada departamento de venta. Al planificar las ventas en una compañía deben considerarse varios factores:

- Medio ambiente externo.
- Condiciones generales de los negocios que puedan afectar a la compañía durante el próximo periodo.
- Condiciones locales de los negocios que se prevé prevalezcan.
- La tendencia de la población en el área de comercialización.
- Probable inflación o deflación.
- Cambios esperados en la situación competitiva.
- Estilos tecnológicos esperados.



## 1. 4. Pronósticos de ventas

### Desarrollo de los Pronósticos de Venta

El pronóstico de ventas difiere del potencial de ventas de la empresa. Este establece lo que serán las ventas reales de la empresa a un determinado grado de esfuerzo de mercadeo de la compañía, mientras que el potencial de ventas evalúa qué ventas son posibles en los diversos niveles del esfuerzo de mercadeo, suponiendo que existan ciertas condiciones del entorno. También se denomina como, la técnica que le permite calcular las proyecciones de ventas de una manera rápida y confiable, utilizando como fuentes de datos, ya sea las transacciones de inventarios o la facturación de ventas realizadas. También permite estimar la demanda hacia el futuro, basándose en información histórica generada por el movimiento de productos del módulo de Control de Inventarios o por las ventas del módulo de Facturación.

#### Ventajas:

1. Apoyo a la toma de decisiones por parte de las Gerencias de Mercadeo, Ventas y Producción, al proveerlos con información congruente y exacta, la cual se calcula utilizando modelos matemáticos de pronóstico, datos históricos del comportamiento de las ventas y el juicio de los ejecutivos representantes de cada departamento involucrado de la empresa.
2. Mayor seguridad en el manejo de la información relacionada con las ventas de la empresa.
3. Gran flexibilidad en la elaboración de pronósticos y para la creación y comparación de múltiples escenarios para efectos de análisis de ventas proyectadas.
4. Apoya las decisiones del departamento de Ventas de una manera eficaz y oportuna, al pronosticar los lineamientos de los productos y las demandas establecidos dentro del Plan Maestro de Producción.

Las técnicas generalmente aceptadas para la elaboración de pronósticos se dividen en cinco categorías: juicio ejecutivo, encuestas, análisis de series de tiempo, análisis de regresión y pruebas de mercado. La elección del método o métodos dependerá de los costos involucrados, del propósito del pronóstico, de

la confiabilidad y consistencia de los datos históricos de ventas, del tiempo disponible para hacer el pronóstico, del tipo de producto, de las características del mercado, de la disponibilidad de la información necesaria y de la pericia de los encargados de hacer el pronóstico. Lo usual es que las empresas combinen varias técnicas de pronóstico.

- **Juicio Ejecutivo**

Se basa en la intuición de uno o más ejecutivos experimentados con relación a productos de demanda estable. Su inconveniente es que se basa solamente en el pasado y está influenciado por los hechos recientes.

- **Encuesta de Pronóstico de los Clientes**

Útil para empresas que tengan pocos clientes. Se les pregunta que tipo y cantidades de productos se proponen comprar durante un determinado período. Los clientes industriales tienden a dar estimados más precisos. Estas encuestas reflejan las intenciones de compra, pero no las compras reales.

- **Encuesta de Pronóstico de la Fuerza de Ventas**

Los vendedores estiman las ventas esperadas en sus territorios para un determinado período. La sumatoria de los estimados individuales conforma el pronóstico de la Empresa o de la División. El inconveniente es la tendencia de los vendedores a hacer estimativos muy conservadores que les facilite la obtención futura de comisiones y bonos.

- **El Método Delfos (Del phi)**

Se contratan expertos que hacen pronósticos iniciales que la empresa promedia y les devuelve para refinar los estimados individuales. El procedimiento puede repetirse varias veces hasta cuando los expertos - trabajando por separado - lleguen a un consenso sobre los pronósticos. Es un método de alta precisión.

- **Análisis de Series de Tiempo**

Se utilizan los datos históricos de ventas de la empresa para descubrir tendencias de tipo estacional, cíclico y aleatorio o errático. Es un método

efectivo para productos de demanda razonablemente estable. Por medio de los promedios móviles determinamos primero si hay presente un factor estacional. Con un sistema de regresión lineal simple determinamos la línea de tendencia de los datos para establecer si hay presente un factor cíclico. El factor aleatorio estará presente si podemos atribuir un comportamiento errático a las ventas debido a acontecimientos aleatorios no recurrentes.

- **Análisis de Regresión**

Se trata de encontrar una relación entre las ventas históricas (variable dependiente) y una o más variables independientes, como población, ingreso per cápita o producto interno bruto (PIB). Este método puede ser útil cuando se dispone de datos históricos que cubren amplios períodos de tiempo. Es ineficaz para pronosticar las ventas de nuevos productos.

- **Prueba de Mercado**

Se pone un producto a disposición de los compradores en uno o varios territorios de prueba. Luego se miden las compras y la respuesta del consumidor a diferentes mezclas de mercadeo. Con base en esta información se proyectan las ventas para unidades geográficas más grandes. Es útil para pronosticar las ventas de nuevos productos o las de productos existentes en nuevos territorios. Estas pruebas son costosas en tiempo y dinero, además alertan a la competencia.

**Clase práctica:** utilizando el método de Análisis de Series de Tiempo y análisis de Regresión proponer un pronóstico de ventas de un producto en particular.

## **Tema II Organización de las Ventas**

- 2.1 Importancia de la Organización de un Equipo de Ventas
- 2.2 Principios de la Organización
- 2.3 Factores que afectan una estructura de ventas
- 2.4 El proceso de decisión

La organización del departamento comercial viene dada por las diversas alternativas que una empresa tiene para estructurar las diferentes actividades comerciales; siempre estará condicionada a una serie de factores internos y

externos, como pueden ser: el tamaño de la empresa, la filosofía que se va a seguir, los recursos económicos, la proyección de futuro, el tipo de mercado y producto, etc.

Su principal logro radica en la realización y consecución de los objetivos comerciales dados por la empresa. Al igual que no existe un «*vendedor tipo*» en las organizaciones comerciales, tampoco hay una serie de modelos estándar de organización, debido principalmente a la enorme diversidad de clientes y mercados. Los estudios realizados sobre organización comercial han dado como resultado una serie de premisas que en principio son necesarias:

1. Se deben definir y comunicar claramente los objetivos empresariales, departamentales e individuales.
2. Se debe delegar, tanto como sea posible, la responsabilidad (y necesaria autoridad) para la consecución de resultados.
3. Las personas en las que se ha delegado el poder han de ser capaces de ejercerlo y creer en lo que están haciendo, ya que en caso contrario ninguna estructura organizativa servirá para nada.

La dirección general con el apoyo de la dirección comercial marcan los instrumentos de organización que consideren más adecuados, aunque en principio nosotros recomendamos: un manual con la descripción detallada de los puestos de trabajo, los manuales operativos precisos para llevar a buen término su gestión y el «manual de venta», herramienta imprescindible en todo departamento comercial que se considere competitivo. Debido a su importancia, su elaboración y utilidad los tratamos de forma independiente en el capítulo.

El medio interno de ventas puede representarse como un espacio configurado por cuatro factores:

- Objetivos de ventas
- Personas
- Reglas de interacción
- Capital (activos y gastos)

**Los *objetivos de ventas*:** establecidos en el plan comercial- pueden ser:

- Estratégicos / operativos
- De captación / de mantenimiento

**En cuanto a las *personas*:** la configuración del equipo de ventas requiere definir:

- la cantidad (dotación)
- la calidad deseada en cada una de ellas, en los atributos de personalidad, conocimientos, aptitudes y actitudes.

**Las *reglas de interacción*:** tienen por objetivo orientar los contactos entre el área de ventas, el resto de los sectores de la empresa y el cliente, con el fin de pautar la naturaleza del vínculo a mantener con este último. A modo de ejemplo, ese vínculo podrá ser:

- operativo-afectivo
- cordial -frío
- a corto plazo-a largo plazo
- leal-opportunista

El tipo de vínculo a desarrollar definirá las funciones a generar en el área de ventas y los objetivos, perfiles y capacitación de los recursos humanos a aplicar en cada sector.

Actualmente, se ha puesto gran énfasis en las relaciones o contactos con el cliente y, en consecuencia, se dispararon las necesidades de coordinación entre los distintos sectores que contactan con el cliente (ventas, atención al cliente, logística) y los requerimientos de capacitación de estos *recién llegados a la actitud de ventas*. También el nivel de gastos y activos destinados a ventas, deberían preverse en función del *target-objetivo*.

Si el cliente cambia, la empresa debe cambiar; Para adaptarse a los cambios, el área comercial está dando diversas respuestas:

- Incorporación de tecnología
- Reacomodamiento de las funciones e interrelaciones entre marketing y ventas.

- ***Trade marketing***: este cargo nacido en el ámbito del retail masivo tiene la responsabilidad de gestionar el posicionamiento de la empresa en el punto de venta a través del control de precios, el manejo de la exhibición y la programación de las promociones.

- **Category manager:** es un paso más en la dirección anterior. Proveedor y detallista acuerdan compartir conocimientos y decisiones a los efectos de mejorar la rentabilidad global de una categoría de productos.

- **Ejecutivo de grandes cuentas:** es la aplicación del criterio de especialización basado en el cliente, en este caso, en función de su importancia en el facturado, complejidad, cobertura, prestigio.

- **Grupos de venta:** surge de la aplicación simultánea de dos de los criterios de especialización: cliente y función.

Seis dimensiones definen nuestra relación con el cliente: 1. las características del cliente, 2. el tipo de producto, 3. la estrategia competitiva, 4. los canales de distribución disponibles, 5. el vínculo a establecer, y 6. la modalidad de abordaje. Veamos cómo afectan las particularidades de cada dimensión al vendedor:

**1. Las características del cliente:** el cliente debe sentirse cómodo y sintonizar con el vendedor. Pensemos el perfil del vendedor adecuado para la venta de ropa de deportes alternativos para pre-adolescentes en contraste con un vendedor de planes de inversión en el extranjero, orientados al inversor maduro.

**2. El tipo de producto:** las características de un producto o servicio obligan a plantear un escenario de ventas específico (catálogos, demostraciones, ambientaciones, período de prueba). Por ejemplo, una empresa líder en nuestro país basó su estrategia de incremento en el mercado caliente mediante la demostración del producto. En cambio, al comprar una heladera, damos por descontado que enfría y no necesitamos demostración alguna. En muchas empresas la complejidad de la demostración obliga a la creación de un sector especializado dentro del área de ventas. Los productos de alta complejidad, a modo de ejemplo, obligan a formar equipos de venta interdisciplinarios.

**3. La estrategia competitiva:** si hemos definido una oferta con énfasis en el servicio, el vendedor tendrá que tener disposición y entrenamiento para leer en el cliente el potencial de satisfacción y realizarlo.

**4. Los canales de distribución disponibles:** imaginemos qué tipo de vendedor de seguros necesitaríamos en cada caso:

- Para negociar con un banco que acepte distribuir nuestros productos.

- Para conducir un grupo de *broker* independientes, por medio de los cuales debemos alcanzar el número comprometido en el presupuesto.
- Para persuadir al *cliente potencial* que ha llamado a un call center en respuesta a un anuncio gráfico aparecido en el diario del fin de semana.

En el momento de diseñar la estructura comercial, las dificultades mayores surgen en los canales minoristas tradicionales. Una posible solución es diferenciar, dentro del sector de ventas, un área responsable de la optimización del canal, por fuera de la rutina de los vendedores con contactos preestablecidos.

**5. El tipo de vínculo a establecer:** la empresa debe decidir si quiere mantener con el cliente una relación duradera o una relación ocasional. Son dos modelos que implican dos tipos distintos de vendedores. Cada tipo de contacto requiere vendedores de distinto perfil psico-profesional. En la medida que la Dirección enfatice las funciones de mantenimiento, diferenciará vendedores en el que las habilidades en el trato personal y la capacidad administrativa tendrán más relieve que la agresividad vendedora.

**6. La modalidad de abordaje:** una compañía local de venta de servicios operaba con dos modalidades de venta -telefónica y personal-, dejando para el primer sistema el cliente de menor potencial. El problema residía en que cuando el prospecto de la modalidad telefónica exigía una visita personal, la oportunidad se perdía; en cambio, muchos clientes de atención personal no justificaban la visita. La pluralidad de abordajes no se optimizaba al no estar coordinadas las dos áreas de ventas.

**La estructura organizacional también está condicionada por las dimensiones señaladas:**

### **Una clara visión**

Ningún diseño organizativo, por prolijo que sea, suple la necesidad de una clara visión de la gerencia comercial. Una estrategia esclarecida permite bajar criterios en vez de órdenes. Vendedores *autocentrados*, con poder de decisión y buen conocimiento del campo, encontrarían el camino para lograr el budget de forma más rápida y adecuada que los de una organización más rígida, adherida a organigramas y procedimientos. Hay todo un camino teórico y práctico a recorrer sobre la base de estas consideraciones.

## **Importancia de la organización de un equipo de ventas**

El proceso de organización de un equipo de ventas consta de tres etapas fundamentales:

- 1. Etapa de Planificación.** Incluye el establecimiento de objetivos y la decisión sobre la forma de alcanzarlos.
- 2. Etapa de Ejecución.** Incluye la organización, la selección y contratación de personal para la organización y la dirección de las operaciones de la misma.
- 3. Etapa de Valoración.** Constituye un excelente ejemplo de la naturaleza interrelacionada y continuada del proceso de administración; es decir, la valoración supone dirigir la vista atrás, y al mismo tiempo, mirar hacia delante. Al volver la vista atrás, la administración de la empresa compara los resultados de sus operaciones con sus planes y objetivos. Al mirar hacia delante, dicha valoración sirve de ayuda para la planificación estratégica futura.

Anteriormente, haciendo referencia a la década de los 70 y parte de los 80, se tomaba más en cuenta los procesos de planificación estratégica del marketing, sin importar el factor humano. Los vendedores eran ridiculizados y la venta personal criticada con frecuencia y era muy difícil atraer a gente joven calificada para los trabajos de ventas.

En la actualidad la mayoría de los ejecutivos de ventas de nivel medio y bajo dedican mucho más tiempo a temas relacionados con la selección y contratación de personal, a temas operativos; tomando en cuenta que el costo de seleccionar, contratar y dirigir un equipo de ventas es el más importante de los costos de marketing en la mayoría de las empresas.

## **Ámbito de la Organización de un Equipo de Ventas**

A medida que va transcurriendo la última década del siglo XX, las empresas se ven forzadas, como consecuencia de una serie de presiones competitivas y económicas, a adoptar una postura más orientada hacia el mercado.

Las empresas orientadas al mercado coordinan e integran todas sus actividades en pos del objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes. Administradores eficientes, adaptables a las circunstancias, líderes emprendedores que constituyen el motor del cambio dentro y fuera del negocio. Este tipo de organizaciones tiene como objetivo fomentar un entorno en el que



dicho objetivo esté presente en cada una de las decisiones que tomen. Para esto se requiere un director general que tenga experiencia en marketing o al menos, centrado en las actividades de marketing.

El papel que desempeñan los equipos de ventas actualmente dentro de las empresas es más significativo, ya que estos asumen el papel de consultor y coordinador de marketing. Asesoran a sus clientes para ayudarlos a definir sus necesidades y sus problemas.

Coordinan la recopilación de información sobre mercado y cliente que es necesaria para evaluar tales necesidades, esta información es presentada a los departamentos correspondientes, Ej. Producción, si es problema de producción, distribución, calidad, promoción, etc. Ellos son la cara de la empresa ante los clientes, y les corresponde la responsabilidad de resolver los problemas y satisfacer adecuadamente las necesidades de sus clientes.

La función clave de la organización de ventas consiste en asumir el liderazgo frente a sus clientes y en nombre los mismos.

### **Planificación de Actividades**

Para un correcto funcionamiento y el incremento de la fuerza motivacional del vendedor, la gerencia de ventas ha desarrollado unas actividades, encaminadas a motivar al personal y aumentar las comisiones de venta. De esta manera se proyectan metas fijas y posibles de cumplir.

En primer lugar, y coincidiendo días después del reporte trimestral, se organizará una reunión de vendedores; con el fin de resaltar logros individuales por mayor comisión de ventas, noticias y una reunión general de integración con todos los vendedores de la zona. Para realizar una mayor integración, anualmente se realizará una reunión a nivel nacional con todos los vendedores.

Estas reuniones buscan motivar al personal, de manera que se sienta parte de la empresa y sientan que sus logros son reconocidos.

Entre otras actividades, están las charlas de capacitación, programadas semestralmente para actualizar a los vendedores y supervisores en el amplio tema de las ventas. En estas reuniones se contarán con conferencistas reconocidos en el gremio y con grandes cosas que enseñar.

## **Condiciones Económicas**

La Gerencia de Ventas ha ideado unas condiciones económicas favorables para el vendedor, con miras a que se adapte fácilmente al nuevo modelo gerencial de ventas propuesto; de esta manera se espera que se incremente su productividad, y por *secula seculorum*, las ventas.

En primer lugar, y según los resultados de la investigación de mercados, que determine el número de clientes potenciales, y el número de clientes que se espera impactar, se determinará el número de vendedores para cada zona y su comisión, que en principios será una cuota fácil de cumplir, considerando que por primera vez se está incursionando realmente y con paso firme en todo el mercado nacional. Además las comisiones serán justas y habrá estímulos económicos y reconocimientos personales a los vendedores que logren superar a un nivel determinado las ventas, y un premio adicional si mantienen ese volumen de ventas creciente en un periodo de por lo menos tres meses.

Se les notificará de todas estas ventajas, además de las posibilidades de ascenso meritorio que facilitará la empresa, por experiencia y por logros obtenidos. Todo esto encaminado a mantener unos niveles de pertenencia y contento amplios en la fuerza de ventas, para que salgan motivados a conseguir nuevos clientes.

## **Jerarquía del departamento de ventas**

Este departamento al igual que otros, puede dividirse jerárquicamente de diferentes maneras, pero la siguiente, en orden descendente, es generalmente la más aceptada:

- Vicepresidente de Ventas
- Gerente nacional de ventas
- Gerente regional de ventas
- Gerente del distrito
- Supervisor de ventas
- Representante de ventas y
- Asistente de ventas

## **Integración de la Gerencia de Ventas y de Marketing**

Ambas son funciones de marketing en la empresa y es fundamental que tanto el personal de marketing como el de ventas, estén enfocados en objetivos y metas comunes.

La oficina de marketing, debe dar soporte a las ventas en diferentes aspectos como son:

- Publicidad, debe coordinar los esfuerzos publicitarios.
- Promoción de ventas, está llamada a proveer al departamento de ventas, con material POP, como son folletos, catálogos y otros materiales promocionales fundamentales para la venta.
- Exposiciones. Tienen un carácter informativo.
- Investigación de mercado. Es la recopilación e interpretación de datos referentes al mercado en cuestión.
- Planeación de marketing. Sirve de base para la planeación de ventas.
- Desarrollo y planeación de productos. Esta función de mercadeo es primordial porque es la que origina nuevos productos que serán incorporados a la carpeta actual y aumentara las posibilidades de ventas al departamento.
- Desarrollo de mercado. Mediante esta práctica el marketing detecta nuevos mercados, donde nuestros productos o servicios, pueden ser comercializados.

Cuando las ventas son de producto de instalación, los cuales no se compran con frecuencia, como una red de informática, bajo Unix, los factores que intervienen en la venta son diferentes y regularmente son los siguientes:

- Alta gerencia, porque cada venta es un logro importante.
- Especialistas y técnicos, quienes conocen a fondo el producto.
- Representantes de ventas y servicio al cliente.
- Representantes del fabricante.

En todo caso y sin importar la naturaleza de la venta, el proceso de planeación es parte vital del proceso administrativo. Cuando se está planificando, se trata de refinar constantemente la misión de la compañía, se fijan las metas y objetivos, generales y específicos, que conduzcan a obtener el cumplimiento de la misión de la empresa, la cual es normalmente diseñada, por las mas altas esferas jerárquicas de la empresa.

La planeación varía en cuanto a su duración dependiendo del nivel de la empresa que se está planificando. Por ejemplo, la presidencia planifica en periodos de uno a cinco años, mientras que las ventas se planifican trimestral, mensual o hasta semanalmente. El proceso de planeación cuenta con pasos fundamentales que son los siguientes:

**Análisis de la situación.** En éste, tenemos que estudiar las características del mercado, el costo de ventas, la competencia, la mezcla promocional, los factores políticos y los de la macro-economía que puedan afectar a la empresa, además de cualquier otra variable que pueda afectar nuestros pronósticos de ventas.

### **Fijar metas y objetivos.**

Determinar el potencial del mercado. Significa definir el máximo de ventas posible en el mercado estudiado.

Pronóstico de ventas. Esto es tomar en cuenta el potencial del mercado y nuestra participación para estimar las posibles ventas.

Seleccionar estrategias. Mediante este proceso se escogen las tácticas y estrategias necesarias para obtener los resultados esperados.

### **Desarrollar actividades.**

#### **Presupuestar.**

Crear el plan. Es cuando finalmente elaboramos el documento detallado del plan de ventas.

Controlar el plan. Esta última fase es la más importante, porque de ella depende el éxito de los esfuerzos realizados en la planificación y durante el control, podemos determinar posibles fallas en los procedimientos y tomar las medidas a lugar para corregirlas.

### **Responsabilidad y Funciones**

#### **Junta Directiva**

**Funciones:** Tomar las decisiones más relevantes de la empresa; fijar sus objetivos, proyecciones y expectativas, y hacer un seguimiento de la

productividad de la misma. Deben ser Accionistas mayoritarios o representantes de los accionistas minoritarios de la empresa, con autoridad ética y profesional para tomar decisiones.

### ***Gerencia General / Gerente General***

**Funciones:** Representante legal de la empresa; supervisa y dirige el trabajo general. Toma decisiones de carácter medio y forma parte pasiva de la junta directiva, a excepción de que sea miembro de la misma.

### ***Departamento de ventas/ Gerente de Ventas***

**Funciones y Responsabilidades:** Administrar las ventas a nivel Nacional; supervisar y recibir informes de las tres zonas del país a su cargo y solucionar problemas de rango mayor. Es su responsabilidad cumplir con el mínimo de volumen de ventas establecido por año y para ello debe además diseñar mecanismos que impulsen la actividad de los vendedores y su consecuente alcance de la cuota.

### ***Dirección por zonas/ Directores de Ventas Norte, Centro y Sur***

**Funciones y Responsabilidades:** Administrar las ventas a nivel Regional de cada una de sus zonas. Supervisar y recibir informes de su zona y enviárselas al Gerente de Ventas en un informe trimestral para hacer el seguimiento del volumen de ventas y cumplir con el margen establecido por mes y por trimestre, además de solucionar problemas de rango medio. Es su responsabilidad además generar ideas y mecanismos para incrementar las ventas y/o motivar a los vendedores. Si llegase a descubrir un mecanismo que funcione, debe pedir autorización al Gerente de Ventas para ponerlo a prueba, y de dar efecto, comunicárselo a sus colegas de las otras zonas. Es responsable también de que el volumen de ventas de su zona se cumpla.

### ***Supervisión / Supervisores***

**Funciones y Responsabilidades:** Acatar las órdenes e ideas de su jefe para el incremento de la productividad.

Supervisar a los vendedores a su cargo y hacer un seguimiento continuo de la cuota y la comisión de cada vendedor, para detectar fallas o descubrir vendedores estrella. En caso de encontrar cualquiera de los dos, debe notificarlo a su superior para su posterior solución o motivación del vendedor.

Debe además, desarrollar planes y promociones para el segmento a su cargo, de forma que se adapten de la mejor manera posible.

## 2.2. Principios de la organización comercial

El diseño de la organización de ventas debe seguir *principios organizativos* comunes a cualquier estructura. Tradicionalmente, estos principios son:

- **Unidad de mando:** lo ideal es designar a un solo jefe a quien reportar. En este punto hay dos fuentes de complicaciones. En primer lugar, la estructura informal (en particular, en las empresas familiares); y, en segundo lugar, la estructura matricial, en cuya práctica suele ser difícil separar la responsabilidad del mando jerárquico por un lado, y la autoridad funcional del especialista, el prestador de servicios comunes o el responsable del producto, marca o unidad de negocios, por el otro. Cada comercial dependerá de un solo jefe y trabajará directamente con él. Los jefes conocerán el número de colaboradores a su cargo.
- **Ámbito de supervisión:** es importante mencionar que la tecnología posibilita aplanar las pirámides organizacionales. Un caso notable es una compañía de Estados Unidos en la que 3.000 agentes de seguros reportan de manera directa a un gerente de ventas.
- **Especialización:** la segmentación de mercado que haya adoptado la empresa pautará la forma en que se especialice la fuerza de ventas. Es claro que a mayor especialización mayor necesidad de coordinación y mayores gastos. Son criterios de especialización: la geografía, el producto o servicio, el cliente, y la función. Podría decirse que cada criterio le da relevancia a un aspecto diferente. En orden equivalente, estos criterios son: los costos, las prestaciones del producto o servicio, las necesidades del cliente y el conocimiento (tecnología, *merchandising*, capacitación).
- **Descentralización:** las nuevas tecnologías (redes de todo tipo, laptops, teléfonos celulares, pagers, bases de datos, SFA) han posibilitado la migración del concepto de sucursal al de oficina de ventas, en donde el gerente cambia responsabilidad administrativa por una mayor responsabilidad sobre el mercado. En los bancos más agresivos se observa una tendencia a la reconversión del gerente de la sucursal hacia un perfil definitivamente comercial.
- **Delegación:** en los últimos años, se ha revalorizado el empowerment de individuos y grupos, lo que lleva el nivel de decisión tan cerca de los

hechos como sea posible. La delegación de tareas ha de quedar perfectamente definida.

- Todas las funciones estarán definidas por escrito hasta en los últimos detalles.
- Las supervisiones han de ser oportunas y constantes para que sean efectivas.
- Estabilidad del personal. Debemos conseguir una rotación del personal comercial lo más baja posible. Ser capaces de soportar las bajas de personal sin grandes pérdidas de eficacia, rentabilidad y adecuada atención al cliente.
- Flexibilidad. La organización ha de ser capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes del mercado, previniéndolas y haciendo frente a los cambios de negocios, sin pérdidas en el rendimiento.
- Expansión. Cuando se efectúe una expansión con el consiguiente aumento del número de ventas y trabajo, hay que prever la ampliación de personal para poder atender adecuadamente a los clientes.
- Coordinación. Armonizar las acciones de los diversos comerciales, de modo que no se creen interferencias ni duplicidades en el trabajo. Adecuar a los comerciales en función de las delimitaciones de las zonas de ventas, de modo que todas estén atendidas y cubiertas.
- Creación de la figura *junior*. En todo equipo comercial es interesante contar con la presencia de personal *junior*, para que actúen de comodín en suplencias o necesidades puntuales; posteriormente serán promocionados.

### 2.3. Factores que afectan a una estructura de ventas

A la hora de diseñar la organización de ventas hemos de estudiar los siguientes factores:

- **Volumen de la empresa.** Cuanto mayor es el número de personas que forman la plantilla, mayores esfuerzos hay que dedicar al control y seguimiento. En empresas grandes es necesaria la división o agrupación del personal por áreas geográficas, tipos de clientes, tipos de productos, etc.
- **Número y naturaleza de los productos.** El tipo de productos y gamas implica la necesidad de la especialización del personal. Se han de marcar diferencias entre las líneas de productos.
- **Métodos de distribución.** Determinar el tipo de distribución adecuado y los medios e infraestructura necesarios.

## 2.4. El proceso de decisión

Independientemente del grado de responsabilidad, todo ejecutivo ha de saber hoy en día tomar una decisión importante para su empresa de forma racional y metódica. La realidad me sigue demostrando que el impulso y la primera impresión siguen marcando enormemente la forma de actuar en una compañía.

En principio lo definiremos como aquel proceso racional y continuo mediante el cual, partiendo de ciertos datos y realizando un análisis y una valoración sobre la conveniencia y las consecuencias de las posibles soluciones alternativas respecto a un determinado objetivo o problema, se efectúa la elección final.

Parte de la formación de un directivo consiste precisamente en el entrenamiento en este proceso continuo, y su capacidad se mide teniendo en cuenta la toma de decisiones válidas, en situaciones de emergencia y bajo la urgencia del tiempo. Para toda organización, es básico disponer de un método científico de decisión que pueda suplir las eventuales limitaciones de datos, de conocimientos o de capacidad de análisis por parte de sus directivos. Normalmente, se distinguen seis fases en el proceso de decisión:

- Identificación del problema (el problema existe).
- Análisis del problema (búsqueda de las causas).
- Búsqueda y estudio de soluciones alternativas.
- Elección de la solución más conveniente.
- Ejecución de la solución elegida.
- Control de los resultados reales tras aplicar la solución.

Un problema surge cuando existe una desviación entre lo que teníamos previsto que sucediera y lo que realmente pasa. A este respecto, he de comentar que muchas empresas confunden las consecuencias con el problema, y a lo que realmente hay que dar solución es a este último. La fase siguiente comprenderá el análisis de las causas del problema, para ello se buscarán los datos necesarios, se estudiarán las interrelaciones y se pasarán de las causas primarias a otras, de mayor nivel, hasta llegar a las últimas que expliquen la desviación: ¿alguna causa externa a la organización es la responsable?, ¿fallo en los recursos?, ¿problema organizativo?, ¿dificultades con la competencia?, ¿cuáles son los factores críticos que han desencadenado el problema?...

El proceso de decisión continúa con la búsqueda de los posibles tramos de acción a los que se puede optar y con la posible solución, así como con la determinación de su coste, duración, ventajas e inconvenientes y,



principalmente, sus consecuencias e implicaciones para la organización. Incluso la no actuación constituye una posible alternativa que ha de tenerse en cuenta.

Planteadas las posibles alternativas, se adoptará la que satisfaga unos requisitos mínimos de aceptabilidad, como son la exigencia de menos recursos, el menor coeficiente riesgo/ventajas de la solución, la oportunidad, el menor esfuerzo... La elección de la mejor solución no significa que el problema esté resuelto, sino simplemente que la decisión está lista para la acción.

Hay que tener en cuenta que la mayoría de las decisiones son ejecutadas por quienes no las toman; por tanto, es importante saberlas comunicar a los colaboradores que son los que van a ejecutarlas; esto supone traducirlas en reglas e instrucciones precisas y concretas, asegurarse de que han sido asimiladas y poner a punto las acciones organizativas derivadas de ello.

Por último, nos queda marcar los medios de control exigidos por la solución, que nos indicarán si el problema se resuelve con la decisión tomada. Este control permitirá al directivo comprobar su calidad, identificar rápidamente sus errores, asegurarse de que es ejecutada efectivamente, observar los cambios ocurridos desde que se tomó la decisión inicial y adaptarse a ellos.

<b>Diferentes formas de decidir</b>		
<p><b><i>Por estudio del problema</i></b></p> <p>Como acabamos de ver sería la forma que garantiza un mayor éxito.</p>	<p>Hay que tratar de ver cada situación como si fuera un nuevo reto para no caer en la monotonía y para adecuar las resoluciones a las características de cada problema.</p>	<p><b><i>Por omisión</i></b></p> <p>Es el método que empleamos cuando decidimos frases del tipo «ya veremos lo que se puede hacer» o «tengo que pensar algún día qué hacer con esto».</p>
<p><b><i>Por experiencia</i></b></p> <p>En muchas ocasiones, las decisiones de ayer pueden ayudarnos hoy, pero siempre habrá que tener en cuenta la variabilidad de las</p>	<p><b><i>Por presión emotiva</i></b></p> <p>En el ámbito empresarial no es conveniente tomar decisiones pensando con el corazón en vez de con la cabeza.</p>	<p><b><i>Por «democracia»</i></b></p> <p>Son las decisiones tomadas por consenso, teniendo en cuenta la opinión de los demás y valorando en grupo cuál es la mejor opción.</p>

situaciones para poder adaptar la situación.		
<p><b>Por intuición</b></p> <p>Esta forma es muy utilizada sobre todo en España apelando al sentido del emprendedor que, según él, nunca o pocas veces falla.</p>	<p><b>Por normativa reglamentaria</b></p> <p>Las formas nos vienen dadas sin que exista ninguna posibilidad de modificarlas.</p>	<p><b>Por azar</b></p> <p>En la empresa no conviene dejar en manos del destino la solución de los problemas. El destino es caprichoso...</p>
<p><b>Por rutina</b></p> <p>No debería utilizarse nunca.</p>	<p><b>Por comodidad</b></p> <p>Otra forma que no debe emplearse, pues supone una minimización del problema y puede acarrear desastrosas consecuencias.</p>	

## 2.5 Áreas de control de la organización de ventas

El control asegura que el sistema avance hacia los objetivos de la organización de acuerdo con el plan. Cuando un sistema se encuentra fuera de control, algunos ajustes menores pueden devolverlo a la normalidad. El estado de fuera de control del sistema también puede revelar que los objetivos del plan no eran realistas; por lo tanto, quizá, se requiera retomar la etapa de planeación y repetir la secuencia de funciones.

El control de la organización de ventas garantiza que la dirección del personal conduzca a la organización hacia los objetivos del plan.

**Establecimientos de Sistemas de Informes.** Los sistemas de informes garantizan que la organización vaya tras sus objetivos. Para establecer estos sistemas, hay que determinar que datos básicos se requieren y cómo y cuándo se informará al respecto.

**Desarrollo de Estándares de Desempeño.** Los estándares de desempeño especifican como deben realizarse las actividades de la descripción del puesto.

Por ejemplo: un vendedor que no hace 10 visitas al día quizás no actúa en forma adecuada, si esa es la norma para la compañía. Todos los niveles de la organización de ventas tendrán estándares similares.

**Medición del Desempeño.** El sistema de control debe incluir procedimientos para medir resultados como las ventas en dólares o la participación de mercado para ver si el vendedor cumple sus metas. El control es automático cuando se proporcionan estos datos al vendedor las cuotas y los resultados de ventas le permiten evaluar su desempeño sin esperar las evaluaciones del gerente.

**Toma de Acciones Correctivas.** Cuando los resultados se alejan de los estándares de desempeño, es necesario aconsejar al personal para ayudarlo a alcanzar las normas. Se requiere volver a planear y repetir el proceso administrativo cuando el plan original no es realista o cuando ocurren cambios ambientales inesperados. La acción correctiva en la administración de ventas, comprende volver a capacitar, un cambio de asignaciones, la degradación o el despido.

**Recompensa.** Entre la recompensa para un desempeño superior se encuentran los premios financieros obvios, además de las recompensas socio psicológicas como las alabanzas de un gerente, el acontecimiento en un boletín o reunión de ventas, o ganar un concurso. Está actividad también debe incluir acciones negativas como condicionantes, degradaciones o despidos.

## **Tema III Dotación de Personal**

- 3.1 Reclutamiento de personal
- 3.2 Selección de Personal
- 3.3 Descripción del puesto de trabajo
- 3.4 Profesiograma de un puesto comercial
- 3.5. Task force
- 3.6 Diferentes métodos de formación

### **3.1 Reclutamiento de Personal**

Cuando deseemos realizar una correcta selección, debemos pensar en dos tipos de fuentes para captar candidatos: fuentes internas y externas. Cuando sea posible, hemos de cubrir los puestos con personal de la empresa, de manera que se aproveche el potencial humano de que se disponga, aunque en ocasiones esto

resulta difícil de conseguir por la propia idiosincrasia del trabajo. Para ello revisaremos la plantilla y comprobaremos si existe algún posible candidato. Acudir a los colaboradores actuales nos aporta las siguientes ventajas: se considera una promoción, el vendedor tendrá conocimientos de la empresa y de los productos, se eleva la moral en cuanto a las posibilidades de ascensos, se aumenta la lealtad hacia la empresa, el sistema suele funcionar bien cuando la venta tiene un contenido técnico...

Cuando se carece de potencial humano en puestos de alta responsabilidad y nivel jerárquico, como el de director comercial, jefe de ventas, supervisores, etc. es necesario acudir a fuentes externas a la empresa. Hay que buscar candidatos cualificados, sea cual sea el nivel, y para ello dispondremos de los siguientes medios: Internet, conocidos y contactos, empresas que ofrecen personal temporal, anuncios en prensa, consultoras de selección de personal, *head hunter* o cazatalentos, personal de la competencia.

### **Clasificación de candidaturas y estudio del currículum**

Una vez obtenidas todas las candidaturas, se procede a realizar la primera preselección. En el estudio del currículum vitae tendremos en cuenta las carencias de los candidatos en lugar de sus méritos, es una etapa de desestimación o criba. Estudiadas las candidaturas, el paso siguiente es realizar una primera clasificación formando tres grupos:

- Desechables. Este grupo lo componen todas aquellas candidaturas que se desestiman por no poseer los requisitos mínimos del puesto.
- Posibles. En él se incluyen las candidaturas que reúnen los requisitos pedidos.
- Interesantes. Está formado por aquellas candidaturas que cumplen los requisitos mínimos y además aportan mayores calificaciones.

A las personas que se consideren no adecuadas para el puesto o aquellas que vayan siendo eliminadas del proceso, se les debe remitir una carta informativa o *e-mail*.

### **Toma de contacto**

A los candidatos con posibilidades de adaptarse al puesto, se les informará de su condición de preseleccionados. Al mismo tiempo que se les convoca para mantener una primera entrevista.

También puede darse la posibilidad de convocar a diferentes grupos de los candidatos en un mismo día; de esta manera se les informa del puesto y se aprovecha la ocasión para realizar alguna prueba eliminatoria que nos sirva como segunda criba. Esto es adecuado en los casos en que haya muchos aspirantes para pocos puestos a cubrir. La mejor prueba adaptada a este sistema y que resulta muy interesante para la preselección de personal comercial es la dinámica de grupo.

Este tipo de prueba colectiva es un método rápido y da buenos resultados si se aplica adecuadamente. Requiere una gran capacidad de observación y de interpretación, tanto de la comunicación verbal como de la no verbal.

### **Entrevista en profundidad**

Con los candidatos que todavía se mantengan en el proceso de selección se mantendrá una entrevista larga, en la que se ahondará en todos los aspectos que deseemos conocer. Para dicha entrevista hemos de crear un clima agradable para que el candidato se comporte con la mayor naturalidad, la plantearemos de forma amistosa pero teniendo perfectamente claro nuestro objetivo.

Será preparada con anterioridad, de modo que sepamos todos los puntos en los que queremos profundizar. Se buscarán posibles contradicciones y se insistirá en todos los puntos que no queden completamente claros. Pondremos especial cuidado en las reacciones de los sujetos, su forma de sentarse a lo largo de toda la reunión... Su duración será por término medio entre 30 y 60 minutos.

Inmediatamente después de realizar la entrevista, se valorará todo lo que en ella se ha tratado. Conviene hacerlo así para evitar posibles fallos de memoria que se producirían si transcurre un tiempo considerable entre la entrevista y su valoración. Cuando se carece de la práctica necesaria, se deben tomar notas de forma disimulada, sin crear suspicacias, pues aunque rompe la armonía de la conversación y descentra al entrevistado, no por ello podemos permitirnos el lujo de olvidar detalles que pueden ser cruciales.

### **Comprobación de referencias**

Una parte fundamental del proceso de selección es la comprobación de referencias; se ha dado más de un caso en el que un candidato, a nuestros ojos ideal (que se supo vender muy bien en las diversas fases de selección), luego resulta ser inadecuado por razones de inadaptación al trabajo, problemas de

conocimientos, de trabajo en equipo, etc. No debemos fiarnos de nuestras impresiones, seamos inteligentes y comprobemos las informaciones.

Previo permiso de los candidatos que hasta el momento nos parezcan adecuados al puesto, pediremos referencias de ellos de manera confidencial y bajo secreto profesional a los responsables de sus anteriores empresas, de manera que estemos seguros de que no existen aspectos dudosos en su trayectoria profesional. A nivel de *head hunter*, estos dos últimos apartados son los más importantes en el proceso de selección, pues la experiencia viene dada po8.

### Formación de personal comercial

La actual dinámica del mercado nos obliga a ser conscientes de la importancia de la formación profesional y de la necesidad de estar plenamente actualizados, lo cual implica estar inmersos en un proceso continuo de reciclaje. Por ello, para tener éxito profesional es preciso algo más que actualizar nuestros conocimientos, precisamos también desarrollar nuestras habilidades y competencias y mantenerlas alineadas con las propias del puesto de trabajo, su responsabilidad y el entorno organizacional, de ahí que el liderazgo y el saber gestionar equipos de trabajo se hayan convertido en uno de los grandes retos estratégicos del siglo XXI.

Muchas empresas ignoran que, para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio que nos empuja inexorablemente al mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener y potenciar el talento de los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde hay que saber dar respuestas y soluciones a los interrogantes que el día a día aborda inexorablemente a los diferentes equipos humanos. Por ello, saber gestionar de manera eficiente estos grupos se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia a los empleados.

A título de ejemplo indico a continuación posibles áreas de mejoría en el ámbito de la venta:

- La comunicación como elemento clave en la venta.
- Cómo crear valor en la venta.
- La gestión del talento. Venta de soluciones.
- Cómo cerrar una venta.
- La planificación y gestión del tiempo en el vendedor.

### **3.2 Selección de Personal**

La selección de personal es una actividad que cada vez adquiere mayor protagonismo. La experiencia ha demostrado que es necesario llevarla a cabo de la forma más profesional para optimizar los recursos humanos de la empresa y la gestión del talento. Una buena selección obtiene unos resultados importantes y rentables, pensemos en las dificultades, legales, humanas y sociolaborales que existen al despedir a un trabajador, de ahí la importancia que tiene el proceso de selección. Además éste se acentúa en el área comercial, ya que existen verdaderas dificultades a la hora de hallar buenos vendedores.

Para encontrar a la persona adecuada a cada puesto hemos de considerar, por una parte, las diferencias individuales que existen; pensemos que cada individuo tiene unas condiciones físicas, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencia distintas; por otra parte hemos de tener en cuenta las diferencias que implica el trabajo, pues según sea éste, así se exigirán unos determinados requisitos.

#### **EL ÉXITO ESTÁ EN LA ADECUACIÓN DE LA PERSONA AL PUESTO**

### **3.3 Descripción del puesto de trabajo**

La descripción de los puestos de trabajo es fundamental en la tarea comercial, ya que no sólo es necesaria para la selección, sino también para valorar al equipo, organizar la distribución de tareas, evaluar los excesos de personal o la necesidad de reducirlo. Para que la información del puesto sea adecuada debe contener:

- Identificación del mismo.
- Descripción del sistema de trabajo del departamento comercial a nivel general e individual.
- Funciones principal y secundarias que se van a desarrollar.
- Obligaciones, autoridad y responsabilidad que van asociadas.
- Condicionantes (físicos, edad, culturales, etc.).
- Formación y experiencia necesaria.
- Dificultades que pueden surgir durante el período de formación o en la realización del trabajo.
- Posibles causas de fracaso.

- Grados de satisfacción del trabajo y, por tanto, puntos fuertes de cara a la motivación.
- Jerarquía de mandos.
- Colaboradores a su cargo.
- Valoración del rendimiento.
- Remuneración.
- Oportunidades que ofrece el puesto.
- Etcétera.

### **Profesiograma de un puesto comercial**

Apoyándonos en la descripción del puesto y en el perfil del vendedor que deseemos, trazaremos el profesiograma, que contendrá los factores que determinen la idoneidad del candidato.

El profesiograma es el resultado gráfico del análisis del puesto de trabajo que se necesita cubrir. Su objetivo es: definirlo gráficamente, determinar las exigencias del puesto, actualizar los conocimientos del mismo y su marco dentro de la empresa y estudiar, a partir de él, el ajuste de cada candidato a dicho perfil, estableciendo sistemas comparativos.

A continuación expondré dos ejemplos de profesiogramas, teniendo en cuenta que en la realidad vienen marcados por las características de la empresa y del puesto que se vaya a cubrir.

Para cada uno ha de realizarse un profesiograma específico y, por tanto, marcar las diferencias que puedan existir dando la valoración que nosotros consideremos adecuada a cada uno de los factores y que, posteriormente, se compararán en su totalidad al del candidato.

### **3.5. Task force**

Este término anglosajón viene a definir el desarrollo de un servicio comercial «llave en mano» por una fuerza de venta externa a la compañía que la contrata. Muchas veces se ha identificado como un servicio prestado por las empresas de trabajo temporal (ETT), aunque el grado de responsabilidad y cometido es totalmente diferente.

El *task force* como herramienta de marketing se comenzó a utilizar en nuestro país a finales de los 80 dentro del sector financiero y la banca, para pasar posteriormente al resto de los mercados.



La flexibilidad en tiempo y lugar así como los resultados en lanzamiento de nuevos productos o apertura de nuevos canales le hace ser rentable a una compañía, al no comprometerse en una estructura de costes fijos. Es una alternativa que cotiza al alza, máxime cuando se contrata un gran número de vendedores.

### **Diferentes métodos de formación**

Lógicamente después de conocer las necesidades de formación del comercial, tendremos que ver y analizar el sistema que más se adecue a las necesidades explícitas, ya que junto a la inversión económica son los dos principales factores a la hora de tomar la decisión.

**Workshop.** Actividad desarrollada con los vendedores eminentemente práctica donde los protagonistas son ellos, ya que son los que en todo momento participan siguiendo una metodología marcada por el ponente y coordinador de la misma.

**La conferencia.** Para que sean efectivas es recomendable realizarlas en grupos reducidos, lo que facilita la comunicación y el diálogo.

**Role playing** o teatro de ventas. Se basa en simular la acción, y es muy importante para desinhibir a los individuos.

**Las mesas redondas.** Facilitan el conocimiento entre los participantes y tienen las ventajas de los trabajos en grupo, como es la de aportar distintas ideas.

**Los retiros.** Consisten en reunir a un grupo de personas durante unos días con fines formativos en un lugar solitario y que inspire relajación.

**Método del caso.** Se trata de plantear casos para después resolverlos. Deben ser prácticos, concretos y actuales relacionados con la vida laboral.

**E-learning.** Las nuevas tecnologías nos abren un amplio abanico de posibilidades en calidad y tiempo pudiéndose complementar con formación presencial.

## Tema IV La Dirección de Ventas

### 4.1 La Dirección Comercial

### 4.2 Funciones Básicas del Director Comercial

### 4.2. Retos del Director Comercial del Futuro

#### 4.1 La Dirección Comercial

Hoy en día está considerado uno de los principales departamentos de la empresa, ya que depende de su saber hacer para poder afrontar con éxito los permanentes cambios del mercado, no olvidemos que la competitividad viene en gran medida marcada por la actividad que el equipo comercial desarrolle.

Asimismo, estudia e implanta los medios necesarios para poder efectuar la venta de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa, teniendo en cuenta la necesidad de cubrir sus objetivos de facturación. Su gestión debe alcanzar todo el proceso de la venta, de ahí que sea imprescindible contar con una experiencia dilatada. Para ello organiza y coordina la actividad de la fuerza comercial con la de los servicios que intervienen antes y después de la venta. Dentro del espíritu del marketing, ajusta la oferta de la empresa a la demanda existente en el mercado.

Sabemos que la labor comercial es una de las principales actividades del marketing. En un porcentaje muy elevado de empresas esta actividad se considera su principal función, de ahí la necesidad que tiene todo director comercial de conocerla en profundidad, imprimiendo a su quehacer diario una dinámica y óptica de marketing, necesaria en todo mercado competitivo.

Trabajar de forma sincronizada y en equipo ambos departamentos contribuye a desarrollar positivamente la actividad de la empresa, ya que las áreas que requieren su intervención son numerosas; a título de ejemplo, indicamos las siguientes:

- Investigación. Proporciona datos obtenidos del mercado directamente y a través de los *rappports* de vendedores así como su control.
- Producción. Indica modificaciones o ayuda para crear nuevos productos.
- Precios. Aporta un criterio de mercado actual en su fijación.

- **Canales.** Señala los más adecuados en cada momento y en qué condiciones.
- **Comunicación.** Determina las formas más adecuadas para hacer llegar el mensaje al mercado.

Pero la realidad nos demuestra que ambos departamentos no actúan todo lo coordinados que deberían hacerlo. A título de ejemplo, los vendedores suelen «presumir» que sólo ellos conocen realmente al cliente y en algunos casos se reservan valiosas informaciones porque opinan que el cliente es suyo y no de la empresa, craso error.

¿Y los de marketing? ¿Cómo se sienten frente al vendedor? La mayoría de las veces infravalorados, a pesar de que invierten su talento en generar oportunidades de venta, que acusan de no saben aprovechar.

Como departamentos integrantes de la empresa deberían trabajar sumando esfuerzos, ya que en las manos de marketing y ventas descansan los clientes: únicos creadores de los ingresos y motor de crecimiento.

#### **4.2. Funciones Básicas del Director Comercial**

Sabemos que la labor comercial es una de las principales actividades del marketing. En un porcentaje muy elevado de empresas esta actividad se considera su principal función, de ahí la necesidad que tiene todo director comercial de conocerla en profundidad, imprimiendo a su quehacer diario una dinámica y óptica de marketing, necesaria en todo mercado competitivo.

Trabajar de forma sincronizada y en equipo ambos departamentos contribuye a desarrollar positivamente la actividad de la empresa, ya que las áreas que requieren su intervención son numerosas; a título de ejemplo, indicamos las siguientes:

- ***Investigación.*** Proporciona datos obtenidos del mercado directamente y a través de los *rappports* de vendedores así como su control.
- ***Producción.*** Indica modificaciones o ayuda para crear nuevos productos.
- ***Precios.*** Aporta un criterio de mercado actual en su fijación.
- **Canales.** Señala los más adecuados en cada momento y en qué condiciones.
- ***Comunicación.*** Determina las formas más adecuadas para hacer llegar el mensaje al mercado.

### **4.3. Retos del Director Comercial del Futuro**

- Los clientes serán siempre más exigentes, poseerán mayores conocimientos y requerirán que se diseñen estrategias de venta más específicas totalmente «hechas a medida» y completamente diferente a las tradicionales.
- La competencia será más dura, estará mejor preparada y será capaz de responder en menos tiempo y con mayor eficacia a cualquiera de nuestras iniciativas comerciales. Además, con una total globalización de los mercados, a la competencia nacional se le sumará la internacional.
- Los productos y los servicios serán cada vez más equiparables entre sí, lo cual provocará que el diferenciarse sea más difícil y costoso.
- Los vendedores serán, en general, más caros, en menor número, más difíciles de dirigir y más exigentes, ya que estarán más preparados y sus valores y objetivos personales no siempre coincidirán con los de la organización.
- Las nuevas tecnologías, unidas al desarrollo imparable de las telecomunicaciones, cambiarán todavía más las reglas del juego en el mercado, obligando a las organizaciones a reaccionar rápidamente para sobrevivir.

## **Tema V: Evaluación y control de las ventas**

5.1 Consideraciones para la implementación del control

5.2 Principios del control de ventas

5.3 Proceso de Control

5.4 La Importancia del Seguimiento en el Proceso de Ventas

### **5.1 Consideraciones para la implementación del control**

Control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizar y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de tal manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

Las características principales del trabajo de vendedor son la autonomía y la inexistencia de horarios. Hay que tener en cuenta que es preciso diseñar algún sistema que permita a la dirección de ventas evaluar y controlar la actividad de los vendedores.

Este control puede efectuarse de diferentes maneras y mediante el uso de diversos criterios:

- Ventas en cantidades o en unidades monetarias.
- Número de pedidos.
- Número de visitas efectuadas.
- Número de nuevos clientes conseguidos.

Esta evaluación se realiza mediante los informes que presentan los mismos vendedores, que tienen que contrastarse con los ingresos económicos de la empresa. Además de evaluar, y por consiguiente poder informar a los vendedores del rendimiento que tienen, también nos permite determinar el sistema de remuneración de los vendedores.

Recordemos que cuando hemos hablado de los sistemas de remuneración hemos apuntado la dificultad que comportaba decidir *a priori* cuál era el más adecuado para la empresa y para el vendedor. La evaluación de la actividad del vendedor nos permite determinar la remuneración en los sistemas basados en los resultados.

Los objetivos que se fijan para los vendedores reciben el nombre de *cuotas de ventas*. Estas cuotas suelen ser una cifra que se marca como objetivo para un vendedor o grupo de vendedores, de manera que, si se llega a alcanzar, les reporta una prima o incentivo.

Es importante que el vendedor sienta en todo momento que la empresa se ocupa de su tarea, ya que un exceso de autonomía no controlada puede causar desmotivación.

#### **5.1.1 Elementos del control:**

- Planes previamente elaborados, metas y objetivos precisos
- Estándar o nivel determinado de cumplimiento (semáforo)
- Control de la actividad o dinámica de la empresa.
- El control realimenta la planificación, por lo que es una tarea imprescindible. "No se puede mejorar lo que no se puede medir".

#### **5.1.2 Objetivos del control**

- Establecer puntos base que señalen diferencias que pueda haber, antes de que realmente ocurran (previsión)

- Determinar cuáles fueron los errores cometidos, en dónde y quiénes son los involucrados, para tomar medidas correctivas.
- Una desviación NO DEBE volver a ocurrir.

### 5.1.3 Consideraciones para implementar el control

- Convencimiento
- Confianza: el control es signo de seguridad
- Precisión: debe existir estándares para valorar el control en todas las actividades. Si se hacen por estimación, ésta debe perfeccionarse.
- Costeabilidad: si el control cuesta más que el trabajo, debe evaluarse su aplicación.

## 5.2 Principios del Control

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

**De los objetivos:** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

**De la oportunidad:** El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error. De tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

**De las desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

## 5.3 La Importancia del Control en el Proceso de Ventas

Durante el proceso de ventas, ya sea de productos o servicios (y más aún en el área de servicios, por la intangibilidad de los mismos), el departamento de ventas debe tener como principal función planear, ejecutar y controlar las actividades generales del proceso, por lo que se debe dar seguimiento y control continuo a sus actividades. A pesar de esas necesidades, muchas empresas tienen procesos de control inadecuados. Las pequeñas empresas tienen menos controles que las grandes, éstas últimas realizan un trabajo más eficiente para fijar claramente objetivos y establecer sistemas para medir la eficiencia de ventas.

Menos de la mitad de las compañías conocen las utilidades de sus productos o servicios individuales. Una tercera parte de las empresas no tienen procesos regulados de revisión para localizar y eliminar productos o servicios débiles o sin diferenciadores ante sus competidores. Por otra parte, casi la mitad de las compañías no consigue comparar sus precios con los de la competencia, analizar las causas de un fracaso en la venta de servicios y más aún, la capacidad de analizar el porqué eligieron a la competencia en la contratación de servicios o productos similares.

### **Misión del Negocio**

Las metas de cualquier empresa u organización deben derivarse de su misión. Las organizaciones de mayor éxito establecen sus misiones por escrito. La misión es un punto de vista, o visión, a largo plazo de aquello en lo que la organización desea convertirse. Cuando una organización decide sobre su misión, en realidad responde dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debería ser nuestro negocio?. Aunque estas parecen ser muy simples, de hecho son dos de las preguntas más difíciles, aunque más importantes, que cualquier empresa puede responder.

Ahora bien, ¿qué tiene que ver la misión con el seguimiento de las ventas? La misión constituye la regla con la que se va a medir si la empresa está cumpliendo o no con sus objetivos. Cuando una empresa pierde de vista su misión es posible que desvirtúe sus objetivos y en muchos casos vaya directo al fracaso, o por lo menos el producto o servicio en cuestión. Por esto resulta imprescindible la declaración de la misión de manera clara y sencilla.

Por otra parte, de vez en cuando las compañías necesitan llevar a cabo una revisión de sus objetivos y por ende, cómo se cumplen estos a través de sus ventas y su participación de mercado. Las ventas constituyen un área en la que

la rápida obsolescencia de los objetivos, políticas, estrategias y programas es una posibilidad constante. Cada compañía debe evaluar con regularidad su enfoque estratégico hacia el mercado.

### **El seguimiento en ventas no sólo se debe dar cuando hay resultados negativos**

Normalmente, el seguimiento al proceso de ventas se inicia sólo después de que las mismas bajan, cae la moral del personal o en la empresa han surgido problemas financieros. Por irónico que parezca, las compañías entran en crisis por que no revisan sus operaciones de ventas durante las épocas de "vacas gordas". Un seguimiento al proceso de ventas periódica puede beneficiar a las compañías. El seguimiento debe iniciar con una junta entre los ejecutivos de las compañías para llegar a un acuerdo acerca de los objetivos, se prepara cuidadosamente un plan detallado respecto a quien debe entrevistarse, las preguntas que deben realizarse, el tiempo y lugar de contacto.

Muchas compañías no conocen en realidad la forma en que son percibidos por sus clientes y tampoco comprenden a cabalidad las necesidades de los clientes y los juicios de valor.

Cuando culmina la etapa de recopilación de datos el auditor de ventas presenta los hallazgos y recomendaciones más importantes. Un aspecto valioso del seguimiento de ventas es el proceso por el que pasan los gerentes para asimilar, discutir y desarrollar nuevos conceptos, relativos a la acción de ventas que se necesitan. El control de las ventas es la secuela natural a la planeación, organización e instrumentación de las mismas.

#### **5.3.1 Localización de puntos estratégicos:**

- Cómo y cuándo debe medirse cualquier desviación de planes
- Cómo podemos saber lo que hemos dejado de ganar
- Cómo valorar y apreciar lo que podemos corregir y, además, ver si es posible llegar a la meta.
- Cuál o cuales son los controles que más se adaptan al tipo de empresa
- Cuando ocurren desviaciones, quiénes son los responsables
- Quién proporciona la información
- Quién toma la decisión para modificar planes o estándares.
- Interpretación: evaluación de los resultados
- Cooperación



### 5.3.2 Reglas básicas en el procedimiento de control

- Los controles deben ser un medio para medir las actividades, deben ser un reflejo fiel de la gran cantidad de planes que hay para alcanzar los objetivos y metas, para que se pueda tomar una acción correctiva en el momento oportuno.
- La estructura orgánica de la empresa requiere de un individuo que aplique el control en la medida de las necesidades específicas del caso en turno, y lo logrará con la cooperación de un grupo de personas a quienes se les designará funciones, delegará autoridad y se les exigirá responsabilidad.
- La autoridad para modificar los planes generales debe recaer en una sola persona.
- Deben asignarse responsabilidades individuales para lograr metas específicas.
- Los controles deben establecerse en puntos estratégicos de las actividades. Se debe considerar: Frecuencia, Economía, Concentración (no debe haber cuellos de botella), Precaución.
- Concentrar la atención en las excepciones significativas, que no implican modificar el plan.
- Los contactos directos de observación personal deben considerarse siempre.
- Se debe diseñar una estructura de informes que permitan tener un resumen de las operaciones. Es útil emplear el BSC.

#### Actividades en las que debe ejercerse control directivo:

- Organización: planes, objetivos, políticas, procedimientos, etc.
- Comunicaciones
- Relaciones públicas con clientes, proveedores y otros.
- Riesgos previsibles: seguros, finanzas, etc.
- Necesidades financieras: capital de trabajo, inversiones a largo plazo, ingresos, egresos
  - Inversión de capital
  - Contabilidad
  - Cobranza
  - Inventarios
  - Producción
  - Calidad
  - Compras
  - Gastos

Ventas: mercado real y potencial, demanda, tendencias y fluctuaciones, competencia, investigaciones, nuevos productos, programas, publicidad, precios, margen de utilidad, monto, volumen, etc.

Rendimiento: beneficios por producto, punto de equilibrio, rendimiento de capital invertido.

### **División y agregación de actividades**

El control sólo se logra a través de las personas, porque la responsabilidad sólo se le puede exigir a las personas.

#### **La organization tiende a:**

- Dividir el trabajo
- Asignar funciones y actividades específicas a los individuos
- Delegar autoridad

#### **Las unidades de control que se establecen pueden ser en ventas:**

- Por funciones
- Por territorios (geográfica)
- Por producto
- Por servicio
- Por proceso
- Por clientes

### **Establecimiento de medios de control de ventas**

El control se efectúa a través de informes diarios del vendedor

Los informes también se usan para incrementar la productividad, corregir técnicas de ventas, organizar el tiempo, conseguir pedidos mayores, asignar incentivos.

Existen modelos predeterminados de formatos de control que se mostrarán a continuación.

- Registros para el control de vendedores: Visitas, entrevistas, gastos
- Datos relativos al control del cliente

Depende del tipo de producto: Nombres, referencias en la empresa, fecha de última visita, resultado del contacto, estado de sus pedidos, reclamos presentados, tipo de productos que adquiere.

#### **Cientes que han dejado de comprar:**

- Datos sobre prospectos
- Datos de referencia
- Tiempo de las visitas
- Competidores, exigencias, estrategias usadas, demostraciones, muestras obsequiadas, entre otros.

#### **Tipos de informes**

- Informes diarios de visitas
- Informes de ventas semanales o mensuales
- Informes de ventas perdidas: Nombre, dirección, razón de la pérdida, competidor, cantidad y monto del pedido que se perdió.
- Informe de ventas nuevas: Datos del comprador y del producto que compró
- Informe de tiempo de trabajo del vendedor al día: visitas y desplazamientos
- Informe de pedidos: datos del pedido, condiciones d pago
- Informe de devoluciones
- Informe de prospectos
- Informe de gastos
- Recopilación y control de datos

#### **Se usan 3 herramientas para evaluar el desempeño de ventas:**

- Análisis de ventas
- Análisis de participación del mercado
- Análisis de costo de la mercadotecnia

Para evaluar vendedores se considera el rendimiento individual

Para obtener datos, éstos deben ser fidedignos y se debe procurar, en lo posible, que la persona responsable del cumplimiento no sea la misma que proporciona la información. Los resultados deben ser conocidos por los vendedores.

## **Indicadores de ventas**

Rentabilidad sobre ventas Ahorros por sugerencias de vendedores Costos y gastos por vendedor Utilidad por área geográfica o mercado Utilidad por segmento de cliente Utilidad por cliente Financiera Indicador Perspectiva

Cuota de mercado por línea de producto Cuota de mercado total Ventas por mercado Ventas por segmento de clientes Venta cruzada Ventas por cliente Ventas por línea de producto Ventas por periodo Cliente Indicador Perspectiva

Tiempo de visitas Tiempo de llamada Tiempo de entrega % de atención de reclamos de clientes % de devoluciones de clientes Coeficiente de deserción Coeficiente de fidelización Número de clientes que repiten compra Cuota de penetración de mercado Cliente Indicador Perspectiva

Costos de la calidad/ventas Cartera de pedidos pendientes Días de retraso de entregas Días de entrega % de devoluciones por producto defectuoso Número de garantías reclamadas Procesos internos Indicador Perspectiva

Sugerencias implantadas/total sugerencias % de Satisfacción de vendedores Índice de rotación de vendedores % de necesidades de capacitación cubiertas Gastos de formación de vendedores Ventas de nuevos productos/ventas totales Número de productos a medida Numero de nuevos productos Aprendizaje y crecimiento Indicador Perspectiva.

## **Ventajas de la automatización de ventas**

- Control diario de la operación en cada sucursal
- Control de clientes
- Control de inventario y cuentas por cobrar
- Operación centralizada
- Evita la doble transcripción de la información
- Evita los errores de cálculo y transcripción
- Resumen de fin de día en cualquier momento (dinero y mercancía)
- Facilita la comercialización de nuevos productos
- Seguimiento automático a la ruta de ventas
- Mejora la productividad del vendedor

## **Tema VI Administración Estratégica de Ventas**

### **6.1. Definición, Importancia**

- 6.2 Equipos de ventas más productivos y creativos.
- 6.3 Optimización de las relaciones con los clientes actuales.
- 6.4 Equipos Colaborativos para los procesos de venta
- 6.5 El Gerente de Ventas

### **6.1. Definición, importancia; Beneficios**

#### **Definición**

La GE puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

El proceso de GE se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La GE no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo "uno, dos, tres, cuatro". Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado o en sentimientos "orgánicos". Esto a diferencia de decisiones puramente intuitivas.

#### **Importancia**

Es de suma importancia que las empresas manejen bien el término de planificación estratégica, de esta manera es posible que algunas organizaciones sobrevivan y prosperen debido al hecho de tener genios de GE encargados de sus gerencias. Pero no son muchas las organizaciones, si es que las hay, que posean un gerente estratégico genial trabajando como ejecutivo o jefe. La gran mayoría de las empresas que la consideran importante porque las ayuda a

ajustarse a los cambios antes de que ocurran (visión de futuro), solucionar los problemas que puedan ocurrir y permite disponer de mas tiempo para desarrollar los distintos planes de acción.

Otra razón por la cual las empresas no deben prescindir de dicho proceso, es que las ayuda a definir su misión, visión, objetivos y metas (largo y corto plazo). Otro podría ser que las empresas pueden determinar si existe algún campo en el que puedan diversificarse.

En concreto, una empresa visionaria tiene que manejar completamente la gerencia estratégica si es que desea subsistir en el cambiante mar de las organizaciones.

### **Beneficios**

La utilización de los conceptos y técnicas de GE puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a el, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

El proceso de GE permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.

Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

Los ciclos que se presentan en la economía a nivel mundial afectan todos los negocios y esto a su vez repercute en las actividades de ventas. Expertos en el tema de ventas indican que es necesario aprender del pasado y rescatar las acciones correctas que se han aplicado en anteriores periodos de recesión económica. La reacción en cadena desatada por la desaceleración económica y la recesión en algunas geografías, genera consecuencias a mediano plazo en nuestras economías. Esto se ve reflejado inicialmente en el hecho de una gran cautela por parte de los empresarios en el momento de tomar decisiones de nuevas inversiones, expansiones y cualquier elemento que genere incertidumbre.

El segundo factor claro y evidente es el hecho de la baja en la demanda de los productos o servicios que ofrecen las empresas. El primer factor es más un elemento psicológico, que prende las alarmas y dispara un mecanismo de defensa propia, que corresponde a tratar de minimizar el riesgo. El segundo elemento ya es algo concreto y tangible que afecta de manera directa las operaciones de la empresa.

Este escenario genera unas tendencias en el comportamiento de las compras e inversiones que realizan los empresarios. De acuerdo con las investigaciones de CSO, se presentan tres tendencias claras:

1. El proceso de evaluación y decisión de compra o inversión en las organizaciones se vuelve crítico y como tal es supervisado con mayor detalle y los elementos que lo conforman se tornan más complejos. Por ejemplo, en muchas organizaciones en las cuales las decisiones de compra son tomadas por una persona o un comité básico, se convierten en procesos de compra más complejos que deben ser llevados a un comité mucho más completo, el cual comienza a evaluar con mayor detalle cualquier gasto o inversión que realice la empresa.
2. Debido a que el proceso de compra se torna más complejo, con altos componentes de supervisión y aprobaciones necesarias, esto indudablemente se traduce en tiempos de venta mayores. Proceso de compra más complejo, con más personas interviniendo se transforma en mayores tiempos de evaluación y decisión.
3. La relación de negocios cobra más valor con aquellos socios de negocio o proveedores conocidos. Esto equivale a decir que es mucho más difícil tratar de conseguir nuevos clientes y requiere que se refuercen las relaciones con los clientes existentes. Los compradores necesitan minimizar el riesgo y esto equivale a seguir negociando con sus proveedores conocidos.

Estas tendencias hacen que las empresas tengan que ajustar sus procesos de venta y que deban realizar una revisión detallada de sus equipos comerciales.

La experiencia obtenida en anteriores periodos de crisis económica, señala la importancia de focalizarse en algunos aspectos estructurales para poder afrontar las tendencias que se mencionaron anteriormente. De acuerdo con CSO, estos aspectos estructurales tiene que ver con:

- Revisión y estructuración de equipos de ventas más productivos y creativos
- Optimización de las relaciones con los clientes actuales
- Establecer Equipos Colaborativos para efectuar los procesos de venta

Veamos en mayor detalle que quiere decir cada uno de estos temas y cual es nuestra interpretación de los mismos:

## **6.2 Equipos de ventas más productivos y creativos.**

La primera pregunta que un Gerente de Ventas se podría hacer es; ¿Cuento con el equipo adecuado para poder vender en épocas de recesión y hacer lo que se debe hacer? La segunda parte de la pregunta es fundamental....hacer lo que se debe hacer. Y ¿qué es lo que se debe hacer? Bueno, esto está relacionado con el tema de procesos de venta.

Es muy importante realizar una revisión detallada al proceso de venta, debido especialmente a que se necesita trabajar de acuerdo con las tendencias que mencionamos anteriormente. Su proceso de venta debe estar alineado con mecanismos para neutralizar los problemas de procesos complejos de compra, comités numerosos, tiempos largos de evaluación y decisión y desarrollo de relaciones más sólidas con los clientes.

Si usted tiene claro el proceso de ventas o define como aprovechar sus fortalezas para neutralizar estas tendencias, podrá evaluar si cuenta con el equipo necesario para ejecutar estos procesos de venta. Puede ser que usted tenga que recibir la presión de tener que reducir su equipo de ventas. Evalúe, de acuerdo con su proceso comercial, cuales son las personas de su equipo que mayor productividad le pueden generar y quédese con ellos.

Así mismo es importante evaluar cuales de ellos lo pueden apoyar con mayor ingenio y creatividad en la labor de ventas. Recuerde la importancia del fortalecimiento de las relaciones con los clientes. Tenga en cuenta este aspecto al momento de evaluar las habilidades necesarias para desarrollar relaciones a largo plazo.

Es más recomendable seleccionar su equipo base dentro de los miembros actuales, en lugar de integrar nuevos miembros al equipo. Esto se debe especialmente al tema de tiempo de aprendizaje. Según estadísticas de



estudios, lograr que un vendedor esté bien preparado para lograr buenos niveles de productividad puede tomar entre 10 y 14 meses (esto reporta el 45.8% de las empresas). Es importante tener presente este factor, ya que un periodo de un año es muy largo para reaccionar a las tendencias en épocas de crisis.

### **6.3 Optimización de las relaciones con los clientes actuales.**

Una de las principales dificultades al tratar de aplicar este tipo de estrategias es el hecho de la falta de conocimiento por parte de la fuerza de ventas de todo el portafolio de productos o de la situación específica de cada cliente.

Adicionalmente, cuando un vendedor tiene asignado un grupo de clientes numeroso, generalmente logra sus resultados, en épocas de bonanza, con un número reducido de los mismos (Pareto). De acuerdo con los estudios de CSO, en situaciones normales de venta, el vendedor encuentra una "zona de confort", de la cual es difícil sacarlo.

En épocas de vacas flacas, es necesario que el vendedor entienda y acepte que es necesario el cambio y que debe ser mucho más productivo en su territorio de ventas. Para esto debe entender y "explotar" de mejor manera todo el portafolio de productos de la empresa y todo su territorio.

Hace varias semanas escribimos un artículo relacionado con este tema de la optimización de las relaciones con el cliente, como una Estrategia de Ventas en Épocas de Crisis.

### **6.4 Equipos Colaborativos para los procesos de venta**

Una de las recomendaciones de CSO que más me llamó la atención es esta. Básicamente el objetivo es conformar equipos multidisciplinarios para poder efectuar procesos de venta más productivos. Por ejemplo, si el vendedor ahora debe incluir productos que antes no conocía bien, se puede apoyar en el grupo de ingeniería o de desarrollo para llevar a cabo sus visitas de contacto.

Esto debe obedecer a una estrategia empresarial, por lo tanto este tipo de actividad debe estar dentro de las responsabilidades del grupo de ingeniería. Si, por ejemplo, la justificación de inversión en los productos o servicios que vende la empresa requiere un alto agregado de análisis financiero, entonces el

departamento de finanzas, en coordinación con ventas, brindan el apoyo necesario para poder trabajar de manera conjunta una oportunidad de negocio. Recuerde que en épocas de crisis los recursos son limitados. Por lo tanto, el mensaje es que la responsabilidad de generar negocios es de toda la organización.

Este tipo de estrategia requiere apoyarse en herramientas tecnológicas, que permitan ser productivos en este esquema de trabajo colaborativo. La tecnología informática juega un papel fundamental en lograr equipos eficientes en la labor de ventas. Incluso este tipo de herramientas deben ser compartidas con los clientes, ya que esto ayuda a fortalecer las relaciones con ellos. Herramientas como SFA (Sales Force Automation), conferencias remotas vía web, portales de administración de proyectos, etc., pueden apoyar eficientemente un escenario de trabajo en equipos colaborativos con la participación de ventas, otras áreas de la organización y el cliente.

## **6.5 El Gerente de Ventas**

El gerente de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas. El buen gerente de ventas debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, como son la honestidad, ser catalizador, tomar decisiones, ejecutarlas, en fin un gerente deber ser muchas cosas, para muchas personas.

El rol del nuevo gerente de ventas, de acuerdo con lo expresado por Roberto Molina, profesor invitado del IESA en el Centro de Desarrollo Gerencial, dictando los cursos de Gerente de Ventas y Coaching de Ventas, debe ser el de un líder y coach de su equipo comercial.

"El nuevo gerente de ventas, primero observa, escucha y pregunta, luego pide la opinión de su vendedor y de su equipo, y luego los orienta y los retroalimenta con su propio ejemplo y demostración convincente, logrando la motivación y compromiso del vendedor", afirma Molina.

Entre las innumerables competencias que debe manejar un gerente de ventas, hay cuatro que el docente del IESA considera imprescindibles: Influencia y motivación, dominancia, organización, capacidad de análisis y equilibrio, y versatilidad y flexibilidad.

La primera es la habilidad para hacer que sus vendedores y clientes,

modifiquen su conducta de manera positiva y entusiasta por convicción, y no por obligación, mediante herramientas como las de la comunicación efectiva, la escucha con empatía y en general, la capacidad para relacionarse con su equipo y hacer prevalecer las relaciones humanas.

La dominancia, por su parte, se refiere a la destreza para alcanzar los retos que se proponga, con firmeza, pero sin descuidar el aspecto relacional. Mientras que lo concerniente a la organización, capacidad de análisis y equilibrio, exige que el gerente de ventas, de forma sistemática y ordenada, haga seguimiento a sus vendedores, interpretando los resultados y convirtiéndolos en estrategias ganadoras.

Por último, Molina se refiere a la importante que es que el gerente de ventas esté preparado para asumir los dinámicos cambios que se producen en el área, en el día a día, sin abandonar uno de los aspectos más importantes: El seguimiento y acompañamiento a sus vendedores.

Un objetivo central de la administración estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo. Las decisiones para expandirse geográficamente o para diversificarse son ejemplos de decisiones estratégicas.

### **Fijar objetivos.**

- Convertir la cadena de supermercados PALI en Managua en Hipermercados durante el primer semestre del año 2014.
- Adquirir y acondicionar los nuevos locales en las ciudades de León y Chinandega, donde se abrirán las nuevas sucursales en el segundo semestre del año 2014.
- Ofrecer productos a nuestros clientes a precios por debajo del mercado, para hacernos más competitivos, ofreciendo ventas al mayor y al detalle.
- Alcanzar un mayor nivel de desarrollo y excelencia en el mercado.
- Ampliar la diversidad de los productos ofreciendo una gran variedad de mercancía.
- Promover la nueva imagen de la empresa para dar a conocer su estructura actual en servicios de alta calidad para beneficio de toda la clientela y de la organización.
- Incrementar las ventas en un 80% al finalizar el año 2002.

### **Fijar las Estrategias.**

- El supermercado PALI realizara una asociación con la principal distribuidora de productos alimenticios en Nicaragua.
- El supermercado PALI se asociará con una empresa importadora de productos electrodomésticos y línea blanca para facilitar y asegurar el abastecimiento a bajos precios de dichos productos.
- Reducir el margen de ganancia al mínimo para así vender en grandes cantidades.
- Para lograr una penetración en el mercado nacional para lo cual se lanzará una promoción en las nuevas ciudades donde se abrirán las nuevas sedes, así como en la ciudad Capital.
- Emplear nuevas técnicas de higiene y seguridad industrial.
- Se introducirán nuevos productos alimenticios nacionales e importados para la venta, también se venderá otro tipo de mercancía, como lencería, línea blanca, electrodomésticos, ferretería, farmacia, juguetería, ropa, entre otros.
- Supermercado PALI, realizará una apertura para captar nuevos socios y de esta manera incrementar su capital con el cual se financiaran los nuevos proyectos.

### **Fijar las Metas.**

- Implantar un incentivo para los empleados que logren alcanzar y/o superar sus propias metas, establecidas por la gerencia.
- Introducir actividades de mercadeo agresivas y competitivas para atraer la atención del cliente durante el segundo semestre del año 2014.
- Capacitación del recurso humano dentro del área que este se desempeñe con la finalidad de mantenerlo como personal fijo.

### **Fijar políticas**

- Se implantará un proceso de afiliación para nuestros clientes naturales y jurídicos, lo cual se traducirá en un beneficio en vista que se les otorgará un descuento del 10% del monto total de las compras.
- Se desarrollaran convenios entre empresas a fin de ofrecer ventas exclusivas a los empleados de dichas empresas, otorgándole un 15% de descuento en las compras.

- Se establecerá como requisito no recibir la mercancía de nuestros proveedores sin la respectiva orden de compra, lo cual nos permitirá tener un mejor control del inventario de mercancía.
- Se establecerá como horario de recepción de mercancía desde las 8 a.m. hasta las 12 m a fin de garantizar que dichos productos puedan ser almacenados en sus respectivos lugares el mismo día de su llegada, y así mantener un mejor control y orden de la mercancía.
- Se implementará un sistema de pago, para brindar mayor agilidad al momento de cancelar las compras, para ello se instalará un sistema de puntos de ventas que permitan realizar pagos utilizando tarjetas de crédito, débito, cheques, Ticket Alimentación y Ticket Cesta.
- Implementar un horario de atención al público de 9 a.m. a 9 p.m. para ofrecer mayores posibilidades a nuestra clientela al momento de realizar sus compras.
- Se implantará un horario de trabajo de 11 horas diarias el cual se dividirá en tres turnos de trabajo mañana, tarde y noche.
- Implementar un sistema de seguridad para la vigilancia de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de los establecimientos para controlar la mercancía.

## **CLASE PRÁCTICA**

1. En grupos de 3 ó 4 obtenga información sobre empresas respecto a su Planeación, organización, Dirección y Control de Ventas, considerando:
  - a. Estructura del área de ventas
  - b. Funciones de vendedores, supervisores, gerentes
  - c. Sistema de incentivos

d. Indicadores y Mecanismos de control

2. Se proponen las siguientes empresas:

1. Curacao
2. Bampro
3. DGI
4. Liberia Hispamer
5. Un salon de belleza
6. Macdonald
7. Credomatic

Se expondrá en clase y se discutirá en plenario