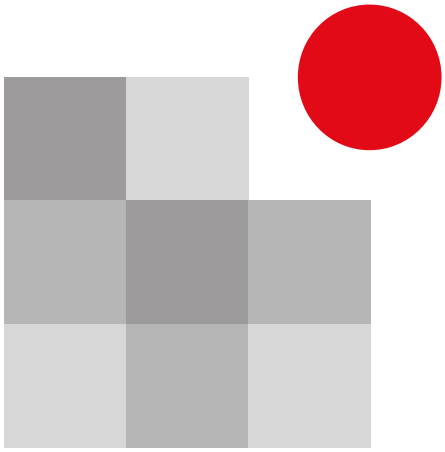
RAMO: EQUIPOS DE VENTAS



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD I

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUERZA DE VENTAS

CLASE 01

1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN DE VENTA

Para administrar la función de ventas de las organizaciones, desde un punto de vista estratégico, se debe aplicar el proceso gerencial a la fuerza de ventas y a las actividades relacionadas con esta área. Cuando se habla de proceso gerencial, se hace referencia a un proceso de tres etapas, la cual incluye:

i. Etapa de planeación de la fuerza de ventas;
ii. Etapa de implementación o instrumentación de la fuerza de ventas, la que incorpora el término actual de coaching-proceso que busca desarrollar las habilidades internas de los integrantes de una organización-;
iii. Etapa de evaluación de la fuerza de ventas.

El proceso gerencial de las fuerza de ventas -cada una de las etapas- se abordarán y analizarán con detalle en el desarrollo temático de la asignatura. No obstante, para orientar e introducir al profesional de ventas, a continuación se dará una vista general del proceso gerencial de la fuerza de ventas.

Los ejecutivos o directores de ventas comienzan por establecer las metas de ventas y planear las actividades -Etapa de Planeación- de los representantes que componen su fuerza de venta; para lo cual es necesario hacer un pronóstico de venta, preparar el presupuesto de venta, distribuir el territorio de venta y fijar las cuotas de ventas.

Luego, los esfuerzos de la dirección de ventas o comercialización, se abocan a organizar la fuerza de ventas -Etapa de Implementación o Instrumentación- en cuanto a su integración, implementar los programas de ventas, entregarle los instrumentos necesarios para alcanzar los planes estratégicos y las metas que se establecieron en la etapa anterior.

La etapa final consiste en evaluar el desempeño -Etapa de evaluación de desempeño- de cada uno de los vendedores o representantes, que componen la fuerza de ventas, así como también del desempeño global de la gestión de ventas.

1.1 Funciones y Habilidades para la Dirección de la Fuerza de Ventas

Para la dirección de las etapas, del proceso gerencial, se requiere ante todo de un buen director de ventas, en muchas organizaciones se acostumbra a premiar al vendedor más productivo -cuando se da la vacante del cargo- y se aprovecha que este nuevo director de ventas comparta su experiencia y conocimiento con la fuerza de ventas, a la cual dirige, para que ellos también sean exitosos.

Cabe señalar que, las cualidades y habilidades necesarias para la buena dirección de ventas a menudo se oponen absolutamente a los atributos de un vendedor exitoso. En el

siguiente cuadro se realiza una comparación entre las cualidades y habilidades del Director de Ventas y las características – atributos de un Vendedor exitoso.

Cuadro N° 1: Comparación Director de Ventas v/s Vendedor Exitoso

DIRECTOR DE VENTAS	VENDEDOR ÉXITOSO
Debe colocar cuidado de no presionar demasiado a los vendedores para obtener buenos resultados o alcanzar las metas de ventas.	Debe estar automotivado para alcanzar las metas de ventas y tener un buen desempeño.
Debe tener paciencia y dejar que las cosa maduren espontáneamente; que se de una relación naturalmente fluida entre él y su fuerza de venta.	Debe ser impaciente, apurar la decisión de sus clientes, estimular constantemente la demanda del producto o servicio que ofrece.
Debe dar reconocimiento constante a los vendedores que destaquen en su gestión y aceptar un papel secundario.	Requiere siempre ser reconocido por sus logros o metas alcanzadas.
Debe adoptar una perspectiva de largo plazo sobre el crecimiento de la empresa y el desarrollo personal.	Debe cumplir con los objetivos de corto plazo o cumplir con sus cuotas de ventas, establecidas a corto plazo.
Entender y reconocer que su desempeño depende, casi totalmente, de su fuerza de ventas.	No necesita de otras personas para desempeñar sus funciones de ventas, su gestión depende sólo de su capacidad, habilidad y competencia.
Es un organizador de las tareas o funciones de ventas para la empresa.	Su función en la empresa es realizar las tareas y actividades de venta personal.
Crea lealtad entre su fuerza de venta y hacia la empresa.	Crea lealtad entre sus clientes.
Debe aprender a analizar críticamente y deshacerse de los productos poco rentables, de manera de asignar los recursos a las oportunidades más productivas.	Debe ser tenaz, seguro de que con suficiente tiempo y esfuerzo puede vender cualquier producto y a cualquier prospecto de cliente.
Debe proceder de acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa, y acatar las reglas establecidas.	Puede gozar de gran libertad mientras obtenga buenos resultados.

Los directores de ventas dedican la mayor parte de su tiempo a integrar y operar la fuerza de ventas de la empresa, por lo que a continuación se detallan las funciones y actividades que componen la asesoría y operación de la fuerza de ventas.

i) Reclutamiento y Selección de la Fuerza de Ventas

La selección de personal es la actividad gerencial más importante de toda organización de ventas, trátese de una empresa comercial, un equipo deportivo o una institución educacional. En donde la clave del éxito de la dirección de la fuerza de ventas está en seleccionar a las personas idóneas.

Por Ejemplo

Aunque la dirección de la fuerza de ventas de una organización, cualquiera sea ésta, sea de gran calidad, sino posee una fuerza de ventas a su altura, su gestión en el mercado no será competitiva.

La selección de la fuerza de venta incluye tres aspectos a considerar por la dirección;

1) lo primero, es determinar el tipo de personas que se necesitan o se requieren para conformar la fuerza de ventas, para lo que se debe preparar una descripción escrita del puesto -perfil de cargo-, 2) Un segundo aspecto, es el reclutamiento de un número suficiente de candidatos, y 3) se debe escoger entre los mejores calificados para el cargo.

La descripción del puesto se debe realizar por anticipado a la selección de la fuerza de ventas, debido a que es de gran utilidad para la dirección de ventas en cuanto a la capacitación posterior del vendedor, al fijar la compensación del cargo y al realizar la supervisión del desempeño en el puesto.

Definición Descripción del Puesto:

Se entiende como la definición de un puesto y de los tipos de obligaciones -tareas y actividades- que incluye. Dado que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra; sin embargo, la mayoría contiene al menos tres partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de sus obligaciones.

Un sistema planeado para reclutar a la fuerza de ventas se destaca por:

- Funcionamiento permanente, es decir, no sólo funciona cuando existen vacantes en la fuerza de ventas de la organización, sino que siempre se encuentra abierta para la incorporación de buenos elementos.

- Llega de manera sistemática y natural a las fuentes apropiadas de candidatos, para incorporarse a la fuerza de ventas.

- Ofrece un flujo de más solicitantes idóneos que los que se necesitan, para un proceso de reclutamiento en particular.

Otra actividad, que forma parte de la función de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas, que deben realizar los directores de ventas, dice relación con las diversas técnicas que se utilizan para determinar cuáles candidatos reúnen los requisitos solicitados, entre las cuales destacan las siguientes:

- Formularios de solicitud, en donde se completa con los datos personales o básicos del solicitante, los antecedentes laborales, información de contacto y algunas especificaciones particulares o de interés para la dirección de ventas y a utilizar en una entrevista posterior.

- Entrevistas personales, que consiste en la interacción verbal y observación corporal entre el director de ventas -encargado de la selección del vendedor- y el candidato, en esta instancia es posible analizar la capacidad de comunicación y cómo se desenvuelve la persona. Gracias a la entrevista, el director de ventas podrá determinar el interés del solicitante por el puesto, la correspondencia entre los requisitos del puesto y las habilidades conexas y, por último, la motivación para trabajar en la organización. En conclusión, lo que el entrevistador busca es determinar si el postulante reúne los requisitos para desempeñarse en el cargo al que postula.

- Referencias, las que se pueden presentar por escrito con los datos de contacto correspondiente, que permita verificar la información presentada. Pueden provenir de las últimas jefaturas que el postulante tuvo anteriormente. Generalmente, las referencias forman parte del currículo vitae o se presentan por separado en una carta.

- Informes de crédito, los que se solicitan a las empresas de datos comerciales, que muchas veces son requisitos de postulación y que se contrastan con el perfil que se busca. En la actualidad no es legal que se sigan pidiendo, pero aún así, se hace.

- Test psicológicos, las que permiten evaluar y clasificar el comportamiento, características o actitudes de los postulantes, mediante una situación experimental estandarizada.

- Pruebas de aptitudes, las que permiten evaluar las aptitudes que se requieren para el cargo.

- Pruebas técnicas, en que se analizan conocimientos específicos que se debe tener en el cargo al que se postula.

- Exámenes físicos, aunque no son de uso general, pueden ser solicitados para casos especiales en donde las condiciones físicas son importantes para el desempeño del cargo.

En la literatura de la materia, se discute la ética de administrar pruebas o test de inteligencia, de atributos o de personalidad, dado que pueden contener algún grado de discriminación. No obstante, las pruebas o test son herramientas legítimas de selección, mientras se logre demostrar que predicen exactamente el desempeño en el trabajo.

ii) Integración de Nuevos Vendedores

Una vez que se han contactado los candidatos, los directores de ventas deben cumplir la función de integrar a los nuevos vendedores a la fuerza de ventas de la organización. Este paso es esencial para evitar la desmotivación, mal desempeño o renuncia del nuevo

vendedor; dado que muchas veces se trata con esmero al postulante hasta que se contrata, luego se le deja solo.

Por Ejemplo

El director de ventas debe reconocer y comprender que el nuevo vendedor, conoce muy poco sobre el puesto, sobre sus compañeros de trabajo, la cultura de la empresa, su orden jerárquico, etc. Las consecuencias de una inadecuada inducción o integración del nuevo vendedor a la organización, repercute directamente en el desempeño y ambientación de la persona.

iii) Capacitación de la Fuerza de Venta

No tan sólo los nuevos vendedores necesitan una capacitación constante, sino también los vendedores de gran experiencia necesitan mejorar sus habilidades de venta, conocer mejor los nuevos productos, y mejorar las prácticas gerenciales de su territorio o zona de ventas. Es función de la dirección de ventas el contar con buenos programas de capacitación, los que deben ser diseñados de acuerdo a:

- Metas del Programa, la finalidad de la mayoría de los programas de capacitación para la fuerza de ventas responden a incrementar la productividad y estimular la fuerza de ventas; pero es fundamental que la dirección de ventas determine las metas específicas del programa de capacitación a implementar.

Por Ejemplo

Algunas metas de programas de capacitación de fuerza de ventas son “aumentar las ventas de los productos más rentables”, “mejorar las técnicas de contactos con nuevos prospectos”, “aumentar la cantidad de clientes”, etc.

- Determinar el Encargado de Realizar la Capacitación, el programa de capacitación puede ser realizado por los mismos ejecutivos de ventas cuando se desea integrar a un nuevo vendedor, el departamento de capacitación de la empresa cuando es de formación integral, expertos externos a la organización para temas específicos de ventas, o una combinación de ambos.

Por Ejemplo

Un programa de capacitación que tiene como meta “mejorar la calidad del servicio de venta”, es posible que la dirección de ventas contrate a un experto externo, que entregue la formación y herramientas a la fuerza de ventas, sobre la experiencia extraordinaria que debe ser el servicio para nuestro cliente.

- Lo que debe Contener el Programa de Capacitación, para los programas muy complejos de capacitación, aquellos que tengan diversas metas, deben contener al menos tres temas generales; conocimiento del producto, técnicas de ventas y la política en particular establecida por la empresa.

Por Ejemplo

Continuado con el programa del ejemplo anterior, que tiene como meta "mejorar la calidad del servicio de venta", no puede excluir de sus contenidos a tratar el conocimiento profundo del producto a vender.

- Dónde y Cuándo debe llevarse a cabo el programa de Capacitación, para el caso de la capacitación de nuevos vendedores, algunas empresas creen que esta debe efectuarse antes de que comiencen a trabajar y en un lugar neutral; pero, otras empresas consideran que es más adecuado que el nuevo vendedor pruebe que tiene el deseo y la capacidad de vender en terreno, y luego en las instalaciones de la empresa se les imparten cursos intensivos de capacitación. Pueden aplicarse programas centralizados o descentralizados de capacitación, el primero se refiere a los programas que normalmente se administra en las oficinas matrices, consiste en reuniones periódicas a las que asisten todos los vendedores; el segundo, suele realizarse en sucursales o sedes de la organización y con contenidos específicos a un grupo de vendedores.

Por Ejemplo

Los empleados de parques de entretenciones tales como "The Walt Disney Company" o Futuroscope que tienen contacto con los clientes, asisten a programas de capacitación en forma permanente, sobre el servicio y el entusiasmo, con el fin de motivarlos y mejorar el servicio continuamente.

- Método de Enseñanza que debe utilizarse en la Capacitación, existen diversos métodos de enseñanza a ser utilizados en la capacitación de la fuerza de ventas, que según la meta y aspectos condicionales del programa algunos son más pertinentes que otros.

Por Ejemplo

Para la capacitación de nuevos vendedores puede utilizarse el método de la conferencia, que nos permite dar a conocer a los vendedores de nuevo ingreso la historia y prácticas de la organización.

El método de las demostraciones permite entregar el conocimiento del producto o las técnicas de ventas, que puede implementarse en programas para la fuerza de venta en general.

La capacitación en terreno pude aplicarse en cualquier fase de un programa de capacitación descentralizado, incluso con la participación de vendedores exitosos de otras zonas de ventas de la organización.

CLASE 02

iv) Motivación de la Fuerza de Ventas

La motivación de la fuerza de ventas es una función esencial para la dirección de ventas, en cuanto a que es un factor clave del éxito de las organizaciones de ventas. Para el Director de ventas es todo un reto el motivar a los vendedores, el diseñar un programa motivacional que llegue a cada uno de ellos y el averiguar que es aquello que los motiva.

Por Ejemplo

Para algunos vendedores “la necesidad de estatus” es un factor de motivación en su carrera de ventas; como para otros pueden ser el “reconocimiento” o la “recompensa económica”; o simplemente, “la confianza” que le entregan sus superiores. Incluso, hasta el asignarle una mayor responsabilidad a un vendedor en particular, puede ser un elemento de motivación para éste.

En la actualidad, los directores de ventas cuentan con una gran variedad de herramientas motivacionales, entre los cuales destacan:

- Los incentivos económicos, como los planes de compensación, las cuentas de gastos, las prestaciones sociales; suelen ser muy buenos motivadores, pero se debe tener cuidado ya que no siempre se obtienen los efectos que se esperan.

- Los premios o incentivos no económicos, que pueden ser el reconocimiento de la empresa, de los compañeros de trabajo, el enriquecimiento del trabajo -nuevas actividades y responsabilidades-, premios u obsequios -prendedores, trofeos, certificados-; este tipo de herramienta puede ser el medio más efectivo para motivar a algunos vendedores.

- Reuniones y Concursos de Venta, en la actualidad la mayoría de las organizaciones de ventas utilizan este medio para la motivación de su fuerza de ventas. Las pequeñas empresas, realizan reuniones mensuales con sus equipos de ventas, en donde se premia y reconoce aquel vendedor que mejor desempeño obtuvo durante el mes. En el otro extremo, las grandes empresas ofrecen cruceros, viajes o vacaciones todo pagado, a los representantes de ventas que logren un excelente desempeño.

Por Ejemplo

Las consejeras de belleza AVON reciben premios soñados en reconocimiento de su progreso individual y el desempeño excepcional en la empresa. Estos premios van desde los mismos productos de belleza, regalos o artículos para el hogar y viajes de ensueño.

v) Compensación de la Fuerza de Ventas

Es también una función esencial de la dirección de ventas, que deriva de aceptar que los premios financieros son sin duda la herramienta con que más a menudo se motiva a la fuerza de ventas.

Es función del director de ventas el diseñar y administrar un plan adecuado de compensación, considerando que la compensación financiera puede consistir en pagos directos en efectivo, que se definen como el sueldo y las comisiones; o puede ser también, una compensación indirecta, que consisten en vacaciones pagadas, pensiones, planes de seguro, becas de estudios, y otros.

Los métodos que se utilizan para la compensación, de la mayoría de las organizaciones de ventas, son:

a) Sueldo, es el concepto que hace referencia al pago fijo que recibe un vendedor por un periodo específico de trabajo. Cuando se utiliza como medio de compensación el plan de sueldo, el cual consiste en el sueldo simple, este entrega estabilidad y seguridad de ingresos para los representantes que componen la fuerza de ventas. Lo anterior, permite a los directores de ventas controlar las actividades de los vendedores, y éstos tienden a anteponer los intereses del cliente ante cualquier otra consideración. Este tipo de plan de compensación se da cuando:

- Se desea renovar los equipos de ventas o vendedores misioneros, lo que permite atraer a los buenos candidatos del mercado.
- Se abren nuevos territorios, en donde el objetivo de incrementar las ventas no es tan importante para la dirección de ventas, sino más bien el fin responde a captar clientes y tener una presencia en el mercado.

- Se trata de un producto o servicio con características técnicas y cuyo proceso de negociación requiere de tiempo.

Como podemos observar, dado los casos en que se recomienda este método, las principales desventajas de la compensación con sueldo simple se centran en la falta de incentivo para incrementar el volumen de ventas, en donde las remuneraciones de los representantes de ventas son un costo fijo que no tienen que ver con el volumen de ventas o el margen de utilidad, lo que exige un fuerte respaldo financiero.

b) Comisión, es sencillamente un pago adicional por determinada unidad de venta que se logra. El plan de comisión simple consiste en pagar al representante de venta un x por ciento por cada unidad de venta, o cantidad en pesos de venta, o margen de utilidad bruta. Este tipo de planes da buenos resultados cuando:

- Se desea alcanzar una cuota de ventas, o incrementar el volumen de ventas en una zona determinada.

- Las actividades no relacionadas a las ventas no requieren de mucho trabajo, o el tiempo que destinan los representantes de ventas para realizarlas es relativamente no importante.

- La empresa no cuenta con un estado financiero fuerte, por lo que se debe relacionar los gastos de compensación de la fuerza de ventas directamente con las ventas o el margen bruto de utilidad.

- No se puede, o no se tienen los recursos, para supervisar la fuerza de ventas cuando se desempeñan en territorios muy extensos de ventas.

Las desventajas de este plan de compensación dicen relación con el poco control sobre los vendedores y su desempeño, se presta para que los representantes de venta antepongan sus intereses económicos por sobre los interese de los clientes -malas ventas- y no es sencillo conseguir que realicen trabajos en donde no se les cancele comisión.

c) Combinación entre Sueldo y Comisión, se puede definir como el método de compensación ideal, el cual reúne los aspectos positivos del sueldo y de la comisión y el mínimo de sus aspectos negativos. Cabe señalar, que este método debe ser adaptado a cada empresa, producto, mercado y tipo de venta.

Por Ejemplo

Suponga que un taller automotriz de una marca reconocida en el mercado nacional, establece un método de compensación por comisión, como se demostró en la prensa nacional bajo este método los mecánicos o representantes técnicos de venta recomendaban reparaciones automotrices innecesarias. Lo anterior, para cumplir con sus cuotas de ventas e incrementar sus comisiones.

Bajo un método combinado entre sueldo y comisión, se puede alcanzar el equilibrio entre una fuerza motivada y un buen servicio al cliente.

vi) Supervisión de la Fuerza de Ventas

Dado que los vendedores trabajan en forma independiente y en sitios donde no pueden ser observados en forma constante, por medio de la supervisión se puede continuar con la capacitación de la fuerza de ventas y observar si éstos están cumpliendo las políticas de la empresa.

Es función del Director de Ventas realizar esta supervisión, lo que consigue mediante la observación directa de la gestión de los representantes en el territorio de ventas. Es por ello, que los directores de ventas pasan al menos la mitad del tiempo viajando para supervisar a los vendedores. Otra forma de supervisión son los informes de ventas, las reuniones mensuales, la evaluación de los equipos de ventas.

El director de ventas debe decidir el grado de supervisión de la fuerza de ventas; cuando se supervisa demasiado, el vendedor puede sentir que ha perdido su independencia y libertad, lo que les impide resolver creativamente los problemas a sus clientes; por otro lado, cuando se supervisa poco no conocen las expectativas del supervisor o de la organización por parte de los vendedores, es decir, los vendedores pueden no saber cuánto tiempo dedicar a los clientes actuales y cuánto a la nueva generación de clientes.

Por Ejemplo

Como en casi todo orden de cosas, se debe establecer un equilibrio entre la supervisión excesiva y nula, dado que en los casos en donde se supervisa demasiado el representante de ventas se verá coartado en su accionar y en la forma de gestionar creativamente.

En el caso contrario, cuando la supervisión es nula, los representantes de venta pueden utilizar malas prácticas o políticas no establecidas por la organización.

vii) Evaluación del Desempeño del Vendedor

La dirección de ventas debe incluir la evaluación de desempeño de los vendedores, para establecer los diferentes programas de capacitación para mejorar el desempeño de los

representantes de la organización. La evaluación constituye la base de decisión para la compensación, premios y programas de motivación de la fuerza de ventas.

En la evaluación de desempeño se deben utilizar factores cuantitativos y cualitativos como medio de evaluación, a continuación se presenta un cuadro comparativo entre los criterios cuantitativos y los factores[1] cualitativos.

Por Ejemplo

Un alto porcentaje de visitas puede resultar impresionante, pero no dice nada de cuántos pedidos fueron concretamente cerrados. Es decir, es posible que un representante de ventas realice una cantidad de visitas diarias impresionante, pero es muy probable que su porcentaje de negocios cerrados sea demasiado bajo en comparación con otros representantes de ventas.

Cuadro N° 2: Cuadro Resumen entre Criterios Cuantitativos y Factores Cualitativos

	CRITERIOS CUANTITATIVOS	CRITERIOS CUALITATIVOS
Descripción	Hace referencia a la evaluación de desempeño de los vendedores en función de las entradas (actividades de ventas) y las salidas (resultados).	Hace referencia a la evaluación de desempeño de los vendedores en función de los factores que influyen en el desempeño de éstos.
Medidas	-Volumen de ventas por producto, grupo de clientes y territorio de venta. -Volumen de ventas por potencial del territorio de ventas. -Margen de utilidad bruta por línea de productos. -Porcentaje de cierre, que es la cantidad de pedidos dividida entre el número de visitas. -Porcentaje de clientes actuales y número de nuevos clientes. -Porcentaje de visitas, número de visitas por día y por semana. -Gastos relacionados con la venta directa. -Actividades no relacionadas con las ventas, como exhibiciones de promoción, sesiones de capacitación.	-Conocimiento de los productos, de las políticas de la empresa y de la competencia. -Administración del tiempo y preparación de las visitas. -Relaciones con los clientes. -Aspecto personal. -Personalidad y Actitud, cooperación, creatividad e ingenio. -Capacidad y dominio del cargo. -Capacidad de iniciativa. -Liderazgo.
Conclusión	La evaluación es mucho más sencilla cuando sólo se realiza una evaluación cuantitativa, dado que se reduce al mínimo la subjetividad y el perjuicio personal de quien la realiza.	Cuando se evalúa el desempeño de los vendedores considerando los criterios cuantitativos y los factores cualitativos, se puede decir que es un buen programa de evaluación.

[1] Se definen como factores cualitativos pues influyen en el desempeño de los vendedores.

Un buen programa evaluará el desempeño del vendedor basándose en el mayor número de criterios posible, incluyendo tanto los criterios cuantitativos y los factores cualitativos pertinentes.

Realice ejercicios del nº 1 al 5

CLASE 03

1.2 Análisis de las Ventas para la Toma de Decisiones

El proceso de análisis de las ventas es otra de las funciones de la dirección de ventas, la cual implica el reunir, clasificar, comparar y estudiar los datos de las ventas de la organización.

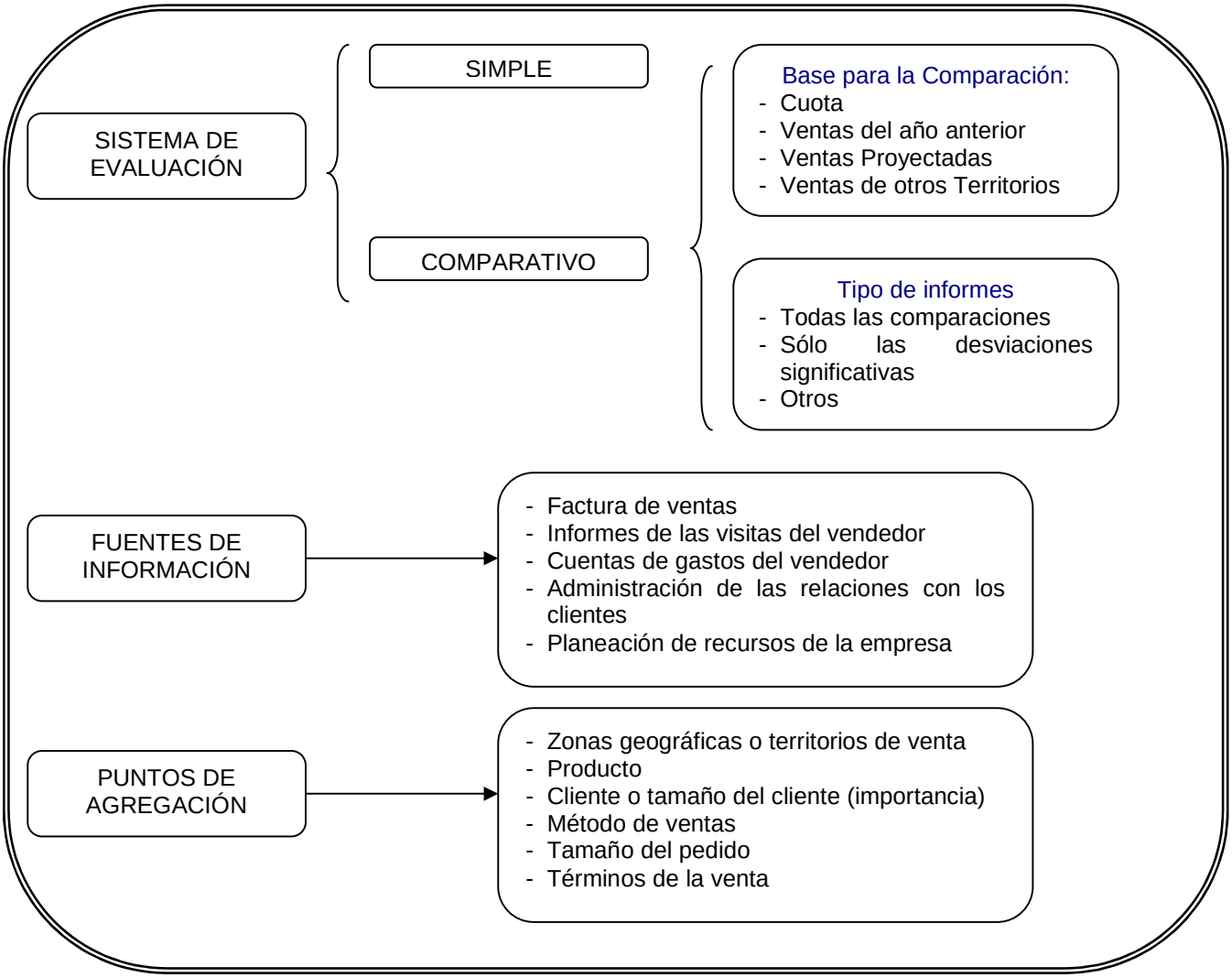
El análisis de las ventas puede consistir sólo en la comparación del total de ventas de la empresa de dos períodos distintos, pero también puede incluir una serie de comparaciones de miles de cifras que componen las ventas o que están relacionadas con ellas, con datos del exterior y con cifras de periodos anteriores.

La dirección de ventas antes de realizar el análisis para la toma de decisión, debe decidir aspectos tales como:

- Qué tipo de sistema de evaluación es el que se utilizará para el análisis de las ventas.
- Qué fuentes de información serán la base del análisis.
- Qué tipo de agregación de la información se usará.

En la figura número 1, que se presenta a continuación, se puede visualizar un resumen general de la naturaleza de estas decisiones.

Figura Nº 1: Criterios de Decisión para realizar un Análisis de las Ventas



A. El Tipo de Sistema de Evaluación

El tipo de sistema de evaluación de las ventas determina cómo hacer el análisis, que puede ser simple o comparativo, cuando se trata de un análisis de las ventas comparativo se debe decidir cuál será la base de comparación y qué tipo de informe o control se empleará.

Un análisis simple de las ventas se realiza considerando una lista de los hechos observados y no se compara con ningún parámetro, en cambio el análisis comparativo se realiza una comparación entre una lista de hechos observados con otra lista de datos registrada ese mismo período o en períodos anteriores.

Por Ejemplo

A continuación se presentan los siguientes datos observados para un equipo de ventas de la empresa SUPER, que se dedica a la distribución y ventas de juguetes didácticos en el territorio A.

Territorio de Ventas A

Representante del Equipo de Ventas	Ventas Año 2010 (miles de pesos)	Cuota Año 2010 (Determinada)	Índice de Desempeño
Emma Elizondo	1.800	1.600	112,5 %
Vicente Bustos	2.100	2.050	102,4%
León Reyes	1.550	1.800	86,1%

El índice de desempeño resulta de dividir las ventas reales del representante de venta por la cuota determinada para éste, por la dirección, multiplicada por 100 (recuerde que es un índice).

Análisis de Ventas Simple. Consiste en analizar sólo la columna de las ventas anuales para cada representante de ventas del territorio A, en donde es posible concluir que el Sr. Vicente Bustos obtuvo la mejor venta en miles de pesos al año, su desempeño en ventas fue mejor que para Emma y León.

Análisis de Ventas Comparativo. En este tipo de análisis, se va un poco más que sólo analizando las ventas de cada representante, sino se realiza un análisis comparativo con algún parámetro. En este caso, se compara las ventas con la cuota definida para cada representante de ventas y se convierte en un índice de desempeño; analizando se concluye que el desempeño de Emma fue mayor que el de Vicente y León; en cuanto al potencial de venta que estimo la organización para el período.

Cuando se define un análisis de ventas comparativo, lo primero es determinar la base de la comparación, en el ejemplo anterior se utilizo como base la cuota de ventas para el año 2010 para el territorio de venta A. La cuota de ventas es uno de los parámetros más comunes y usualmente utilizada en el análisis de las ventas, sobre todo cuando han sido bien especificadas por la dirección de ventas.

No obstante, existen otros parámetros que deben ser analizados en cuando a su conveniencia y pertinencia en el análisis de las ventas comparativa, algunas opciones son:

i) Las ventas del año en curso frente a las ventas del año pasado o el promedio de ventas de una serie de años.

ii) Las ventas del año en curso frente a las ventas proyectadas.

iii) Las ventas de un territorio frente a las ventas de otro territorio, en términos absolutos en relación con la razón de años anteriores.

iv) El porcentaje de cambio de las ventas de un territorio a otro, en comparación a un año o período anterior.

Un segundo paso, en el análisis de ventas comparativo, es decidir el tipo de sistema para el informe, es decir, el tipo de sistema de información y control que se empleará en el análisis. En el caso en que se decida comparar las ventas como porcentaje de la cuota definida, se debe obtener esta estadística para cada vendedor, de cada equipo de ventas, de cada territorio de venta, por cada producto, etc..; por lo tanto, es posible que la dirección de ventas se vea sobrepasado en información. En este punto es de gran ayuda definir los informes, los que se pueden concentrar tan sólo en las excepciones o desviaciones más significativas de los datos.

B. Fuentes de Información para el Análisis de las Ventas

Cuando la dirección de ventas ha determinado el tipo de comparación a realizar para el análisis de ventas, debe decidir qué información introducirá al sistema y cómo serán procesados los datos de las fuentes básicas. Se debe reconocer que la comparación de las ventas de otros territorios requiere de menos información que compararlas con el potencial del mercado o con las ventas promedio de los otros territorios, correspondiente a los 5 periodos pasados.

A continuación se mencionan los documentos más comunes, que se utilizan como fuente de información:

- Factura, este documento permite obtener información en cuanto al nombre y dirección del cliente, productos o servicios vendidos, volumen y montos en pesos de la transacción, vendedor responsable de la venta, uso final del producto vendido, términos de la venta, descuentos aplicados, fecha en que se adquiere el compromiso de pago, etc.

- Recibo de cajas registradoras, se obtiene información en cuanto al tipo de cancelación -contado o débito-, monto cancelado, identificación del vendedor responsable, hora y fecha de la venta.

- Informes de las visitas del vendedor, que reúne información de los clientes actuales y clientes en perspectiva visitados -visitas planeadas y no planeadas-, productos ofrecidos y comentados, pedidos obtenidos, productos que necesita y usa el cliente, información general de los clientes o específica requerida dependiendo de la organización de ventas, el tiempo dedicado por visita, distribución del tiempo del vendedor entre las visitas, traslado oficina y dirección al cliente, y actividades relacionadas con las ventas -juntas de negocios o convenciones-.

- Cuenta de gastos del vendedor, concentra información de los gastos por día y por artículo, como hoteles, comida, transporte, comidas de negocios, etc.

- Registro de los clientes, documento que presenta la siguiente información, nombre – dirección y número registrado de cliente, cantidad de visitas realizadas por el vendedor

responsable, ventas realizadas por la empresa con el cliente -en cantidad de producto, pesos, ingresos, producto o servicio-, industria a la que pertenece el cliente, referencias comerciales y bancarias, condiciones comerciales, información patrimonial, ubicación en cuanto al territorio de venta de la organización y datos estadísticos del porcentaje de venta que representa el cliente del total de ventas de la empresa.

- Registros financieros, de éste se obtiene información en cuanto a los ingresos por concepto de ventas -productos, mercados geográficos, unidad de ventas o equipos de ventas de la organización-, gastos directos de ventas, costos fijos de ventas y utilidades de la venta.

- Documento de garantía de los productos o servicios, documento que permite reunir la información de servicio al cliente, actividad que permite mantener o aumentar la satisfacción del cliente con nuestro producto o servicio. Este documento detalla, entre otros, los controles de calidad, condiciones de la garantía, y procedimiento para exigir validez de esta.

C. Puntos de Agregación de la Información para el Análisis de Ventas

La tercera, y última, decisión de la dirección de ventas consiste en determinar qué variables de información ya analizadas servirán como elementos acumulables, para posteriores análisis. Para lo cual la dirección debe reunir y tabular la información de las ventas mediante agrupaciones adecuadas como:

- Zonas geográficas, que corresponde a los territorios de ventas asignados a los diferentes equipos de ventas, ya sea por distrito, municipios, comunas o provincias.

- Producto, reunir la información por línea de productos dependiendo de su importancia u otro atributo de relevancia para la venta del producto o servicio de la organización.

- Cliente o tamaño del cliente, ya sea por la cantidad de compra que realizan o el ingreso que aportan a la organización por la venta.

- Mercado que atiende el representante de ventas, puede diferenciarse los mercados por el uso del producto o servicio, el tipo de producto o el canal de distribución que se utiliza.

- Tamaño del pedido, dependiendo si la información se obtiene de los grandes, medianos o pequeños pedidos, en comparación en la venta en unidad total de la organización.

- Forma de pago, si es al contado al crédito.

El tipo de información que la dirección de ventas utilice depende de aspectos como el tamaño de la organización, de la diversidad de su línea de productos, la extensión geográfica de sus territorios de ventas, la cantidad de mercados y de clientes que atiende, el nivel y tipo de administración a la que se le proporcione la información para la toma de decisión.

Por Ejemplo

Las empresas que poseen un tipo de organización por productos o línea de productos, como COSTA, CALAF y SOPROLE, están más interesadas en la información de ventas por grupo de productos, es decir, la línea de producto.

Para COSTA, perteneciente a las empresas CAROZZI, es más relevante obtener información agrupada por productos: galletas, chocolates y snack. De esta forma, le entrega la información a la gerencia de ventas, la cual establece los estándares de cuota de ventas para cada gerente de venta por producto, territorio por territorio.

Estos enfoques de análisis de las ventas no son excluyentes, en cuanto a la información que entrega para la toma de decisión cuando se hacen jerárquicamente. Este enfoque, hace referencia a que el desglose de las ventas se hace en varias categorías y en forma simultánea, no por separado.

Por Ejemplo

Considerando el mismo ejemplo de COSTA, que pertenece a las empresas Carozzi, en donde la dirección de ventas puede determinar que el cliente X de la zona de venta A compró cierta cantidad del producto alfa, beta y gama; lo que ilustra el desglose jerarquizado del territorio, el cliente y el producto.

El desglose jerárquico de los datos, que pueden ser analizado simultáneamente, no dan como resultado un solo informe, sino un conjunto de informes, y cada uno de ellos refleja un nivel distinto de agregación, adecuada para la persona que lo recibe.

Por Ejemplo

Suponga que la empresa BELMAR presenta los siguientes datos por territorio de venta.

Venta y Cuota de Venta de BELMAR

Territorio	Ventas (millones de pesos)	Cuota (millones de pesos)	Índice de Desempeño
A	25.03	24.44	102.4%
B	79.48	84.60	94%
C	28.2	20.8	135.6%
Totales	132.71	129.84	102.21%

Como se puede analizar, las ventas en comparación con la cuota de venta definida por la dirección, la empresa alcanzó la cuota de venta y dos de los tres territorios también superaron la cuota. Sin realizar un desglose jerárquico de las ventas podemos asumir que el desempeño del territorio B fue el peor, de toda la empresa e incluso se caería en tentación de indicarle al gerente de venta del territorio B que presione a sus vendedores.

Sin embrago, las ventas en valor absoluto del territorio B fueron las más altas, en millones de pesos; por lo que es necesario desglosar las ventas del territorio B, antes de concluir o entregar el informe a la dirección para la toma de decisión.

Desglose de los datos de venta del territorio B, de la empresa BELMAR para el mismo periodo analizado en el ejemplo anterior.

Venta y Cuota de Venta Territorio B

Territorio	Ventas (millones de pesos)	Cuota (millones de pesos)	Índice de Desempeño
Equipo de Venta 1	24.3	25.22	96.35%
Equipo de Venta 2	10.24	10.12	101.18%
Equipo de Venta 3	17.77	19.49	91.17%
Equipo de Venta 4	20.43	20.9	97.75%
Equipo de Venta 5	6.74	8.87	75.98%
Totales	79.48	84.60	94

Del desglose jerárquico de las ventas, podemos decir que existe un problema de ventas en todo el territorio, y que sólo el equipo 2 supera la cuota de venta para el período, pero por muy poco.

Si se desea realizar un análisis a mayor profundidad, se debería realizar otro desglose jerárquico, de manera de analizar las ventas por cada representante o por cada producto o línea de producto o servicio.

Realice ejercicios del nº 6 al 8

CLASE 04

1.3 Dirección de Equipos de Venta

La gestión de la fuerza de ventas se define como el proceso de análisis, planificación, ejecución y control de las actividades de la fuerza de ventas. En este proceso se incluyen las actividades de la dirección de ventas como el diseño de la estrategia y de la estructura de la fuerza de ventas, la selección, contratación, formación, retribución, supervisión y evaluación de los representantes de ventas (vendedores).

Los directores de ventas han de plantearse diferentes aspectos sobre la estrategia y el diseño de la fuerza de ventas; en cuanto a cómo deberán estructurarse los vendedores y sus tareas, cuántos deberían trabajar de manera independiente o en colaboración con otros empleados de la empresa, deberán desplazarse al lugar de la venta o será una venta por teléfono, o se implementará una venta online.

Todo lo anterior, son funciones de la dirección de ventas que se han introducido con anterioridad a este punto. No obstante, existe una verdad fundamental en la dirección de equipos de ventas que muchas veces no es considerada o no es tomada en consideración por los directores de ventas, que es la selección, formación y capacitación del supervisor del equipo de ventas.

Definición del Cargo de Supervisor:

Este cargo de importancia estratégica para la dirección de ventas, es también conocido como *Jefe de Equipo de Ventas o Coordinador*, es el encargado de organizar, dirigir, liderar y motivar al equipo de ventas, así como también es el responsable de la optimización de los recursos financieros, además de ser el nexo entre la dirección de ventas y el equipo, comunicando las nuevas políticas y las cuotas de ventas establecidas.

Si comparamos la definición del cargo de supervisor con la definición de vendedor o representante de ventas, “trabajador de una empresa que realiza una o varias de las siguientes actividades: selección de nuevos contactos, comunicación, prestación de servicios y recopilación de información”, es posible concluir que el cargo de Supervisor es totalmente distinto del cargo de Vendedor.

Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones de ventas -como la selección de un supervisor es una función descuidada por la dirección de ventas- frecuentemente se confunden estos conceptos y se elige al “Mejor Vendedor” como Supervisor, cuando realmente no existe una relación que demuestre que un buen Vendedor será un buen supervisor. En el caso que, el supervisor es además un buen vendedor, esto puede llegar a ser una ventaja para el equipo de venta que lidera, pero no es una condición necesaria para el cargo.

Por Ejemplo

Muchas veces los vendedores exitosos suelen ser pésimos como supervisores, dado que el supervisor determina los estándares de desempeño, este definirá metas de venta mucho menores a las que él cumplía, pero que siguen siendo inalcanzables para los vendedores comunes o la mayoría del equipo de venta.

Por lo que, cuando el mejor vendedor es promovido a supervisor, se pierde al vendedor estrella y se adquiere un supervisor conflictivo, ya que tratará a su equipo con un poco de desdén cuando analice sus resultados, al no cumplir con las metas establecidas. Esto quiere decir, que para ascender a un vendedor a supervisor, se deben considerar más variables, como por ejemplo: su capacidad de dirección, estructuración de funciones, además de liderazgo.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre el cargo de un vendedor y de un supervisor, que nos permitirá entender en forma estratégica la diferencia entre ambas gestiones al interior de un equipo de venta.

Cuadro Nº 3: Diferencia entre un Vendedor y un Supervisor

	VENDEDOR	SUPERVISOR
Descripción de sus tareas principales	Capta, desarrolla, atiende y mantiene a los clientes. Detectar necesidades del mercado, vender y dar servicio -para retener a los clientes- a su cartera de cliente.	Desarrolla y forma a un grupo de personas, que conforman el equipo de venta. Administra el equipo de venta, lo que significa reclutar, seleccionar, entrenar, motivar, controlar, dirigir y planificar las tareas del equipo de venta.
Relación con los otros para concretar sus tareas	La tarea y actividades del vendedor es solicitaría. Es decir, el representante de venta puede alcanzar sus objetivos de venta en forma independiente.	La gestión del supervisor depende de la gestión de los vendedores que conforman su equipo de venta, si estos no alcanzan sus cuotas, el supervisor no alcanza las metas de la dirección de ventas.
Rol principal	El vendedor es uno de los jugadores que componen el equipo de venta.	El supervisor es el director técnico del equipo de venta, es decir, el entrenador de los jugadores que son los vendedores.
Trabajo gerencial o de dirección	El vendedor no ejecuta tareas de dirección de ventas.	El supervisor debe realizar tareas de dirección de ventas, tales como dirigir y motivar al equipo de venta.

De lo anteriormente expuesto, podemos deducir que uno de los retos más destacados para la dirección de equipos de venta, ya sea mediante un supervisor, jefe de ventas o director de ventas de las organizaciones actuales; "es que la organización o equipo de ventas

no sólo funcione cuando él se encuentra presente, sino que todas las personas que conforman el equipo asuman sus responsabilidades".

Para superar con éxito este reto, es imprescindible dirigir y liderar basándose en cuatro habilidades esenciales:

- Prudencia, para establecer las metas de ventas y cuando es prudente ejercer presión, en el grado necesario, para estimular a los representantes de ventas.

- Justicia, cuando resolver un conflicto entre sus dirigidos o defender los intereses de una de las partes, debe actuar con criterio y en forma juiciosa.

- Fortaleza, debe enfrentar los retos con entereza y fortaleza, que son la base para dirigir y liderar grupos humanos.

- Moderación, actuar siempre con la mayor moderación y protocolo.

Estos pilares de dirección de equipos de ventas son esenciales para conseguir atraer, retener y desarrollar profesionales de talento y comprometidos con el equipo. Lo que debe ir de la mano con un estilo de dirección que promueva un adecuado equilibrio entre los objetivos de la organización de ventas y la maximización de las capacidades de las personas que colaboran en la misma.

Es posible concluir aspectos fundamentales para la dirección de equipos de venta, las que se deben tener presente, en la gestión de los equipos:

- Comunicarse y hablar con cada uno de los representantes de ventas, estar cerca y en comunicación con los vendedores es algo imprescindible. Estar accesible es clave en el entorno de cambio, para todo equipo humano.

- Hablar bien de la gente, las faltas de respeto no pueden tener cabida en el equipo que administra y lidera. Esto es la base de confianza y compromiso de los profesionales que componen el equipo.

- Evitar las suspicacias, siempre ser transparente en la comunicación descendente de la alta dirección, las medias verdades no se aceptan al interior de los equipos de trabajo.

- Realizar reuniones periódicas y breves, este tipo de comunicación es la más efectiva cuando se trabaja con equipo de trabajo. Cuando el medio de comunicación sólo se basa en manuales, procedimientos, memos o informes, se perciben múltiples confusiones por falta de precisión contra la cual se debe luchar.

- No estirar demasiado a la gente, lo que hace referencia a prestar ayuda y apoyo a las personas -que conforman el equipo de venta- a mantener la armonía entre el trabajo, la familia y el entorno de amistades y conocidos.

El desarrollo de estas cinco conclusiones permite crecer en su rol como directivo o responsable de equipo de venta.

CLASE 05

2. EL VENDEDOR Y EL EQUIPO DE VENTA

La acción de vender es una de las profesiones más antiguas del mundo, y las personas que realizan las actividades o tareas de ventas reciben una variedad de nombres diferentes; tales como: representantes de ventas, agentes, ejecutivos de cuenta, consultores de ventas, ingenieros de ventas, representantes de marketing, representantes de desarrollo de cuentas, vendedores, entre muchos. Los que se adecuan a la organización de venta y al tipo de venta de que se trata.

En la actualidad, aún sobreviven muchos estereotipos sobre los vendedores, muchos de ellos negativos; desde la concepción de que "son personas solitarias que recorren su territorio intentando encontrar a consumidores desprevenidos a quien venderles productos que no desean comprar".

Esta es una visión equivocada de los actuales profesionales de venta, quienes han recibido una formación adecuada a las necesidades de las organizaciones de venta de hoy, los que trabajan para entablar y mantener relaciones a largo plazo con sus clientes.

Definición de Vendedores – Profesionales de Venta:

Los profesionales de venta escuchan a los clientes, evalúan sus necesidades y coordinan los esfuerzos necesarios de la empresa para satisfacer estas necesidades con su producto o servicio.

Una definición extrema de vendedor, es aquella que lo define como el que *atiende pedidos* como el que podría ser el dependiente de una tienda que atiende a los clientes detrás de un mostrador.

En otro extremo, se define como el que *busca pedidos* cuya actividad incluye la venta creativa de productos y servicios, desde simples electrodomésticos hasta servicios de tecnologías de información.

En síntesis, se entenderá por vendedor al trabajador de una empresa que realiza una o varias de las siguientes actividades, selección de nuevos contactos, comunicación, prestación de servicios y recopilación de información.

La función de la fuerza de ventas es diferente para cada organización de ventas, más aún hay empresas que no poseen fuerza de ventas propia, como por ejemplo aquellas empresas que venden sus productos por catálogos los cuales se envían por correo a sus

clientes. Otras empresas utilizan los intermediarios para acceder con sus productos o servicios al consumidor final, en realidad los clientes no tienen ni noción de la existencia de la fuerza de ventas. No obstante, la fuerza de ventas sigue desempeñando una función de vital importancia en toda organización de ventas.

Las funciones esenciales de la fuerza de ventas se determinan como:

- Actúan como punto de enlace esencial entre la empresa y sus clientes, dado que representan a la empresa ante los consumidores, encuentran nuevos clientes y les transmiten la información de los productos y servicios de la empresa.

- Los vendedores representan a los clientes ante la empresa, actúan como defensores de los clientes y gestionan la relación entre comprador-vendedor. Es decir, son quienes trasmiten las preocupaciones y dudas de los consumidores sobre los productos de la empresa a aquellos miembros de la organización que pueden ofrecerle alguna solución.

- Estudian las necesidades del consumidor y colaboran con otros miembros de la empresa, relacionados o no con el departamento de marketing, para encontrar la forma de entregar un mayor valor a sus clientes.

- Los vendedores no deben limitarse a generar las ventas, sino que deben colaborar con los demás empleados de la empresa para conseguir satisfacer las necesidades de los clientes y obtener beneficios.

2.1 Características del Vendedor

Antes de continuar en nuestro estudio es necesario definir que se entiende por venta personal, lo que nos permitirá definir y observar los dos tipos de venta personal que forman el punto medular del análisis.

Definición de Venta Personal:

Se entiende como Venta Personal la actividad de comunicación personal de información, que realizan los profesionales de venta, para convencer y persuadir a alguien de que compre algo.

Queremos dejar claro que convencer y persuadir no son tareas exclusivas, ni mucho menos, de vendedores. Es así como a menudo nos encontramos pidiendo un esfuerzo extra a los compañeros de departamento para poner en marcha un nuevo método de trabajo o solicitando a la dirección general un mayor presupuesto para informática o tal vez hemos de enfrentarnos al consejo de administración para demandar una aportación de capital.

Por Ejemplo

El trata de convencer y persuadir a alguien de que haga algo, es una condición casi innata del ser humano, desde que nacemos y lloramos para lograr atención, hasta en nuestra vida profesional.

¿En cuantas ocasiones un profesional no comercial tiene que convencer y persuadir a otras personas, sean éstas compañeros, subordinados, clientes o jefes?

¿A qué llamamos convencer? Convencer, según el diccionario de la Real Academia de la lengua se entiende como "precisar a la otra persona con razones eficaces a que cambie de dictamen o que abandone el que tenia". Es decir, es probarle a otro una cosa de manera que no la pueda negar, y de esta forma hacer cambiar al otro de opinión a base de verdades que desconocía.

Como el convencimiento es un proceso intelectual racional, por lo cual, el convencido -la otra persona, o en nuestro caso el cliente- ha sido iluminado por razonamientos lógicos y demostrables, de manera tal que ha cambiado de parecer.

Analicemos ahora la palabra persuadir, si recurrimos de nuevo al diccionario, este concepto se entiende como "inducir, mover, obligar a otro con razones a creer o hacer una cosa, o lo que es lo mismo, conseguir que haga aquello a lo que ha sido invitado a hacer".

Por Ejemplo

Es posible que, en una situación en particular sea bastante fácil convencer a un grupo de fumadores de que deben abandonar el tabaco, luego de la nueva ley que prohíbe fumar en lugares públicos. Para lo cual, disponemos de una gran cantidad de argumentos creíbles para ello, testimonios de médicos ilustres, estadísticas de la seguridad social, razones de índole socio cultural, etc., pero ¿Es igualmente fácil persuadir a este mismo grupo, de que lo abandone desde ese mismo momento?

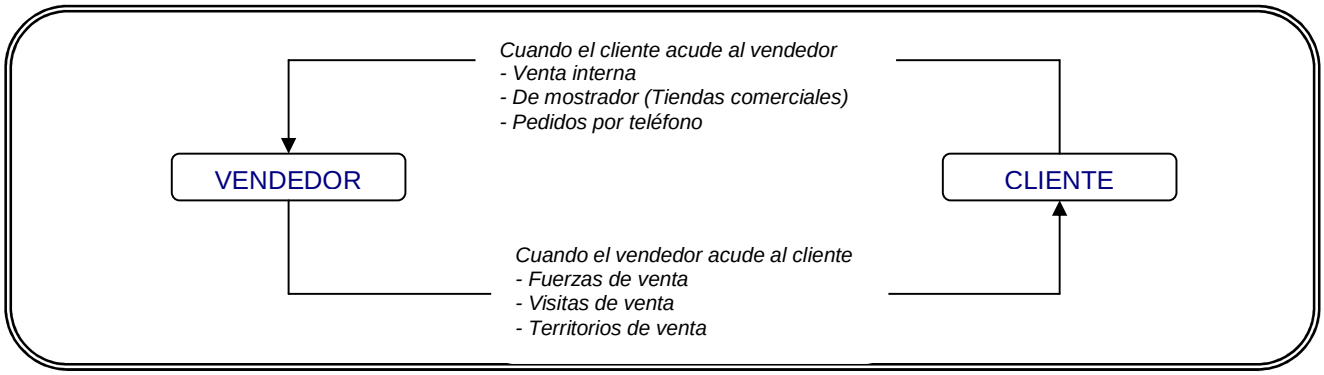
La persuasión es un proceso de índole sentimental, hay que tocar la fibra sensible, motivar al otro, para conseguir lo que se desea. Es en esencia un proceso distinto al de la convicción, pero ambos son necesarios para la consecución de un fin.

El convencimiento de la idea, servicio o producto que se ofrece, es la consecuencia de la elaboración de un argumento sólido, base de la venta personal. Cualquier persona que domine los argumentos y tenga una mínima inteligencia puede convencer a otra de algo.

La persuasión, por el contrario, está basada en la capacidad de hacer sentir al otro como nosotros, y es un proceso que requiere un cierto carácter. Las inseguridades, complejos, amarguras diversas y cosas por el estilo, dificultan el proceso de persuasión.

En la siguiente figura, podemos apreciar que existen dos tipos de venta personal que difieren en cuanto a quién es el que se mueve o se acerca al otro -vendedor o cliente-.

Figura Nº 2: Tipos de Venta Personal



En la figura se puede apreciar que un tipo de venta personal es aquella en que los consumidores acuden al vendedor, que muchos autores la definen como Ventas de Mostrador, la que incluye fundamentalmente la venta en tiendas comerciales y las empresas que venden por catalogo en donde el cliente pide sus productos o servicios por teléfono.

Un segundo tipo de venta personal es aquella en que los vendedores visitan a los clientes, ya sea en sus lugares de trabajo, hogares, consultas privadas, empresas, etc., este tipo de venta personal se conoce como Fuerza de Venta Externa, es decir, todos los representantes de venta que se dedican a la venta de campo.

Las ventas del tipo "personal" tienen una serie de ventajas, entre las que se encuentran, principalmente: la eficacia –logran el objetivo-, los recursos usados son menores, entregan la posibilidad de establecer una relación de largo plazo con el cliente, la promoción se adecua a las necesidades específicas de cada cliente, etc.

Por Ejemplo

Fabricantes que venden directamente a las familias, en donde podemos encontrar las fuerzas de ventas de organizaciones de venta como *Empresas de Seguro, Empresas de Cosmeticos por catálogo, Empresas de Productos de Belleza o Ropa Femenina;* que en general hacen referencia a la venta puerta a puerta.

AVON Products
MOO
Magallanes Seguro

Por Ejemplo

Los vendedores externos que trabajan en organizaciones lucrativas, como contratistas de instalaciones eléctricas, calefacción, etc.

Los vendedores externos que realizan actividades de venta en organizaciones no lucrativas, como por ejemplo recaudando fondos para instituciones de caridad, religiosas, políticas o culturales.

Representantes del Hogar de Cristo
Recaudadoras del 1%
Los que reparten panfletos de un candidato político

En la actualidad, las organizaciones de ventas poseen una fuerza de venta que se coloca en contacto con el cliente, pero no mediante visitas personales, sino más bien lo hacen por medio del teléfono o correo electrónico. Por lo que, una parte de la venta externa se ha ido volviendo electrónica y el término Telemarketing -definido como una estrategia de venta en la que el vendedor a través de la realización de llamadas telefónicas busca llegar a clientes o compradores potenciales para vender sus bienes y servicios- describe estos sistemas de comunicación entre cliente y representante de la empresa.

Dada la naturaleza de las actividades de venta, que actualmente ejecuta la fuerza de ventas de las organizaciones, el estereotipo del vendedor que fumaba puro ha evolucionado al nuevo tipo de representante el vendedor profesional. Las características de este nuevo concepto de vendedor se centran en las siguientes:

- El vendedor profesional es el gerente del área de marketing de su territorio o zona de venta, es decir, deben realizar un trabajo de venta global e integral; en cuanto a, atienden a los clientes como únicos, crean buena voluntad y confianza entre el cliente y la empresa, venden sus productos o servicios y capacitan a los vendedores de sus clientes.

- El vendedor es una especie de espejo del mercado, es decir, deben transmitirle a la empresa la información que reúnen del contacto con sus clientes y/o su interacción con el mercado.

- El representante de ventas profesional organiza gran parte de su tiempo y actividades de venta, no depende del director o gerente de venta para planificar sus actividades específicas de venta.

- El vendedor profesional a menudo es invitado a participar en el reclutamiento de los vendedores, la planeación de ventas en su territorio y en otras actividades gerenciales de venta.

- El vendedor profesional suele desempeñar muchas funciones, como convencer a los prospectos de clientes, deben agilizar y coordinan la entrega de pedidos solicitados por sus clientes, reúnen información sobre el mercado, organizan exhibiciones y le ayudan a

sus clientes a resolver sus problemas o capacitar a su gente en la utilización del producto o servicio. Es esta característica que puede causar problemas de ambigüedad[2] y conflictos de roles[3].

- Por último, una característica esencial de los vendedores profesionales es saber convencer, por medio de un argumento sólido y un carácter que le permita persuadir al cliente.

Por Ejemplo

Analice el siguiente ejemplo, que aunque pareciera ser muy lejano a nuestra realidad, es un caso chileno. ¿Conoce usted los conos o piñas que producen los pinos del sur de Chile?

¿Cómo vendedor profesional, podría vender 10 toneladas de éste producto? ¿Quién se lo compraría? ¿Para qué?

La empresa Chilena Coesam que exporta -a países europeos y asiáticos- una línea de cosméticos, que se desarrolla con productos naturales como rosa mosqueta y que se utilizan para la medicina alternativa como la uvaterapia. Realizó una importante exportación de conos de pinos como adorno de navidad a Canadá.

Es posible diferenciar la actividad laboral de ventas, la que realizan los vendedores profesionales de hoy en día, con otras actividades profesionales. A continuación se comentan las características que distinguen estos trabajos de los otros:

La fuerza de ventas tiene la responsabilidad general de poner en práctica las estrategias de marketing de la empresa, por lo que cumplen funciones principalmente operativas. Es posible, visualizar la actividad de los vendedores profesionales como la que genera los ingresos que son administrados por la dirección de administración y finanzas y que se utilizan como recurso de los departamentos de producción.

[2] La ambigüedad de roles hace referencia a cuando un representante de venta no sabe qué hacer si no existe una política de la empresa referente a una situación concreta.

[3] El conflicto de roles se da cuando el cliente o un grupo de cliente le solicitan cosas antagónicas al vendedor, se dice que el vendedor debe satisfacer los deseos de sus clientes, pero ¿qué pasa cuando éstos van en contra de los intereses de la empresa?

Por Ejemplo

En algunas organizaciones de venta, se considera a la fuerza de ventas como el motor de la empresa, en donde la alta dirección los trata de manera diferente y con mayores beneficios en comparación con el resto del personal. Tanto es así, que los integrantes de esta fuerza de ventas, ejercen presión y creen estar en un nivel jerárquico mayor que los demás departamentos, en base a los privilegios y atención que reciben de la alta gerencia.

Los vendedores son los que representan a la compañía frente a los clientes y la sociedad en general. En la venta externa se exige que el representante trate con clientes que ocupan cargos de alta jerarquía en las empresas clientes, y sabemos que las opiniones relativas a una organización y sus productos se forman partiendo de las impresiones que causan los vendedores en su trabajo y actividades externas.

Por Ejemplo

La fuerza de ventas se convierte en la cara visible de la organización, son ellos los que transmiten la forma de hacer negocios de la empresa e implícitamente su cultura. Hoy en día, la responsabilidad social de las organizaciones es un aspecto fundamental para los clientes y son los vendedores profesionales, los encargados de dar a conocer esta posición y la política que sigue la empresa con respecto al tópico.

Los representantes trabajan con poca o nula supervisión. Se ha señalado anteriormente que los vendedores profesionales gestionan en forma independiente, deben ser gerente y subordinado a la vez de su territorio de venta asignado. Cuando el vendedor quiere tener éxito, debe trabajar muy duro, tanto desde el punto de vista físico como mental, debe ser creativo y persistente, también deben mostrar una gran iniciativa. Lo que se logra cuando la fuerza de venta se encuentra bien motivada.

Por Ejemplo

Los vendedores deben ser capaces de tomar decisiones en el momento, utilizar el criterio para decidir sobre hacer excepciones en cuanto a la política de pago, política de entrega de pedidos, etc., de manera de concretar la venta en los mejores términos para la empresa y el cliente.

Con frecuencia los profesionales de ventas requieren viajar mucho y permanecer largo tiempo fuera de sus hogares. Los largos viajes y el tratar con una multitud de clientes que aparentemente están decididos a no adquirir sus productos o servicios, la exigencia de estos constantes viajes, exigen una gran fuerza mental y vigor físico que rara vez se requieren en otros trabajos.

Por Ejemplo

En las actividades de venta el convencer y persuadir al cliente de algo, es una cuestión que desgasta mentalmente; si a lo anterior, le agregamos el viajar constantemente en planes de negocio, el desgaste es también físico.

Para cerrar este tópico, se presenta un cuadro resumen de las características que debe poseer un vendedor exitoso y los secretos de una profesión, que por años ha sido estereotipada.

Cuadro Nº 4: Características y Secretos de los Vendedores Exitosos

CARACTERÍSTICAS VENDEDOR EXITOSO	SECRETOS DE LOS PROFESIONALES DE VENTAS
Son sociables y tienen un trato cordial con todos.	La habilidad para la venta es algo que se adquiere y se desarrolla mediante la experiencia en la gestión de ventas.
Se identifican con su profesión y les gusta lo que hacen. Se encuentran motivados intrínsicamente, es decir, poseen un deseo implacable por destacar y triunfar en su profesión.	Saber escuchar es esencial en la gestión de ventas; cuando escuchamos podemos conocer qué es lo importante para el cliente, sus necesidades y motivaciones; de esta forma centrar en estos aspectos su presentación de ventas.
Para convencer y persuadir a los clientes de algo, los vendedores deben estar convencidos 100% de aquello. Deben estar identificados con el producto o servicio que ofrecen.	Los clientes no compran productos, sino más bien compran beneficios; por lo que, el vendedor profesional debe focalizar su discurso en las necesidades del cliente, las cuales se satisfacen con el producto o servicio que se ofrece.
Para comunicar o informar a los clientes de los productos o servicios que ofrece la empresa, a la cual representan, deben poseer amplios conocimientos de su especialidad o técnicos. (Deseos de aprender formal e informalmente)	El conocimiento, el vendedor profesional debe conocer todo acerca del producto o servicio, el cliente, su competencia y el sector, en donde opera la empresa.
Transmiten confiabilidad a sus clientes, para poder persuadir al otro de algo, los vendedores deben tener un carácter que entregue confiabilidad.	El vendedor profesional construye valor, cuando el valor percibido por el cliente es mayor en comparación con otros productos, se concreta la venta.
Tienen un método de gestión de venta efectiva, son verdaderos gerentes de marketing de su territorio de venta, lo que les permite alcanzar sus metas de venta. Lo que también se conoce como disciplina en el trabajo.	El vendedor profesional no debe tratar de venderle a todo el mundo, ya que la gente odia que le traten de vender a todo momento, pero por otro lado adoran comprar. Por lo que el vendedor, debe ayudar a su cliente a comprar en la forma en que a él le gusta comprar.

Es posible concluir que las características de un vendedor ideal, se sintetizan en motivación, disciplina para gestionar sus actividades de venta, habilidades para cerrar ventas y, quizás lo más importante, habilidad para establecer y mantener una buena relación con los clientes.

Realice ejercicios del nº 9 al 13

CLASE 06

2.2 Formación de un Vendedor

La gestión de los recursos humanos es una de las funciones más valoradas en cualquier organización y cuya responsabilidad, no es exclusiva de la dirección de recursos humanos. La dirección de ventas o el área comercial, al igual que otros directivos funcionales deberán estar capacitados para asumir con éxito y de una forma más descentralizada esta nueva e importante función.

Definición de Formación:

Se entiende por el proceso de acogida y formación de nuevos vendedores, las técnicas de detección de necesidades, la implementación de planes de formación, la optimización de la gestión del conocimiento y la comprensión de las distintas metodologías formativas.

De manera general la formación del vendedor, debe basarse en dos aspectos claves i) la inducción del conocimiento de la empresa, su historia, misión, filosofía, metas, integrantes de la organización, nicho de mercado, etc., ii) el conocimiento de los productos y/o servicios que ofrece la empresa, como también los de la competencia, orientado a su análisis en términos exclusivamente de venta -características y beneficios-.

Los nuevos vendedores pueden necesitar desde semanas o meses, hasta un año de formación. Luego, la mayoría de las empresas ofrecen a su fuerza de ventas una formación continua a través de seminarios, reuniones, planes de capacitación anual y portales de capacitación interna e-learning o formación online. Estas alternativas de formación pueden resultar caras para la empresa, se debe evaluar como una inversión que aportará grandes beneficios a la organización.

Por Ejemplo

En el mercado europeo es posible encontrar una solución informática y de telecomunicaciones, desarrollada por Amena (operador de telecomunicaciones) e IBM, que permite maximizar la productividad de la fuerza de venta externa y la calidad de sus presentaciones, como por ejemplo los visitadores médicos que pueden mejorar la calidad de sus visitas mediante el acceso a una mayor y más frecuente información y formación.

Por medio de estas soluciones de información y formación, utilizando la tecnología y las telecomunicaciones, los vendedores pueden acceder mediante dispositivos móviles -agendas electrónicas, teléfonos móviles, etc.- a los sistemas de sus empresas tales como aplicaciones de gestión, visitas, gastos, correo electrónico o la Intranet corporativa. La fuerza de ventas estará además mucho mejor formada y, al poder organizar su trabajo de una forma más eficaz, aumentará su productividad y su satisfacción.

Los programas de formación persiguen varios objetivos, los que hacen referencia a los dos aspectos claves de la formación de un vendedor, a saber:

i) Primero, los vendedores necesitan conocer la empresa e identificarse con ella, la inducción del conocimiento de la empresa, por lo que la mayoría de los programas de formación comienzan por lograr el objetivo de inducir al vendedor en el conocimiento de la empresa. Esta formación del vendedor se centra en la descripción de la empresa, su historia, sus objetivos, su organización, misión, visión, su estructura financiera, sus instalaciones y sus principales productos / servicios / mercados.

ii) Antes de iniciar sus actividades, los vendedores deben conocer los productos de la empresa, conocimiento de los productos y/o servicios que ofrece la empresa. Por ello, cuando los programas de formación han alcanzado el primer objetivo, se orientan a enseñar al representante de venta cómo se produce y cómo funciona la empresa.

iii) Como tercer objetivo, es necesario que el vendedor se instruya sobre las características de los clientes como de los competidores. Lo anterior, exige que los cursos de formación informen sobre la estrategia de los competidores, así como sobre las características, motivaciones y comportamiento de compra de los distintos clientes.

iv) Un cuarto objetivo de la formación de los vendedores, dice relación con la capacitación en las técnicas y herramientas de ventas, que le permita a la fuerza de venta preparar presentaciones eficaces y gestionar para cerrar la venta.

v) Por último, la formación de los vendedores debe apuntar a conocer los procedimientos y responsabilidades del cargo que ejercen en la organización. Este objetivo de la formación permite al vendedor aprender a distribuir su tiempo entre cuentas activas o clientes importantes y cuentas potenciales o prospectos, y a gestionar una cuenta de gastos de presentación, preparar informes y gestionar de manera eficaz la comunicación.

Es posible encontrar organizaciones de venta cuyo enfoque central es su fuerza de ventas, en donde la filosofía general de la empresa se basa en contar con una fuerza de ventas excelentemente formada, sus productos pueden no ser los mejores, pero cuentan con el mejor equipo de ventas para comercializar sus productos.

Por Ejemplo

Existen productos que se ofrecen en el mercado como la panacea a un problema específico, en donde el producto en sí no es bueno pero la fuerza de venta se encuentra excelentemente formada y consigue niveles de venta soñados para estos productos. Podemos citar diferentes pulseras, productos para adelgazar, productos de belleza, etc.

En la literatura, es posible comparar a grandes entrenadores de diversos deportes de equipo con los directores de ventas; dado que ambos deben involucrase al cien por ciento en la formación de nuevos vendedores y observar de cerca a los vendedores expertos, con el objetivo de obtener el mayor desempeño de sus jugadores (entrenador) o vendedores (director de venta) actuales.

En esta función el director de venta debe enfrentarse algunas barreras a su gestión, como aquel vendedor que asegura que por quince años su estilo personal ha funcionado y, por lo tanto, no tiene por qué cambiar su actitud hacia los clientes o implementar nuevas técnicas de venta.

Para sobrepasar estos obstáculos y otros, los directores de venta deben considerar cuatro puntos importantes al momento de formar una fuerza de ventas:

i) El director de ventas debe involucrarse y acompañar a sus vendedores, es recomendable analizar desde la manera de vestir y saludar, hasta la forma en la que se planificará su día y/o semana, cada uno de los vendedores. Se debe recordar que la calidad de atención y presentación de ventas para un prospecto es mucho más valiosa que la cantidad de visitas o llamadas que se harán en un día en particular. Dicha calidad está sustentada en el potencial real que tiene el prospecto de llegar a transformarse en un cliente que compre y pague de acuerdo a las expectativas de nuestra organización.

Por Ejemplo

CATERPILLAR®

Empresas como Caterpillar forman y capacitan en terreno a su fuerza de venta, de manera de formar un equipo con amplios conocimientos técnicos, empapados en la cultura organizacional, motivados en su desarrollo laboral y apoyado directamente en su formación; lo que permite apoyar y realizar las tareas de servicios de post-venta de sus clientes.

ii) Analizar el cómo realizan sus presentaciones de ventas, cuando se desea formar un equipo de ventas excepcional, el director de ventas debe partir analizando desde el tipo de profesionalismo que se requiere proyectar, dependiendo de cada industria, y el grado de individualidad en el caso de los prospectos que requiera la presentación. Los vendedores deben de estar capacitados para hablar en público con destreza, enfrentando con tacto audiencias hostiles o que denoten indiferencia. Si el nuevo vendedor que se está formando no se encuentra bien preparado, el criterio del director de ventas es observar su desempeño

en situaciones o proyectos no muy relevantes, de manera de entrenarlo lentamente y evitar perder una buena venta.

Por Ejemplo

Es posible que al comienzo, el director de ventas, pueda supervisar en forma directa a cada uno de sus vendedores, conforme la empresa crezca esta función puede ser delegada a los supervisores de ventas que son entrenados por el director de ventas, son ellos los encargados de analizar el cómo los vendedores realizan sus actividades de campo e informar al director de ventas sobre su desempeño.

iii) El análisis o retroalimentación del desempeño de los vendedores en terreno, debe realizarse en privado y enfatizando aspectos relevantes, una vez que el director de ventas ha evaluado el desempeño del profesional en terreno, parte de la formación del vendedor consiste en recibir e internalizar un listado con los puntos más relevantes a mejorar, a corto plazo en sus actividades de venta. La carrera de venta es una profesión en constante capacitación, se aprende a diario de las distintas situaciones, aún los vendedores más expertos deben estar siempre en entrenamiento.

Por Ejemplo

Si a un vendedor en entrenamiento, se le entrega un listado de 25 aspectos a mejorar, lo más probable es que se desaliente y se sienta frustrado. La recomendación es concentrarse en los puntos más relevantes en los que se requiere mejora, dos o tres y aclarar que hay otras cosas por hacer, pero que más adelante se discutirán.

iv) Predicar con el ejemplo, en cualquier profesión es fácil marcar los errores de los demás y pasar por alto los propios; por lo que, el director de venta debe de hacerle ver al vendedor en formación la estrategia que seguirá en una presentación de venta, y explicar el por qué hará o hizo esto y aquello.

Por Ejemplo

Muchas veces los directores de grandes fuerzas de venta dan emocionantes discursos, que dan comienzo a la formación del vendedor en terreno, y que representan una fuente de motivación y aprendizaje importante. No obstante, puede ser percibido como algo insulso y sin una base real. En cambio cuando el director de ventas puede entrenar a su fuerza de ventas, mediante una presentación de venta real, representa un aporte al entrenamiento del nuevo vendedor que trasmite cultura, estrategia y política de la organización de venta.

v) Procurar estar presente o accesible al menos una vez al mes, continuando con la idea de predicar con el ejemplo, el director de venta debe procurar hacer sesiones o reuniones con la fuerza de ventas, con cierta frecuencia. Si la fuerza de ventas que se maneja es muy grande, se debe procurar hacer visitas sorpresa o discretas a ciertos clientes, luego reunirse con el

equipo de venta y ofrecerle retroalimentación públicamente con los resultados positivos encontrados, en cuanto a los aspectos mejorables se deben tratar en privado.

Realice ejercicios del nº 14 al 16

CLASE 07

2.3 El Equipo de Venta como Capital Humano

El mundo globalizado y competitivo que enfrenta toda organización, le ha exigido adoptar posturas funcionales más orientadas hacia el mercado. Es así como, tradicionalmente, la venta personal era una situación "de trato personal entre dos interlocutores: un vendedor y un comprador", pero en la actualidad han surgido algunos patrones de venta muy diferentes, los cuales reflejan un conocimiento de compra cada vez más especializado entre los consumidores finales y entre los clientes industriales, fenómeno que ha provocado dos grandes cambios en la venta personal:

i) Que la carrera de ventas se profesionalice cada vez más, derrotando los paradigmas que se han establecido con el tiempo para el término vendedor.

ii) Que la fuerza de venta se organice en equipo de trabajo.

A continuación, nos abocaremos a analizar este segundo patrón de cambio de la venta personal, que se refiere al enfoque de cómo la fuerza de ventas de una organización -cualquiera sea ésta- se compone de un grupo de vendedores o representantes de ventas los que pueden organizarse en equipos de trabajo, incorporando miembros de la organización que pertenecen a otros departamentos funcionales.

Definición de Equipos de Venta:

Se entiende por "equipos de venta" a la forma de organización de la fuerza de ventas, que implementan aquellas empresas que poseen una fuerte orientación al mercado y al compromiso con la satisfacción del cliente. Esta organización de la fuerza de ventas consiste en la formación de equipos que se componen por empleados que provienen de los departamentos de venta, marketing, finanzas, administración, producción e incluso de la alta dirección; con el fin de gestionar y servir a los clientes, cuentas grandes e importantes y complicadas.

Las empresas orientadas al mercado coordinan e integran todas sus actividades funcionales en pos del objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes, bajo esta perspectiva y dado que, los productos son cada vez más complejos y los clientes cada vez más grandes y exigentes, un solo vendedor no puede ocuparse de satisfacer todas y cada una de las necesidades de sus clientes. Es en esta situación donde el "equipo de venta"

permite atender a las cuentas más grades y complejas, con el fin de satisfacer al máximo a los clientes.

Por Ejemplo

La empresa Procter & Gamble es una de las pioneras en organizar su fuerza en equipos de venta, en donde los representantes de venta se encuentran organizados en "equipos de desarrollo de cuentas del cliente" y, a cada uno, se les asigna uno de los principales clientes de la empresa. El principal objetivo de este tipo de organización es atender a todas las necesidades, por categoría específica de productos de P&G, de cada uno de los clientes más importantes de la empresa.

Con la venta en equipos es posible resolver problemas, ofrecer soluciones y aprovechar oportunidades de venta, que quedan totalmente fuera del alcance de un solo miembro de la fuerza de ventas, dado que actuaría en forma independiente. En contraste a la actuación independiente del representante de ventas, los equipos de venta cuentan con la interacción de un grupo de expertos de las diferentes áreas o niveles de la empresa. Lo anterior, se traduce en forma simple en la siguiente frase "en el proceso de venta en equipo, el representante de ventas pasa de ser solista a ser un músico más dentro de la orquesta de venta".

Los equipos de venta permiten que cada uno de sus miembros contribuya con su experiencia y conocimiento, sobre un producto o servicio, a alcanzar la venta con grupo de compradores cada vez más sofisticados.

Cabe señalar, que los equipos de venta tienen también algunos inconvenientes, las que pueden centrarse en:

i) Para los clientes que están acostumbrados a tratar con un representante de ventas, con quien han realizado negocios durante años, el tratar con equipos de venta puede resultar confuso y abrumador.

ii) De igual forma, los representantes de ventas que también están acostumbrados a trabajar en forma independiente, pueden tener problemas o dificultades para trabajar en equipo, no comparten la información o recursos dado que no confían en los demás miembros del equipo.

iii) El cómo evaluar la contribución individual de cada miembro del equipo al rendimiento global, se dificulta y puede ser origen de conflictos cuando se determine o se asigne la retribución económica de cada uno de ellos.

También existen inconvenientes relacionados con el funcionamiento de los equipos de venta, en el caso en que (como se mencionó anteriormente) estén conformados por especialistas de distintas áreas. Los principales problemas están dados por: la terminología que cada especialista usa, lo que puede dificultar la comunicación. Otro problema está relacionado con los inconvenientes para adaptarse, en el caso de profesionales de otras áreas, y que además puedan tener experiencia, lo que podría dificultar la capacidad de "aceptar" nuevos métodos o formas de trabajo.

Actualmente, el papel que desempeñan los equipos de ventas al interior de las empresas es más significativo, debido a que asumen un rol de consultor y coordinador de marketing en un entorno enfocado al cliente. Por lo que, los equipos de ventas representan un capital humano inmensamente valioso para la organización, como herramienta que le permite atraer a los clientes más renuente con su orientación al mercado, entregándole una ventaja competitiva para hacer frente al mercado global y exigente.

Por Ejemplo

Finning Chile, el representante del fabricante de maquinaria y equipos pesados Caterpillar en nuestro país, cuenta con una fuerza de venta especializada y organizada en equipos de venta, para entregar las mejores soluciones a los clientes chilenos de la marca caterpillar, colocando a su disposición desde centros de reparación de componentes, centros de distribución de repuestos, hasta un servicio técnico en terreno.

Para igualar la especialización de los compradores, sobre todo en los mercados industriales, las empresas han adoptado el concepto organizacional de "centros de ventas". Concepto que se ha analizado, estudiado y definido como equipos de venta, el cual sólo se utiliza cuando existen posibilidades de obtener un alto volumen de venta y grandes utilidades. Existen otros conceptos organizacionales, que surgen bajo este mismo enfoque de orientación al mercado, y que han sido adoptados por empresas que van más allá del equipo de venta. Estos conceptos son:

a) Venta de Sistemas: que consiste en la venta de un paquete completo de bienes y servicios conexos -lo que podemos definir como un sistema[4]- para resolver el problema de un cliente en particular. Se parte de la base, de que el sistema "paquete total de bienes y servicios" satisfará las necesidades del comprador más eficientemente que la venta de productos individuales por separado.

[4] Elementos que interactúan entre si, con el objeto de alcanzar un fin en común.

Por Ejemplo

Xerox, empresa líder en la venta de equipos de oficina y gestión de documentos, utilizaba una fuerza de venta para cada línea principal de productos. En la actualidad aplica la técnica de venta de sistema, en donde se estudian los problemas de información de las oficinas y de operación del cliente, y luego se les proporciona un sistema automatizado global de máquinas y los servicios conexos para resolverlos.

b) Relaciones de Venta: que se entiende como el hecho de establecer con algunos clientes una relación mutuamente benéfica. Este concepto organizacional puede tratarse de una extensión del equipo de venta, aunque este proceso de venta puede ser realizado por representantes de venta en forma individual en su trato con los clientes. En las relaciones de venta el representante abandona la práctica territorial de atender muchas cuentas – clientes, sino más bien intenta establecer una relación más profunda y duradera basada en la confianza con los clientes más importantes o los que realizan las mayores compras.

Por Ejemplo

La empresa Black and Decker, en su división de herramientas eléctricas ha implementado el concepto de relaciones de venta con sus principales clientes, como por ejemplo con Home Depot, lo que les ha permitido aumentar sus ventas.

Muchas veces no se observa una gran confianza en las relaciones de comprador-vendedor, por lo que surge la siguiente pregunta ¿Cómo se crea la confianza mutua? No existe una respuesta o una receta mágica para crear la confianza con nuestros clientes, sino más bien podemos mencionar algunas claves o rasgos conductuales que contribuirán a generarla, tales como:

- Sinceridad, el representante de venta debe informar siempre con la verdad a sus clientes.
- Confiabilidad, se debe observar una conducta que inspire confianza en toda situación.
- Competencia, el representante debe mostrar su habilidad, conocimiento y recursos durante todo el proceso de venta.
- Orientación al cliente, ya se ha mencionado anteriormente, la competencia en el mercado exige que las fuerzas de ventas den igual importancia a las necesidades e intereses de sus clientes, que a las propias y a las organizacionales, como única forma de mantener una posición ventajosa y duradera.
- Afinidad, se debe buscar una similitud de personalidad entre el vendedor y el cliente, así como, intereses y metas comunes.

- Tecnología, es muy importante en la relación entre comprador y vendedor. El establecimiento de formas de comunicación de última tecnología favorecen la eficiencia y la eficacia en la comunicación, y en que las partes puedan expresar a cabalidad sus punto de vista, haciendo mucho mas fácil el intercambio mutuamente beneficioso de información, gustos, preferencias, además, obviamente, de bienes y servicios.

En el siguiente cuadro se presentan las seis directrices, que han descubierto las empresas orientadas y comprometidas con el cliente, para cumplir la meta de la venta con ingenio.

Cuadro Nº 5: Directrices para alcanzar las ventas, con un real compromiso con la satisfacción del cliente

1) Orientar toda la organización hacia las ventas y el servicio al cliente, lo que significa contar con equipos de venta flexibles que apoyen el desarrollo y venta de nuevos productos.
2) Lograr la participación de los altos directivos en la venta con ingenio, un compromiso real con la satisfacción del cliente debe atravesar todos los niveles de la organización, en donde la alta dirección debe participar en todos los procesos.
3) Establecer relaciones estrechas y duraderas con los clientes, que los clientes no digan nada sobre el producto o servicio recibido, no quiere decir que se encuentren satisfechos con éste. Se debe establecer una comunicación permanentemente con los clientes, verificar los procesos, la recepción de los pedidos y analizar la percepción de los clientes, con respecto a los productos o servicios de la empresa.
4) Reelabore el programa de capacitación, hoy en día es necesario enseñar nuevas técnicas de venta a los representantes, realizar una planificación de capacitación anual y preparar a los vendedores para detectar las nuevas necesidades de los clientes y establecer relaciones duraderas.
5) Modifique el programa de motivación, especialmente la compensación; las organizaciones comprometidas con la satisfacción del cliente no utilizan la comisión como retribución económica, pues estimulan la venta de gran presión y la relación de corto plazo con el cliente. Por lo que, se debe premiar a los vendedores que se esfuerzan por conservar a los clientes y mejorar su satisfacción de largo plazo.
6) Utilice a los vendedores para resolver problemas y no sólo recibir sus pedidos, los representantes de venta de hoy no sólo se conforman con realizar sus actividades de venta, sino también realizan actividades de planificación, promoción y diseño de estrategias.

El concepto de equipo de ventas como capital humano, nace de considerar al equipo de ventas como el activo más grande de todo gerente de ventas. Para proteger ese activo, los buenos directores o gerentes de venta ayudan a sus equipos al unirlos, entrenarlos, apoyarlos y motivarlos.

El director de ventas cuenta con su equipo y ellos cuentan con él, de esta forma el director deber ser el líder del equipo e implementar técnicas que permitan hacer una gerencia de equipo concientizada, de forma que la fuerza de ventas tenga todas las posibilidades de tener éxito. Algunas de las técnicas a implementar son:

i) Los representantes de ventas son los clientes de la gerencia de ventas; los buenos directores de venta enfatizan el cuidado y servicio al cliente, pero no se olvidan de cuidar a los que cuidan a los clientes. Se debe pensar en sus vendedores como sus clientes internos, preguntarse ¿Cuánto se preocupa la organización por la satisfacción de los vendedores? De esta forma los vendedores van a dar lo bueno que reciben, por lo que se les debe hacer saber lo valioso que éstos son para la organización. Se debe tener confianza en los vendedores, y si fallan, se debe analizar cuántas veces ha fallado, antes de evaluarlos mal.

ii) Leer a su equipo; para identificar las necesidades del equipo y en lo posible anticiparlas. El director de ventas debe ser capaz de saber cómo se están sintiendo, lo que se consigue escuchando cuidadosamente lo que los vendedores tienen que decir y lo que se dicen entre ellos. Además, se debe observar la forma en que se mueven, si son entusiastas y tienen energía, o son indiferentes. El director de ventas debe saludar a cada uno de los miembros de su equipo cada mañana, tratar de percibir su humor y ser sensibles si algo les ocurre.

iii) Desarrollar y mantener una atmósfera positiva; el director de ventas exitoso puede cumplir diferentes papeles, no solo el de motivador y animar al equipo de venta. Vender es un trabajo duro, de forma que debe mantener los espíritus elevados para tener ventas elevadas, por lo que se debe celebrar cada éxito del equipo y nunca se debe dudar en reconocer que está haciendo un buen trabajo. Los concursos e incentivos ayudan a elevar el entusiasmo; y se deben tener en mente cuando quiera generar una emoción.

iv) Reunir ideas del equipo de ventas; cuando el director de venta recoge las ideas que le dan los miembros del equipo de ventas, les da la oportunidad de contribuir con la compañía de otra forma que no sean las ventas. Las buenas ideas pueden traer grandes aumentos en los ingresos y ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo. La dirección de ventas debe promover el pensamiento creativo, mediante reuniones fuera de la oficina -medios informales-, dinámicas que permitan romper las barreras de comunicación, implementar las buenas ideas recompensado al vendedor que la ha aportado y mantener un ambiente agradable.

v) El director de ventas debe delegar responsabilidades –bases de un líder-; se debe confiar una tarea importante en aquel vendedor que ha tenido un gran desempeño y de esta forma, enviar un mensaje de fe a las habilidades de la persona. Cuando se delega un trabajo, se debe explicar claramente qué se quiere que haga y cuándo, y asegurarse de que la persona tenga el conocimiento y recursos para hacerlo efectivamente.

vi) Elaborar un informe que retroalimente al equipo de ventas; con un informe se mantendrá al equipo informado de las actividades del departamento y apoyará a la unidad del equipo, al recordarle que son parte importante de un todo. Este informe puede incluir el anuncio de nuevos productos, el anuncio de premios otorgados a miembros del equipo o cantidad de nuevas cuentas, caricaturas, historias y frases motivadoras. Se debe diseñar un boletín que la gente quiera leer, preguntar qué les gustaría leer y motivarlos a que contribuyan con nuevos aspectos del informe.

Realice ejercicios del nº 17 al 19

CLASE 08

2.4 Funcionar como Equipo

En el mundo de los negocios, lo primero que se hace es aprender las estrategias de marketing, producción, finanzas, operaciones, etc., y con frecuencia se olvida que la organización esta compuesta por personas y las relaciones que éstas desarrollan para trabajar juntas, en donde lo esencial es que "el trabajo en equipo motiva a los individuos a hacer más".

El potencial de un equipo de alto rendimiento proviene de dos grandes motivadores que son: i) intentar hacer un cambio importante en el sistema que nos rodea en beneficio común, y ii) tener la oportunidad de trabajar junto a otros para conseguir un objetivo.

El director de ventas debe conocer cómo se interrelacionan los miembros de la organización, para poder infundir un espíritu de equipo e incrementar la motivación que mueve a los equipos de venta.

Existen algunas condiciones básicas para funcionar como equipo, que se mencionan a continuación:

1) Se debe estar motivado para poder motivar a los demás; si el director de ventas o el líder de un equipo de ventas no se encuentra motivado no podrá motivar al resto de los integrantes del equipo para trabajar en conjunto y lograr sus metas.

2) La alta dirección debe preocuparse por sus empleados y demostrarlo; cuando se da una preocupación real y los empleados la perciben, se estará satisfaciendo la necesidad básica de los miembros de la organización de ser atendidos. Lo mismo ocurre al interior de un equipo de venta, cuando el director de venta muestra una relación real por los miembros del equipo, existirá una sensación de seguridad en el equipo que les motivará a trabajar más y mejor.

Cuidar a los miembros del equipo marca la diferencia:

Demostrar a los miembros de la fuerza de ventas que la organización se preocupa por ellos no es costoso, sino más bien requiere que se fortalezca el recurso humano como capital de la organización. ¿Cómo se logra? Los directivos deben:

- Inspirar a sus empleados a trabajar más duramente, respetando la dignidad de los trabajadores y ayudándoles a construir esta dignidad.
- Hacer que los trabajadores se sientan bien con el trabajo que desempeñan.
- Averiguar que es bueno –determinar fortalezas- de cada empleado.
- Preguntar qué es lo que les gusta hacer –definir sus motivaciones-, permitir que piensen y elijan.
- Animar a los equipos a hacer más que lo que todos sus miembros podrían hacer individualmente.
- Tratar a los empleados de forma igualitaria y justa.
- Escuchar con atención todo lo que sus empleados les dicen.
- Formar equipos de trabajo multidisciplinarios.

Cuando un directivo se preocupa por su gente les incita para que ellos también se preocupen por lo que hacen -lo que retribuye a la organización- y de esta manera están más motivados para triunfar.

3) Dirigir el equipo desde el corazón, algunas empresas exitosas han implementado el concepto organizacional "encouragement" que se traduce al español como "dar aliento", pero cuyo término tiene su raíz en la palabra latina "cor", la cual significa "corazón". Por lo tanto, cuando se está alentando al equipo, se está dando corazón y demostrando que se preocupan por ellos.

Por Ejemplo

Suponga que usted realiza una entrevista a un director de ventas, cuya fuerza de ventas -que se organiza en equipos- se encuentra altamente motivada y posee un rendimiento excepcional en el mercado. Ante la pregunta ¿Cuál es la clave de trabajar bien en equipo?, la respuesta no se encuentra bien definida, pero el director le responde que su filosofía de trabajo es vivir siempre su dedicatoria final.

Es decir, ¿Cómo le gustaría ser recordado?, lo que motiva a aquellos que lideran equipos de trabajo a luchar cada día por alcanzar su dedicatoria final, si se preocupa por ser honesto, por que su gente se encuentre motivada y por realizar las cosas bien; esto se trasmite a todos los miembros del equipo.

4) Liderar la motivación del equipo; los directores de ventas que saben motivar se preocupan por liderar, por sus representantes de ventas y por lo que realizan sus equipos de ventas. ¿Cómo ser un líder? Es un tópico que se abordara más adelante, pero el punto esencial del liderazgo es que "uno puede liderar e influir más naturalmente y más eficazmente desde

adentro que desde afuera. Lo que se traduce en que se debe incitar a la gente a seguir el ejemplo del líder; los mejores lideres son aquellos que trabajan cerca de su gente.

Por Ejemplo

Un buen líder nunca se pone por encima de su equipo excepto para cargar las responsabilidades, es decir no se cree superior a ellos o que trabaja más y mejor que ellos, sino que posee más responsabilidades por el desempeño global del equipo.

Cuando somos capaces de conseguir estas condiciones básicas, es posible atribuir al grupo de empleados la función de equipo. De lo contrario, cuando el director de ventas no se preocupa por sus representantes de ventas o no se encuentra motivado en su desempeño profesional, se esta en presencia de un grupo de vendedores y no un equipo.

En este grado de avance de nuestro estudio es necesario diferenciar el concepto de equipo con el de grupo. Estas diferencias, generalmente son difíciles de percibir, dado que los equipos se parecen bastante a los grupos y, por ello, es fácil confundirlos. Pero, el factor de mayor diferenciación es que en el grupo hay más individualismo, egoísmo personal, en donde cada uno se pregunta ¿Qué hay en esto para mí? ¿Valdrá la pena hacer un esfuerzo por ayudar a otro?

A continuación, se presentan otros factores que diferencian ambos conceptos, como se pude observar en el cuadro número 6.

Cuadro Nº 6: Diferencia entre un Equipo y un Grupo

EQUIPO	GRUPO
Reconocen su interdependencia. Es decir, los miembros de un equipo comprenden que los objetivos personales y del equipo se alcanzan con el respaldo mutuo y el trabajo en conjunto.	Reconocen su independencia. Es decir, los miembros de un grupo creen que se encuentran agrupados con fines administrativos, pero su desempeño es independiente y muchas veces opuesto entre ellos.
Los miembros de un equipo perciben ser dueños del trabajo logrado en conjunto y del poder de su unión.	Los miembros de un grupo se enfocan en si mismos, se concentran en ser empleados.
Los miembros de un equipo contribuyen al éxito aplicando sus talentos al logro del objetivo del equipo.	A los miembros del grupo se les debe indicar qué es lo que tienen que hacer y no cuál sería el mejor enfoque para realizar una actividad específica.
El equipo trabaja en un ambiente de confianza, en donde se alienta a la expresión de ideas y las preguntas son bienvenidas.	Los miembros del grupo desconfían unos de los otros, pues no entiende que papel cumple los demás.
Los equipos practican la comunicación efectiva y se esfuerzan por entender el punto de vista de los demás integrantes del equipo.	Los miembros del grupo cuidan a toda hora lo que dicen, que es casi imposible entender que es lo que quieren decir. Incluso a veces enredan a propósito la comunicación.

En síntesis, podemos decir que hay una realidad y es el hecho de que "estar juntos no hace un equipo", por ende, el que dos vendedores o más reciban el sueldo de la misma empresa u organización, tampoco quiere decir que formen un equipo.

Realice ejercicios del nº 20 al 23

CLASE 09

3. FORMACIÓN DEL EQUIPO DE VENTA

La organización del departamento de ventas o comercial viene dada por las diversas alternativas que una empresa tiene para estructurar las diferentes actividades de ventas; la que 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.

El objetivo de organizar el departamento de ventas 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 de venta, 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:

- Se deben definir y comunicar claramente los objetivos empresariales, departamentales e individuales.

- Se debe delegar, tanto como sea posible, la responsabilidad y necesaria autoridad, para la consecución de resultados.

- 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 de ventas seleccionan los instrumentos de organización que consideren más adecuados, aunque es posible recomendar algunos de ellos como:

a) Manual con la descripción detallada de los puestos de trabajo,

b) Manuales operativos –o de procedimientos- precisos para llevar a buen término su gestión,

c) Manual de ventas, herramienta imprescindible en todo departamento de ventas o comercial que se considere competitivo.

Además, se cuenta con una base de principios organizacionales que derivan de la administración tradicional. El director de ventas debe considerarlos al momento de sugerir el tipo de organización de ventas, enfocando cada principio al departamento de comercialización.

- Unidad de mando, cada vendedor dependerá de un solo jefe y trabajará directamente con él.

- Los jefes o supervisores de equipo conocerán el número de colaboradores a su cargo.

- Todas las funciones estarán definidas hasta en los últimos detalles.

- Las supervisiones han de ser oportunas y constantes para que sean efectivas.

- La delegación de tareas ha de quedar perfectamente definida.

- Estabilidad del personal, se debe conseguir una rotación del personal de venta 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 de venta ha de ser capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes del mercado, anticipándolas y haciendo frente a los cambios de negocios, sin pérdidas en el rendimiento.

- Expansión, cuando se realice una expansión con el consiguiente aumento del número de ventas y trabajo, se debe prever la ampliación de personal o de la fuerza de ventas para poder atender adecuadamente a los clientes.

- Coordinación, se debe armonizar las acciones de los diversos representantes de ventas, de modo que no se creen interferencias ni duplicidades de funciones. Adecuar a cada equipo de venta 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 de ventas es interesante contar con la presencia de personal junior o en entrenamiento, para que actúen de comodín en suplencias o necesidades puntuales; y que posteriormente pueden ser ascendidos a representante de ventas.

Por otro lado, los directores de ventas también deben considerar los factores que afectan a la estructura de los representantes de ventas. Es decir, a la hora de diseñar la organización de ventas se debe estudiar los siguientes factores:

Volumen de la empresa, cuanto mayor es el número de personas que forman la fuerza de ventas, mayores son los esfuerzos que hay que dedicar al control y seguimiento de los equipos de ventas. En empresas grandes es necesaria la división o agrupación del personal por áreas geográficas, tipos de clientes, tipos o líneas de productos, etc.

Por Ejemplo

AT & T, la mayor red de comunicaciones del mundo, ofrece en América Latina AT&T una gran variedad de servicios, incluyendo: AT&T Virtual Private Networks, AT&T Connectivity Services, AT&T Remote Access Services, AT&T Business Internet Services, AT&T Global Managed Internet Services y AT&T Virtual Tunneling Services. Por lo que, su fuerza de venta – equipo de ventas se organiza por línea de productos o servicio.

Número y naturaleza de los productos, el tipo de productos y gamas de éstos, implica la necesidad de la especialización del personal, pues se deben marcar diferencias entre las líneas de productos.

Por Ejemplo

Cuando se tienen gamas de productos, que son muy diferentes entre sí, la organización de la fuerza de ventas exige la existencia de equipos de ventas multidisciplinarios; en donde cada miembro aporte con su experiencia y especialización, en beneficio de la satisfacción del cliente. Caterpillar, el mayor fabricante y distribuidor de maquinaria pesada e implementos complementarios, organiza su fuerza de ventas de acuerdo a la gama de productos dada la especialización técnica necesaria de sus representantes de venta.

Métodos de distribución, determinar el tipo de distribución adecuado y los medios e infraestructura necesarios para la empresa, es determinante a la hora de definir el tipo de organización de la fuerza de ventas.

Por Ejemplo

La fuerza de ventas de AVON, la mayor compañía de cosméticos en el mundo, se organiza geográficamente identificando los territorios de venta de acuerdo a su método de distribución. Los pedidos que realizan sus clientes, a las representantes de venta "consejeras AVON", se concentran en centros de distribución zonales, que se ubican territorialmente para atender a los clientes de dicha zona.

CLASE 10

3.1 La Toma de Decisiones en Grupo

En el modelo de administración tradicional, que generalmente tiende hacia el estilo autocrático, el jefe es quien toma las decisiones siempre. Este estilo de funcionamiento, puede haber sido desarrollado o adquirido por el macroambiente o industria en la que la compañía está inmersa, o por otro lado, puede ser parte de la cultura organizacional de la empresa. También puede ser indicio de cierto grado de desconfianza en sí mismo por el temor a perder su trabajo si no es él quién propone las ideas.

Usualmente, se trata más que de una cultura, de un estilo de gestión. El jefe autocrático espera ser siempre quien toma las decisiones, por lo que no es capaz de delegar funciones. Este tipo de jefe autocrático no se da cuenta de que actuando así está disminuyendo su efectividad como administrador.

En contraste al estilo autocrático de administración, podemos decir que la única forma de hacer que una persona realmente se comprometa con un proyecto, con un objetivo, con una acción, es que él sienta que se trata de una decisión que él mismo tomó. Un equipo de

venta comprometido, es aquel en donde sus miembros tienen la oportunidad de analizar las opciones u alternativas, tomar sus propias decisiones e implementar un proyecto o idea.

Existen diversos niveles de toma de decisiones:

i) El nivel autocrático o individual, en el que el jefe toma la decisión sin tomar en cuenta las opiniones o ideas de los integrantes del equipo.

ii) El nivel consultivo. En este nivel el jefe solicita ideas o sugerencias y luego él es quién toma la decisión basado en su criterio, haciendo uso de las ideas que pudo haber recibido de los integrantes del equipo que él dirige o administra.

iii) El nivel de decisión grupal. En este nivel, el jefe es uno más del equipo, y cada integrante expone sus ideas y puntos de vista, valiendo, en última instancia, la opinión de la mayoría.

Entre los expertos de administración más tradicionales, este último nivel no goza de muy buena imagen, incluso en la literatura se le conoce como la "administración por comité", para darle un enfoque más gerencial.

En cuanto a la dirección de ventas, un buen jefe puede utilizar ambos niveles de decisión –autocrático y consultivo- pudiendo tomar decisiones autocráticas, si es que no dispone del tiempo para tomar decisiones consultando al equipo, o cuando la decisión tenga carácter de confidencial.

El equipo de ventas no se debería ver afectado por las decisiones de carácter autocrático que tome su jefe, mientras él si les consulte en caso de la toma de alguna decisión que si puede afectar al equipo.

Ahora bien, cuando el director de ventas consulta al equipo sobre una decisión, pero nunca implementa las recomendaciones o aprueba las decisiones del equipo, el equipo finalmente se desmotivará y se dará cuenta que la consulta que se les hace es sólo por cumplir alguna formalidad y no tiene ninguna relevancia en el desarrollo del equipo de ventas.

Por Ejemplo

Cuando usted, como director de ventas o jefe comercial, consulta a su equipo de ventas sobre un asunto en particular, y no implementa la decisión del grupo, la próxima vez que consulte sobre otro particular debe realizar lo que le propone el equipo de venta, aunque a usted no le encante la idea.

En la actualidad las mejores ideas no necesariamente vienen de los niveles directivos, pueden venir de los niveles tácticos y operativos. Es en estos casos, que se debe impulsar la creatividad e innovación en todos lo niveles jerárquicos

Dada la situación en la que no se escucha a los subalternos, se origina el concepto "minusválidos intelectuales", debido a que ellos mismos esperan que el jefe resuelva todos los problemas, no porque los empleados así lo quieran, si no porque la rigidez de la organización así lo exige.

Por Ejemplo

Imagine que, su equipo de venta recurre a usted cada vez que un cliente le solicita aumentar su pedido mensual de producto o alguna garantía especial -no trascendental-; es posible que todo su tiempo laboral y más lo dedique a contestar las dudas de su equipo y decirles que hacer en cada situación.

Ese tipo de dirección de ventas no le da la oportunidad al equipo de ventas para que puedan aplicar sus capacidades, desperdiciando de dicha forma las aptitudes y capacidades del equipo y se origina lo que se mencionó anteriormente, "minusválidos intelectuales" que sólo actúan en un nivel operativo pero no cuentan con capacidad alguna de decisión. Bajo este enfoque el equipo de ventas no se considera como capital humano de la organización.

Para impulsar la filosofía de toma decisiones en grupo o consultiva, las organizaciones cuentan con muchas técnicas, entre ellas se encuentran los círculos de calidad, programas de producción de ideas -Tengo una idea- y el achatamiento de estructuras jerárquicas para que todos estén más cerca de las cabezas organizacionales.

El principal esfuerzo debe realizarlo el director de ventas o jefe comercial, quienes deben abrirse para que los miembros del equipo de ventas se reacostumbren a participar seria y responsablemente en el proceso de toma de decisiones de la organización de ventas. Algunas claves que permiten reforzar el esfuerzo del director de ventas, dicen relación a:

- Dar participación a su equipo de ventas, lo que eleva la motivación del equipo y da oportunidad a que las buenas ideas surjan del personal más operativo.

- Implemente un programa de participación como el "Tengo una idea" con su equipo de ventas, de esta forma se acelera la implementación de los diferentes programas o acciones de ventas, dado que los miembros del equipo ha participado de la generación de ideas.

- Usar un modelo mixto de toma de decisiones, a veces autocrático, a veces más democrático y participativo.

- La "administración deambulatoria" lo pone en contacto con la realidad de su equipo de ventas, por lo que debe salir de su oficina, observar a los vendedores en el campo y no perder el contacto con la realidad de su cartera de clientes.

- El estilo participativo fomenta el trabajo en equipo y por lo tanto, los beneficios de sinergia que esto conlleva.

- El director de ventas debe delegar autoridad, pero no debe delegar la responsabilidad.
- El estilo participativo permite un mayor desarrollo intelectual de sus vendedores.

Realice ejercicios del nº 24 al 26

CLASE 11

3.2 La Necesidad de la Formación de Equipos de Venta

El trabajo en equipo va más allá de trabajar en grupo, es una forma de trabajo que se implementa en la actualidad en muchas y variadas organizaciones. Tiene implicancias en como se distribuye el trabajo, en como se toman las decisiones, y busca el compromiso del trabajador con los objetivos de la organización.

La incorporación del trabajo en equipo en una organización puede traer a la empresa éxitos en rendimiento personal y colectivo, que impulsen la productividad a niveles antes no alcanzados.

Es posible que el director de ventas pueda tener una cantidad de subordinados numerosa, y trabajar con un grupo, o trabajar con un equipo, que son conceptos distintos. La diferencia se produce por la sinergia. A nivel del ser humano el milagro sinérgico ocurre cuando el sistema nervioso funciona junto con su cerebro a través de una red sorprendente de 160.000 kilómetros de fibra nerviosa, a través de esta red compuesta de billones y billones de neuronas, su sistema nervioso interpreta la información que reciben sus órganos y la transmite a su cerebro, el cual envía las instrucciones a los músculos. De esta forma, todas las partes del sistema nervioso funcionan conjuntamente para lograr sorprendentes proezas a cada momento.

En el contexto del trabajo, el director de ventas o líder del equipo, tiene la oportunidad de desatar el potencial sinérgico de cada uno de los miembros, dado que éstos se encuentran equipados con todo este cableado en sus cerebros. Lo único que usted tiene que hacer es aprovechar esa energía sinérgica para producir los resultados que desea.

Definición de Sinergia:

Se entiende por sinergia al concepto que se resume como “el todo es mayor que la suma de las partes”. Cuando escuchamos que 1 + 1 es igual a 3, objetamos que la suma es incorrecta, pero es posible que se refieran al concepto de sinergia de las partes que interactúan en conjunto y en beneficio común.

El trabajo en equipo, unos con otros, es una excelente manera de que los empleados enseñen, aprenden y den de si lo mejor. La dirección de ventas debe crear las instancias adecuadas y velar por un ambiente de comunidad entre los miembros del equipo; aunque muchas veces los procesos de la alta dirección atenten contra los estímulos para que se de la sinergia, procesos como la reingeniería o despidos de personal.

Por Ejemplo

Cuando observamos que nuestro compañero de trabajo realiza una acción, esto nos motiva a realizar dicha acción lo mejor posible, dado que pensamos que "si el pudo yo también puedo".

Considerando este argumento, el director de ventas debe fomentar esa sensación de comunidad, inspirar y alimentar esta sinergia; de manera de estimular un ambiente en donde los miembros del equipo pueden sentir que les pasan cosas buenas si trabajan en comunidad y sentirse motivados en el equipo.

Para formar un equipo altamente productivo, se tienen quedar algunos requisitos indispensables. Esos requisitos se expresan en la siguiente definición ampliamente aceptada por los expertos o en la literatura de lo que es un equipo.

Definición de Equipo:

Se entiende por equipo a un grupo de personas altamente comunicativas, con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes, que interactúan con un propósito en común y que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados.

De la definición anterior, es posible extraer los requisitos indispensables para la formación de un equipo.

a) Comunicación, en las organizaciones modernas tiene relación con la calidad de la información, con la efectividad en el uso de los canales para que el receptor reciba la información de la mejor forma, de primera fuente y con la menor cantidad de interferencia posible.

b) Poseer aptitudes, habilidades y capacidades, este requisito dice relación con que cada persona posee distintas características, lo que lleva a que, en un equipo cada integrante pueda hacer un aporte particular y único. El líder debe ser capaz de inferir y determinar cuales son las habilidades de cada integrante de forma de sacarle el mejor provecho posible, y así conformar un equipo diverso y heterogéneo.

Por Ejemplo

Muchas empresas han implementado un programa de motivación que atenta contra la formación de equipos de venta, es así como la técnica de "*empleado del mes*" es contraria a la filosofía de trabajo en equipo, ya que premia el aporte individual y al desarrollo de la individualidad para lograr un desempeño que sea reconocido, y no reconoce el valioso aporte al éxito del equipo.

c) Propósito en común, este requisito de formación de un equipo de trabajo tiene que ver con las políticas y estrategias de cada organización. Toda organización posee una misión, visión, valores y expectativas organizacionales. Los miembros del equipo deben conocer en forma profunda todas esas variables. Lo anterior, se logra por medio de enseñar y estimular la cultura organizacional, a través de la correcta inducción del empleado nuevo, hasta en la formación del personal o programas de capacitación, para reforzar continuamente las políticas y estrategias de la organización.

Por Ejemplo

Cuando la empresa guarda celosamente su visión, misión y objetivos estratégicos, o la información de estos códigos es larga y ambigua; es posible que el empleado no la entienda o no sepa hacia donde se camina con su esfuerzo laboral. Desde una perspectiva motivacional, los empleados que no orientan sus esfuerzos hacia algún punto o no ven el sentido de sus acciones, se deprimen en sus puestos de trabajo y comienzan a mirar hacia fuera de la organización.

Cabe destacar, que resulta conveniente que cada equipo de trabajo tenga su propia misión claramente definida, en donde cada miembro del equipo sabe qué y cómo aporta al éxito del equipo, y por ende al de toda la organización.

CLASE 12

d) Objetivos claramente identificados, es una variable importante para guiar a los integrantes del equipo.. Los objetivos deben cumplir una serie de características, entre los que se encuentran: la exactitud, la especificidad, deben ser medibles, cuantificables, desafiantes o retadores. El equipo debe tener esa orientación absolutamente clara.

Por Ejemplo

El líder debe estar recordando al equipo periódicamente cómo van, cuánto han logrado, cuánto les falta. Si los objetivos son ambiguos y el líder no lleva el "marcador", lamentablemente la labor del equipo se verá fuertemente afectada. En el caso de un equipo de venta, si el líder no conoce exactamente la meta de venta, el equipo no sabrá cuánto esforzarse o que ganará con un desempeño superior o inferior.

El trabajo en equipo no es fácil de implantar en las organizaciones modernas, en el mundo occidental se nos ha enseñado a competir unos contra otros e incluso en los sistemas de incentivos se basan en la competencia dentro del mismo equipo, cuando en realidad lo que cuenta es que todos "trabajemos juntos".

Por Ejemplo

Desde nuestro núcleo familiar o desde la escuela se nos alienta a ser competitivos, a ser más que nuestros hermanos, padres o compañeros. Pero, para lograr mayor productividad no sólo no hace falta la competitividad, sino que además bien hace falta la ausencia de competencia entre los miembros del equipo.

Es necesario, que en la formación de un equipo de venta los miembros confíen entre sí y en la compañía, disfrutar del éxito colectivo del equipo, no de la luz propia y brillante de "mi estrella". Se debe montar una seria capacitación situacional en lo que trabajo en equipo se refiere, es decir, para tener éxito en el trabajo en equipo, hay que iniciar desde el principio, capacitando a los reclutadores para que recluten y seleccionen recurso humano que tienda hacia el pensamiento colectivo.

El primer esfuerzo en el replanteamiento conceptual de esta filosofía de trabajo debe necesariamente iniciar desde la alta gerencia y los jefes superiores e intermedios deben convertirse en impulsadores convencidos, visibles y comprometidos con la nueva filosofía.

3.3 Requisitos y Características de un Equipo de Trabajo

La característica mas importante que define a un equipo es que en éste se cumplen inexorablemente dos requisitos, a saber:

i) Los objetivos deben estar claramente definido, que es un requisito ya analizado para la formación del equipo.

ii) Que las acciones o esfuerzos colectivos que se realizan es para un bien común, que también se explico como requisito de formación de un equipo.

Es posible traducir estos dos requisitos en la siguiente frase "lo que se hace debe estar claro para cada uno que es para el bien común", por lo que, el director de venta debe alinear sus metas de acuerdo con los objetivos comunes de la organización y de los miembros del equipo de venta.

A continuación, se menciona algunas características básicas del equipo de venta:

- En primer lugar, en todo equipo se necesitan especialistas, por ejemplo en los deportes de equipos se hace evidente la necesidad de especialistas, como en el fútbol, en donde los delanteros son tan necesarios como el arquero y los defensores.

- Se comparten las ideas sin descartar ninguna por anticipado o por prejuicios, todo aporte que venga de los miembros del equipo es valioso y debe ser atendida por el director de ventas.

- Se permiten las ideas frescas, sin limitarse por malas experiencias anteriores. Se comparten y apoyan la toma de decisión en equipo.

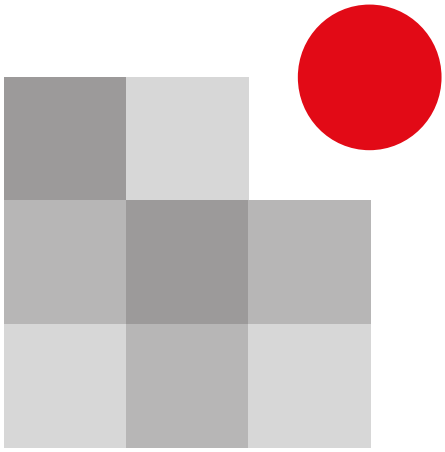
- Se apoya a los nuevos integrantes del equipo, tolerando su inexperiencia y entrenando su criterio.

- En los equipos de venta siempre hay vendedores que se destacan más en su habilidad para conseguir entrevistas, otros en hacer la demostración de producto, otros en la presentación técnica del producto o servicio, otros en el cierre de la venta.

- Todos y cada uno de los miembros de un equipo son importantes, los problemas dentro de un equipo empiezan cuando los algunos de los componentes dejen de tirar parejo y como se dice vulgarmente "se suben al carro" y se dejan transportar por los demás. A veces comienzan a aparecer los problemas, que en el caso de los equipos de venta tiene mucho que ver con el dinero que ganan los vendedores que naturalmente es disparejo, o a veces con favoritismos del supervisor hacia uno o mas vendedores, generalmente, hacia los mejores, para resentimiento de los demás.

Realice ejercicios del nº 27 al 30

RAMO: EQUIPOS DE VENTAS



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD II

ORGANIZACIÓN Y SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

CLASE 01

1. ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Una de las responsabilidades del director de ventas es "organizar, dirigir y controlar" los esfuerzos de ventas para alcanzar los objetivos previstos, lo que se traduce en crear, mantener equipos de venta estables, productivos y satisfechos. La creación o formación de equipos de venta, es un tema ya introducido y estudiado por el alumno, aunque más adelante se abordará con más detalle el tópico de selección de personal. En cuanto a, mantener equipos estables, productivos y satisfechos, es una tarea administrativa que sienta sus bases en la organización, dirección y control de la fuerza de ventas, temas que se abordarán extensamente en la unidad.

El concepto de organización se define como "la acción y efecto de organizar u organizarse", se debe hacer la distinción entre organización y organizar, este último concepto se refiere a "establecer o reformar una cosa, sujeto a reglas de orden, armonía o dependencia de las partes que componen esa cosa". De lo anterior, podemos extraer que el director de ventas debe establecer mediante reglas de orden la fuerza de ventas.

La responsabilidad de organizar la fuerza de ventas, por parte de la dirección de ventas, responde a los siguientes objetivos:

- Incrementar las ventas;
- Optimizar los recursos que permiten llevar a cabo las diferentes actividades de venta;
- Controlar los planes implementados y sus resultados;
- Corregir las acciones planificadas que han presentado dificultades al ser implementadas;
- Motivar a la fuerza de ventas. Cuando la fuerza de ventas se encuentra bien organizada los vendedores se encuentran orientados, dirigidos y motivados.

La organización de la fuerza de ventas, desde un punto de vista teórico, cumple con los siguientes propósitos administrativos:

i. División y especialización en el trabajo, que se refiere a especializar el trabajo en una sola tarea de ventas, este concepto tan simple puede dar como resultado una mayor productividad y eficiencia, como contrapuesta a asignar a un mismo vendedor muchas tareas. Fue el padre de la economía, Adam Smith, quien identifico que la especialización del trabajo incrementa la productividad debido a tres factores:

1) Incrementa la destreza de los trabajadores, porque realiza las mismas funciones a diario, logrando que el trabajador aprenda mucho más rápido las funciones logrando la eficiencia en menor tiempo que si desarrollara varias funciones.

2) Evita el tiempo perdido, cuando se cambia de tarea. El tiempo que ocupe en cambiar de una función o tarea a otra, será tiempo en que el empleado siga produciendo.

3) Provoca un efecto de adicción de la especialización en herramientas y máquinas, lo que incluso pudiese lograr que el mismo empleado mejore las herramientas y máquinas que utiliza.

Aunque se han reconocido los efectos de la división del trabajo en el incremento de la productividad, en la actualidad se revalúan sus beneficios debido a los efectos sobre la moral del trabajador, la rotación del personal, el aburrimiento y el desempeño del trabajador.

ii. Estabilidad y continuidad del desempeño organizacional, cuando se organiza la fuerza de ventas no se debe olvidar una consideración básica "hay que organizar las actividades y no a las personas", es decir, las actividades deben asignarse a los puestos que existen en las organizaciones de venta, a diferencia del propósito de especialización y división de trabajo cuyo énfasis esta en los talentos o la preferencia de los empleados. Luego cuando se ha determinado la estructura organizacional, se debe capacitar -de ser necesario- para que se desempeñen en los puestos de esa estructura; con el tiempo quienes ocupan los puestos más bajos tendrán la experiencia y la capacidad necesaria para poder acceder a puestos más altos, de esta forma la empresa debe "crear profundidad en todas las posiciones[1]" lo que imprimirá estabilidad y continuidad en el actuar de la empresa.

iii. Coordinación e integración, cuando se estructura la fuerza de ventas hay que tener en cuenta que, la coordinación es necesaria para integrar todas las acciones de venta. Es frecuente que la especialización cause problemas en la dirección de ventas, dado que cuando se dividen las actividades entre las distintitas personas que las desempeñarán, es necesario coordinarlas e integrarlas, de modo que todos los esfuerzos individuales se dirijan a alcanzar el mismo objetivo. Los directores de venta se deben interesar en coordinar e integrar los esfuerzos de su equipo en tres sentidos, primero, integrar las actividades de la fuerza de ventas a las necesidades y los intereses de los clientes; segundo, se deben coordinar las actividades de venta con las actividades de otros departamentos; y tercero, integrar las actividades que se han divido entre los integrantes de la fuerza de ventas.

[1] Concepto que hace referencia a la estructuración de cargos que aseguran una estabilidad y continuidad de los empleados en la empresa.

1.1 Los Objetivos de Venta

Un punto importante de la organización de la fuerza de ventas, que permite un desempeño planificado y productivo, es determinar y especificar los objetivos de venta para el esfuerzo global, tanto para los equipos de venta o cada individuo -objetivos grupales y individuales-. Desde este punto de vista, los representantes de venta tienen derecho y deben conocer qué nivel de desempeño y productividad se espera de ellos.

El logro de objetivos no sólo representa una herramienta para la medición de resultados, también ofrece un estímulo motivacional muy poderoso para quien se desempeña en el nivel individual o por equipos de trabajo. Por tanto, la práctica en que algunos directores de ventas establecen objetivos inalcanzables y no viables para sus representantes de ventas, como una forma de ejercer presión en la fuerza de ventas no es una estrategia muy productiva.

Cuando se presentan metas de ventas infladas, los representantes de ventas se quedan desmotivados por completo cuando observan que son incapaces de lograr sus metas a pesar de un trabajo dedicado; incluso es más grave el hecho de que los planes de la compañía entren en un total desarreglo cuando se han basado en estas metas exageradas.

Para definir los objetivos de la fuerza de ventas, es necesario que los objetivos establecidos cumplan tres condiciones para un desempeño efectivo:

- Mensurabilidad: en cuanto a esta condición los objetivos deben permitir que los vendedores sean capaces de finalizar un día de trabajo y evaluar su propio nivel de logro de acuerdo con los estándares que les fueron asignados. De este modo, si se especifican los objetivos en términos de las unidades vendidas, puede determinarse con sencillez si se cumplió con la cuota del día o de la semana, según la naturaleza del producto o servicio del negocio. En síntesis esta característica se refiere a que una condición de los objetivos es que sean medibles o cuantificables.

- Relevancia: hace referencia a que los objetivos asignados a los representantes de ventas deben ser relevantes y apropiados para su trabajo. Cuando por ejemplo, el producto o servicio implica una gran inversión para el cliente, el número de llamadas por día es un estándar por completo irrelevante del desempeño de la fuerza de ventas. El primer principio del manejo efectivo de ventas es identificar y definir los factores de éxito más relevantes de las tareas o actividades de ventas. Ser relevante y no mensurable es tan malo como ser mensurable y no relevante, por lo que ambas condiciones son importantes. Es decir, deben ser objetivos realmente importantes de acuerdo al tipo de bien o servicio que se quiere vender.

- Justeza: esta condición es esencial en organizaciones de venta que cuenten con equipos de trabajo más que grupos de representantes de venta. Lo anterior, se refiere a

definir objetivos justos y que proporcionen una orientación de colaboración entre los miembros del equipo.

1.2 Habilidades del Responsable de la Fuerza de Ventas

En una situación tan competitiva como es la gestión de ventas, el vendedor es la diferencia – la fuerza de ventas -, por lo tanto, administrar a los vendedores es todo un reto, se debe conocer cada de ellos. Muchos artículos de venta, señalan que la clave en la dirección de equipos de ventas es que "El gerente o director de ventas debe saber lo que hace reaccionar a sus representantes, para así poder dirigirlos y motivarlos hasta su nivel óptimo".

Para sentar las bases de la dirección y organización de la fuerza de ventas, es necesario señalar las habilidades esenciales que deben reunir los directores o gerentes de ventas, para lograr un buen desempeño de sus dirigidos. Las habilidades del responsable de la fuerza de ventas, se pueden resumir en:

- Acompañar a los vendedores a visitar clientes, de esta forma aconsejarlos con propiedad y conocimiento sobre la interacción con sus clientes.

- Ser maestros e inspiradores, para con sus dirigidos. Enseñar con el ejemplo es la prioridad número uno, como también, deben reconocer y alagar, es algo que todos necesitan, ya que los vendedores se alimentan de esto y nunca será suficiente. Con el ser inspirador, se hace alusión a que el responsable de la fuerza de ventas deber ser capaz de establecer una visión, debe saber expresar sus ideas, además de incentivar la innovación.

- Poseer las habilidades básicas de administración, planear, dirigir y controlar, las actividades de la fuerza de ventas. Preparar planes y presupuestos; establecer metas y objetivos de la fuerza de ventas; calcular la demanda y pronóstico de ventas, determinar la estructura y número de vendedores; reclutar, seleccionar y entrenar a los vendedores; definir los territorios, las cuotas, y los estándares de desempeño; compensar, motivar y guiar a la fuerza de ventas; analizar el volumen de ventas, su costo y utilidad; evaluar el desempeño de cada vendedor de forma individual, y su aportación como miembro del equipo de ventas; monitorear su conducta ética y social, así como sus principios y valores morales.

- Ser buenos tomadores de decisiones, comunicadores sobresalientes, ayudar al desarrollo de productos, imagen, empaque, etc.

- Ser excelentes negociadores, administradores del tiempo, de la cartera y del territorio de cada equipo de ventas y/o representante de ventas.

- La responsabilidad de ser creadores de clientes a largo plazo –conocido como fidelización-, también se le atribuye a los gerentes o directores de venta profesionales, habilidad que se complementa con ser líderes, fomentar el trabajo en equipo, y hacer que la fuerza de ventas dejen las puertas abiertas para nuevos prospectos de clientes.

- Reconocer y dar la importancia que se merece al esfuerzo de los distintos equipos de venta, dado que estos son la esencia de la organización de ventas.

- Ser un gran escuchador, lo que le permite actuar -posteriormente- como un gran preguntador -reunir la información de los clientes de la fuerza de ventas-.

Una forma de sintetizar las habilidades del responsable de la fuerza de ventas, es destacar aquellas destrezas elementales del director de ventas como son: ser una persona con liderazgo natural y una fuerte autodisciplina -debe saber trasmitir esa autodisciplina a sus dirigidos-, ser una persona práctica y directa, que sepa delegar. El responsable comercial debe saber integrar a la fuerza de ventas dentro de la empresa, una de sus principales habilidades debe ser el vender su equipo dentro de la organización, es decir, borrar la idea de "rechazo interno del cliente interno" –la función de vendedor se tiende a estigmatizar- como a veces se da hacia el departamento comercial.

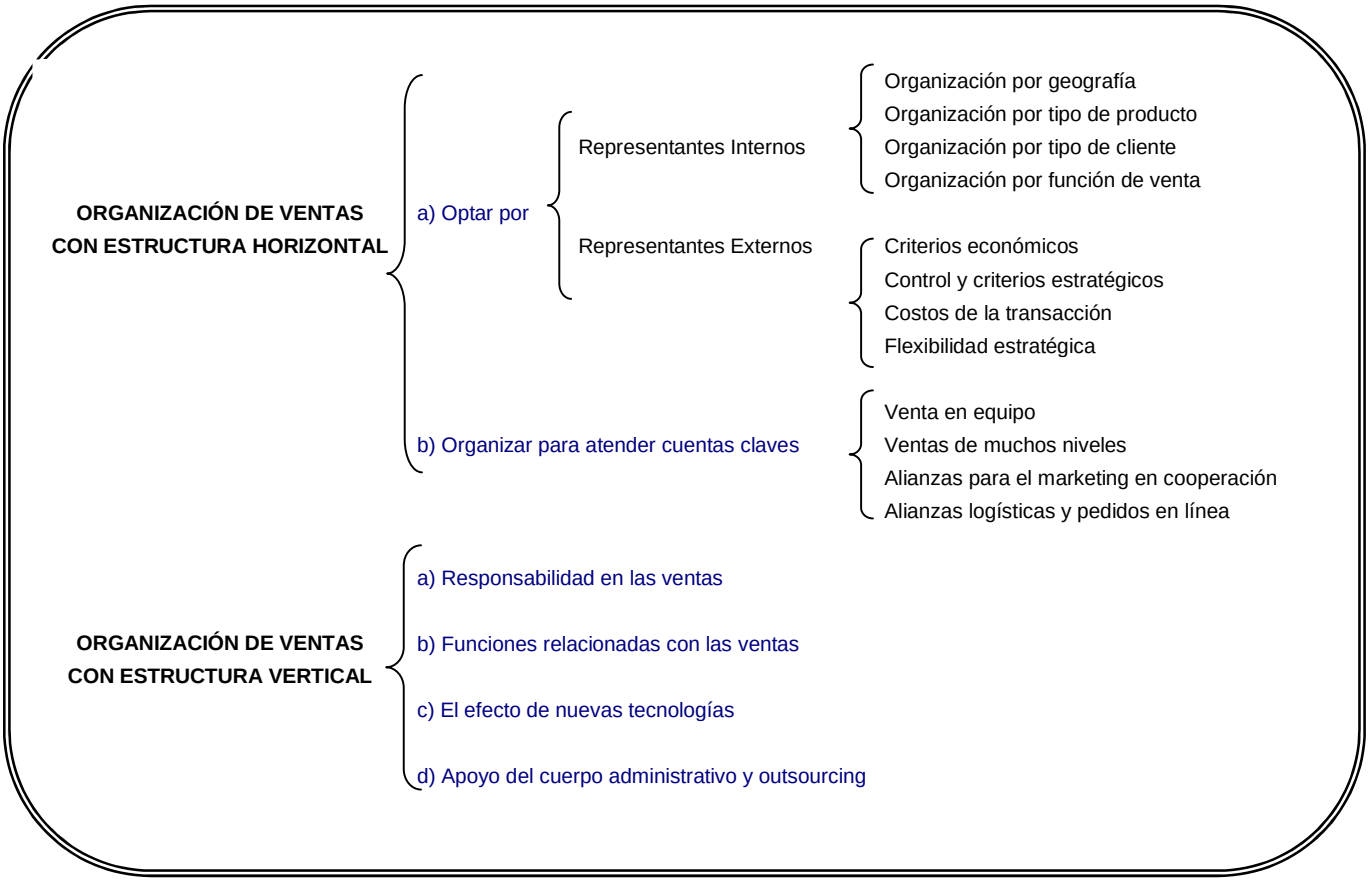
CLASE 02

1.3 Cómo se Organiza la Fuerza de Ventas

Antes de estudiar el cómo determinar el tamaño de la fuerza de ventas, es necesario conocer y entender algunos tópicos trascendentales como la estructura de la fuerza de ventas y su ingerencia en la determinación de la cantidad de representantes que conformaran el equipo de ventas.

No existe una única forma conveniente para dividir las actividades de venta entre los miembros de la fuerza comercial, decidir cuál puede ser la mejor organización de ventas para una empresa dependerá de sus objetivos, estrategias y tareas. Cabe señalar, que a medida que la organización cambia, la organización de su fuerza de ventas también lo hará. Para analizar este tópico, se segrega el análisis en pasos a seguir por el responsable de la fuerza de ventas.

Figura Nº1: Pasos a Seguir para Determinar la Forma de Organizar



Paso 1:

Como primer paso para la organización de la fuerza de ventas, se deben responder algunas interrogantes que darán los parámetros para elegir la estructura de la fuerza comercial, a saber:

- Conformar su propia fuerza de ventas –fuerza de ventas interna- o contratar representantes de venta externa, ya sea para que se hagan cargo de toda o parte de las actividades de venta.

- Determinar la cantidad necesaria de la fuerza de ventas que se debe establecer o que posee la empresa y cómo están ordenadas o estructuradas.

- Analizar si es posible asignar al mismo representante de ventas distintos tipos de clientes, territorios de venta, funciones de venta y/o actividades de productos y servicios diferentes.

- Determinar si pueden asignarse las cuentas importantes a representantes de ventas tradicionales.

- Determinar la capacidad de adaptación de la fuerza de ventas al mercado exterior, además de convertirse en equipos de venta a nivel de competidores globales.

Paso 2:

El decidir entre una fuerza de ventas interna o de vendedores independientes o externos, implica un profundo análisis en cuanto a las necesidades de las actividades de venta y evaluación de los costos de externalizar la gestión de ventas. Esta decisión implica evaluar la subcontratación de representantes de venta externas, en cuanto a las siguientes consideraciones o aspectos: i) criterios económicos, ii) control y criterios estratégicos, iii) costos de la transacción, y iv) flexibilidad estratégica.

No olvidar:

Que los agentes o representantes de ventas también son intermediarios que no tienen la propiedad del producto o servicio que venden, ni disponen de ellos la mayoría de las veces. En el caso de los agentes de ventas externos, estos pueden no sólo representar a la empresa sino que pueden optimizar sus actividades de ventas con una gama de productos y/o servicios, además no poseen las facultades de modificar precios o los términos de ventas, como las tiene la fuerza de ventas interna.

Para fines de nuestro estudio se entenderá como vendedor propio o fuerza de ventas propia a aquel que pertenece a la plantilla de la propia empresa. Tiene un sueldo fijo, comisiones, compensaciones por gastos cuando se desplaza, viáticos, etc., se contrata de manera tradicional por medio de un contrato laboral.

En cuanto al agente de ventas o vendedor independiente es aquel que se encuentra ligado a la organización por medio de un contrato mercantil[2]. Su principal fuente de ingresos son las comisiones y no suelen tener un sueldo fijo, por lo que, suelen tener un tipo más alto de comisiones.

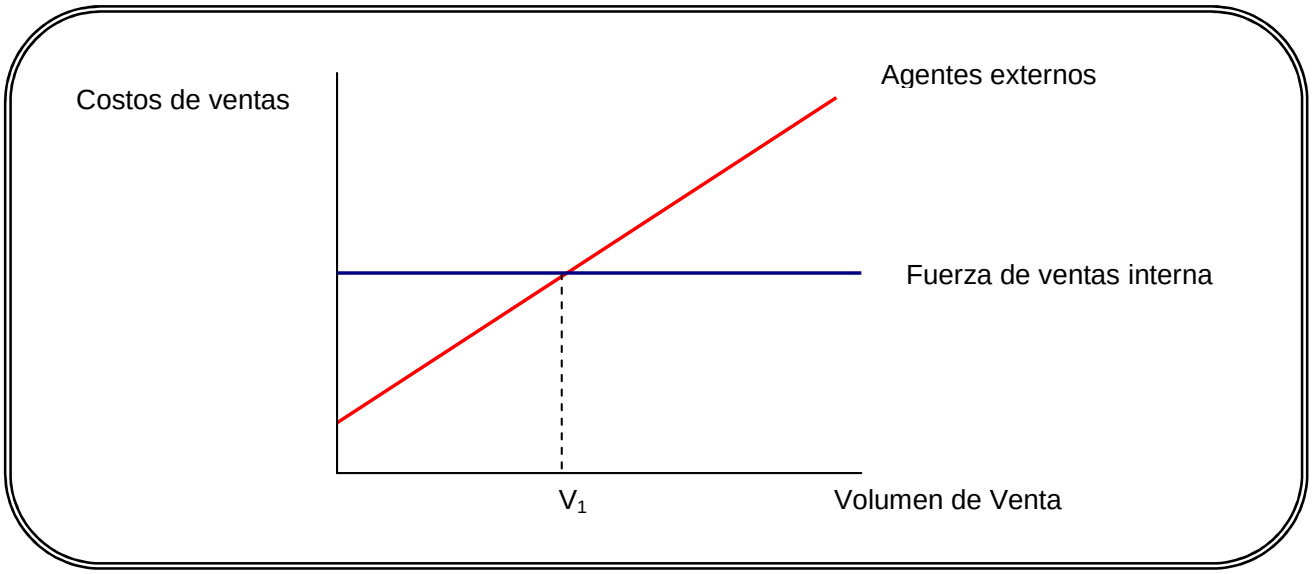
A continuación se analiza cada uno de los aspectos que inciden en la conveniencia de recurrir a la fuerza de ventas externa.

i. Criterios económicos, hace referencia al análisis de costos y los volúmenes de ventas que derivan de la gestión de una fuerza de ventas interna o de agentes externos. Por lo que, es

[2] Un contrato mercantil es un acuerdo que tiene carácter comercial, el cual es celebrado entre dos o más personas, del cual se derivan uno o más derechos u obligaciones.

necesario estimar los costos de las dos alternativas y compararlos para diferentes volúmenes de venta de la organización. Gráficamente, dicha comparación de los costos presenta características que resaltan a la vista, ver figura número 2.

Figura Nº2: Comparación de Costo Fuerza de Venta Interna v/s Agentes Externos



La explicación de la gráfica presentada para la comparación de los costos, se sustenta en dos características principales de los costos; primero, los costos fijos de mantener agentes externos de ventas son inferiores a los costos fijos de mantener una fuerza de ventas interna, dado que los gastos de administración son menores para los agentes y a éstos no se les reembolsan los gastos por sus actividades de venta; y segundo, las comisiones por ventas son mayores para los agentes externos de venta que para la fuerza de ventas interna, pues esta última posee otros beneficios como la devolución de los gastos por las actividades de ventas, esta característica hace que los costos por los agentes tienda a subir muy rápido a medida que aumenta el volumen de ventas.

Bajo estas premisas, es posible concluir que dependiendo de:

- Si el volumen de las ventas es suficiente para mantener la fuerza de ventas;

- Si el atractivo del territorio de ventas, es importante como para asumir los costos de la formación de representantes de ventas internos;

- Si se esta recién ingresando al mercado se recomienda utilizar agentes externos, dado que el volumen de ventas puede no ser significativo;

- El tipo de cliente, cuando se requiere de asistencia técnica -al momento de la venta- se decidirá por una fuerza de ventas para la organización, dada su especialización técnica y formación especializada.

El análisis de estos factores son los que en resumen, pueden determinar que es necesario u oportuno; si el establecimiento de una fuerza de ventas interna o la contratación de agentes externos.

ii. Control y criterios estratégicos, independiente del volumen de ventas que la organización logre en el corto plazo, la mayoría de los directores de venta argumentan que, a largo plazo, una fuerza de ventas interna es preferible a los agentes de venta externo, debido a que es difícil controlar a estos últimos y conseguir que se ciñan a los objetivos estratégicos de sus jefes, después de todos son actores independientes y no poseen un compromiso real con la organización de ventas.

iii. Costos de la transacción, esta variable tiene mayor relevancia cuando el producto o servicios que entrega la empresa requiere de una alta inversión en capacitación dado que se trate de un equipo especializado o que posee importantes especificaciones técnicas, las cuales deben ser dominadas por el representante de ventas. Lo anterior, se conoce como costo en activos especializados en que debe incurrir la organización de ventas cuando reemplaza a los agentes de ventas externos por la formación de una fuerza de ventas propia. Cabe señalar que un representante puede tardar meses en aprender lo necesario sobre un producto técnicamente complejo y sobre sus aplicaciones, para realizar sus tareas de venta eficientemente.

iv. Flexibilidad estratégica, la flexibilidad es un aspecto estratégico importante de considerar al momento de decidir si se emplean agentes o vendedores propios de la organización. En el caso, que la organización se encuentra inmersa en entornos competitivos, inciertos y velozmente cambiantes, como los mercados que se caracterizan por productos con ciclos de vida muy cortos, procesos que utilizan tecnología cambiante, etc.; se recomienda recurrir a los agentes independientes, de manera de permitir el despido o contratación a corto plazo. Como ejemplo de estos mercados altamente cambiantes se encuentra: la industria de las tecnologías de la información y comunicación.

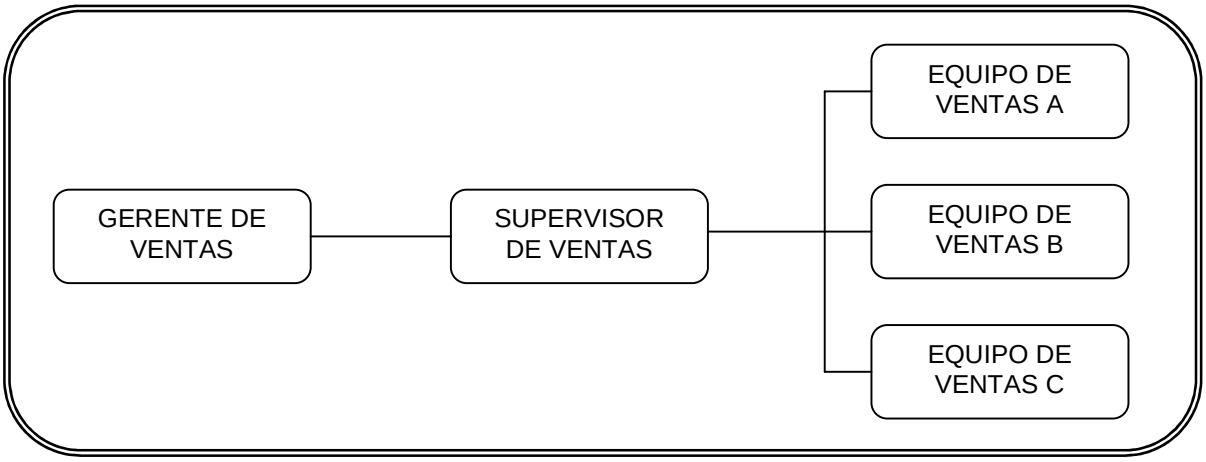
Paso 3:

Luego, en el momento que el director de ventas o los altos ejecutivos de la organización deben formar una estructura de ventas, en base a la información obtenida en los paso 1 y 2 deberán decidir entre una organización horizontal o una vertical. Para lo cual, quién tome la decisión debe partir de la base conceptual que:

a) Estructura Horizontal: en este tipo de organización existen pocos niveles jerárquicos, sin o con muy pocos mandos intermedios. Las ventajas de este tipo de organización van por el

lado de la mejora de la comunicación entre niveles, es decir, los representantes de venta pueden comunicarse fácil y rápidamente con sus superiores directos, los que se encuentran adecuadamente identificados.

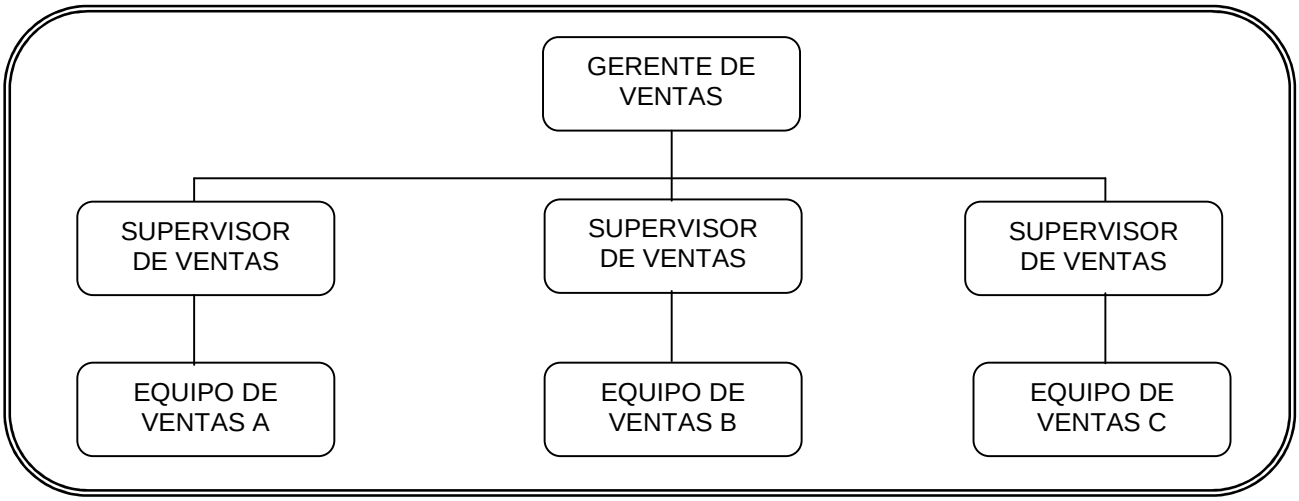
Figura Nº 3: Estructura Horizontal de Ventas



Al observar la figura número 3, podemos concluir que su mayor desventaja esta en el número de vendedores que tiene a su cargo el supervisor de ventas, que le exige ser responsable de la totalidad de los vendedores que conforman los equipos de las diferentes zonas de venta.

b) Estructura Vertical: a diferencia de la estructura horizontal, este tipo de estructura de ventas establece con claridad muchos niveles jerárquicos, es decir, con muchos mandos intermedios. Las ventajas de este tipo de organización es definir con exactitud los puestos o cargos de ventas, sus funcionen y facultades se encuentran expresamente establecidas, esto permite la debida integración y coordinación de los esfuerzos de venta en toda la empresa.

Figura Nº 4: Estructura Vertical de Ventas



A fin de diseñar una buena estructura vertical para una organización de ventas debemos contestar dos preguntas claves: i) Cuántos niveles de administradores o supervisores de ventas deben haber y, ii) Cuántas personas deben estar dentro del ámbito de control de cada administrador o supervisor. Estas preguntas están relacionadas, para determinada cantidad de vendedores, cuanto mayor sea el ámbito de control, tantos menos niveles de administración habrá y tanto menos administradores se necesitarán.

Para tomar la decisión sobre la estructura -horizontal o vertical- se debe tomar en cuenta i) el tamaño del equipo, es decir, mientras mayor es el número de vendedores que se necesitan mayor será el nivel de supervisión y control; ii) el perfil de tus vendedores y; ii) la filosofía de la empresa.

Realice ejercicios nº 1 y 2

CLASE 03

1.3.1 Organización de Venta con Estructura Horizontal

Una vez que se ha optado por formar una fuerza de ventas propia, se deben analizar los tipos de organización posibles y seleccionar el más adecuado para la organización de ventas en cuestión.

a) Organización Geográfica, es el método más sencillo y frecuente para organizar la fuerza de ventas de una empresa. En este caso a cada vendedor se le asigna un territorio geográfico distinto. En otras palabras, con este tipo de organización cada vendedor es el responsable de realizar todas las actividades necesarias para vender todos los productos de la línea de una empresa a todos los clientes en perspectiva en un territorio dado.

Por Ejemplo

La telefonía móvil en chile y en Latinoamérica, en general, es un rubro que utiliza fuerzas de venta profesionalizadas, especializadas y técnicas, las cuales se organizan geográficamente, por medio de equipos de venta que se hacen responsables por una zona determinada de ventas, en términos geográficos.

Este tipo de organización ofrece varias ventajas, como: presenta costos más bajos, debido a que no existen duplicación de responsabilidad, funciones y tareas de venta para una zona geográfica determinada, también es una forma de organización más pequeña, y el tiempo de los viajes y los gastos son mínimos; asimismo, se requiere de menos niveles administrativos para coordinarlos y, por ende, los gastos administrativos y fijos son relativamente bajos. Otra ventaja, es que este tipo de organización permite una relación individualizada con el cliente, siempre es el mismo y el cliente se dirigirá a él en caso de problemas sin confusión alguna.

Las desventajas de este tipo de organización se centran en dos: i) no produce ninguno de los beneficios de la división y la especialización del trabajo, se espera que cada uno de los vendedores realice todas las funciones de venta y administrativa, y se especialice en todos los productos de la empresa –lo que puede afectar la eficiencia en su desempeño-, y ii) ofrece al vendedor la libertad para usar su criterio en la toma de decisiones en cuanto al desempeño de las funciones de venta y dar mayor enfoque a algunos productos en especial, que pueden ser más fáciles de vender o le entregan un mayor beneficio.

Por Ejemplo

Este tipo de organización es adecuada para empresas pequeñas, cuya zona geográfica que atiende se encuentra bien definida y no es muy extensa, además con líneas de productos chicas y no complejas. Como, pequeñas y medianas empresas de capacitación. No obstante, es posible que una gran empresa con una gama de productos extensa, se organice mediante fuerzas de venta para cada línea de productos y geográficamente.

b) Organización por Productos, este tipo de organización hace referencia a aquellas fuerzas de venta independientes para cada línea de producto o categoría de productos de una línea en particular. Este tipo de organizaciones es común para aquellas grandes empresas que poseen divisiones de productos, es decir, están enfocadas a distintos mercados o participan en distintas industrias.

Por Ejemplo

Con más de 55.000 productos, 3M es una de las más grandes compañías del mundo, entrega soluciones que apuntan a resolver problemas y mejorar la calidad de vida, en diferentes mercados como: el cuidado de la salud, hogar, manufactura, señalización gráfica, energía y telecomunicaciones, artículos de oficina, etc. Dado que esta empresa cuenta con 30 tecnologías principales, por lo que debe contar con diferentes fuerzas de ventas especializadas y profesionalizadas para cada categoría de productos.

La principal ventaja de este tipo de organización de la fuerza de ventas por productos es que cada vendedor puede familiarizarse con los atributos técnicos, sus aplicaciones y especializarse en una categoría de producto en particular -con todos lo beneficios mencionados anteriormente que la especialización trae-. Cabe señalar que, cuando el proceso de producción también está orientado a las especificaciones del cliente para un producto en especial, la fuerza de ventas puede integrase y complementarse con todos los departamentos de la empresa para ganarse al cliente y mantenerlo.

Otra ventaja, es que permite al director o gerente de ventas controlar el esfuerzo de ventas que se asigna a las diferentes líneas o categoría de productos, de modo que bajo objetivos estratégicos es posible asignar más recursos a un producto determinado.

Es muy ventajosa en el caso que este tipo de organización sea aplicada en grandes empresas que posean numerosas líneas de productos.

No obstante, posee una gran desventaja que es la de duplicar los esfuerzos, funciones y actividades de venta por tipo de producto, debido a que distintas fuerzas de venta visiten los mismos clientes para ofrecerles distintos productos de la empresa. Lo anterior, deriva en gastos de venta elevados o por encima de los que tendría una organización de ventas geográfica. Como también, necesita de una mayor coordinación entre las distintas divisiones de productos y ello, a su vez, de mayor personal administrativo de ventas, da como resultado elevados costos administrativos.

No podemos obviar, la frustración y confusión de los clientes que reciben visitas de diferentes representantes de venta de la empresa con distintos discursos, que pueden llegar a ser hasta poco congruentes entre sí.

c) Organización por Mercados o Tipos de Clientes, esta forma de organizar la fuerza de ventas consiste en formar equipos de venta independientes con la responsabilidad de visitar a pequeños o grandes clientes en forma de manera segregada. Este tipo de organización deriva del concepto de marketing de "segmentación de mercado", por cuanto las empresas que la utiliza tienen una estrategia de segmentación de mercado.

Por Ejemplo:

Las grandes compañías de soluciones y sistemas informáticos, necesitan de representantes de ventas especializados en un tipo de cliente, que conozcan sus necesidades y requerimientos especiales; como también, que puedan desplegar programas especializados de marketing orientados a un segmento de clientes determinado. Como por ejemplo: software industrial, servidores para empresas de servicios e-learnig, productos de computación personales, equipo de oficina, etc.

La ventaja de organizar la fuerza de ventas por tipo de cliente es que se cuenta con representantes especializados en su cliente, es decir, que se familiaricen con sus necesidades y negocios, lo que les permite descubrir nuevas oportunidades de negocios y enfoques de marketing que le sean atractivas al cliente, las que son traspasadas a la dirección de ventas. Otra ventaja radica en que los gerentes pueden controlar sus esfuerzos de venta que asignan a los distintos mercados o segmentos de clientes, en respuesta a una estrategia o factor cambiante del mercado.

En cuanto a las desventajas, esta forma de organización son similares a la organización por producto, el hecho de tener a distintos vendedores visitando a distintos tipos de clientes en el mismo territorio pude llevara a gastos de venta altos y encarecen los gastos administrativos. La frustración de los clientes también puede darse en este tipo de organización, dado que un cliente en particular puede estar en dos segmentos de mercado para la organización de ventas. Esto genera en el cliente, además de frustración, molestia que puede llevar a generar desincentivos en la adquisición de algún bien o servicio.

La especialización por tipo de cliente es una forma de organización que es muy útil cuando los objetivos de marketing de la empresa incluyen la penetración de mercados que hasta el momento se encuentran intactos.

d) Organización por Función de Ventas, este tipo de organización -para la fuerza de ventas- se debe utilizar en el caso de que las tareas o funciones de venta requieran que el representante de ventas posea habilidades y capacidades distintivas, a parte de la especialización técnica en el producto. En este caso, se recurre al enfoque de la organización por función de ventas, de este modo diferentes vendedores se especializan en desempeñar diferentes funciones de venta, en otras palabras, la fuerza de ventas se

organiza en diferentes funciones, como generar nuevas cuentas, servicio de asistencia para clientes importantes, registro de pedidos para los clientes, etc..

Las desventajas de esta especialización funcional de las organizaciones de ventas, son: i) que pueden ser difíciles de implementar en la práctica –se generan más procesos, más registros de esos procesos, lo que trae más dificultades para el control, haciéndolo de cierta forma mas engorroso-; ii) los directores de venta pueden utilizar los mejores recursos humanos y equipos para captar grandes cuentas, pero al momento de registrar los pedidos se traspasan los clientes a otra fuerza de venta menos profesional y luego a otra, para el servicio de asistencia, lo que causa frustración por parte de los clientes que luego de cerrar la venta el vendedor profesional que le atendía ya no lo hará más ; y iii) existe dificultad para coordinar las funciones de las diferentes fuerzas de venta, debido a los sentimientos de rivalidad y celos que pueden darse entre ellas.

Por Ejemplo

Las industrias químicas y farmacéuticas emplean con frecuencia y con éxito los "vendedores desarrollistas" que son los encargados de apoyar el desarrollo de nuevos productos y sus primeras ventas. Muchas veces estos especialistas pertenecen al departamento de I & D de la empresa y no de la fuerza de venta regular.

El telemarketing es una forma especialización por función de ventas que ha proliferado con el tiempo en los mercados más competitivos. Este concepto se refiere al empleo de vendedores que hablan por teléfono, de dentro o fuera de la empresa, para alcanzar objetivos estratégicos de ventas. Cabe señalar, que no todas las funciones de ventas se pueden realizar por teléfono, pero el telemarketing permite llevar a cabo actividades tales como:

- Buscar clientes potenciales para cuentas importantes y calificarlos, los registros de esta información son traspasados a los vendedores de campo, lo que realizarán el contacto personal.

- Brindar servicio a las cuentas existentes de forma rápida y eficiente, de manera de solucionar problemas o dar respuesta a consultas técnicas.

- Realizar las funciones de venta con cuentas marginales o segregadas geográficamente, que no es factible que puedan ser visitadas por su lejanía geográfica, con el fin de que repitan sus compras.

- Comunicar con más rapidez los desarrollos sobresalientes, por ejemplo, la introducción de productos nuevos o mejorados o programas de ventas especiales.

Las ventajas de especializar a la fuera de ventas por su función de telemarketing, hacen referencia i) a que muchos clientes les agrada este tipo de comunicación on-line, ii) a que puede aumentar la productividad de los esfuerzos de ventas de una empresa y, iii) a que permite reducir los costos y hacer rentable el atender a pequeños clientes.

Otra forma de organizar la fuerza de ventas de forma horizontal es la que se concibe como "organizar para atender las cuentas claves y nacionales", este tipo de enfoque lo utilizan los directores de venta que desean atraer y conservar a los clientes grandes e importantes. Esta forma o enfoque de organización de la fuerza de ventas requiere de vendedores que sean administradores de negocios y ser responsable de grandes cuentas, con la capacidad necesaria para adecuar productos y servicios, debe conocer las estrategias y los objetivos de las cuentas claves, tiene que saber crear y aplicar planes de negocios para estas cuentas.

Este enfoque posee la desventaja de que las cuentas importantes con frecuencia requieren un trato más detallado y elaborado que los clientes pequeños; es decir, requieran de más experiencia, conocimiento y facultades por parte de los vendedores de la empresa. Para superar esta dificultad se han adoptado marcos organizacionales para la función de la administración de las cuentas principales:

1) Asignar las cuentas claves a los altos ejecutivos de ventas,

2) Crear una división corporativa independiente,

3) Crear, por separado, una fuerza de ventas que se encargue de las cuentas principales.

Cuando se organiza la fuerza de ventas para atender a las cuentas claves, es posible describir formas específicas que se orientan en este enfoque, la que a continuación se detallan:

Ventas en equipo: se debe admitir que cuando la relación entre los clientes y las organizaciones de ventas son muy complejas, se requiere de vendedores con conocimientos sólidos del negocio de los clientes y que proporcionen una conexión más provechosa. El concepto de "venta en equipo" se refiere a asignar una mayor cantidad de vendedores a una cuenta importante, en donde a cada uno de ellos posee un talento especial y que aporta a las actividades de venta, con el fin de lograr una conexión beneficiosa con el cliente. Los beneficios de esta forma de organizar para atender a cuentas claves se resumen en:

- Es posible contestar las preguntas en forma más oportuna, evitando contestar a los clientes "me comunicaré más tarde con usted para contestarle su duda".
- Las personas que tienen intereses similares pueden hablar, directamente, unas con otras; es decir, dado que el equipo contará con especialistas de diferentes departamentos funcionales de la empresa como I&D, Producción, Finanzas, etc.

- Permite identificar una estructura para las ventas en equipo que satisfagan las necesidades de los clientes, conformando un equipo que pueda abordar con más eficiencia al cliente.

Ventas de muchos niveles: esta forma de organizar la fuerza de ventas es una variante de las ventas en equipo, que se compone por personal de diferentes niveles administrativos los cuales visitan a sus pares de la empresa cliente. Es decir, un gerente de cuenta podría acudir al departamento de compras del cliente, pero el vicepresidente de finanzas de la organización de ventas visita al vicepresidente de su gran cuenta. Es obvio que este tipo de fuerza de ventas no cuenta con equipos establecidos, sino más bien la organización por completo cumple funciones de venta, según las necesidades estratégicas para atender a una cuenta clave o nacional determinada.

Alianzas para el marketing en cooperación: en las industrias de tecnología avanzada, como la informática o las telecomunicaciones, conocidas como TICs -tecnologías de la información y la comunicación-, los clientes compran sistemas compuestos para más de un elemento; por lo que, es posible que los proveedores se asocien en términos de marketing para realizar las funciones de venta a cuentas claves o nacionales. Este tipo de forma de organizar la fuerza de ventas esta siendo muy utilizada en los mercados globales, incluso los competidores establecen alianzas de marketing para aprovechar al máximo sus recursos.

Alianzas logísticas y pedidos en línea: la vertiginosa revolución informática que se caracteriza por el uso de Internet, ha permitido que muchas industrias formen alianzas estratégicas que implican crear sistemas de información y pedidos en línea. Es común que, las empresas proveedoras de grandes cadenas de supermercados cuenten con estos sistemas de pedidos, de manera de surtir en forma rápida y eficiente cuando lo requieran sus clientes.

Realice ejercicios nº 3 al 6

CLASE 04

1.3.2 Organización de Ventas con Estructura Vertical

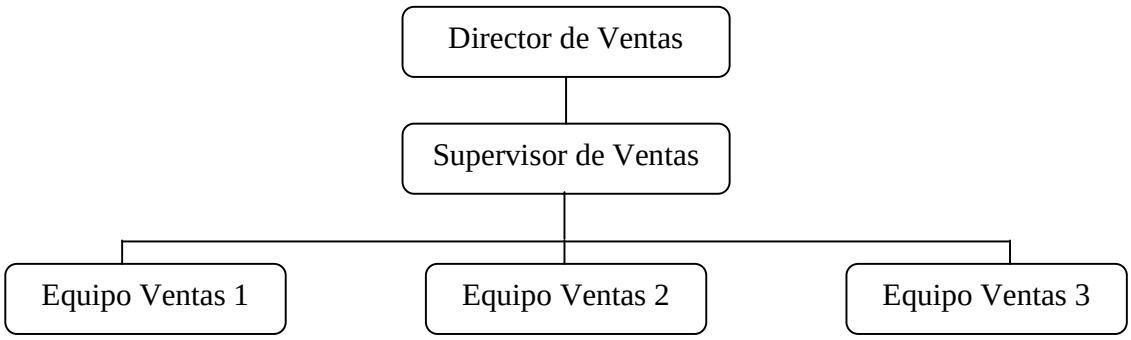
Como hemos señalado anteriormente, para definir la estructura vertical a utilizar para organizar la fuerza de ventas, se deben contestar dos preguntas i) cuántos niveles de supervisores o administradores de venta deben existir en la organización, y ii) cuántas personas deben estar dentro del ámbito de control de cada administrador.

Existen diversas opiniones en cuanto al nivel adecuado de administradores de venta en relación con el control y comunicación de los representantes de venta; algunos argumentan que con pocos niveles -entre el más alto ejecutivo de venta y los vendedores de

campo- facilita la comunicación y entrega un control más directo; pero, otros argumentan que estas organizaciones planas, de hecho, limitan la comunicación y el control, dado que necesitan grandes espacios de control y la comunicación no es efectiva.

Por Ejemplo

Las organizaciones planas, es decir, aquellas con un nivel intermedio "supervisor" entre la dirección de ventas y los representantes de venta; tiene menos costos administrativos dado la menor cantidad de administradores de venta, pero sacrifican el control y la comunicación, dado que el supervisor debe hacerse responsable de toda la fuerza de venta.



Es posible identificar algunas guías para ayudar a los directores de venta a determinar cuántos niveles de administración son necesarios y qué grado de control, los que se sintetizan de acuerdo a si el ámbito de control debe ser más pequeño y la cantidad de niveles de administración mayores, lo que debe darse cuando:

- La tarea de ventas es compleja;
- Las utilidades de la empresa tienen grandes repercusiones en el desempeño de los vendedores;
- Los vendedores son profesionales y se encuentran bien remunerados;
- El ámbito de control deberá ser más pequeño conforme vayan subiendo los niveles de la organización de ventas, dado que los gerentes de mayor nivel jerárquico deben destinar más tiempo al análisis estratégico y a la toma de decisiones.

Existen algunos criterios determinantes en la estructura vertical como forma de organización de la fuerza de ventas, los que se analizan a continuación:

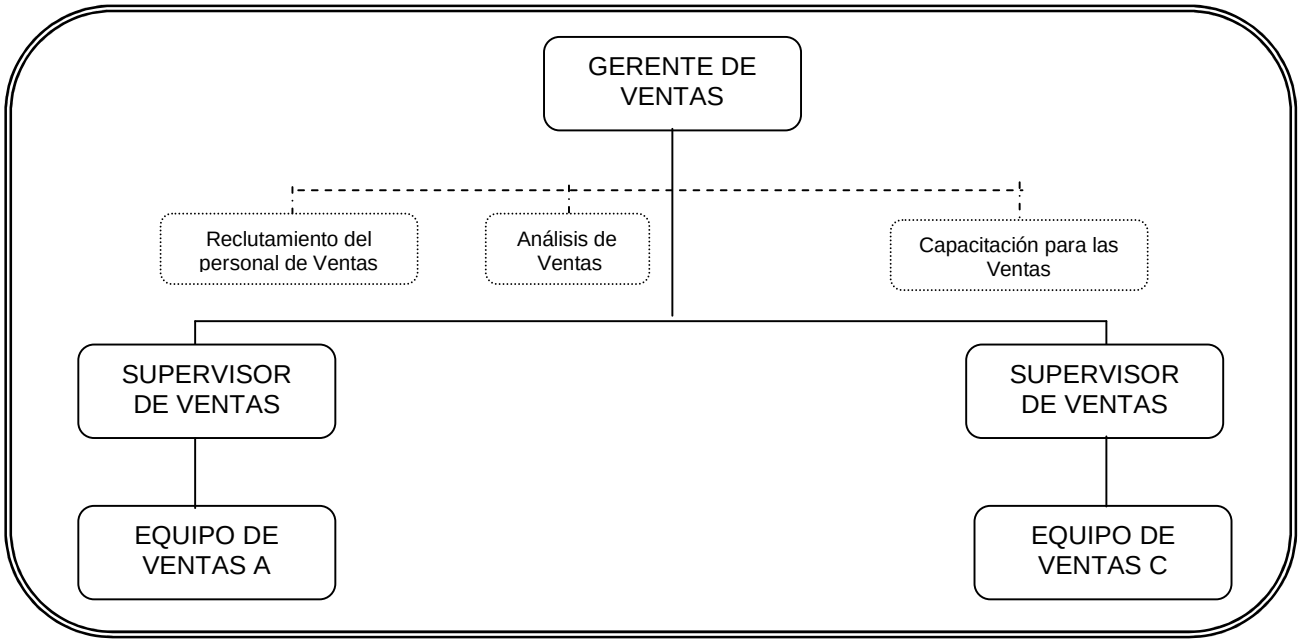
Responsabilidad en las ventas: este criterio hace referencia al papel activo que toman algunos directores, supervisores o jefes zonales de venta, en las tareas de venta. No debemos olvidar, que la mayoría de los vendedores exitosos son ascendidos a los cargos o mandos intermedios, pero los altos ejecutivos de la organización siempre cuentan con éstos para vender y brindar servicios a las cuentas claves, lo cual también es conveniente para estos grandes vendedores que no desean perder las comisiones, ni el contacto activo con los clientes.

Funciones relacionadas con las ventas: hoy en día existen mercados que exigen una gran cantidad de servicios después de cerrada la venta -lo que se conoce como post-venta-, tal es el caso de aquellas compañías que venden maquinaria o equipos de construcción, alta tecnología informática, componentes electrónicos industriales, etc., las que deben entregar asesorías de instalación, asistencia técnica, de diseño e ingeniería para productos especiales, incluso mantención; por ende estos servicios deben formar parte integral del resto de las actividades de ventas y de marketing de la empresa, para que la empresa pueda competir eficazmente. No obstante, la pregunta esta en si a los gerentes o supervisores o jefes de venta se les debe otorgar facultades para controlar esas funciones integrales de venta.

El efecto de las nuevas tecnologías: en cuanto a los ámbitos adecuados de control y las responsabilidades administrativas de los gerentes o supervisores o jefes de venta, que se deben tomar partiendo de la idea de la estructura vertical de las organizaciones de ventas, está sujeta a los cambios del futuro, debido al efecto de las nuevas tecnologías para la comunicación y el procesamiento de la información. En la actualidad la dirección de ventas debe aprovechar el esfuerzo de sus vendedores al equiparlos con toda la tecnologías actual, como teléfonos celulares, movilización propia, notebook, etc. Es evidente que la tecnología ha modificado el trabajo de los vendedores y el papel del director de ventas, dado que la tecnología dejo de ser un lujo y paso a ser una herramienta muy importante para la gestión de ventas.

Apoyo del cuerpo administrativo y outsourcing: muchas de las organizaciones de venta requieren de un cuerpo administrativo, además de sus administradores o mandos intermedios de venta. El cuerpo administrativo es el encargado de una gama limitada de actividades específicas, pero no tienen la misma responsabilidad sobre las operaciones ni la autoridad de los gerentes o mandos intermedios de venta. A continuación se presenta un organigrama con la estructura vertical con apoyo del cuerpo administrativo.

Figura Nº 5: Estructura Vertical de Ventas con Apoyo de Cuerpo Administrativo



En la figura número 5, podemos observar la organización del cuerpo administrativo que se destaca con líneas punteadas en la parte superior de la estructura vertical de la organización de ventas.

El uso creativo de los especialistas del cuerpo administrativo permite que la fuerza de ventas funcione con menos administradores debido a los beneficios de la división y la especialización del trabajo. Los cargos en el cuerpo administrativo sólo están justificados cuando la organización de ventas es lo suficientemente grande para que los especialistas del cuerpo administrativo tengan mucho trabajo para mantenerlos ocupados.

Otra forma de apoyo, con la cual cuenta la dirección de ventas es la subcontratación de parte de las funciones de su cuerpo administrativo, mediante proveedores especializados; por ejemplo, empresas dedicadas a la capacitación, servicios de pruebas y reclutamiento.

Una vez que se ha seleccionado la estructura adecuada para organizar la fuerza de ventas -vertical u horizontal-; en ocasiones el gerente de ventas debe poner en marcha una nueva fuerza de ventas a partir de cero. A continuación se presentan seis principios que permiten iniciar una fuerza de ventas, y no caer en algunas trampas y poder generar una estructura organizacional en un contexto cultural que aprovecha al máximo su potencial para tener éxito.

1. Comenzar por establecer una estrategia, es decir, se debe definir la misión de la fuerza de ventas, su conjunto de habilidades y los beneficios para el cliente.

2. Nombrar a un equipo ampliado, se debe recopilar información de los ejecutivos de recursos humanos y de los administradores de ventas, que se harán responsable de dicha fuerza.

3. Ponderar las fuerzas de ventas existentes, es posible que de la fuerza de ventas actual salgan buenos elementos para conformar su propia fuerza.

4. Colocar anuncios en la prensa, de esta forma reunir a los mejores elementos disponibles para formar parte de la fuerza que se esta conformando.

5. Evitar confusiones con la recompensas, cuando los nuevos representantes deben trabajar con la fuerza de ventas existente, no se debe caer en la tentación de entregar la comisión de ventas sólo a los representantes más experimentados.

6. Ofrecer apoyo, este principio hace referencia a que el director de ventas debe acompañar a sus representantes a visitar a sus vendedores y enseñarles el cómo se realiza la gestión de venta.

Realice ejercicio nº 7

CLASE 05

2. DECISIONES QUE DETERMINAN LA FUERZA DE VENTAS

Antes de estudiar el cómo determinar el tamaño de la fuerza de ventas, es necesario introducir al alumno en el concepto de "pronóstico". La importancia de los pronósticos de venta radica en ser una de las herramientas de información que emplea la administración y es el centro del esfuerzo de planeación y organización de la fuerza de ventas.

De lo anterior, se extrae que el director de ventas debe entender los distintos enfoques para elaborar pronósticos y también apreciar lo valioso de aprovechar distintos métodos para pronosticar las ventas, antes de tomar la decisión de cuántos representantes de ventas necesitará para su fuerza comercial.

El estudio de los pronósticos de venta cumple un papel central dentro de las operaciones debido a su complejidad e impacto sobre todas las decisiones del área de la dirección, planeación y organización de la fuerza de ventas. Existen muchos tipos de pronósticos, no obstante, sólo nos enfocaremos en el análisis del pronóstico de la demanda de producción y el pronóstico de ventas.

Es posible que, en la revisión de la literatura sobre el tema, el concepto de pronóstico de demanda y pronóstico de ventas, se traten como sinónimos. Sin embargo, demanda y

venta no siempre es lo mismo; ya que cuando la demanda no se ve limitada por la capacidad u otras políticas administrativas, el pronóstico de la demanda será lo mismo que le pronóstico de ventas; en caso contrario, las ventas podrían ser ligeramente inferior a la demanda de los clientes.

Por Ejemplo

Cuando las instalaciones físicas de las operaciones, para un taller de tejido artesanal, se encuentran limitadas a la capacidad financiera de sus dueños, que recién emprenden un negocio familiar, el pronóstico de la demanda no representará -en ningún caso- el pronóstico de las ventas. Es decir, el pronóstico de la demanda por productos tejidos artesanalmente se encontrará muy por encima del pronóstico de venta del taller, el cual sólo podrá atender a parte de su mercado objetivo, dada su capacidad o nivel de producción local. Es decir, enfrentan una demanda X, pero su capacidad de producir y satisfacer la demanda es menor que X.

También se debe aclarar la diferencia entre el concepto de pronóstico y el de planeación, esta última hace referencia a lo que se considera debería suceder en el futuro y, al contrario, el pronóstico se refiere a lo que se cree que sucederá en el futuro. Es decir, la planeación es un esfuerzo administrativo por intentar alterar los eventos del futuro; en cambio, los pronósticos sólo se utilizan para predecir estos eventos del futuro.

El análisis de las oportunidades del mercado requiere que se entienda las diferencias entre los conceptos de potencial del mercado, potencial de las ventas, pronóstico de ventas y cuotas de ventas.

- Definición de Potencial del Mercado

Se entiende como una estimación de las posibles ventas de un bien básico, un grupo de bienes básicos o un servicio para toda la industria, en un mercado, durante un plazo determinado y en condiciones ideales. Un mercado es un grupo de clientes dentro de una zona geográfica específica.

- Definición de Potencial de las Ventas

Se refiere a la parte del potencial del mercado que determinada empresa tiene esperanzas razonables de alcanzar. El potencial del mercado representa las ventas máximas posibles para todos los vendedores del bien o el servicio, en condiciones ideales; mientras que el potencial de las ventas refleja las ventas máximas posibles para determinada empresa.

- Definición de Pronóstico

Se entiende por pronóstico aquella estimación anticipada del valor de una variable, como por ejemplo pronosticar que la venta de enciclopedias para la región metropolitana será de $3.500.000, para el año 2008.

El pronóstico de ventas especifica los elementos esenciales, por ejemplo, el bien, el grupo de clientes, la zona geográfica, el período, e incluye un plan específico de marketing y su respectivo programa. Cabe destacar, que cuando el plan propuesto cambia, las ventas pronosticadas también cambiarán.

- Definición de Cuota de Ventas

Son las metas de ventas asignadas a una unidad de marketing, que se utilizan para administrar los esfuerzos de ventas. Cuando se habla de unidad de marketing, se hace referencia al representante de venta individual, equipo de venta, un territorio de ventas, una sucursal, una zona geográfica de ventas, un distribuidor zonal, etc.

La necesidad de predecir el futuro se da cuando se juntan tres elementos característicos y confirmativos de los pronósticos, a saber: i) Todos lo pronósticos relacionan el futuro con el pasado, por lo que el elemento tiempo está directamente involucrado con la elaboración de pronósticos, cuando se modifica el punto en el tiempo para el cual se está pronosticando, el pronóstico se ve inmediatamente afectado, ii) La incertidumbre es otro elemento que siempre esta presente en los pronósticos, cuando existe certeza de lo que pasará en el futuro la gestión administrativa no ve la necesidad de utilizar pronósticos, y iii) Por último, la confiabilidad de los datos a utilizar para elaborar el pronóstico determinan el grado de detalle y exactitud de la información a pronosticar.

2.1 Pronósticos de Ventas

En la dirección estratégica de ventas, los pronósticos como insumo para la toma de decisiones, se utilizan en las áreas de decisión sobre el tamaño de la fuerza de ventas, diseño de los territorios, planeación de la fuerza de ventas y la determinación de la cuota. En síntesis, el pronóstico es un insumo para muchas de las decisiones sobre ventas, y dado que, existe una amplia variedad de decisiones en la dirección de ventas, existirán diferentes necesidades de pronósticos relacionados. En base a las necesidades diferentes de información del futuro, es posible distinguir métodos de pronósticos: cualitativos y cuantitativos.

Métodos de Pronósticos:

Subjetivos o Cualitativos: este tipo de métodos dependen básicamente del juicio gerencial o del profesional que lo elabora, por lo que, es muy posible que dos individuos utilicen el mismo método cualitativo y lleguen a dos pronósticos ampliamente distintos. Los pronósticos cualitativos son de utilidad cuando no se tiene información del pasado o ésta no es confiable para predecir el futuro, por lo que se toman los mejores datos disponibles para elaborar un pronóstico.

Objetivos o Cuantitativos: se reconocen dos métodos cuantitativos para elaborar pronósticos, que se definen como i) los que son por series de tiempo, y ii) los que son causales. En términos generales, los métodos cuantitativos hacen uso de un modelo subyacente para llegar a un pronóstico, bajo la premisa básica de que los datos del pasado o los patrones son indicadores confiables para predecir el futuro de la demanda de la función de operaciones o las ventas de la empresa.

El pronóstico de ventas es una práctica esencial para los directores de venta, pero la experiencia empírica muestra que la mayoría de las empresas utiliza pocos elementos para su formulación o lo hace sobre bases inconsistentes y poco científicas.

A. Métodos Subjetivos para Elaborar Pronósticos

Los pronósticos cualitativos deben utilizarse sólo cuando se carece de datos, los datos del pasado no resulten confiables como indicadores para elaborar pronósticos, o se utilicen como complemento de pronósticos, que permitan a la dirección de ventas una adecuada toma de decisiones. Este es el caso de la introducción de nuevos productos, en donde la empresa no dispone de una base de datos históricos que le permita elaborar un pronóstico, y recurre a los juicios gerenciales o experiencias pasadas para predecir el futuro.

Este tipo de método se utiliza, generalmente, para pronósticos a mediano[3] y largo[4] plazo, para satisfacer necesidades de decisión en ventas que involucren situaciones como la aceptación de un nuevo producto o servicio, la modificación del diseño del producto o servicio, cuando no se requieran pronósticos detallados y exactos, o cuando los datos del pasado no se encuentran disponibles –son poco confiables- y/o se carece de éstos.

Dentro de los métodos subjetivos o cualitativos más usados se destacan:

i) Expectativas del usuario,
ii) Compuesto mixto de la fuerza de ventas,
iii) Opinión de jurado de ejecutivos, y
iv) Técnica Delfos.

A continuación se presenta un cuadro instructivo y comparativo de los métodos cualitativos, como apoyo informativo al momento de seleccionar un método de pronóstico adecuado a nuestras necesidades, en el área de producción.

Cuadro Nº 1: Métodos de Pronósticos Subjetivos

MÉTODO	DESCRIPCIÓN	Ventaja	Desventajas
Expectativas del Usuario o Estudio de Mercado	Este método también se conoce como "da las intenciones de los compradores", dado que dependen de las respuestas que los consumidores den en cuanto al consumo o compra que esperan realizar del producto. Este método hace referencia a la estimación del potencial del mercado o de ventas, pero no a los pronósticos de ventas.	Las estimaciones del pronóstico se obtienen directamente de los compradores. La información acerca del uso proyectado para el producto suele ser muy detallada. Los datos reunidos ayudan a planear las estrategias de marketing. Útil para pronosticar productos nuevos.	Los clientes en perspectivas deben ser pocos y bien definidos. No funciona bien en el caso de bienes de consumo. Depende de la exactitud de las estimaciones del usuario. Es caro toma mucho tiempo y requiere de trabajo.
Compuesto mixto de la fuerza de ventas	La información inicial que se emplea es la opinión de cada uno de los integrantes del equipo de ventas, en donde cada una de los representantes de venta expone cuánto espera vender durante el periodo del pronóstico.	Consiste en la información entregada por los responsables de los resultados de las ventas. Es bastante exacto. Ayuda a controlar y dirigir el esfuerzo de ventas. El pronóstico está disponible para los territorios individuales de ventas.	Los representantes de ventas que estiman tienen un interés manifiesto y, por tanto, la información podría estar influenciada. En ocasiones se necesitan planes muy elaborados para contrarrestar el perjuicio. Si las estimaciones son preenjuiciadas, el proceso para corregir los datos puede resultar muy caro.

[3] Para fines de nuestro estudio se entenderá por pronóstico a mediano plazo aquellos que predicen el futuro que va desde los 6 meses hasta dos años.
[4] Para fines de nuestro estudio se entenderá por pronóstico a largo plazo que realiza una proyección de más de dos años o más hacia el futuro.

Opinión de un jurado de ejecutivos	Que también se conoce como “la opinión de un jurado de experto”, se refiere un sondeo interno, formal o informal, de la opinión de los ejecutivos claves de la empresa, para saber cómo evalúan ellos las posibilidades de venta.	Fácil de realizar, muy rápido. No requiere de estadísticas muy elaboradas. Usa “el saber colectivo” de los altos ejecutivos.	Genera pronósticos acumulados. Es costoso. Dispersa la responsabilidad sobre los pronósticos. Es en extremo subjetivo. Quienes toman las decisiones no están en contacto directo con clientes.
Técnica Delfos	Este método se desarrolla mediante un grupo de expertos que responden las mismas preguntas en rondas sucesivas, complementando las respuestas de la ronda anterior, en forma anónima, antes de responder nuevamente.	Minimiza los efectos de la dinámica de grupo. Puede utilizar información estadística.	Puede ser muy costoso y tomar mucho tiempo.

Para clarificar un poco más estos conceptos, a continuación se abordará brevemente los métodos de pronósticos cualitativos que derivan de los definidos. Cabe señalar que cada pronóstico es una composición teórica al igual que el método que usa para predecir el futuro; por ende en la práctica es posible encontrar métodos combinados que permiten mejorar la credibilidad del pronóstico.

Expectativas del Usuario o Estudio de Mercado: este método cualitativo de pronóstico requiere de la colaboración del mercado, es decir, se solicita información de los clientes sobre sus intenciones futuras de compra; lo que incluye tanto sus preferencias, experiencia con los productos, sus necesidades actuales, hasta una definición del precio máximo que estarían dispuestos a pagar por el producto o servicio. De la descripción anterior, se puede extraer la principal crítica a este método “no siempre lo que dice el cliente es lo que hace”, por lo que la exactitud del pronóstico va a depender del contexto que rodee al estudio de mercado.

Compuesto Mixto de la Fuerza de Ventas: método que consiste en agrupar a la fuerza de ventas y revisar en conjunto las estimaciones de venta, lo que permite concluir con un pronóstico global. La crítica que puede hasta invalidar este método, es que los vendedores pueden ser una fuente poco confiable para estimar las ventas futuras, debido al interés en subestimar o sobreestimar en función de la metodología de incentivos por ventas que establezca la organización.

Jurado de Opinión Ejecutiva: este método puede resultar una aproximación, más conveniente, del método Delphi, que consiste en agrupar las opiniones de un grupo de expertos de la alta gerencia -nivel directivo-, a menudo en combinación con modelos estadísticos. Las críticas a este método surgen de la interacción grupal, es decir, el número de participantes del grupo no garantiza que se conforme por expertos del tema, y la posición gerencial o funcional de algunos miembros del jurado puede afectar la veracidad de sus

opiniones -por interés o por no contrariar a alguien de nivel superior-. Dado lo anterior, para el uso de este método es clave la correcta elección de los participantes.

Método Delfos: que se basa en la elaboración de pronósticos a partir de la opinión anónima de un grupo de expertos o gerentes experimentados. Este método consiste en una serie de rondas de preguntas que deben responder por escrito cada uno de los expertos, luego de la primera ronda se tabulan las respuestas anónimas y se retroalimenta al grupo con éstas y las estadísticas descriptivas que resumen la información; luego se le pide a los expertos que reconsideren sus respuestas y respondan nuevamente, y así sucesivamente. Este procedimiento se repite -con frecuencia- entre cuatro a seis rondas, aunque el mínimo son tres veces, hasta que se logre un grado adecuado de consenso y con el objetivo de utilizar las estimaciones de la última ronda. La mayor crítica de este método de pronóstico, es la tendencia a que el proceso de retroalimentación obliga a estar de acuerdo con la media del grupo, por lo cual a este método también se le conoce como "ignorancia de grupo". Sin embargo, este método es adecuado para obtener pronósticos razonables cuando la situación es muy incierta o se carece de datos del pasado; sus ventajas derivan de una interacción grupal controlada y la expresión de la retroalimentación mediante herramientas estadísticas, como también el carácter anónimo de las opiniones de los expertos evita la influencia jerárquica y permite el poder cambiar de opinión.

CLASE 06

B. Métodos Objetivos para Elaborar Pronósticos

Este tipo de métodos recurren, principalmente, a enfoques analíticos o empíricos, que también se conocen como cuantitativos, que son más elaborados o complicados para elaborar pronósticos.

Dentro de los métodos objetivos o cualitativos más usados se destaca la prueba de mercado y el análisis de series temporales.

i) Prueba de Mercado, este método también se conoce como mercado de prueba, comúnmente se coloca el producto en el mercado en diversas zonas geográficas representativas para observar su desempeño y, de esta experiencia, se proyecta a todo el mercado. Generalmente se emplea para un producto nuevo o para una versión mejorada de un producto anterior. Se dice que este tipo de método es bueno para conocer la aceptación del nuevo producto por parte de los consumidores y para conocer el potencial del mercado.

Las ventajas de este método objetivo se resumen en: i) proporciona la prueba última de las reacciones de los consumidores ante el producto, ii) permite evaluar la eficacia de todo el programa de marketing, y iii) es útil para productos nuevos e innovadores.

Los inconvenientes o desventajas del método, se centran en: i) les entrega información a los competidores sobre lo que esta haciendo la empresa, ii) invita a que la competencia reaccione y tenga tiempo para eso, iii) es un método caro y que lleva mucho tiempo el colocar un producto en el mercado, y iv) con frecuencia lleva mucho tiempo evaluar con exactitud el nivel de la demanda inicial.

ii) Análisis de las Series Temporales, este es una de las técnicas cuantitativas para elaborar pronósticos, en este apartado se abordarán los métodos por series de tiempo que se conocen como Medias Móviles, Suavización Exponencial y Descomposición Clásica. Pero antes, se describe en forma general este método para elaborar pronósticos. Los métodos por series de tiempo se utilizan para hacer análisis detallados de los patrones de demanda en el pasado, a lo largo del tiempo y aprovechar estos patrones hacia el futuro. Esta forma de pronosticar requiere de la siguiente premisa básica "la demanda se puede dividir en componentes como nivel promedio, tendencia, estacionalidad, ciclos y error. La estrategia básica que se usa en los pronósticos por series de tiempo, es identificar la magnitud y la forma de cada uno de los componentes basándose en los datos disponibles del pasado; estos componentes -con excepción del componente aleatorio- se proyectan hacia el futuro, cuando el componente aleatorio es pequeño y persistente en el futuro, se puede decir que el pronóstico es confiable.

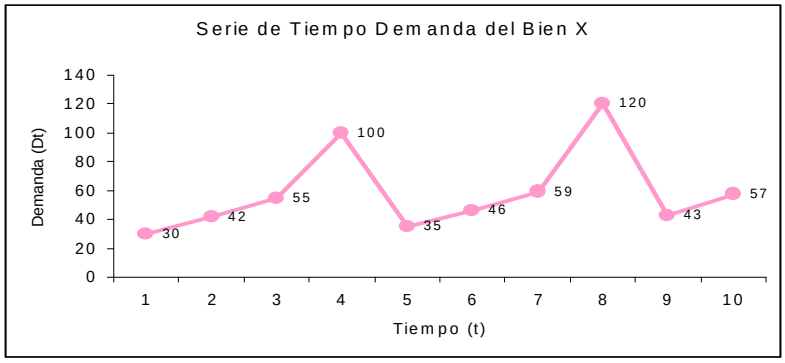
Este tipo de métodos posee ventajas como, el aprovechar los datos históricos que tiene la dirección de ventas y tener un objetivo claro y barato. Los inconvenientes van por el lado de, que no es un método útil para productos nuevos e innovadores –porque no se tienen datos históricos-, se necesita evaluar con exactitud e incluir los factores de tendencia, cíclicos, estacionales o la fase del ciclo de vida del producto, requiere de habilidad técnica y el buen juicio del director de ventas, el pronóstico final no es un buen aporte para determinar los territorios de ventas, y no toma en cuenta la planeación de ventas.

Por Ejemplo

Para clarificar el concepto de serie de tiempo, a continuación se presenta la cantidad demanda de un producto x, para diferentes períodos consecutivos.

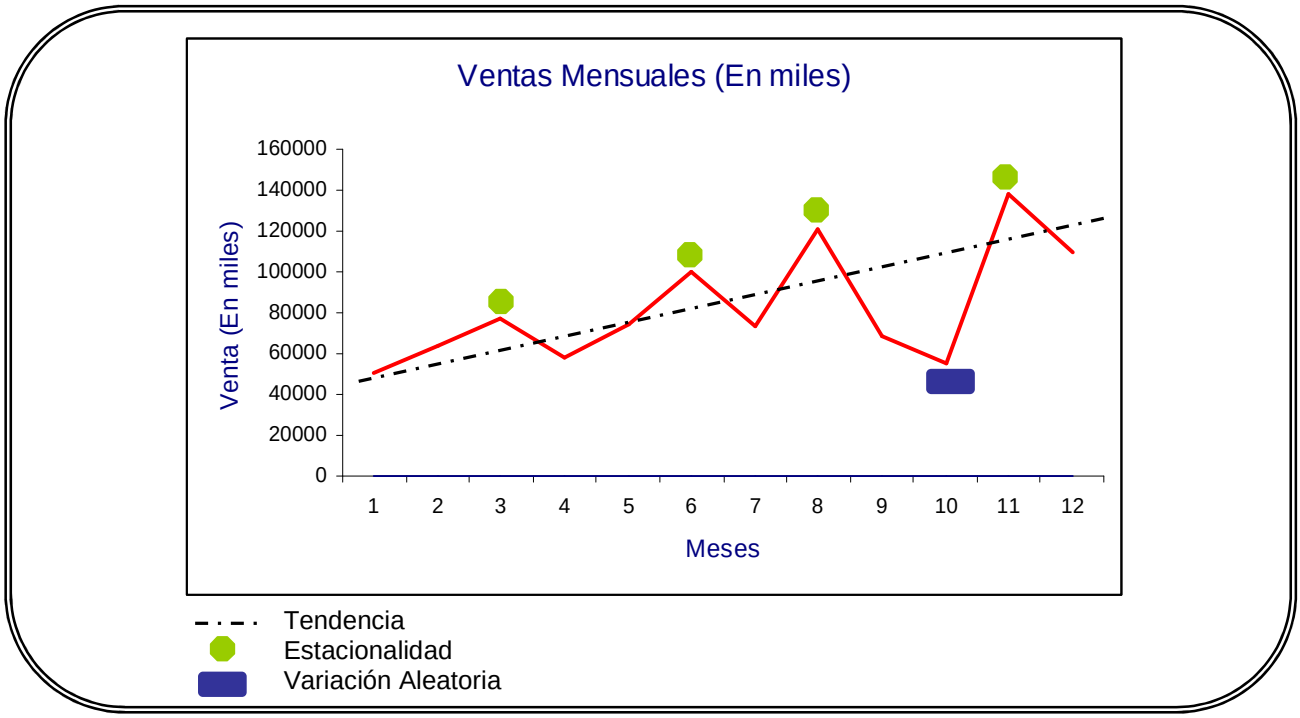
Demanda D_t	30	42	55	100	35	46	59	120	43	57
Tiempo t	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Esta serie de tiempo puede ser graficada, denotando el eje "X" como Tiempo (t) y el eje "Y" la Demanda (D_t), uniendo cada una de los puntos que conforman los pares ordenados (t, D_t).



Como se ha señalado, la serie de tiempo supone que los factores que han influenciado en el pasado lo seguirán haciendo en el futuro; lo anterior, permite identificar la magnitud y la forma de cada uno de los componentes basándose en los datos disponibles del pasado. De esta forma, una serie de tiempo se puede descomponer en tendencia, estacionalidad y variación aleatoria; en la siguiente figura se identifica cada una de estas formas.

Figura Nº 6: Formas en una Serie de Tiempo



En la figura número 6, que muestra las ventas mensuales -expresadas en miles de pesos- para una empresa X, como una serie de tiempo anual con datos del pasado; en esta serie se puede identificar:

- Tendencia, que es el movimiento gradual de ascenso o descenso de los datos a lo largo del tiempo. Se debe tener presente que, la tendencia puede ser afectada por los cambios de la población, los ingresos, etc. En la figura número 6, la tendencia de las ventas es ascendente para la empresa X.

- Factor de estacionalidad, esta forma se presenta en la serie de tiempo como un patrón periódico del comportamiento de los datos, que puede deberse a diferentes factores externos y producirse dentro de un periodo dado de tiempo. Como se puede observar en la figura número 6, la estacionalidad se presenta en ciertos meses del año, los que se pueden identificar como Marzo, Junio, Agosto y Septiembre, meses de mayor venta.

- Error aleatorio o variación aleatoria, se definen como los saltos importantes o variaciones destacables en los datos, causados por el azar o situaciones inusuales. Se caracterizan por ser de corta duración, no se repiten o al menos no lo hacen con frecuencia, y no son predecibles. Para la empresa X las ventas caen considerablemente en octubre, lo que se visualiza claramente en la serie de tiempo que se presenta en la figura número 6.

A continuación se describe cada uno de los métodos -más conocidos- por series de tiempo, que permiten elaborar pronósticos que apoyen la toma de decisión de la dirección de ventas de la empresa.

1. Medias Móviles: este método cuantitativo también se conoce como promedio móvil, es el más simple para elaborar pronósticos por series de tiempo y supone que la serie de tiempo tiene sólo un componente de nivel y uno aleatorio.

- El *promedio móvil simple* consiste en promediar un periodo (la serie de tiempo se divide en "n" periodos) que contiene varios puntos de datos -pero no todos-, dividiendo la suma de los valores de los puntos entre la cantidad de puntos del periodo; con este método de pronóstico cada punto tiene la misma ponderación.
- El *promedio móvil ponderado*, básicamente se calcula de la misma forma que el promedio móvil simple, con la diferencia que ciertos puntos del periodo pueden ponderarse más o menos que otros, según se considere conveniente de acuerdo con la experiencia.

Cabe señalar que, mientras más largo sea el periodo en que se hace el promedio, es decir, la serie de tiempo se divide en menos periodos; más lenta será la respuesta ante los cambios en la variable que se analiza, como por ejemplo cambios en la demanda de un producto x. A continuación se ejemplifican los dos métodos de promedio móvil, como una forma de mejorar la comprensión y práctica del alumno.

Por Ejemplo

En la siguiente tabla se presentan las llamadas diarias recibidas por un "Call Center" para el mes de Septiembre, las que se traducen en entrevistas de ventas a realizar en terreno.

Demanda D_t	92	127	103	165	132	75	63	108	136	125
Tiempo t (Día)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Demanda D_t	140	132	61	82	98	176	135	142	113	72
Tiempo t (Día)	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Demanda D_t	65	120	129	183	147	112	59	50	96	98
Tiempo t (Día)	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

Cuando se utiliza el promedio móvil simple, lo primero es definir el número de datos que se agrupan para calcular el promedio móvil, (A_t), luego se calcula el promedio móvil (A_t) para los periodos agrupados siguientes. En nuestro caso, el número de datos a agrupar en el periodo A_t es tres, por lo que, a cada tres datos se calcula un promedio móvil simple.

T	D_t Llam.	A_t	T	D_t Llam.	A_t	T	D_t Llam.	A_t
1	92		11	140	134	21	65	83
2	127		12	132	132	22	120	86
3	103	107	13	61	111	23	129	105
4	165	132	14	82	92	24	183	144
5	132	133	15	98	80	25	147	153
6	75	124	16	176	119	26	112	147
7	63	90	17	135	136	27	59	106
8	108	82	18	142	151	28	50	74
9	136	102	19	113	130	29	96	68
10	125	123	20	72	109	30	98	81

Para los datos diarios 1 y 2, no se puede calcular el promedio móvil pues no se poseen los datos anteriores. El primer promedio móvil resulta de: $A_3 = (D_3 + D_2 + D_1) / 3$; por lo que, la fórmula general es: $A_t = (D_t + D_{t-1} + D_{t-2}) / 3$

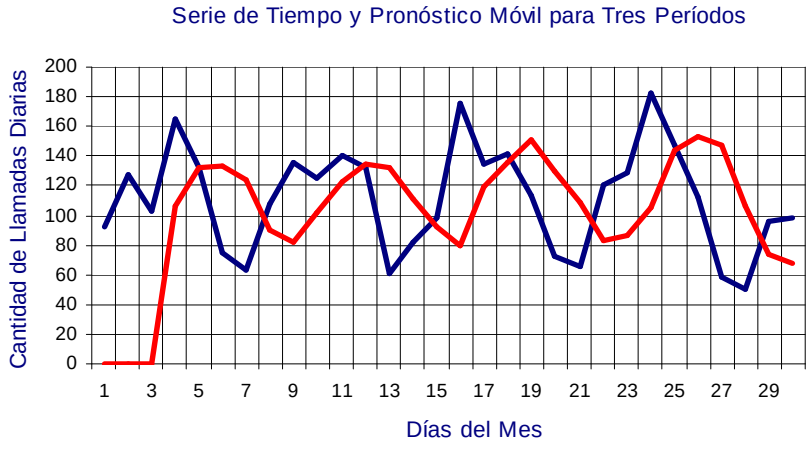
Como se supone que la serie de tiempo es horizontal, el mejor pronóstico para el periodo t +1 es simplemente una combinación de la demanda promedio observada a lo largo del periodo t. De esta forma se obtiene el Pronóstico de N Periodos F_t, por lo que $F_{t+1} = A_t$. Cada vez que se calcula F_{t+1}, la variable más reciente se incluye en el promedio y se quita la

observación de la variable más antigua, este procedimiento mantiene un número N de periodos de observación de la variable dentro del pronóstico y permite que el promedio se mueva conforme se observan los nuevos datos.

Por Ejemplo

En nuestro caso se obtiene el pronóstico de tres periodos (F_t), el cual se presenta a continuación:

T	D_t Llam.	A_t	F_t Pron.3	T	D_t Llam.	A_t	F_t Pron.3	T	D_t Llam.	A_t	F_t Pron.3
1	92			11	140	134	123	21	65	83	109
2	127			12	132	132	134	22	120	86	83
3	103	107		13	61	111	132	23	129	105	86
4	165	132	107	14	82	92	111	24	183	144	105
5	132	133	132	15	98	80	92	25	147	153	144
6	75	124	133	16	176	119	80	26	112	147	153
7	63	90	124	17	135	136	119	27	59	106	147
8	108	82	90	18	142	151	136	28	50	74	106
9	136	102	82	19	113	130	151	29	96	68	74
10	125	123	102	20	72	109	130	30	98	81	68



Datos de las llamadas recibidas diariamente por el Call Center

Promedio Móvil de tres periodos

El promedio móvil ponderado permite responder con mayor rapidez a los cambios de la variable, dado que se puede colocar un peso relativo a cada uno de los datos, según el criterio o experiencia del investigador.

Por Ejemplo

En el ejemplo anterior, podemos observar que cada 5 días existe una caída en las llamadas recibidas por dos, lo que se podría explicar por los fines de semana. Esta variación de los datos provoca una variación aleatoria del promedio móvil simple; para lo cual se utilizará una ponderación relativa de los datos. Para los días 6, 7, 13, 14, 20, 21, 27 y 28 tendrán un peso relativo menor que los otros datos, cuando se promedio considere uno de estos días el peso relativo de éste será 0.1 y los otros días 0.45; cuando contenga dos de éstos será 0.1 y el dato restante 0.8; y cuando no contenga de estos días todo los datos tendrán un peso de 0.33.

Demanda D_t	92	127	103	165	132	75	63	108	136	125
Tiempo t (Día)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Demanda D_t	140	132	61	82	98	176	135	142	113	72
Tiempo t (Día)	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Demanda D_t	65	120	129	183	147	112	59	50	96	98
Tiempo t (Día)	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

Cuando se utiliza el promedio móvil ponderado, lo primero es definir el número de datos que se agrupan para calcular el promedio móvil, (A_t), luego se calcula el promedio móvil ponderado (A_t) para los periodos agrupados siguientes, con la siguiente formula:

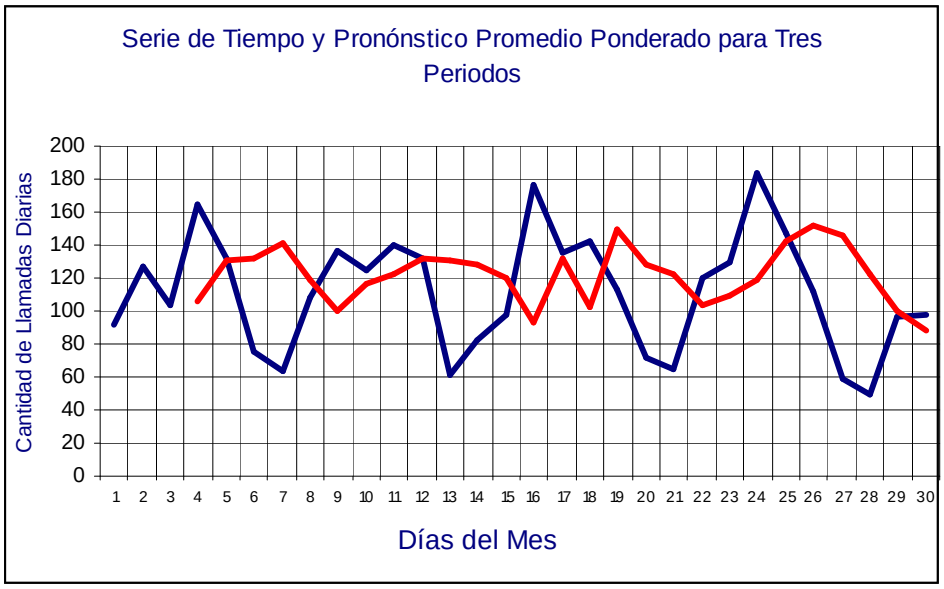
$$A_t = (W_t D_t + W_{t-1} D_{t-1} + W_{t-2} D_{t-2})$$

T	D_t Llam.	A_t	F_t P.Po.3	T	D_t Llam.	A_t	F_t Pron.3	T	D_t Llam.	A_t	F_t Pron.3
1	92			11	140	132	122	21	65	104	122
2	127			12	132	131	132	22	120	110	104
3	103	106		13	61	129	131	23	129	119	110
4	165	130	106	14	82	120	129	24	183	143	119
5	132	132	130	15	98	93	120	25	147	151	143
6	75	141	132	16	176	132	93	26	112	146	151
7	63	119	141	17	135	103	132	27	59	122	146
8	108	100	119	18	142	149	103	28	50	101	122
9	136	116	100	19	113	129	149	29	96	88	101
10	125	122	116	20	72	122	129	30	98	92	88

Por Ejemplo

Si observamos la cuarta columna (F_t) que presenta el pronóstico promedio móvil ponderado para tres periodos, podemos observar que este método permite responder con mayor rapidez al aumento de las llamadas luego de un fin de semana.

T	D_t Llam.	A_t	F_t P.Po.3	T	D_t Llam.	A_t	F_t Pron.3	T	D_t Llam.	A_t	F_t Pron.3
1	92			11	140	132	122	21	65	104	122
2	127			12	132	131	132	22	120	110	104
3	103	106		13	61	129	131	23	129	119	110
4	165	130	106	14	82	120	129	24	183	143	119
5	132	132	130	15	98	93	120	25	147	151	143
6	75	141	132	16	176	132	93	26	112	146	151
7	63	119	141	17	135	103	132	27	59	122	146
8	108	100	119	18	142	149	103	28	50	101	122
9	136	116	100	19	113	129	149	29	96	88	101
10	125	122	116	20	72	122	129	30	98	92	88



Es necesario resaltar que el promedio móvil simple es solamente un caso especial del promedio móvil ponderado, en donde el peso relativo de cada uno de los datos es el mismo. Una desventaja del promedio móvil ponderado es que debe utilizarse toda la historia de la demanda de los periodos (N) junto con el cálculo; como también, la respuesta de un

promedio móvil ponderado no puede cambiarse tan fácilmente sin alterar sus pesos específicos.

2. Suavización Exponencial: como una respuesta a las desventajas que presenta el método de promedios móvil ponderados, se ha desarrollado el método de suavización exponencial. Este método se basa en la idea, muy simple, de que es posible calcular un promedio nuevo a partir de un promedio anterior y también de la demanda más recientemente observada. Generalmente, los datos más recientes debieran tener una ponderación mayor que los promedios de datos más antiguos, ponderación que disminuye conforme más antiguos son los datos. La base para realizar la ponderación tiene un comportamiento exponencial -de ahí su nombre- dado que estas ponderaciones decrecen en forma exponencial. Para formalizar el razonamiento, que presenta el método de pronóstico de suavización exponencial de los datos, se determina la siguiente formula:

$$A_t = \alpha D_t + (1 - \alpha)A_{t-1} \quad (*)$$

En donde, A_{t-1} es el promedio móvil anterior, D_t es la observación de la variable que se acaba de observar y α es la proporción del peso que se da a la variación nueva contra la que se da al promedio móvil anterior. ($0 < \alpha < 1$)

Cuando se desea que A_t responda en alto grado a la observación reciente, se debe elegir un mayor valor para α, es decir, un valor más cercano a 1; en caso contrario, cuando se desea que el pronóstico A_t responda con mayor lentitud, entonces α deberá ser más cerca al cero. Como antes:

$$F_{t+1} = A_t \quad (**)$$

Utilizando ambas formulas (* y **) se obtiene la siguiente ecuación para obtener el pronóstico bajo el método de suavizamiento exponencial.

$$F_{t+1} = F_t + \alpha(D_t - F_t)$$

Nota: A modo de ejercicio realice la demostración de obtener F_{t+1}, al reemplazar A_t con su formula de resolución ($\alpha D_t + (1 - \alpha)A_{t-1}$).

En síntesis, la suavización exponencial es simplemente una forma especial que adquiere el promedio ponderado en donde el peso relativo de la observación o promedio disminuye exponencialmente con el tiempo. Desafortunadamente, este método de pronóstico no siempre puede utilizarse en la práctica debido a la tendencia que tienen los datos a mostrar variaciones de acuerdo con las estaciones. Las principales razones de popularidad de las técnicas de suavizamiento son:

- Los modelos exponenciales tienen una precisión sorprendente.
- Es muy fácil formular un modelo exponencial.

- El investigador puede comprender como funciona el modelo.
- Se requiere muy pocos cálculos para usar el modelo.

- Cómo se usan datos históricos limitados, son pocos los requisitos de almacenamiento en computadores.

- Es fácil calcular pruebas para de terminar la precisión del modelo en la práctica.

- Se necesitan muy pocos datos históricos para realizar el cálculo.

3. Descomposición Clásica: consiste en el método de pronóstico cualitativo que parte de la suposición básica de que "la serie de tiempo se puede descomponer en sus principales elementos" como son tendencia, variación cíclica, estacionalidad e irregularidad. Es una técnica apropiada para un horizonte de tiempo de corto y mediano plazo.

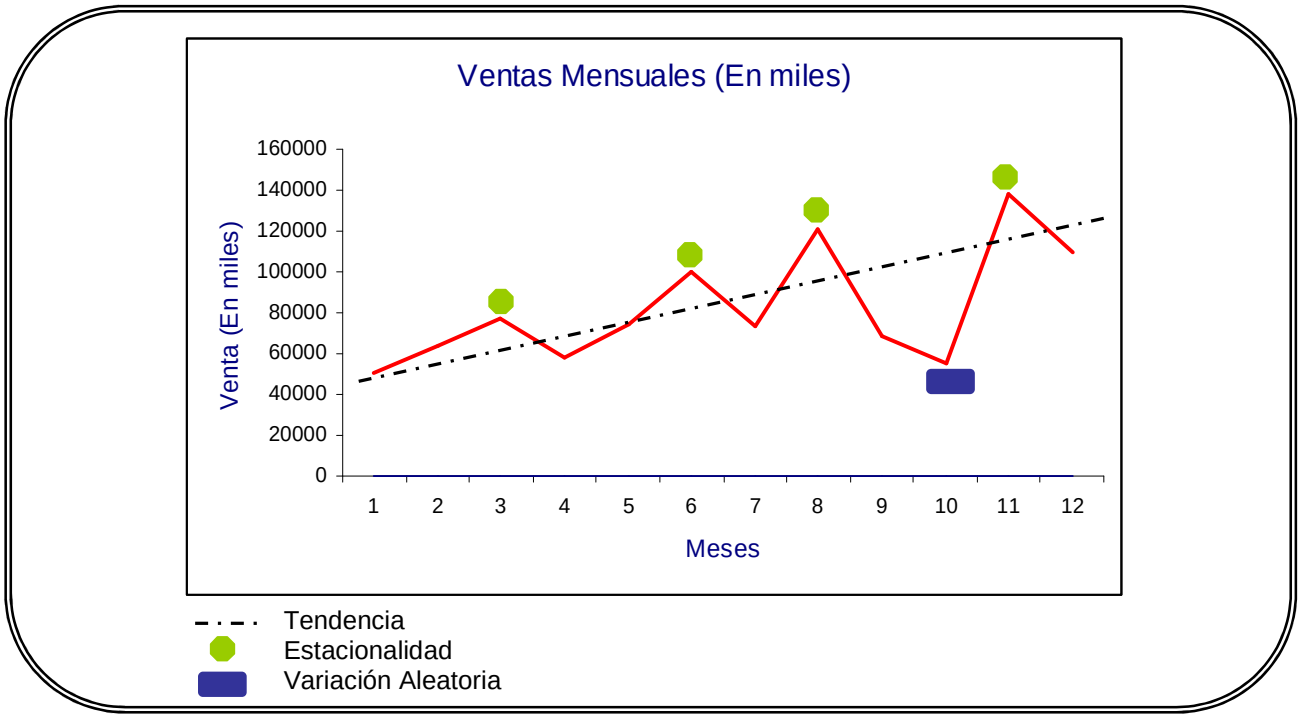
- La tendencia, se refiere al movimiento en el largo plazo.

- La variación cíclica. Esta tiene relación con alguna variación que se produzca con una frecuencia superior a un año.

- La estacionalidad, tiene que ver con fluctuaciones que ocurren en periodos menores a un año, y que se producen –también- todos los años.

- La irregularidad. Representa la variación en el comportamiento que haya ocurrido por alguna razón que no se pueda predecir.

Figura Nº 7: Ejemplo de Descomposición Clásica



En este punto de avance, se hace necesario introducir el concepto de "errores de pronóstico", que consiste en la estimación del error del pronóstico y que se presenta en una medida, los propósitos de esta estimación responden a:

- Para fijar inventarios o capacidad de seguridad, y garantizar así el nivel deseado de la protección contra la falta de inventario.

- Para observar indicadores de variables o demandas erráticas que deben evaluarse con cuidado y quizás eliminar de los datos.

- Para determinar cuándo el método de pronóstico no representa a la variable o a la demanda actual, y es necesario partir de cero.

Cuando se trabaja con pronósticos, una medida común para determinar el error de pronóstico es la Desviación Absoluta Promedio, que se denota como MAD. Esta medida se define matemáticamente como sigue:

$$MAD = \frac{\sum I\, D_t - F_t\, I}{n}$$

Donde:

$I\ D_t - F_t\ I$: Es el valor absoluto del error en el periodo t.

N : Es el número de periodos que se utilizan en la suma.

Esta expresión, consiste simplemente en el error promedio observado, sin considerar su signo (positivo o negativo), entre todos los periodos pasados de pronóstico. Cabe destacar que, la MAD es similar a la desviación estándar[5], con excepción de que no se obtiene el cuadrado de los errores de cada periodo ni se saca la raíz cuadrada de la suma; en lugar de esto, se suman las desviaciones absolutas y se obtiene un promedio.

Cuando el método de pronóstico utilizado es la suavización exponencial, es común utilizar la medida del error también suavizada. La desviación absoluta promedio suavizada se define como:

$$MAD_t = \alpha\ I\ D_t - F_t\ I\ +\ (1 - \alpha)\ MAD_{t-1}$$

En este caso, el MAD_t es simplemente una fracción α de la desviación absoluta actual más (1 – α) por la MAD anterior; lo que representa una suavización de la medida de error y que resulta análoga a la suavización del promedio móvil. El marco teórico de los métodos cuantitativos de pronósticos, determinan que si la desviación observada es superior a 3,75 MAD, la demanda o variable observada podría tener un valor excesivo. Cuando, ninguno de los errores de pronósticos sobresale a este límite de 3,75 MAD, no se puede sospechar sobre la existencia de datos tendenciosos.

[5] Medida estadística, que ha sido analizada y aplicada en textos de estudios precedentes.

Por Ejemplo

Siguiendo con el ejemplo del "Call Center", para el cual se ha elaborado un pronóstico de las llamadas recibidas diariamente, utilizando el método de suavizamiento exponencial, para los siguientes datos observados los últimos 15 días de septiembre, con α = 0,1.

T	D_t Llam.	F_t P.Po.3	Dt - Ft	I Dt - Ft I	MADt
15	98	120	22	22	0
16	176	93	-83	83	8,30
17	135	132	-4	4	7,87
18	142	135	-7	7	7,78
19	113	149	36	36	10,60
20	72	129	57	57	15,24
21	65	122	57	57	19,42
22	120	104	-16	16	19,08
23	129	110	-19	19	19,07
24	183	119	-64	64	23,56
25	147	143	-4	4	21,61
26	112	151	39	39	23,35
27	59	146	87	87	29,71
28	50	122	72	72	33,94
29	96	101	5	5	31,05
30	98	88	-10	10	28,94

En la cuarta columna, se presenta el error del pronóstico para cada dato observado; en la columna siguiente se presenta la diferencia en valor absoluto y, por último, en la sexta columna para cada pronóstico se calcula la medidad del error MAD_t, como una forma de detectar las desviaciones significativas de la predicción realizada.

La desviación absoluta promedio, MAD, para los 15 datos observados, se obtiene de:

$$MAD = \frac{\sum I\, D_t - F_t\, I}{n} = \frac{582}{15} = 38{,}8$$

El criterio para detectar si el pronóstico realizado es errático, se define como:

$$MAD_t \geq 3,\ 75\ MAD$$

Si se da esta condición, existen razones para sospechar que la cantidad de llamadas diarias recibidas, pronósticada, podría tener un valor excesivo. En nuestro ejemplo, se debe comparar 3,75 MAD (145,5) con cada valor calculado de MAD_t. Como se puede apreciar, no existen razones para sospechar que el pronóstico es errado, dado que todos los MAD_t son menores a 145,5.

Un segundo concepto, importante de estudiar, dice relación con otro uso de la desviación absoluta promedio (MAD) o medida del error del pronóstico y que consiste en determinar si el pronóstico va de acuerdo con los valores reales aportados por la serie de tiempo. Para determinar esto, se define la medida o Señal de Rastreo (T) como:

$$T = \frac{\text{Suma acumulada de la desviación del pronóstico}}{MAD}$$

$$T = \frac{\sum | D_t - F_t |}{MAD}$$

De esta forma, la señal de rastreo es un cálculo de la tendencia en el numerador dividida entre la estimación más reciente de MAD. Si se supone que las variaciones en los datos observados o demanda son aleatorias, entonces los límites de control de ±6 en la señal de rastreo aseguran que sólo en una probabilidad del 3% dichos límites serán excedidos por casualidad[6]. En caso contrario, cuando la señal de rastreo es superior a ±6, se debe detener el método de pronóstico y volver a observar la variable o demanda, y luego elaborar un pronóstico más exacto.

Por Ejemplo

Siguiendo con el ejemplo del "Call Center", para el cual se ha elaborado un pronóstico de las llamadas recibidas diariamente, utilizando el método de suavizamiento exponencial, para los siguientes datos observados los últimos 15 días de septiembre, con α = 0,1. La señal de rastreo se obtiene a partir de:

$$T = \frac{\sum | D_t - F_t |}{MAD}$$

$$T = \frac{582}{38,8} = 15$$

En conclusión, de acuerdo a la señal de rastreo podemos decir que el modelo elaborado no representa la demanda de atención diaria del call center, por lo que, será necesario formular nuevamente el método de pronóstico.

[6] Estos límites y probabilidad se basan en la distribución normal de probabilidades y en un valor α igual a 10%.

CLASE 07

- Análisis Estadístico de la Demanda

Para finalizar, se debe analizar el método objetivo de pronosticar las ventas que se conoce como "Análisis estadístico de la demanda". Los métodos de series temporales tratan de establecer la relación entre las ventas y los tiempos como base para pronosticar el futuro, este último método objetivo trata de establecer la relación entre las ventas y algunos factores importantes que las afectan, y de esta forma pronosticar las ventas en el futuro. Por lo general, se emplea un análisis de regresión para calcular la relación.

Análisis de Regresión Lineal

Se define a la regresión como una técnica estadística que establece una relación funcional entre dos o más variables correlacionadas y se usa para pronosticar una variable con base en la otra. En la regresión lineal la relación entre las variables forma una línea recta.

Modelo Lineal se define como:

$$Y = a + b X$$

Donde:

Y : Es la variable dependiente que se desea resolver
a : Es la intercepción con el eje Y
b : Es la pendiente de la recta
X : Es la variable independiente, en el análisis de series de tiempo X representa unidades de tiempo.

Los valores de a y b se calculan de la siguiente forma:

$$a = \frac{\sum y_i}{n} - b \frac{\sum x_i}{n}$$

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - [(\sum x_i) * (\sum y_i)]}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

Nota: Estas ecuaciones describen la recta por mínimos cuadrados.

Una vez que hemos analizado estos conceptos, es posible realizar el siguiente ejercicio de regresión lineal y utilizar este método cuantitativo como pronóstico, base de la toma de decisión gerencial.

Para la empresa FANTASY, que se dedica a la venta de servicios de entretención de fiestas infantiles, obtuvo los siguientes datos sobre sus ventas totales (en cientos de miles de pesos) para los primeros 7 meses del año 2010.

T (Mes)	1	2	3	4	5	6	7
VT (Venta Totales)	10	13	14	16	19	20	22

La Sra. Alegría Smille desea saber si la información, que representan los datos contenidos en la tabla anterior, se puede utilizar para pronosticar las ventas de los meses futuros.

Por Ejemplo

Utilizando la regresión lineal es posible contestar la pregunta que se hace la administradora de la empresa FANTASY. Para lo cual, se formula que el pronóstico de las ventas como:

$$VT` = a + b * t$$

T (Mes)	VT	t_i^2	$t_i * VT$
1	10	1	10
2	13	4	26
3	14	9	42
4	16	16	64
5	19	25	95
6	20	36	120
7	22	49	154
$\sum$ **28**	**114**	**140**	**511**

Con la sumatorias, que se extraen de la tabla elaborada con las formulas que se requieren, es posible calcular:

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - [(\sum x_i) * (\sum y_i)]}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

$$b = \frac{7 * 511 - [(28) * (114)]}{7 * 140 - (28)^2} = 1{,}96$$

$$a = \frac{\sum y_i}{n} - b \frac{\sum x_i}{n}$$

$$a = \frac{114}{7} - \frac{1{,}96 * 28}{7} = 8{,}43$$

$$VT` = a + b * t = 8{,}43 + 1{,}96 * t$$

Pero, ¿podemos decir que esta recta predice las ventas futuras? Con seguridad no.

Para determinar que tan fuerte es la relación entre la variable independiente y la variable dependiente, entre “y” y “x”, se debe calcular el coeficiente de determinación que se denota como r^2 y se obtiene de:

$$r^2 = \frac{[n \sum x_i y_i - (\sum x_i) * (\sum y_i)]^2}{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2][n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}.$$

El valor del coeficiente de determinación representa la proporción de variación de “y” que se explica por la relación con “x”, el valor restante de la variación que se presenta como el complemento del coeficiente de determinación ($1 - r^2$), se explica por el azar o a otras variables o factores que no se han observados. Lo anterior, nos permite declarar que mientras más cerca de 1 se encuentre el coeficiente de determinación, nuestro pronóstico será más confiable ($r^2 > 0.8$, se puede concluir que “y” se puede predecir o explicar mediante la línea de regresión con “x”).

Por Ejemplo

Para seguir con nuestro ejemplo, antes de calcular el coeficiente de determinación es necesario calcular VT^2, para cada dato observado y su sumatoria.

T (Mes)	VT	t_i^2	$t_i * VT$	VT^2
1	10	1	10	100
2	13	4	26	169
3	14	9	42	196
4	16	16	64	256
5	19	25	95	361
6	20	36	120	400
7	22	49	154	484
28	**114**	**140**	**511**	**1966**

$\sum$

Con la sumatorias, que se extraen de la tabla elaborada con las formulas que se requieren, es posible calcular:

$$r^2 = \frac{[n \sum x_i y_i - (\sum x_i) * (\sum y_i)]^2}{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2][n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}.$$

$$r^2 = \frac{[385]^2}{[196][7 * 1966 - (114)^2]} = 0.987$$

Con un coeficiente de determinación de 0,98, podemos concluir que el modelo sirve para pronosticar las ventas futuras de la empresa FANTASY.

Cabe señalar que, no se deben aislar todos los factores que afectan a las ventas, sino simplemente identificar aquellos que repercuten más en ellas y, de ahí, estimar la magnitud del efecto. Las variables del pronóstico en el análisis estadístico de la demanda suelen ser índices históricos, como los principales indicadores económicos y otras medidas similares.

Por Ejemplo

Un Aserradero, que distribuye una gama de productos madereros, podría utilizar las estadísticas nacionales o regionales sobre la construcción de viviendas, las tasas de interés y los cambios estacionales de la demanda.

No existe un método de pronóstico apropiado para todo tipo de situación o predicción, sino más bien, el método será el adecuado dependiendo de qué factores se consideren como los más importantes para el pronóstico a realizar- es decir para que será utilizado-. La importancia de estos factores difiere de una empresa a otra al momento de seleccionar el método de predicción a utilizar.

Los factores más importantes son:

a) Sofisticación del usuario y del sistema, el método de pronóstico seleccionado debe ajustarse a los conocimientos y sofisticación del usuario; por lo que, es muy poco probable que un gerente de operaciones utilice los resultados o pronósticos de técnicas que no comprende. De esta manera, se debe seleccionar un método de pronóstico ni demasiado desarrollado ni sofisticado para sus usuarios, pero, tampoco muy similar al método de pronóstico actual.

b) Tiempo y recursos disponibles, la selección del método de pronóstico dependerá del tiempo disponible para reunir los datos y preparar el pronóstico. Es decir, se debe seleccionar un método adecuado a los recursos -de tiempo y económicos- disponible de la administración de operaciones. Cuando se tiene poco tiempo y se disponen de los recursos computacionales, para los pronósticos rutinarios, los métodos computacionales parecen ser los más adecuados.

c) Uso o característica de la decisión, se ha señalado -anteriormente- que el método de pronóstico debe relacionarse con el uso o característica de la decisión, como también con la exactitud necesaria, con el horizonte de tiempo a pronosticar y el número de variables a predecir.

d) Disponibilidad de datos, algunas veces la selección del método de pronóstico se ve limitada por la disponibilidad de los datos. Cuando es imposible obtener datos a corto plazo, los modelos econométricos no forman parte de las opciones de métodos de pronósticos. Cabe señalar que, también se debe considerar la calidad de los datos observados o disponibles, cuando éstos son erróneos se llegará a un pronóstico equivocado.

e) Patrón de datos, frecuentemente el patrón de los datos afectará el tipo de método de pronóstico que se seleccione. Es así como, cuando la serie de tiempo es plana se usará un método de primer orden; en los casos que se muestren tendencias o patrones de estacionalidad se necesitarán métodos más avanzados. El patrón de los datos, también determinara si será suficiente un método por serie de tiempo o si se necesitan modelos causales. Cuando los datos son inestables, será necesario utilizar un método cualitativo de pronósticos.

Un punto segregado a los factores a considerar en el momento de selección de método de pronóstico, dice relación con los conceptos de ajuste y predicción de las estimaciones. Estos conceptos no son sinónimos en cuanto a los pronósticos, es decir, que el modelo se ajuste a los datos históricos no quiere decir que el modelo sea la mejor herramienta para predecir el futuro.

Realice ejercicios nº 8 al 17

CLASE 08

2.2 Cómo Determinar el Tamaño de la Fuerza de Ventas

Una vez que el alumno ha comprendido el por qué, el con qué método y el cómo pronosticar, debe realizar los cálculos de territorio por territorio. Los cálculos para los territorios reconocen la condición de que el potencial para determinado producto no será uniforme en todas las zonas.

La importancia de los cálculos de la demanda del territorio, radica en el que permiten planear, dirigir y controlar a los vendedores debidamente porque afectan los siguientes aspectos:

- El diseño de los territorios de ventas,
- Los procedimientos empleados para identificar a los clientes en perspectiva,
- Las cuotas de ventas,
- Los niveles de recompensas y la mezcla de elementos del plan de recompensas de la empresa para las ventas,
- La evaluación del desempeño de los vendedores.

Como podemos observar, este tópico es esencial para seguir avanzando en el estudio de posteriores temas relacionados con la dirección de la fuerza de ventas. Algunos de estos aspectos se abordarán a continuación en este material de estudio, el resto serán temas de posteriores unidades temáticas.

Las metas u objetivos específicos cuantitativos que se les asignan a los vendedores se denotan como "CUOTAS DE VENTAS". Las cuotas constituyen uno de los instrumentos más valiosos que tienen los gerentes de ventas para planear el esfuerzo de las ventas de campo y son indispensables para evaluar la eficacia de dicho esfuerzo.

La razón de ser de las Cuotas de Ventas

Estas permiten planear la cantidad de ventas y de utilidades que habrá al final del periodo de planeación y para anticipar las actividades del equipo de ventas. Ademas de ser un factor motivador para los representantes de ventas y, por lo tanto, deben ser razonables.

Es posible identificar los objetivos de las cuotas de venta, como:

- Proporcionar incentivos a los vendedores de forma de lograr un correcto plan de compensación económica
- Evaluar el rendimiento del vendedor
- Controlar los esfuerzos de venta , al evaluar el desempeño de las cuotas de ventas
- Identificar y analizar el potencial del mercado y de ventas (cuota de mercado potencial que esperamos alcanzar, como por ejemplo se desea alcanzar el 30% del mercado potencial)
- Previsión de ventas
- Identificar los pro y contras de la estrategia de ventas
- Llevar un eficiente seguimiento de los costos asociados al esfuerzo de ventas

Las cuotas de venta se aplican a períodos específicos y se pueden expresar en el valor del producto o precio y la cantidad o unidad física. Por lo que, es posible establecer cuotas mensuales, trimestrales, semestrales, anuales o a más largo plazo, pueden ser en pesos o en unidades; como también, se pueden establecer para un producto, línea de producto o cliente en específico. Las cuotas representan un incentivo para los vendedores, dado que representan un objetivo para asegurar y un desafío que se conocerá.

Por Ejemplo

Para un representante de venta, de una empresa XX, al cual se le establece una cuota de venta de $500.000 para el trimestre de primavera, con un bono adicional si supera la cuota establecida. Para este vendedor, esta cuota representa un factor motivador y lo incentiva a superar la meta establecida, a cambio de un beneficio adicional.

Las cuotas de venta correctas deben cumplir algunas características de forma y fondo, las que no se deben olvidar a la hora de establecer dichas cuotas:

- Ser alcanzables, el establecer cuotas inalcanzables desmotiva a la fuerza de ventas y no permite ser un referente claro de sus esfuerzos.

- Fácil de entender, cuando se presentan cuotas incomprensibles por parte de los representantes de ventas, éstas no cumplen su propósito de ser objetivo claro -guía de sus esfuerzos- e incentivo para gestionar sus actividades de venta en forma eficiente.

- Completa, es decir, que se establezca en forma integra y coherente a la estrategia de venta de la organización.

- Oportuna, que se refiere a que sea una cuota adecuada a la situación del mercado y de la organización de ventas.

Al fijar cuotas de ventas, el director de ventas debe decidir qué tipos de cuotas empleará la empresa y las medidas específicas que utilizan dichas cuotas de ventas. A continuación se definen los tipos de cuotas de ventas usados en las organizaciones de ventas actuales.

Lo primero es determinar que existen tres tipos básicos de cuotas de ventas, a saber:

i) Las que hacen hincapié en las ventas o en algún aspecto del volumen de ventas,

ii) Las que se concentran en las actividades que supuestamente deben cumplir los representantes de ventas, y

iii) Las que consideran criterios financieros, como el margen bruto o la participación en los gastos fijos.

a) Cuotas de Volumen de Ventas. El volumen de cuotas es el tipo más usado, su popularidad deriva de que el volumen de ventas utiliza generalmente la medida del valor del producto o precio, es decir, se mide en pesos, euros, dólares, etc. Este tipo de cuota esta directamente relacionada con el potencial del mercado y, por ello, resultan más creíbles, los vendedores las entenderán más fácilmente y son congruentes con lo que la mayoría de los vendedores piensan de su trabajo -vender- que se cuantifica económicamente. A pesar, que la medida más utilizada es el precio, también utiliza la medida en unidades y en puntos.

Por Ejemplo

El volumen de ventas por punto, hace referencia cuando se le otorga un puntaje definido a una cantidad en unidades o precio de ventas de un producto específico. Como por ejemplo, si se venden 10.000 unidades de x esto equivale a 100 puntos, o cuando se venden $100.000 esto equivale a 50 puntos.

Se recurren al volumen de ventas por puntos cuando se desea promover más un producto que otro, por ejemplo cuando se introduce un nuevo producto a este se le da más puntaje a la venta de un producto más viejo.

b) Cuotas por Actividades. Este tipo de cuotas pretenden reconocer el carácter de inversión que tienen los esfuerzos de un vendedor. Cuando la cuota sólo considera el volumen de ventas, los vendedores podrían sentirse inclinados a descuidar estas actividades.

Por Ejemplo

A continuación se presenta una lista de algunos tipos comunes de cuotas por actividades:

1. Visitas a cuentas nuevas
2. Cartas a clientes en perspectivas
3. Propuestas que se presentaron
4. Llamadas de servicios comprobadas
5. Reuniones de ventas que se sostuvieron con distribuidores
6. Cuentas cerradas y que se cancelaron

c) Cuotas por Financieras. Las cuotas financieras ayudan a los vendedores a fijarse en las repercusiones de lo que venden, en cuanto a los costos y las utilidades. Dado que, es posible comprender que los vendedores podrían hacer hincapié en vender productos de su línea que son relativamente fácil de vender o concentrarse en los clientes con los que tienen interacciones más agradables, pero es puede ser que estos productos tengan una fabricación cara y un pobre aporte al margen de contribución de la empresa. La utilidad de las cuotas financieras esta en dirigir los esfuerzos de los vendedores hacia los productos y los clientes más rentables.

Por Ejemplo

Las bases más comunes para construir cuotas financieras son el margen bruto, la utilidad neta y los gastos de ventas, aunque es posible recurrir a casi cualquier medida financiera.

La información recopilada por la dirección de ventas, en cuanto a los pronósticos y las cuotas de ventas, son la base para analizar el cómo determinar el tamaño de la fuerza de ventas. Debemos recordar que los vendedores son uno de los activos más productivos de una empresa y, también, uno de los más caros; por lo que resulta esencial determinar el tamaño óptimo de la fuerza de venta, pero a la vez presenta varios dilemas como:

- Aumentar la fuerza de ventas hará aumentar las ventas,
- Aumentar la fuerza de ventas hará aumentar los costos,
- Encontrar el óptimo o la cantidad de equilibrio es de vital importancia de la empresa,
- Encontrar la fuerza de venta óptima es esencial para el éxito de la empresa.

La determinación de la fuerza de venta depende de aspectos como: la cantidad óptima de territorios de ventas, las distintas asignaciones de responsabilidad de los vendedores, los diferentes patrones de visitas; todos estos aspectos pueden generar distintos grados de ventas.

Por Ejemplo

Cuando la dirección de ventas establece en base a la experiencia que la cantidad de visitas que deben realizarse antes de cerrar una venta son 3 por cliente, esta medida estará directamente relacionada con la cantidad de vendedores que deberá conformar la fuerza de venta.

Cabe señalar que, la decisión sobre el tamaño de la fuerza de venta se toma en conjunto y no en secuencia con las decisiones sobre: i) la cantidad de territorios, ii) el diseño de los territorios individuales y, iii) la asignación del esfuerzo total de las ventas en las cuentas importantes. Las anteriores decisiones de la dirección de ventas, se encuentran interrelacionadas y se les conoce como el "destacamento de la fuerza de ventas".

Existen varias técnicas para determinar el tamaño de la fuerza de ventas de campo, a continuación se abordarán los tres más importantes; 1) el desglose, 2) la carga de trabajo, 3) los métodos incrementales.

1) Método del Desglose: es un de los modelos más simples para la fuerza de ventas de toda organización de ventas, en donde cada vendedor se analiza como si fuese una unidad dentro de la empresa, y en base a eso se supone que "produce" o vende igual al resto de los vendedores o "unidades". Para determinar el tamaño de la fuerza de ventas que se requiere, se divide el total de las ventas pronosticadas entre las ventas que probablemente generará cada vendedor, que es igual para todos.

Método del Desglose:

N = Cantidad de vendedores que se necesitan para conformar la fuerza de venta
V = Volumen pronosticado de las ventas
P = Productividad estimada para cada unidad vendedora, es decir, ventas estimadas por vendedor

$$N = V / P$$

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre las ventajas y desventaja del método analizado anteriormente, a modo de conclusión.

Ventajas	Desventajas
- Sencillo y Fácil de usar. - Se basa en información con la que cuenta la dirección de la empresa.	- Su lógica es inversa, al tratar el tamaño de la fuerza como una consecuencia del volumen de ventas. - La cantidad de vendedores debe ser un activo principal de la planeación comercial y no una consecuencia. - No se le da la correcta ponderación a las capacidades y habilidades de cada vendedor, las que generalmente son distintas. - El potencial de los mercados que cubren no se toma en cuenta. - No se toma en cuanta el grado de competencia o potencial de los territorios de ventas. - No toma en cuenta la rotación del personal de la fuerza de ventas. - No considera la rentabilidad de la venta de cada línea de productos.

2) Método de la Carga de Trabajo: este método considera que todos los integrantes del área de ventas debe realizar igual cantidad de trabajo. Con este método, la dirección de ventas necesita estimar el trabajo o las actividades de ventas que se deben realizar para atender todo el mercado. Así, de esta forma se calcula el total del trabajo en función de la cantidad de cuentas, la frecuencia de las visitas que requieren las cuentas y la duración de éstas; luego

se divide el cálculo entre la cantidad de trabajo que un vendedor puede manejar y el resultado es la cantidad total de los vendedores que requiere.

Método de la Carga de Trabajo:

Paso a seguir para realizar este método

i) Clasificar a todos los clientes, que se refiere a clasificar a los clientes en base a la cantidad de ventas que realiza cada cliente o cuenta. Es posible clasificar a los clientes en base a otros criterios, diferente al volumen de venta por cliente o cuenta, como el tipo de negocio del cliente, la situación de pago o crédito del cliente, la línea de productos y su potencial futuro.

ii) Determinar la frecuencia con la que conviene visitar cada cuenta y la duración ideal de cada visita, esta información se obtiene de las opiniones de los administradores de ventas, de un análisis informal o formal, o de los datos históricos.

iii) Calcular la carga de trabajo necesaria para cubrir todo el mercado, el total del trabajo necesario para cubrir cada una de las categorías de cuentas se obtiene multiplicando la cantidad de estas cuentas por la cantidad de horas que se necesitan, para un periodo determinado, realizar las actividades y contactos con los clientes.

iv) Determinar el tiempo disponible cada vendedor, lo primero es definir la cantidad de horas que el representante dedica a la semana, luego multiplicar por la cantidad de semanas que se trabajan para un periodo determinado.

v) Dividir el tiempo del vendedor por tarea realizada, se debe definir el porcentaje de tiempo que el representante de venta dedica a la actividades de ventas pura, a las actividades administrativas o no de ventas y a los viajes o traslado hacia el cliente.

vi) Calcular la cantidad de vendedores que se necesitarán, este calculo se obtiene fácilmente dividiendo el número total de horas que se necesitan para atender a todo el mercado entre el número de horas de las que dispone el vendedor para vender.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre las ventajas y desventaja del método analizado anteriormente, a modo de conclusión.

Ventajas	Desventajas
- Es fácil de entender - Reconoce que los clientes tienen distintas necesidades y procesos de venta, en cuanto a la frecuencia de las visitas y duración de éstas. - La información esta disponible o puede obtenerse sin grandes dificultades.	- Las diferentes respuestas a las ventas de cuentas clasificadas en la misma categoría y, por tanto, que reciben el mismo esfuerzo de venta. - No toma en cuenta el factor costos por atender la cuenta y los márgenes brutos sobre la mezcla de productos que compra la cuenta. - Supone que todos los vendedores emplean su tiempo con la misma eficiencia. - No considera la diferencia en destinación de los tiempos entre territorios, dado que en territorios más pequeños, afecta directamente en el porcentaje del tiempo que los vendedores de esa zona destinan a los viajes.

Para una mejor comprensión de este método, a continuación se presenta un ejemplo de cómo determinar el tamaño de la fuerza de ventas bajo el método de la agregación.

Por Ejemplo

i) Clasificar a todos los clientes, supongamos que para la empresa AMERICA que se dedica a la venta de seguros de vida, los clientes se clasifican como:

Cliente Grande o Atractivos, con 200 clientes
Cliente Mediano o Moderadamente atractivo, con 150 clientes
Cliente Pequeño, con 50 clientes

ii) Determinar la frecuencia con la que conviene visitar cada cuenta y la duración ideal de cada visita:

Clientes Grandes se les debe visitar 36 veces al año por 60 min. = 2.160 min.
Clientes Medianos se les debe visitar 20 veces al año por 90 min. = 1.800 min.
Clientes Pequeños se les debe visitar 10 veces al año por 30 min. = 300 min.

iii) Calcular la carga de trabajo necesaria para cubrir todo el mercado:

Clientes Grandes = 200 x 2.160 min. = 432.000 min. = 7.200 hrs.
Clientes Medianos = 150 x 1.800 min. = 270.000 min. = 4.500 hrs.
Clientes Pequeños = 50 x 300 min. = 15.000 min. = 250 hrs.

Total = 11.950 horas

iv) Determinar el tiempo disponible cada vendedor:

AMERICA supone que los representantes de venta trabajan 44 horas a la semana, durante 42 semanas al año, lo que supone que el vendedor promedio tendrá 1.848 (42x44) horas disponibles al año.

Continuación Ejemplo

v) Dividir el tiempo del vendedor por tarea realizada:

Tiempo destinado a las ventas 50%	0.5x1.848 =924 horas
Tiempo destinado a las actividades administrativas 30%	0.3x1.848 =554,4 horas
Tiempo destinado a las actividades administrativas 20%	0.2x1.848 =369,6 horas

vi) Calcular la cantidad de vendedores que se necesitarán:

$\frac{11.950 \text{ horas}}{924 \text{ horas}} = 12,9$ Es decir, 13 vendedores se requieren para conformar la fuerza de venta de AMERICA

3) Método Incremental: este método consiste en ir sumando representantes de ventas en la medida que el incremento de utilidades que produce esa suma incremental supere el incremente de costos. El tamaño óptimo de la fuerza de ventas se da cuando el incremento de las utilidades generado por los vendedores adicionales es igual al incremento de los costos.

Método Incremental:

Incremento de utilidad debido a la adición de 1 vend. = Incremento de costos debido a la adición de 1 vend.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre las ventajas y desventaja del método analizado anteriormente, a modo de conclusión.

Ventajas	Desventajas
- Es un método que se sustenta solidamente. - Es congruente con los datos empíricos que confirma que cuando se agregan vendedores bajan las utilidades.	- Es el método más difícil de implementar, dado que es posible estimar el costo de un vendedor adicional, pero estimar la utilidad posible puede ser algo muy complejo. - Este método depende del ingreso adicional que se espera del nuevo vendedor, lo que depende de la reestructuración de los territorios, quién es asignado a ese territorio y de cuán eficaz pueda ser.

Para una mejor comprensión de este método, a continuación se presenta un ejemplo de cómo determinar el tamaño de la fuerza de ventas bajo el método incremental.

Por Ejemplo

La empresa CARRION Y ASOCIADOS, líder en ventas en la industria de cosméticos y productos de belleza naturales y en la actualidad cuenta con una fuerza de ventas de 100 representantes, ha colocado toda la información financiera disponible en las manos de su Director de Ventas, quién tiene que decidir sobre el tamaño óptimo de la fuerza de venta. La información con la que cuenta el Director de Ventas, se presenta en la siguiente tabla:

Cantidad de Vendedores adicionales	Total de costos adicionales	Total ingresos adicionales (Estimado)
1	$ 600.000	$800.000
2	$ 1.200.000	$1.800.000
3	$ 1.800.000	$2.200.000
4	$ 2.400.000	$1.800.000
5	$ 3.000.000	$1.600.000

Utilizando el método incremental, determine el tamaño de la fuerza de venta óptima para la empresa CARRIÓN Y ASOCIADOS.

Cantidad de Vendedores adicionales	Incremento de los costos por la adición de un vendedor	Incremento de los costos por la adición de un vendedor
1	$ 600.000	$800.000
2	$ 600.000	$1.000.000
3	$ 600.000	$400.000
4	$ 600.000	-$400.000
5	$ 600.000	-$200.000

En este caso, podemos concluir que debieran adicionarse 2,5 vendedores, como esto no es posible, se dice que el tamaño óptimo es de 102 representantes de venta.

CLASE 09

2.3 Cómo Diseñar los Territorios de Ventas

Una vez que el Director de Ventas ha determinado el tamaño de la fuerza de ventas, para decidir la asignación y el diseño de los territorios de ventas, se puede dar cuenta que el proceso realizado para determinar la fuerza de ventas y la información recolectada es un trabajo adelantado o en conjunto, que le permite abordar el diseño de los territorios de forma más simple.

Como regla general, los directores de venta, tratan de alcanzar el ideal de que todos los territorios de venta sean iguales, en cuanto a: i) el potencial de ventas y ii) la carga de trabajo para los representantes de ventas; lo que permitirá una gestión efectiva de cada uno

de los elementos de la fuerza de ventas, mejora la relación entre la gerencia de ventas y la fuerza de ventas, como también, hace más fácil la evaluación del desempeño de los vendedores.

El cómo diseñar los territorios de ventas se describe en seis pasos, ampliamente difundidos en la literatura, los que se estudiaran a continuación:

Paso 1: Elegir una unidad básica de control

La unidad básica de control se define como la zona geográfica más elemental para configurar o diseñar los territorios de ventas; por regla general las unidades más pequeñas son preferidas a las grandes.

Por Ejemplo

Posibles unidades de control son las comunas, las regiones, los países, zonas comerciales (centro, sur, norte), códigos postales, los colegios, las industrias nacionales, las PYMES, etc.

Paso 2: Calcular el potencial del mercado para cada unidad de control

En este paso del diseño de territorios, se requiere calcular el potencial de mercado para cada unidad básica de control. En ocasiones, el potencial de cada unidad básica de control se calcula considerando la demanda probable de cada cliente y cliente en perspectiva en la unidad de control.

Por Ejemplo

Si la unidad de control se identifica como zonas comerciales (sur, centro y norte), para la empresa PINTURA FRESCA, el potencial de mercado de cada zona se calcula identificando los clientes (empresas distribuidoras) que se ubican geográficamente en cada una de ellas.

Paso 3: Combinar las unidades de control en territorios

El combinar las unidades de control implica desarrollar una aproximación de la alineación final de territorios, consiste en combinar las unidades de control continuas para formar agregados geográficos más grandes. Se deben combinar las unidades adjuntas para evitar que los vendedores se desempeñen en una red de rutas entrecruzadas o deban saltarse zonas geográficas atendidas por otros representantes. Es importante lograr que los territorios tentativos tengan un potencial de mercado tan parecido como sea posible.

Por Ejemplo

Siguiendo con el ejemplo de la empresa de PINTURA FRESCA, es posible combinar las unidades de control en territorios más amplios al definir dos grandes zonas comerciales y geográficas "sur y norte". De esta forma, la zona central se divide en dos partes iguales en cuanto a potencial de mercado y se asigna a la zona geográfica más cercana.

Paso 4: Hacer un análisis de la carga de trabajo o actividades de ventas

En el paso anterior, se han delimitado las fronteras iniciales y tentativas para los territorios de venta, por lo que, ahora es necesario determinar cuánto trabajo se necesita para atender cada territorio. Al igual que en los pasos anteriores, para el diseño de territorios, el ideal es determinar territorios de ventas con una cantidad igual de potencial de mercado y carga de trabajo. Es en este momento, en donde el director de ventas debe tratar de estimar la cantidad de actividades de ventas que se requieren para cubrir cada uno de los territorios determinados; para lo anterior, se analizan los siguientes aspectos:

i) Criterios para clasificar las cuentas, para identificar estos criterios se deben estudiar los factores que afectan la productividad de la visita de ventas, que dictan la frecuencia y la duración de las mismas. Como por ejemplo, el volumen de ventas, el atractivo de la cuenta, la distancia geográfica, etc.

ii) Establecer los porcentajes de visitas de las cuentas, cuando se ha identificado los factores que afectan la productividad de una visita de ventas, será posible clasificar las cuentas de un territorio, determinar los porcentajes que representa cada clase de cuenta del territorio total y darles diferentes tratos. A continuación se presenta la matriz de planeación estratégica de cuentas, la cual establece que las cuentas pueden dividirse en dos dimensiones que reflejan la oportunidad general para la empresa y sus capacidades para capitalizar esas oportunidades.

Figura Nº 8: Matriz de Planeación Estratégica de Cuentas

Fuerza Competitiva Potencial de la cuenta	Fuerte	Débil
Mucho	Oportunidad: La cuenta ofrece una buena oportunidad, por lo que, posee mucho potencial y la organización de ventas obtiene una ventaja diferencial al atenderla. Estrategia: Se debe comprometer grandes cantidades de recursos de ventas para aprovechar la oportunidad.	Oportunidad: La cuenta presentar una buena oportunidad. La organización de ventas debe superar su desventaja competitiva y fortalecer su posición, para capitalizar la oportunidad. Estrategia: Se debe dirigir una cantidad importante de recursos de ventas para mejorar la posición y aprovechar la oportunidad o dirigir los recursos a otras cuentas.
Poco	Oportunidad: La cuenta ofrece una oportunidad estable, pues la organización de ventas obtiene una ventaja diferencial al atenderla. Estrategia: Se debe asignar una cantidad moderada de recursos de ventas para conservar la ventaja actual.	Oportunidad: La cuenta ofrece una oportunidad mínima, dado que su potencial es escaso y la organización de ventas está en desventaja competitiva al atenderla. Estrategia: Se debe dedicar una cantidad mínima de recursos a la cuenta o considerar la posibilidad de abandonarla del todo.

iii) Determinar la frecuencia de las visitas cuenta por cuenta, las cuentas no necesariamente tienen que dividirse en clases y frecuencias de visitas; por el contrario, es posible que la dirección de ventas determine la carga de trabajo de cada territorio tentativo cuenta por cuenta.

iv) Determinar el total de carga de trabajo, cuando se ha analizado la carga de trabajo por grupo de cuentas -clasificación- o cuenta por cuenta, se debe realizar el análisis de la carga de trabajo para cada territorio.

Paso 5: Ajustar los territorios tentativos para dar cabida a las diferencias del potencial de ventas y la dificultad para cubrirlos

La actividad que se debe realizar en este paso es ajustar los límites de los territorios tentativos, que fueron definidos en el paso 3, de manera de compensar las diferencias en la carga de trabajo que se identifico en el paso 4. Cabe señalar que, al tratar de equilibrar los mercados potenciales y las cargas de trabajo de los territorios, se debe considerar que el potencial del volumen de ventas por territorios no es fijo, sino más bien variará de acuerdo a la frecuencia de las visitas que se determinan.

Paso 6: Asignar los territorios a los vendedores

Cuando la dirección de ventas ha establecido los limites del territorio, en cuanto a zona geográfica, potencial de mercado y carga de trabajo, podrá determinar qué representante de ventas asignará a cada territorio; bajo la premisa de que no existen diferencias en las capacidades y eficiencia entre los vendedores. No obstante, en la realidad estas diferencias aparecen y pueden ser la causa de grandes diferencias entre la gestión de equipos de ventas de un territorio y otro; dado que no todos los vendedores poseen las mismas capacidades, o son igual de efectivos para una línea de producto, o para un tipo de cliente en particular. De lo anterior, podemos concluir que es el director de ventas quien debe asignar vendedores a los territorios donde puedan tener su mayor aportación o gestión más eficiente.

Realice ejercicios nº 18 al 22

CLASE 10

3. SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA INTEGRACIÓN AL EQUIPO

Hoy en día, la base del éxito de toda fuerza de ventas reside en la selección y contratación de buenos profesionales de ventas, dado que la diferencia en el rendimiento entre “alguien que se dedica a las ventas” y un profesional de las ventas, pueden llegar a ser considerable.

Por Ejemplo

Cuando los jóvenes o los no tan jóvenes, no encuentran un empleo relacionado con la carrera que estudiaron, debido al desempleo o a que no cumplen con las demandas de las empresas, existe la gran tentación de dedicarse a las ventas. Lo anterior, puede provocar una cadena de vendedores improvisados, sin las habilidades necesarias y con ausencia de conocimientos especializados en ventas. Estas personas se dedican a las ventas, aprenden su oficio a base de ensayo y error.

En diversos artículos referentes al tema, el tópico central es sí los buenos vendedores ¿Nacen o se Hacen?, lo que deriva en el estudio de los determinantes de un buen desempeño de ventas, que pueden resumirse en rasgos de personalidad o "perfil psicológico". Es decir, el vendedor auténtico, aquél que disfruta vender y sabe cerrar las ventas tiene las siguientes características personales:

- Es estable, autosuficiente, con confianza en sí mismo, orientado a las ventas, con capacidad de decisión, con curiosidad intelectual y precisión.

- Posee una gran motivación al logro, lo que quiere decir que se plantea metas de venta y se esfuerza por alcanzarlas hasta que las logra. Lo cual implica ser perseverante y saber vencer obstáculos.

- Su principal incentivo es el económico, dado que, generalmente, su sueldo se compone de una parte fija y comisiones por ventas logradas.

- Quiere ver resultados inmediatos de su esfuerzo, por lo que se le deben poner planes y objetivos a corto plazo.

- Es empático, sabe identificar las necesidades de sus clientes y actúa en concordancia, ofreciéndoles soluciones adecuadas.

- Es "blofista" y pueden llegan a mentir, en cuanto a decirle al cliente lo que éste quiere escuchar.

- Sabe negociar, lo cual implica que sabe ceder para encontrar una solución que satisfaga al cliente.

- Es persuasivo y convincente, logra convencer sin presionar. Deben tener altas capacidades de comunicación.

- Conoce su producto o servicio, domina todos los aspectos referentes al producto y la empresa.

- Tiene una presencia y un trato agradables. Su trabajo no da espacio al error, por lo que debe causar la mejor impresión al primer contacto que tenga con el cliente.

- Practica constantemente para mejorar su desempeño.

- Posee gran capacidad para resolver problemas. Los problemas del cliente debe verlos como si fuesen de él.

- Capacidad de organización. Capacidad de orden y planificación.

El marco teórico que sustenta la administración de ventas, identifica y concluye que variables son las que causan diferencias en el desempeño de los vendedores individuales y las acciones que la administración puede tomar para influenciar en ellas, ver cuadro número 2.

Cuadro Nº 2: Variables que Afectan el Desempeño de la Fuerza de Ventas

Variables que afectan el desempeño	Acciones de la Administración
Aptitud Las habilidades naturales y rasgos personales duraderos, pertinentes para el desempeño de las actividades del puesto; como capacidad mental, confianza, autosuficiente, etc.	Políticas de Reclutamiento y Selección
Características Personales Rasgos físicos, antecedentes familiares, educación, experiencia de trabajo y ventas, estilo de vida, etc.	Políticas de Reclutamiento y Selección
Niveles de Habilidad Pericia adquirida al realizar las actividades de ventas, es decir, con el tiempo el vendedor se supera y adquiere mayor eficiencia en el desempeño de su gestión.	Capacitación y Supervisión
Percepción de Roles Se refiere a la percepción de las exigencias del trabajo y las expectativas de los compañeros asociados con ese rol.	Capacitación y Supervisión: Políticas de Administración de Cuentas
Motivación Deseo de dedicar su esfuerzo a realizar las actividades de ventas, específicas del puesto.	Sistemas de Compensación y Premios
Factores Organizacionales y Ambientales Potencial de ventas del territorio del vendedor, su autonomía, la fuerzas competitivas de la empresa, etc.	Organización del Personal de Ventas; diseño del territorio, programas de marketing.

El cuadro precedente, nos da una visión general de los conceptos a abordar en la dirección de la fuerza de ventas, que serán estudiados -en cuanto a reclutamiento y selección- en la parte final de esta unidad y los restantes, son tópicos a tratar en otro material de estudio.

Cabe señalar que, el realizar una adecuada selección, inducción y capacitación de la fuerza de ventas lleva tiempo e implica ciertos costos, pero garantiza contar con vendedores competentes y profesionales, cuya labor se vea reflejada en los resultados de la empresa.

3.1 Proceso de Selección de la Fuerza de Ventas

Como se ha señalado anteriormente, el éxito de una fuerza de ventas comienza con la selección y contratación de buenos profesionales de la venta. Una selección detallista del personal de ventas puede incrementar considerablemente el rendimiento comercial de la empresa.

Para la selección adecuada de vendedores se recomienda usar las siguientes técnicas, las que se pueden resumir o ser la base del proceso de selección de la fuerza de ventas para toda organización, a saber:

a) Análisis del currículum: es muy importante revisar el currículum de un candidato para la fuerza de ventas, ya que nos permite conocer en qué industria ha trabajado, qué productos ha vendido y qué experiencia tiene en ventas. Es importante reconocer que, no es lo mismo vender un servicio que un producto, como no lo es vender autos o computadoras o vinos; por lo que, cada producto tiene mercados diferentes, con características propias.

Cuando se analiza el currículum, es posible evitar que los vendedores improvisados o aquellos que por necesidad y no por vocación, sean seleccionados para conformar la fuerza de ventas.

b) Test de personalidad: para poder comprobar que el candidato tiene las cualidades potenciales y el perfil de un vendedor profesional, se deben aplicar algunas pruebas de personalidad, que deberán ser aplicadas por un psicólogo.

c) Simulaciones de ventas: se recomienda desarrollar ejercicios de simulación de papeles en los que el candidato tenga que vender algún producto típico de la compañía a la persona que lo está seleccionando. Lo anterior permite conocer en vivo y a todo color sus cualidades de persuasión, facilidad de palabra, empatía y negociación, entre otras.

d) Entrevista: siempre es recomendable realizar una entrevista profunda al candidato, ya que los vendedores tienden a exagerar sus cualidades en el currículum y a sobre-venderse. En la entrevista se puede confirmar la experiencia que tiene en ventas, en resultados obtenidos,

logros y sobre todo verificar la veracidad de las afirmaciones del vendedor. La entrevista la debe realizar un seleccionador con experiencia, ya que los vendedores pueden engañar a un entrevistador inexperto.

e) Investigación socioeconómica: cuando el vendedor va a tener manejo de dinero o pudiera hacer fraudes, se recomienda hacer una investigación socioeconómica, para verificar los antecedentes laborales, las causas por las que cambió de trabajo, y la veracidad de los datos que dio en la solicitud de empleo.

Los criterios que se utilizan en la selección de personal y que se analizan en el proceso antes descrito, son más bien generales y diversos, los que se pueden categorizar de la siguiente forma.

Cuadro Nº 3: Categorías de Variables o Criterios que Emplean en la Selección

Categoría Variable	Descripción
Características demográficas y físicas Edad Sexo Aspecto físico	Se refieren a clasificaciones basadas en los rasgos físicos de un individuo, como la altura, el peso, pulcritud y aspecto en general.
Antecedentes y experiencia Antecedentes personales y familiares Nivel de escolaridad Contenido educativo Experiencia en ventas Experiencias en trabajo diferentes de ventas	Se analiza la experiencia de desarrollo, educación y trabajo de un individuo, aspectos tales como los años de escolaridad, la especialización universitaria, años de experiencia, antecedentes de trabajos anteriores, etc..
Estatus actual y estilo de vida Estado civil Estado financiero Actividades / estilo de vida	En esta categoría se analiza el estado civil y familiar del individuo, las actividades que realiza en su tiempo libre.
Aptitud Inteligencia Habilidades cognitivas Inteligencia Verbal Habilidades matemáticas Aptitud para las ventas	Se refiere al análisis de las características personales duraderas que determinan la capacidad global del individuo para desempeñar un puesto de ventas.
Personalidad Responsabilidad Dominio Sociabilidad Autoestima Creatividad / Flexibilidad Necesidad de realización / premios intrínsicos Necesidad de poder / premios extrínsecos	Son los rasgos personales duraderos que reflejan las reacciones consistentes de un individuo frente a situaciones que se encuentran en el ambiente.
Habilidades Interpersonales Vocación Presentación de ventas Interpersonales Administración general Autoestima vocacional	Se refiere al estudio de las competencias aprendidas y aptitudes necesarias para el desempeño efectivo de tareas específicas del puesto; las competencias pueden cambiar con el tiempo por la capacitación y la experiencia en la gestión de ventas de la empresa.

Realice ejercicios nº 23 al 26

CLASE 11

3.1.1 Determinar Especificaciones del Cargo

Dado que los puestos de ventas son diferentes entre sí, distintos puestos requieren que los vendedores realicen distintas tareas y actividades en diferentes circunstancias. Por lo que es preciso que, se elaboren definiciones específicas de tareas de ventas en cuanto a las aptitudes y habilidades de los individuos que se desempeñen, en dichos cargos.

En las investigaciones realizados por los expertos, se identificaron siete subcategorías de características personales, que de forma diferente podían explicar las variaciones del desempeño de ventas de acuerdo al tipo de producto que se vende, ver cuadro número 4.

Cuadro Nº 4: Características Personales que Afectan el Desempeño de Ventas

Variables que afectan al desempeño	Tipo de Producto		
	Bs. Industriales	Bs. De Consumo	Servicios
Antecedentes personales y familiares	Débil	Débil	Fuerte
Estado civil y familiar	Débil	Moderada	Fuerte
Aptitud de ventas	Fuerte	Moderada	Débil
Dominio	Débil	Débil	Moderada
Autoestima	Fuerte	Moderada	Moderada
Destreza en la presentación de ventas	Fuerte	Moderada	Débil
Habilidades interpersonales	Moderada	Moderada	Débil

Bajo la premisa de estas características personales que afectan al desempeño de los vendedores de acuerdo al tipo de producto que se vende, se realiza una comparación con las características de los representantes exitosos, dado como resultado cuatro categorías de puestos de ventas, las que se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 5: Características Relacionadas con los Puestos de Ventas

Tipo de Puesto de Venta	Características relativamente importantes	Características de menor importancia
Ventas en la misma Industria	Edad, madurez, empatía, conocimiento de los métodos del cliente y del negocio.	Energía, habilidad técnica, conocimiento del producto y capacidad de convencimiento.
Ventas Misioneras	Juventud, mucha energía y aguante, habilidad verbal, capacidad de convencimiento.	Empatía, conocimiento de los métodos del cliente y del negocio, madurez y experiencia anterior en ventas.
Ventas Técnicas	Educación, conocimiento del producto y del cliente, inteligencia, formación y capacitación en el área.	Empatía, capacidad de convencimiento, energía y edad.
Ventas a Nuevos Negocios	Experiencia, edad y madurez, energía, capacidad de convencimiento y persistencia.	Conocimiento del cliente, conocimiento del producto, educación y empatía.

Esta investigación, que relaciona las características personales de los vendedores con la actitud de ventas y el desempeño del puesto, nos indica que existe un conjunto de rasgos y habilidades que los directores de ventas pueden utilizar como criterios para decidir qué clase de personas conformaran la fuerza de ventas. Como se ha mencionado, diferentes puestos de ventas requieren el desempeño de diferentes actividades y, por lo tanto, se deben contratar personal con diferentes rasgos de personalidad.

A continuación se presenta una pauta a seguir, por el director de ventas en el proceso de selección de personal:

1. Realizar un análisis del puesto para determinar qué tipo de actividades, tareas, responsabilidades e influencias ambientales intervienen en el puesto que se va a ocupar.

2. Redactar una descripción del puesto que detalle las conclusiones del análisis realizado al puesto de ventas.

3. Elaborar una lista de requerimientos del puesto, que determine y describa los rasgos y las habilidades personales que se deben tener para realizar las tareas y responsabilidades del puesto.

3.1.2 Reclutamiento de Candidatos

El objetivo de la fase de reclutamiento es el de contar con un conjunto de solicitantes suficientemente amplio como para disponer de un número conveniente de personas que cumplan con los criterios de selección, asegurando así que el reclutador tenga la oportunidad de efectuar una selección crítica.

Para que una empresa tenga un buen sistema de reclutamiento necesita realizar, al menos, las siguientes cinco funciones:

1. Recibir de forma continua los Currículum Vitaes de personas que están interesados en postular al cargo de vendedor,

2. Captar información de los mejores vendedores de la competencia o de otros rubros,

3. Tener contacto frecuente con todas las fuentes adecuadas de postulantes, como universidades, bolsas de trabajo, empresas especializadas en contratación de personal, etc.

4. Tener un banco de datos de postulantes actualizado y,

5. Proporcionar un flujo de solicitantes más calificados de lo que se necesita durante el periodo de reclutamiento.

Los gerentes de ventas pueden recurrir a diversos lugares para encontrar candidatos, ya sea a fuentes internas (como personas empleadas en otros departamentos de la empresa) o externas (como personas que pertenecen a empresas competidoras, instituciones educativas, anuncios o agencias de empleo).

En la actualidad, se pueden identificar ventajas al utilizar Internet como fuente de la selección de personal de ventas. Esta tendencia está en continuo aumento con lo que Internet es y será cada vez más uno de los elementos más importantes en la captación y selección de personal. A grandes rasgos, las ventajas que se consiguen empleando Internet se resumen en: captación mucho más económica que en medios tradicionales; reduce los costos con un proceso de selección más simple versus uno más complejo -definición del puesto, planificación de los medios donde aparecerá y presupuesto asociado, recepción de los candidatos, creación de la base de datos, análisis de los candidatos, cruce de los datos del perfil con el de los candidatos, entrevistas, llamadas o envío de cartas a los candidatos tanto aceptados como rechazados, etc., si además el proceso de selección es llevado por un equipo en lugar de por sólo una persona, los problemas se multiplican-; y rapidez del proceso, debido a la velocidad de las comunicaciones empleando redes de ordenadores (Internet o Intranet) y a la agilidad de algunos de los procesos empleando Internet, se consigue acelerar importantemente el proceso.

El reclutamiento incluye, por lo general, las siguientes tareas:

i) Preparar por escrito una descripción del puesto: esto sirve para determinar el perfil de los candidatos, explicar a los postulantes lo que se espera de ellos en caso de ser contratados y para determinar si el postulante cumple con el perfil requerido. Para realizar ésta tarea es necesario plantearse algunas preguntas, como: ¿Son necesarias las tareas administrativas y de planificación?, ¿son frecuentes los desplazamientos y viajes?, ¿los clientes requieren de una capacitación técnica por parte del vendedor?, ¿los clientes tienen alguna profesión en particular?, etc.

ii) Reclutar un número adecuado de solicitantes: para ello, la empresa puede acudir a su Banco de Postulantes o a opciones externas de reclutamiento, como agencias de empleo, universidades, etc.

iii) Elegir entre los postulantes a las personas más calificadas para el puesto: para ello, se realiza una exhaustiva revisión de currículum vitaes, para determinar si existe una compatibilidad preliminar entre las características del postulante y los requerimientos de la empresa. En algunos casos, es necesario solicitar referencias de los anteriores trabajos.

En lo referente a la fase de selección del personal de ventas, es importante conocer y utilizar las diversas herramientas de selección existentes para determinar -con mayor precisión- qué solicitante posee las aptitudes y actitudes deseadas.

Algunos de las herramientas que se utilizan para el proceso, son:

- Los formularios de solicitud de empleo en los que se solicita la mayor cantidad de datos que puedan ser de utilidad,

- Las entrevistas (al menos dos o tres para conocer mejor a la persona),

- La obtención de referencias (especialmente de sus anteriores trabajos),

- La revisión de informes crediticios (para asegurarse que no tenga problemas legales por deudas a entidades financieras),

- Los exámenes psicológicos y de aptitudes (realizadas por especialistas) y,

- Las auscultaciones médicas (realizadas por médicos del trabajo).

Cabe señalar, que los métodos de selección a utilizar dependen del perfil que se necesite para el puesto y el nivel de ingresos al que pueda aspirar el nuevo vendedor.

Por Ejemplo

Si se requiere un vendedor con un alto grado de especialización -como un ingeniero de sistemas, un químico farmacéutico, etc.- los niveles de ingresos deberán ser acordes a ese perfil, por tanto, se utilizarán la mayor cantidad de métodos para elegir a la persona más adecuada.

Finalmente, cabe destacar que el objetivo de la fase de reclutamiento y selección del personal que integrará la fuerza de ventas es el "de conformar un grupo comprometido con la visión y los objetivos de la empresa, que tenga las condiciones para realizar la función asignada y que sea capaz de integrarse adecuadamente con el entorno interno y externo de la empresa".

CLASE 12

3.1.3 Adecuación de los Candidatos y las Condiciones de Contratación

En cuanto a las condiciones de contratación del personal que compone las fuerzas de ventas, se debe introducir al alumno en el tema de la compensación de los representantes como parte de la selección y reclutamiento del personal.

Si se quiere mantener a la fuerza de ventas o atraer a los vendedores de la competencia, una empresa debe contar con un plan de compensación atractivo. Para ello, existen diversos métodos para compensar a la fuerza de ventas. Los más empleados, son los siguientes:

a) El salario o sueldo fijo: que es un pago único por un periodo durante el cual trabaja el vendedor y supone unos ingresos estables para él. Este método es necesario cuando la empresa requiere que el vendedor preste algún tipo de servicio pre y post venta o cuando la venta del producto requiere de un periodo prolongado de negociación.

b) La comisión: que es un pago vinculado a una unidad específica de éxito. Consiste en un porcentaje del precio de cada producto que se vende y cobra, por ejemplo, el 10% del total vendido y cobrado en valores, de esta forma si el vendedor logra ventas de $1.000.000, recibe $100.000 de comisión.

c) Incentivos económicos: por lo general, consisten en determinados montos de dinero que el vendedor recibe cuando logra el objetivo de ventas propuesto por la empresa, como por ejemplo se le ofrece un bono de $100.000 por lograr el 100% del presupuesto de ventas.

d) Compensaciones combinadas: consisten en combinar el salario o sueldo fijo más comisiones y/o incentivos.

e) Compensación monetaria indirecta: consiste en compensaciones del tipo vacaciones pagadas, cursos de especialización pagadas en el exterior, etc.

Establecer un sistema de compensación exige tomar decisiones sobre el nivel de la compensación así como sobre el método. El nivel se refiere al ingreso total en efectivo que el vendedor gana en un determinado periodo y está influido por el perfil de la persona que se requiere para el trabajo y la tasa competitiva del pago por puestos equivalentes.

En cuanto a la adecuación del vendedor o también conocido como orientación, esta se considerada una actividad menor, dentro de las actividades de personal, y no existe mucha investigación científica respecto de ella. El énfasis que se da a la orientación es muy diverso según cada organización de ventas. Pero, existen aquellas organizaciones que desean desarrollar una cultura muy distintiva o tienen una cultura fuerte, que le dan mucha importancia a esta actividad, lo que se conoce como socialización de los recién llegados.

La orientación, inducción, o socialización - términos que podemos utilizar como sinónimos- se refieren a la actividad de personal que introduce a un nuevo trabajador a la empresa, sus tareas, sus superiores y su grupo de trabajo.

Un programa formal de orientación generalmente cubre los siguientes aspectos:

- Historia de la empresa y sus políticas generales.
- Descripción de los productos y servicios de la compañía.
- Organización de la empresa.
- Políticas y prácticas de personal.
- Normas y medidas de seguridad.
- Remuneraciones, beneficios y servicios provistos por la empresa y rutinas de trabajo.

Los objetivos de la orientación o inducción del los nuevos vendedores, se concentran en:

- Reducir los Costos Iniciales, el nuevo empleado no conoce su tarea y, no está familiarizado con la organización, lo que naturalmente hace que sea menos eficiente que los empleados con experiencia, a lo menos durante cierto tiempo. Una buena orientación reducirá estos costos y ayudará a que el nuevo empleado alcance los estándares requeridos más rápidamente.

- Reducir el Nivel de Ansiedad del Nuevo Empleado, el temor de fracasar del empleado nuevo hace que, por ansiedad, actúe en forma más insegura que en condiciones normales.

- Reducir Rotación, la investigación demuestra que la rotación del personal con antigüedad menor a uno o dos años es muy superior al resto del personal, con más antigüedad. También hay evidencia de que una buena orientación reduce dramáticamente la rotación de personal nuevo.

- Ahorrar tiempo de supervisores y compañeros de trabajo.

- Integración realista de los valores de la empresa con los del nuevo trabajador facilitando el compromiso de éste con la empresa, sus valores y objetivos.

La orientación del nuevo personal es, generalmente, un esfuerzo conjunto del área de personal y la línea representada por el supervisor inmediato, y los compañeros de trabajo del nuevo empleado. El área de personal se preocupa de los aspectos más generales, relativos a la empresa, políticas y reglamentos, y la línea -supervisor y compañeros de trabajo- se preocupa de orientar formalmente en lo relacionado con la tarea misma.

3.2 Integración de los Nuevos Vendedores al Equipo de Ventas

En la cuanto a la integración de los nuevos vendedores al equipo de ventas, que es de responsabilidad de la línea, es decir, del supervisor del equipo de ventas y sus compañeros. Para lo cual se tienen algunos consejos:

- Presentación de la empresa, que consiste en un recorrido por la empresa, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y, finalmente, con su jefe inmediato.

- Descripción del puesto de ventas, se refiere a la explicación detallada de su trabajo a base de la descripción de puestos correspondiente, y la presentación a sus compañeros de trabajo, se le hará recorrer los sitios en que habrá de aprovisionarse de materia, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.

- Integrar al nuevo miembro al equipo, que consiste en acogerlos como parte del equipo, que con el debido entrenamiento aportará a la gestión y desempeño del equipo.

La integración es un factor esencial en la sinergia del equipo de ventas, en donde si un miembro del equipo se siente fuera de lugar o que realiza sus actividades en forma independiente; la actuación del equipo se verá mermada y afectada por la falta del “Trabajo en Equipo”.

En el proceso de integración de una fuerza de ventas, los temas clave tienen que ver con el proceso de planeación, ejecución y control del equipo de vendedores. Cada una de estas etapas es decisiva en los resultados que se esperan por lo que se deberá poner a prueba todos los conocimientos, experiencia y visión estratégica.

3.3 El Coaching: Entrenamiento v/s Instrucción

El programa de entrenamiento persigue el objetivo de asegurar que el personal este adecuadamente entrenado y contribuye no solamente a incrementar la productividad y eficiencia del desempeño de la fuerza de ventas, sino también la seguridad, la satisfacción en el trabajo y el ajuste personal de los empleados.

El propósito principal del entrenamiento en el trabajo al iniciar el empleo de un individuo, es llevar sus conocimientos y sus habilidades hasta un nivel satisfactorio. Conforme el empleado continua desempeñando el trabajo debe usarse el entrenamiento para proporcionarle información adicional y darle oportunidades para adquirir nuevas habilidades, como resultado del entrenamiento podrá desempeñarse mejor en su trabajo actual y podrá calificar para trabajos en un nivel superior.

El entrenamiento puede realizarse en las oficinas principales de la organización, las sucursales, las instituciones dedicadas a ofrecer cursos de adiestramiento, los despachos profesionales o visitando otras empresas.

El entrenamiento se necesita cuando el vendedor es nuevo aún cuando posea capacidad para el puesto; por cambio de puesto, ya sea para cubrir una vacante o por ascenso; por cambio de sistema, métodos de trabajo, o simplificación de éste; o para corregir defectos por fallas de la supervisión.

Todo vendedor que ingresa a una empresa, necesita apoyo para potenciar las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo es constante, pero, como es claro se hace más necesario tratándose de los trabajadores de nuevo ingreso. Este perfeccionamiento puede ser de orden teórico y no siempre se da para todos los puestos y trabajadores. Pero puede ser de un orden meramente práctico, a fin de dar a todo trabajador, independientemente de los conocimientos previos que él tenga, destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor. Bajo este concepto, todo nuevo trabajador, y muchas veces los que ya están laborando hace tiempo, requieren este adiestramiento.

El Coaching (Entrenamiento) se puede describir como un método y técnica que se puede utilizar para conducir a un individuo a aprender en un periodo de tiempo definido.

Realice ejercicios nº 27 al 30

RAMO: EQUIPOS DE VENTAS

IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD III

EVALUACIÓN, CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

CLASE 01

1. CONTROLY EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

La dirección de ventas es responsable de dirigir, organizar, planear y controlar, todas las actividades que contempla la gestión de la fuerza de ventas, independiente del tipo de organización de la que se trate. Se debe recordar que el control es la última etapa del proceso administrativo, representa la necesidad de mantener a la organización en el camino adecuado, es la premisa del proceso de evaluación del desempeño y retroalimenta a la gerencia en cuanto a la capacitación de los nuevos vendedores como de los más experimentados.

Cuando se dice que, el "control" es precedente del proceso de evaluación del desempeño de la fuerza de ventas, se hace referencia a completar con éxito el ciclo de administración de ventas, lo que significa que es necesario recopilar información constante sobre los vendedores para evaluar su rendimiento. Un sistema de evaluación formal obliga a la dirección de ventas a "elaborar y comunicar a los vendedores los patrones -claramente definidos- a utilizar en la evaluación del rendimiento", como también, ser una critica constructiva para los vendedores que les motivará para intentar conseguir unos buenos resultados.

1.1. El ¿Por qué? del Control de Gestión de Ventas

Lo primero es entender que es el control. Para entender el concepto, se debe analizar desde dos puntos de vista. El primero tiene relación con el análisis que se realiza después que el proceso se realizó, cuando los resultados ya ocurrieron en la gestión de las ventas. Este primer punto de vista, es el realizado por los niveles directivos, en que las medidas y análisis cuantitativos son el fundamento de las medidas de control.

El segundo punto de vista, explica que el concepto de control no es realizado sólo a nivel directivo. Este control se desarrolla en todos los niveles. Este punto de vista muestra que el control es realizado bajo medidas y análisis cuantitativos y cualitativos.

En el enfoque o punto de vista más amplio del concepto de control, se hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional, dado que parte del principio o supuesto que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la efectividad de los métodos de control elegidos en la gestión de ventas, es decir, es posible que los supervisores de ventas establezcan criterios cualitativos para el control de la gestión de la fuerza de ventas.

A continuación se presentan algunas definiciones del concepto de control, como una etapa en la administración de ventas, pues, aunque una empresa cuente con buenos planes, una estructura de venta adecuada y una dirección efectiva, el ejecutivo de ventas no podrá

verificar cuál es la situación real de la organización, si no existe un mecanismo que asegure e informe que las tareas y actividades van de acuerdo con los objetivos de ventas establecidos.

Concepto de Control:

En la literatura, en el contexto administrativo, el concepto de control es muy general y puede ser utilizado en la organización para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Según Henry Fayol, el control consiste en verificar si la gestión de ventas esta dando los resultados esperados, bajo las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Según este autor, el control tiene la finalidad de mostrar las debilidades y errores, lo que tiene como objetivo evitar la reiteración de estos.

Otro autor lo define como, la función administrativa que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, de este modo, es un proceso esencialmente regulador.

Para fines de nuestro estudio, se entenderá por control a la función administrativa que permite verificar, constatar, comprobar, medir, si las actividades de ventas o estrategia de ventas se están cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

De las definiciones anteriores, se extrae las siguientes connotaciones del concepto de control, como un proceso que:

- Comprueba y verifica;
- Regula;
- Compara el desempeño general con un patrón pre-establecido;
- Ejerce autoridad sobre alguien, por medio de la supervisión;
- Impide o se anticipa a los problemas en la gestión.

El por qué del control en la gestión de ventas se responde en base a los elementos que componen este concepto, a saber:

i. Se debe verificar el logro de los objetivos o metas de ventas que se establecen en la planeación, lo que se conoce como "relación con lo planeado".

ii. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados, por lo que el control nos permite medir los resultados de la gestión de ventas.

iii. Un elemento inherente del control es descubrir las desviaciones que se presentan entre la ejecución de la estrategia de ventas y la planeación de la gestión. Lo que se conoce como "detectar las desviaciones de lo planeado".

iv. Por último, el objeto del control es prever y corregir las desviaciones identificadas en la gestión, dirección, organización o planeación de ventas; elemento que se define como "establecer medidas correctivas".

Por ejemplo

Una vez que se ha pronosticado las ventas, la dirección establece las cuotas de ventas por equipo y/o por vendedor. La forma de control, más simple, es verificar si se lograron las cuotas de ventas establecidas -relación con lo planeado-, medir el porcentaje de la venta en cuanto a la cuota fijada -medir los resultados-, investigar aquellos porcentajes a bajo de los parámetros establecidos y los que están sobre éstos -detectar las desviaciones de lo planeado- y, en base a la información recolectada, tomar las medidas correctivas que sean necesarias -establecer las medidas correctivas-.

En el mundo de lo negocios es bien sabido que hasta el mejor de los planes se puede desviar, por lo que una de las razones más evidente de la importancia del control es identificar las desviaciones y corregirlas.

En la actualidad, el control se ejerce en la fuerza de ventas dado que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Cualquier organización determina una meta que alcanzar y establecen un plan a seguir, ahí es donde radica principalmente la actividad que todo director de ventas debe desarrollar para poder luchar con ventaja en un mercado altamente competitivo.

La planificación de ventas, que es una de las funciones más importante de la dirección comercial de la organización, engloba el proceso de supervisión a través de un sistema consistente en:

- Fijar los objetivos de ventas
- Planificarlos
- Poner en funcionamiento métodos de control

Para las organizaciones de ventas, una de las principales fuentes de información interna es su fuerza de ventas. Por tanto, los mecanismos de control que se establezcan en la dirección de ventas deben ir orientados a evaluar las desviaciones producidas en las cuotas fijadas, como en la obtención de datos del mercado.

Cabe señalar que, uno de los factores más importantes en el trabajo diario del vendedor es la organización y planificación de su trabajo, aunque muchas veces no es muy aceptado por la dirección o supervisión de ventas, el motivo puede estar en un error de comunicación a la hora de transmitir esta tarea.

Por ejemplo

La dirección de ventas debe indicar a los vendedores el cómo deben realizar sus funciones, es decir, la utilización de informes de venta, agenda de visitas, establecer las rutas o puntos de ventas asignadas, pero, en forma de pautas o manuales de procedimientos. No obstante, la mejor cualidad del vendedor es ser organizado y, por ende, se debe capacitar a los ejecutivos en cuanto a la organización y planificación de sus tareas o actividades de ventas.

Las herramientas de control, desde las más simples a las más complejas, ayudan a la dirección de ventas a identificar y resolver los diversos problemas con sus ventas. A continuación se dan algunos concejos para el control de la fuerza de ventas, independiente del tipo de organización, a saber:

i) Se debe mantener estadísticas e indicadores confiables, para lo cual los indicadores deben satisfacer las siguientes características, ser accesibles, pertinentes, fieles, objetivos, precisos, unívocos y sensibles.

Cuadro Nº 1: Características de los Indicadores de Control de la Fuerza de Ventas

Característica	Definición	Ejemplo
Accesibles	Hace referencia a ser fáciles de identificar y de recopilar la información necesaria para su construcción.	Informes o reportes diarios de ventas.
Pertinentes	En cuanto a lo que se desea medir o lo que se va a controlar.	Cuando se desea controlar las actividades de visitas a nuevos clientes, el informe de ventas diario no es pertinente a lo que se desea controlar.
Fieles	Es decir, que informen con fidelidad las condiciones de los datos que se recogen.	Los informes o reportes de ventas diarias no deben ser alterados por los vendedores, por ende la dirección de ventas debe de tomar las medidas necesarias para asegurar la fidelidad de los datos entregados.
Objetivos	En cuanto a su interpretación, los indicadores no deben ser ambiguos en lo que desean medir o controlar.	El interpretar el porcentaje de las ventas reales en referencia a la cuota de venta establecida, como un indicador del desempeño del vendedor puede ser poco objetivo sino no se consideran otros factores.
Precisos	Que se refiere a la precisión con que se realiza la estimación de la acción.	En el caso que se desee estimar las ventas por territorio, los informes de venta son fuente de información precisa para esta acción.
Unívocos	Parámetros exclusivos de lo que se mide o se controla.	Es posible que un indicador de múltiples propósitos no cumpla con la característica de ser univoco, debido a su amplitud de criterios que desea medir.
Sensibles	Que permitan recoger y estimar las variaciones de aquello que son referente.	El indicador debe ser sensitivo en cuanto a lo que desea controlar, es decir, ser construido en ese sentido.

ii) Se debe motivar y capacitar[1] en forma constante a la fuerza de ventas, en respuesta a la orientación de que “un vendedor motivado, es sinónimo de un cliente satisfecho”. De hecho algunas pautas a seguir, en este sentido, son:

- Brindar una motivación adicional mediante comisiones por venta.
- Ofrecer incentivos por la llegada de nuevos clientes.
- Capacitar constantemente a su personal.

[1] Temas que se abordaran, a profundidad, más adelante en este material de estudio.

- informarse acerca de las falencias en los mecanismos de ventas a sus propios vendedores.
- Comunicar y apoyar constantemente.

iii) El director de ventas debe tener presente las quejas y reclamos, no solamente atender a los vendedores cuando entregan sus reportes de venta, lo que se traduce en generar estrategias que le permitan a la organización resolver los problemas que han generado los reclamos. Algunos consejos para la dirección de ventas, en lo referente a la administración abierta, son:

- Atender con rapidez y claridad.

- El director, alto ejecutivo, supervisor o jefe de ventas; no debe buscar excusas para no atender a sus equipos de ventas.

- Evaluar constantemente los productos, servicios y los sistemas de atención al cliente.

- Tener un plan de contingencia en caso de presentarse problemas graves –estar atento a realizar ajustes en el camino- en la ejecución de la estrategia de ventas.

iv) La dirección de ventas cuenta con una gama de instrumentos de mercadeo, los que deben ser utilizados para la toma de decisión gerencial de ventas, en cuanto a la promoción, ventas y distribución. Muchas veces, el director, gerente o supervisor de ventas, comete el error general de olvidarse de los instrumentos de investigación que tiene a su alcance, a favor de confiar exclusivamente en la experiencia.

v) Por un lado, se debe analizar constantemente a los actuales clientes y a los potenciales; de esta forma se puede verificar los gustos, tendencias y necesidades, y vender más. Por el otro, siempre se debe estar atento a la competencia, para controlar a la fuerza de ventas y no perder elementos humanos valiosos en la gestión.

vi) El equipo de ventas debe contar con las herramientas e instrumentos necesarios a utilizar en sus presentaciones de venta, como folletos, muestras, videos, catálogos, etc.

vii) Por último, el mejorar el lenguaje que se utiliza para relacionarse con los clientes, proveedores y ejecutivos superiores, es también una herramienta de control.

A continuación se describen las principales herramientas de control y apoyo, con las que actualmente cuenta la dirección de ventas, para analizar la gestión de la fuerza de ventas en la organización.

Para ser efectivos en la función de seguimiento y evaluación del equipo de ventas, por parte de la dirección de ventas, hoy en día, se cuenta con una serie de herramientas gráficas que ayudan a conseguir este objetivo, a saber:

1) Ficha de Cliente: en la organización de grandes fuerzas de ventas, la “Ficha” es la herramienta de control que permite el registro central de la información necesaria sobre los clientes; datos del cliente y su clasificación, frecuencia de la visita, forma de pago y plazos de entrega, fecha de la última visita realizada por el vendedor, volumen de pedidos del periodo anterior, volumen de pedidos previstos para este periodo, cantidad pedida y entregada en el último pedido, la gama de productos que trabaja el cliente, cómo y en qué cantidad trabaja con la competencia y observaciones.

En base a los datos recolectados en las fichas, se evalúa el tiempo transcurrido desde la última visita, la rotación del producto en ese tiempo, el comportamiento del producto en ese tiempo, nuevas tendencias del mercado, captar nuevas necesidades y registrar los datos básicos del cliente.

Este tipo de fichas, tiende a distinguirse por actividad, zona geográfica, equipo de ventas, tipo de cliente, etc.; y es el instrumento que acompaña al vendedor durante la realización de su ruta.

Por ejemplo

La empresa NEWSOFT distribuidora de programas computacionales para grandes empresas, ha diseñado la siguiente ficha de cliente a ser utilizada por los miembros de su fuerza de ventas.

FICHA DE CLIENTES

Nombre de la empresa cliente: _____

Numero de empleados: _____

Industria en la que opera: _____

Facturación año anterior: _____

Componente de hardware: _____

Sistema operativo: _____

Base de datos: _____

Plazo implementación programa: _____

Desafío: _____

Beneficio para la empresa cliente: _____

2) Informes de Ventas: esta herramienta de control, que también se conoce como REPORT o Reporte de Ventas, tiene como finalidad registrar los siguientes datos; la actividad diaria del vendedor, resultado de la gestión de ventas, el grado de cobertura de los objetivos, la gestión de cobros realizada u otras actividades administrativas, kilómetros recorridos, clientes nuevos visitados, ventas realizadas y observaciones. El informe o reporte de ventas permite controlar y evaluar la gestión de ventas realizada por el vendedor, éste se entrega en forma diaria cuando es factible y/o en, caso contrario, semanalmente.

Los informes de ventas proporcionan información detallada, que permite:

- Medir el rendimiento de las ventas frente a tus objetivos,
- Conocer y definir los factores que contribuyen a las ventas,
- Determinar las áreas de oportunidad y las áreas que se pueden mejorar,
- Redefinir las estrategias de ventas.

Esta información le ayuda a comprender el ámbito del negocio y aumentar las ventas, como también mantener una base de datos. Estos últimos, pueden ser representados en informes más avanzados, mediante gráficos o índices de gestión.

3) Informe Mensual: que se emite a la dirección de la empresa una vez al mes, es realizado por el jefe de ventas o responsable de la dirección de ventas. Esta herramienta permite recoger y resumir la información dada por los vendedores con su análisis gráfico o estadístico. Entre los principales puntos que trata, están:

- Análisis de los resultados globales de ventas, para el mes correspondiente,
- Objetivos cualitativos, para el mes correspondiente, y grado de cumplimiento,
- Resultado de las acciones promocionales,
- Situación del mercado,
- Acciones de promoción local,
- Objetivos cualitativos y cuantitativos del mes siguiente,
- Tendencias del mercado, tanto para la empresa como para la competencia.

4) Reuniones de Trabajo: no se puede olvidar una de las herramientas que debe saber manejar el responsable de la dirección de ventas, la cual permite incrementar el rendimiento de los vendedores. Lo anterior, hace referencia a las reuniones de trabajo que todo directivo debe saber conducir para obtener un buen control, una mejor información y dar una mayor orientación o pauta al equipo de ventas.

Las reuniones de trabajo tienen un carácter particularmente práctico, a continuación, se considera oportuno entregar una pauta a seguir en todo o en parte, según el tipo de reunión a realizar con la fuerza de ventas.

Cuadro Nº 2: Pauta a seguir en la Reunión de Trabajo

Fases a preparar y pautar	Descripción
Precisar el tema	Obtener antecedentes e información a ser analizada Concretar el objetivo Preparar un guión detallado Destacar los puntos claves Definir conceptos Revisar conclusiones previas, acordes con el objetivo
Organizar el grupo	Examinar las características de los vendedores Procurar que el grupo sea equilibrado Distribuir a los participantes del modo más eficaz y oportuno
Planear la reunión	Preparar la introducción y clausura de la reunión Prever cómo abordar los puntos que se vayan a debatir Programar las preguntas Determinar sistema de discusión Fijar tiempos, para cada tema o actividad
Prevenir los detalles	Enviar la convocatoria con suficiente antelación, acompañada de la información precisa Disponer del material y la documentación adecuada Preparar convenientemente la sala de reuniones Comprobar todo con antelación
Dirigir la reunión	Empezar a la hora señalada Centrar la atención del grupo Definir el propósito de la reunión Indicar procedimiento de discusión Conseguir acuerdos Estimular la discusión: preguntar, evitar fricciones, moderar, controlar, etc. Hacer participar a todos, vigilar el ritmo Analizar y resumir con frecuencia Mantener la discusión centrada en el tema (los vendedores son muy dados a divagar) Señalar puntos de acuerdo y desacuerdo; conclusiones intermedias. Valorar opiniones, observar su efecto al exponerlas Ser flexible, sin perder de vista el objetivo Obtener acuerdo, comprobar comprensión y aceptación Fijar un plan de acción, responsabilizar a las personas en él Fomentar el espíritu de colaboración Clausurar la reunión a la hora prevista

5) Rendición de Fondos o Nota de Gastos: este documento puede ser semanal, quincenal o mensual. Permite recoger los gastos efectuados por el vendedor en un determinado tiempo, asimismo, chequear junto a los informes diarios la información recogida en uno y otro, para

comprobar el grado de coherencia de las gestiones, ya que el contraste de esta información con la obtenida en el informe de ventas nos permitirá verificar la veracidad de los datos del anterior, de cara a su mayor confiabilidad.

Con las nuevas tecnologías, existen programas de software capaces de dar una exhaustiva información de los clientes y mercado de la organización, bajo la orientación de mayor competitividad en los mercados.

Realizar ejercicios nº 1 al 3

CLASE 02

1.2. Las Prácticas de Supervisión

Las herramientas de control son base de un buen sistema de retroalimentación de información, lo que significa que es necesario recopilar información constante sobre la gestión de los vendedores y, de esta forma, evaluar su rendimiento.

Se sabe, por lo anteriormente analizado, que la organización de ventas obtiene la información necesaria sobre su fuerza de ventas por distintos medios. La fuente de información más importante son los informes de ventas, en los que se incluyen planes de trabajo semanales o mensuales y planes de marketing regionales a más largo plazo. Además de esta, existe otra fuente de información que es por medio de la observación personal del supervisor y las entrevistas con los miembros del equipo de ventas.

La misión principal del supervisor de ventas es lograr un direccionamiento estratégico y efectivo de la fuerza de ventas, y velar por el cumplimiento de las metas del equipo, por medio del liderazgo efectivo de los vendedores que son parte de su equipo de ventas. Algunos expertos en ventas hace la recomendación de que, el supervisor de ventas destine el 70% de su tiempo a la observando o fiscalizando la gestión de los vendedores en el campo.

Por ejemplo

Las ventas de helados "Pelayo" han disminuido considerablemente en la zona C, por tres períodos consecutivos, a pesar de que los informes mensuales de la zona -entregados puntualmente- no muestran una causa aparente, si coincide con la incorporación del nuevo supervisor de la zona hace cuatro periodos. De la entrevista, entre el director de ventas y el supervisor, se extrae que el supervisor dedica la mayor parte de su tiempo a las actividades de escritorio, elaborando complejos informes, pero no ha observado la gestión en terreno y, por ende, no la ha analizado.

A continuación se describe las principales funciones, a modo general, para un supervisor de ventas.

a) Funciones de campo: el porcentaje de tiempo que se debe invertir, como una recomendación, en estas funciones es del 70%. Las funciones de campo se definen como:

- La supervisión presencial con el vendedor, actividades como: acompañarlo a ver clientes, asesorar al vendedor sobre la solución de diferentes situaciones de ventas, motivar al vendedor en forma directa al logro y a la excelencia, y dirigirlo estratégicamente en su gestión normal de ventas.

- Acciones de contacto con clientes, que hace referencia a las visitas a los clientes por parte de sus agentes técnicos, para dar solución y atención a situaciones propias del proceso de ventas; contactos telefónicos con los clientes para medir su nivel de satisfacción por los servicios y del vendedor asignado; y la visita personal al cliente cuando se determine un comportamiento atípico en su nivel de compra.

- Investigación del mercado, esta función consiste en: recorridos físicos por la zona asignada a supervisar a fin de identificar posibles nuevos negocios, determinar necesidades nuevas o especiales en la zona, e identificar posibles acciones de mercadeo que este llevando a cabo la competencia.

b) Funciones administrativas: el supervisor debe asignar un 20% (aproximadamente) de su tiempo al control de la gestión de los vendedores, que se encuentran bajo su supervisión. Entre las funciones administrativas, destacan:

- Seguimiento y control de los supervisados, en donde se definen actividades como: revisión y análisis de los informes o reportes de ventas, verificación del cumplimiento del plan de ventas (rutas de ventas), redactar notas – felicitaciones – llamadas de atención o similares dirigidas a los vendedores fiscalizados, hacer seguimiento de casos especiales con clientes insatisfechos y que son han sido gestionados por vendedores a su cargo.

- Realización de informes dirigidos a la gerencia de ventas, esta función consiste en la preparación de reportes e informes sobre temas solicitados por la gerencia o la dirección de ventas, exposición de la información escrita de carácter táctico o estratégico -con respecto a la zona supervisada- a la gerencia, presentación de propuestas, ideas, solicitudes o ítems presupuestarios para mejorar las funciones de supervisión de la zona de venta.

- Planificación estratégica y administración de territorio de ventas, que hace referencia a la planificación estratégica, planeación de la penetración en su territorio, planificación de metas de ventas por vendedor, revisión de la información de marketing entregada por la gerencia de estudios de investigación de mercado, identificación de oportunidades o necesidades dentro de su territorio, reuniones de trabajo con el director de ventas,

- Acciones operativas propias del proceso de ventas, visitas de trabajo a los clientes o empresas importantes que son parte de su territorio de ventas, llevar un control estadístico de las ventas y coordinación administrativa de procesos con oficinas centrales.

c) Funciones complementarias: el sobrante de tiempo -10%-, entre las funciones de campo y administrativas, se deben destinar a diferentes actividades complementarias, las que pueden adquirir mayor relevancia y asignación de tiempo, en situaciones particulares establecidas por la dirección de ventas. Las funciones complementarias se definen como:

- Entrenamiento periódico de los vendedores a su cargo, es decir el desarrollo de un programa sostenido de capacitación y motivación para su equipo de ventas, realizar seminarios o presentaciones de entrenamiento para su equipo, coordinar con la gerencia de ventas eventos o charlas de entrenamiento para su gente, identificación y solicitud de materiales de capacitación a la gerencia de ventas, etc.

- Reclutamiento y selección de vendedores, que se refiere a la coordinación para la integración de nuevos miembros de su equipo de ventas, identificación de posibles candidatos, entrevistas de selección preliminares y recomendaciones técnicas o especificaciones de características requeridas para la gerencia de ventas en la selección final. Esta función complementaria tiene como uno de sus objetivos principales el determinar la cantidad óptima de vendedores. Para esto, es necesario enfocarse en el mercado objetivo, el crecimiento del volumen de ventas, y la capacidad de retener a los buenos vendedores, y obviamente, saber cuando desligarse de los que no están aportando lo que el cargo exige.

- Capacitación propia constante, el supervisor de un territorio de ventas en particular, debe mantenerse actualizado constantemente respecto a los productos y servicios que ofrece la empresa al mercado, capacitarse en los nuevos productos o

lanzamientos, y el desarrollo de actividades de capacitación que le permitan mantenerse actualizado respecto a su función.

- Sesiones de trabajo grupal y personal con sus vendedores, actividades que se resumen en atención individual de los vendedores a su cargo, reuniones de trabajo individuales para revisión de planes de ventas o acciones de consejería, reuniones grupales de planificación, inducción o seguimiento con todo el equipo de ventas y la inducción – entrenamiento para nuevos vendedores.

Lo anterior expuesto es sólo un modelo general, la asignación de funciones y tiempo a utilizar por el supervisor de ventas depende de la situación específica de la organización o empresa, por lo que se pueden requerir modificaciones al modelo presentado.

En la actualidad, los supervisores necesitan saber motivar a los miembros de su equipo de ventas para que logren una gestión de calidad y productividad. Los supervisores efectivos actúan como el coach de su equipo -el entrenador-.

Por ejemplo

El entrenador de un equipo deportivo (fútbol, básquetbol, béisbol) lidera, motiva, anima y controla el desempeño de cada uno de los miembros de su equipo, con el fin común de triunfar en el encuentro contra los competidores.

Del ejemplo, se pueden extraer características similares entre la función de un coach o entrenador y la del supervisor del equipo de ventas, las que se describen a continuación:

i) Ambos crean equipos de trabajo: la función principal del entrenador es conformar un equipo de trabajo, coordinado y cohesionado; así como, el supervisor moderno premia el trabajo por equipo al mismo tiempo que disminuye la importancia del trabajo individual y la rivalidad entre los vendedores en su territorio. Luego de asignar las cuotas de ventas por miembro y las actividades de trabajo complementario a las ventas, con criterio de medición a cada equipo, el supervisor debe fomentar la comunicación, interacción y colaboración entre los miembros de los equipos.

ii) Tanto el coach como el supervisor deben saber escuchar óptimamente: son los deportistas quienes actúan en terreno y traspasan sus sentimientos – experiencia – rendimiento a su entrenador, quien analiza su desempeño desde ambas perspectivas. Para la gestión del supervisor nada causa tantas pérdidas de recursos, producción, tiempo y ventas como no saber escuchar, los supervisores exitosos saben enfocarse en el mensaje de las personas a quienes escuchan, pueden sacar el verdadero significado del mensaje y responder de una manera directa, honesta y positiva. Cuando critican el desempeño de un vendedor, siempre buscan algo positivo antes de brindar su análisis y recomendación como coach.

iii) Comunican la misión de la empresa: los entrenadores comunican a cada uno de los integrantes del equipo que el objetivo es rendir al máximo para lograr el triunfo; en paralelo, los supervisores modernos comunican incesantemente la misión de la empresa –el bien o servicio que entrega, su segmento de mercado, sus objetivos, etc.- y las necesidades del cliente. Recuerdan con precisión y claridad a la gente de sus equipos las prioridades del trabajo, un supervisor exitoso tiene la costumbre de decir individualmente a todos que quiere que ellos triunfen, que den valor agregado a la empresa y disfruten de su propia labor de calidad en conjunto del equipo, capacitan a su personal sobre cómo gestionar las actividades de ventas de alta calidad.

Cabe destacar que, aunque las empresas siempre buscan maneras de sacar el trabajo más rápido y al menor costo posible –con eficiencia-, el supervisor de ventas actual reconoce que "en ventas las relaciones sólidas se trabajan desde el principio". Estos supervisores ayudan a sus empleados a trabajar mejor, a analizar problemas, a corregirlos y a traer mejorías en todo aspecto del trabajo.

Realizar ejercicios nº 4 y 5

CLASE 03

1.3. El Modelo del Desempeño

La supervisión de los vendedores es una tarea muy difícil de realizar en la realidad, dado que los vendedores trabajan de manera independiente y en sitios en donde no pueden ser observados en forma constante. No obstante, la supervisión es un medio –que bien utilizado- permite controlar y evaluar el desempeño de los vendedores.

Antes de introducir al alumno en el concepto de desempeño, se debe definir algunos aspectos básicos de la supervisión de ventas, fuente de información principal para la evaluación de desempeño.

- Primero, la dirección de ventas debe decidir el grado de supervisión sobre la fuerza de ventas. Si la supervisión es demasiado, lo más probable es que existan conflictos de roles con el vendedor, dado que se verán coartados en resolver creativamente los problemas del cliente, anulando su desempeño independiente. Por el contrario, cuando la supervisión es mínima provoca una ambigüedad en los roles del vendedor, es decir, los vendedores mal interpretan lo que el supervisor y/o la organización esperan de ellos, o simplemente, lo desconocen por completo. Es decir, la baja supervisión crea problemas de comunicación.

- Segundo, los supervisores de ventas disponen de una gama de herramientas de control que les permiten inspeccionar el desempeño de los vendedores en terreno. Sin

embargo, muchas veces se comete el error de confiar en su experiencia en vez de utilizar estas herramientas.

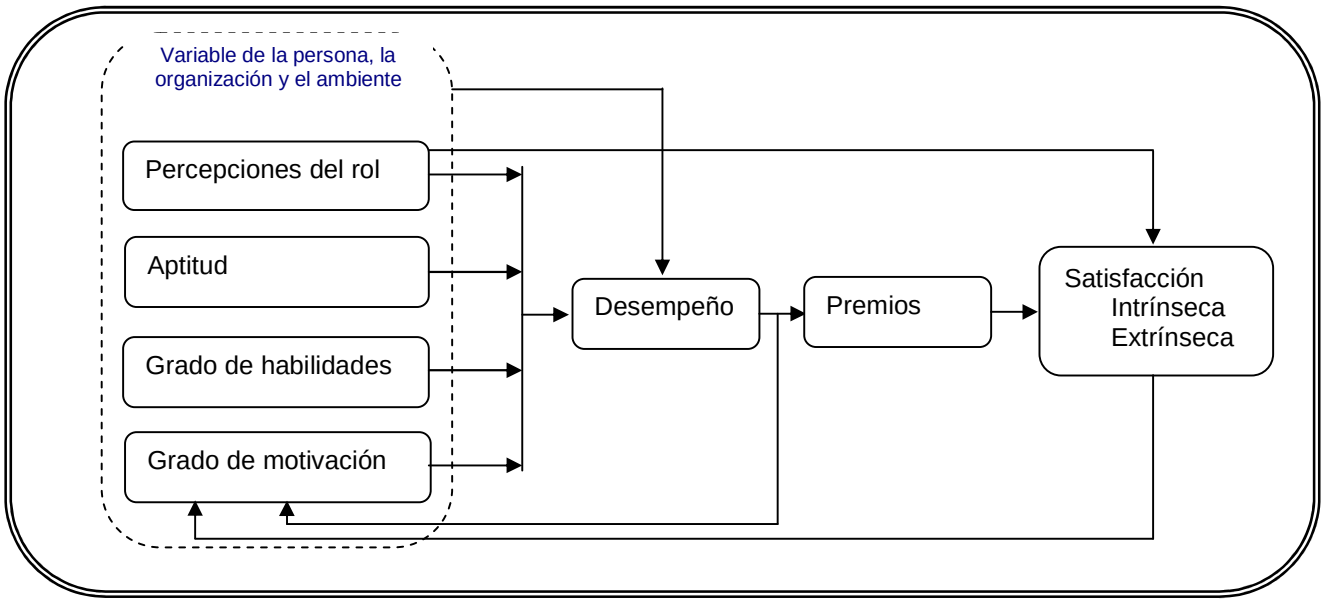
- Tercero, la dirección de ventas incluye la evaluación del desempeño de los vendedores; cuyos resultados deben ser comunicados al equipo de venta, es decir, el vendedor debe saber lo que están haciendo mal, las acciones correctivas a tomar o recibir las felicitaciones – recompensas cuando han realizado un buen desempeño.

Para comenzar nuestro análisis, lo primero es definir el por qué es importante que el director y supervisor de ventas conozca el desempeño del vendedor, lo que surge de los tres procesos básicos de la administración de ventas:

1. La formulación de un programa de ventas
2. La aplicación o ejecución del programa de ventas
3. La evaluación y la supervisión del desempeño de la fuerza de ventas

En base a estos procesos básicos, es posible extraer la importancia de conocer el desempeño de los vendedores, dado que "todo lo que hace el director de ventas y las funciones practicas del supervisor, influyen en el desempeño de las ventas". Para una mejor comprensión, a continuación se presenta el modelo de las determinantes del desempeño del vendedor.

Figura Nº 1: Modelo de los Determinantes del Desempeño



El modelo que se presenta, ver figura número 1, ofrece al gerente de ventas un instrumento que le permite visualizar los efectos que producen su funciones y actividades, apreciar los roles interrelacionados de las opciones que están bajo su cargo. Los elementos de este modelo hacen referencia a las variables personales, de la organización y del ambiente que afectan el desempeño de los vendedores, que deriva en premios o reconocimiento -por medios internos o externos- y que constituyen la satisfacción de los representantes de ventas.

Por ejemplo

La forma en que el director de ventas organiza la fuerza de ventas y la distribuye afecta directamente la percepción que los vendedores tienen de su trabajo; como también, la forma en que se seleccionan a los vendedores y el tipo de capacitación que éstos reciben afecta las habilidades y aptitud de personal de ventas.

Los elementos que constituyen el modelo de los determinantes del desempeño, se abordarán en forma segregada para fortalecer la comprensión del alumno, dado que cada elemento es un tema amplio y complejo.

Elemento 1: Percepciones de los Roles

Este elemento tiene muchas implicaciones para los directores de venta, debido a que la percepción que tenga el vendedor de su rol afecta a su desempeño en muchos sentidos. Cuando el vendedor percibe ambigüedad, conflicto y falta de exactitud en su rol, es posible que el vendedor padezca un estrés psicológico y ansiedad relacionada con su trabajo, por ende, un desempeño más bajo.

Definición del Rol del Vendedor:

Cada empleado o miembro de una organización ocupa un puesto en la empresa, lo que implica un rol o papel. El rol del vendedor representa el conjunto de actividades o comportamientos, que la persona que ocupa el cargo -el vendedor-, tendrá que poner en práctica o llevar a cabo. El rol del vendedor esta definido, en gran medida, por las expectativas, exigencias y presiones que sus socios de rol comunican al vendedor. Es posible precisar, como síntesis, que la definición de Rol debe incluir las obligaciones, responsabilidades, y los requisitos para desempeñar el cargo de la mejor forma.

En cuanto a este elemento, el gerente de ventas puede hacer mucho para reducir las consecuencias negativas relacionadas con la percepción del rol, por parte del vendedor.

Cómo consigue lo anterior, por medio de un adecuado proceso de selección de personal, la forma de inducción, entrenamiento y capacitación que se realice con lo vendedores, los incentivos que se utilicen para la motivación de la fuerza de ventas, los criterios de evaluación y el grado de supervisión que se establezca.

Cuando ingresa un nuevo miembro a la fuerza de ventas de la organización, comienza un proceso de tres pasos para definir su rol como vendedor.

Etapa I: “Los compañeros de rol le comunican sus expectativas”

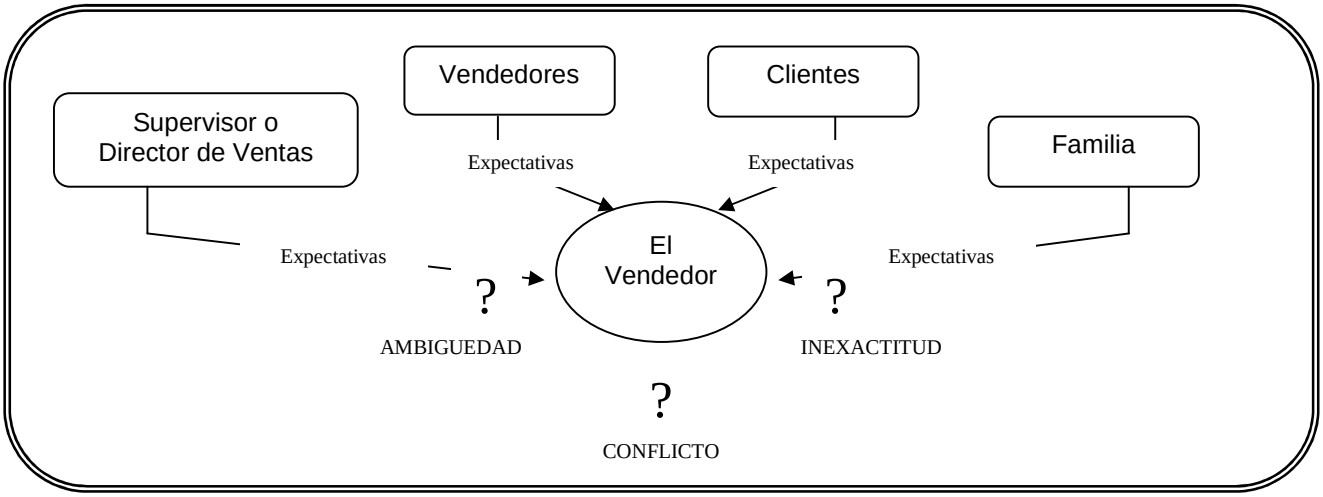
El marco del rol del vendedor está compuesto por las personas que tienen interés en cómo desempeñará su trabajo, es decir, el supervisor inmediato, los otros vendedores, los clientes y la familia del vendedor. Todas estas personas, que participan en el marco del rol del vendedor, tratan de influir en el comportamiento, formalmente por medio de políticas, procedimientos de operación y programas de capacitación, o informalmente por medio de presiones sociales, premios o sanciones.

Como participantes del marco del vendedor, los compañeros de gestión le comunican al nuevo vendedor las expectativas y exigencias relativas al comportamiento que deberá observar y las presiones para que se apegue a éste.

Etapa II: “El vendedor desarrolla sus percepciones del rol”

Para comprender a cabalidad el por qué el vendedor se comporta como lo hace, es preciso comprender lo que los vendedores creen que los demás esperan de ellos, es decir, sus propias percepciones del comportamiento que debe seguir. En esta etapa, existen tres factores que pueden afectar negativamente el desempeño laboral y el bienestar mental del vendedor, que son: la ambigüedad, el conflicto y la inexactitud del rol.

Figura Nº 2: Factores que afectan la Percepción del Rol



Las expectativas del rol se define con la siguiente preguntas ¿El supervisor-empresa-vendedores-familia, participantes del marco del rol, esperan que me dedique a esa actividad? Sin embargo, el proceso de captar las perspectivas por parte del vendedor puede verse afectado por tres variables. En la figura número 2, podemos observar las tres variables que afectan las percepciones del vendedor y, por ende, su desempeño.

i) El concepto de ambigüedad del rol, se refiere a responderse ¿Sé lo que ellos esperan respecto de esa actividad?

ii) En cuanto el concepto de conflicto del rol, el vendedor debe responderse ¿Dos o más de los participantes del marco del rol, no están de acuerdo en cuanto a cómo desempeñar esa actividad?

iii) La inexactitud del rol se refiere a si ¿La percepción que el vendedor tiene de las exigencias que se le imponen son correctas?

Etapa III: “Comportamiento de los vendedores”

Una vez que se han percibido el rol, el vendedor convierte esas percepciones en un comportamiento real. En el caso de que el vendedor perciba ambigüedad o conflicto del rol o si sus percepciones son de inexactitud, su comportamiento laboral y su bienestar psicológico se verán afectados.

Por un lado, este primer elemento del modelo señala que existen tres variables de la percepción del rol tienen consecuencias psicológicas para cada vendedor, producen insatisfacción laboral y afectan su motivación; todos estos efectos aumentan la rotación de la fuerza de ventas y afectan negativamente el desempeño de los vendedores.

Por otro lado, las investigaciones indican que cierto grado de conflicto y ambigüedad del rol permite al vendedor tomar decisiones creativas, positivas tanto para el cliente como para el desempeño de la fuerza de ventas. Por tanto, el estrés que produce un conflicto o ambigüedad de rol no siempre implica un resultado laboral negativo.

Elemento 2: De la aptitud

El modelo de los determinantes del desempeño, cuando analiza la aptitud del vendedor, asume que éste tiene una comprensión clara del rol que debe desempeñar, una motivación y habilidades adquiridas, y que no tiene otras limitaciones.

Definición de la aptitud:

Se entiende por aptitud del vendedor a la capacidad que este tenga para desempeñar sus actividades o tareas de venta, es decir, su aptitud para las ventas en cuanto a su competencia, talento y competitividad.

En algunas investigaciones se ha concluido que la capacidad o aptitud para vender varían en función de las siguientes características del vendedor:

i) Factores físicos, como por ejemplo la edad, el sexo, la estatura, el atractivo físico, el vestuario y su elegancia.

ii) Factores de la aptitud, así como la inteligencia para expresarse, la habilidad para las matemáticas, la agilidad mental y la experiencia en ventas.

iii) Características de la personalidad, que hacen referencia a la empatía, el ego, la sociabilidad, la agresividad y la dominación, del vendedor.

A pesar que algunos autores han establecido una relación estadística entre la variable de la aptitud y el desempeño, las medidas generales de la aptitud no pueden predecir el desempeño de las ventas, dado que:

- El concepto de capacidad o la aptitud de un individuo para las ventas es específico de la tarea a realizar, debido a que el factor motivacional puede afectar la capacidad del vendedor. Es decir, la motivación es el deseo que tendría el vendedor para invertir su esfuerzo y tiempo en una tarea específica, un mayor esfuerzo debe conducir a un mayor desempeño.

Por Ejemplo

La actividad de visitar a nuevos clientes puede ser una tarea más motivadora para algunos vendedores que para otros, aún cuando poseen la misma capacidad para las ventas, el vendedor más motivado en esta actividad tendrá un mejor desempeño.

- La aptitud afecta el desempeño de muchas maneras y no simplemente moderando la capacidad de una persona para realizar el trabajo, sino también, afecta la motivación del vendedor para desempeñarlo.

Por Ejemplo

Un vendedor que percibe que tiene una adecuada capacidad para desempeñar una tarea de ventas y una alta confianza en si mismo, influye positivamente en que perciba que "si da un mayor esfuerzo desembocará en un mayor desempeño".

Por tanto, la inteligencia del vendedor y la percepción de su capacidad como tal, influyen notablemente en su motivación para realizar un esfuerzo mayor en diversos aspectos del trabajo de venta.

Elemento 3: Del grado de habilidades

De los elementos anteriores se hace la siguiente síntesis, las percepciones del rol determinan lo bien que sabe el vendedor qué debe hacer para desempeñar su trabajo y la aptitud determina si el vendedor cuenta con las capacidades innatas necesarias para realizar las actividades de ventas.

Definición del grado de habilidades:

En base a lo anterior, el grado de habilidades se refiere a la eficiencia que el individuo adquiere para desempeñar las actividades o tareas de ventas y esto incluye las habilidades adquiridas durante su experiencia.

Dependiendo del tipo de tarea o actividad de venta se requiere de diferentes habilidades del representante, como también aptitudes. Por lo que, el grado de habilidades y aptitud del vendedor son conceptos relacionados.

Por ejemplo:

El grado de habilidades y aptitudes que debe poseer un vendedor de autos es diferente a los que debe tener el vendedor de revistas y/o diarios de un kiosco de barrio.

Cabe señalar que la experiencia que el vendedor haya adquirido en otros trabajos y la amplitud y el contenido de los programas de capacitación en ventas impartidos por la organización actual, influyen en el grado de las habilidades del individuo.

Elemento 4: De la motivación

Definición de la Motivación:

Aunque este concepto no es nuevo, con el tiempo ha evolucionado y se ha llegado a un consenso. Para fines de nuestro estudio, la motivación se entiende como la cantidad de esfuerzo que el vendedor quiere invertir en cada actividad o tarea de venta asignada.

En la literatura se establece que la motivación del vendedor para invertir su esfuerzo y tiempo en determinada tarea, está en función de:

i) Las expectativas de la persona, en cuanto a las expectativas del vendedor se entienden como las probabilidades que se tienen de que, al invertir su esfuerzo en una tarea específica esto derivará en un mejor desempeño, bajo esa dimensión específica.

Por ejemplo:

El vendedor entiende que si aumenta la cantidad de visitas a clientes antiguos, la probabilidad que éstos aumenten sus compras con él es muy baja, por lo cual, no invierte su esfuerzo y tiempo en visitar a clientes que ya han solicitado su pedido.

ii) El valor de un desempeño más alto, se entiende como la percepción que el vendedor tiene de la conveniencia de tener un mejor desempeño en una o más actividades o tareas de ventas específicas. La percepción de la conveniencia de mejorar el desempeño, a su vez esta en función de los medios coadyuvantes, y el valor de los premios. Los primeros, representan la probabilidad de que -según las estimaciones del vendedor- su mejor desempeño en la tarea específica deriven en mayores premios concretos; el segundo, se entienden como la percepción que el vendedor tiene de la conveniencia de recibir mayores premios como resultado de su mejor desempeño.

Por ejemplo

Para un vendedor cuya remuneración es la más alta del mercado, percibe que un aumento en su compensación no es un premio atractivo para su mejor desempeño en la actividad de ventas específica.

Para otro vendedor cuya remuneración es fija, percibe que un aumento en su desempeño y, por ende, un aumento en las ventas, no se traduce en una mayor remuneración.

La percepción que el vendedor tiene de sus expectativas, de los medios coadyuvantes y el valor de un desempeño más alto, afectan la voluntad para invertir el esfuerzo en una determinada tarea o para observar comportamientos específicos.

La tarea de la dirección de ventas, en cuanto al elemento motivacional, es algo difícil dado que los premios que motivan a un vendedor no motivan a otros, por la percepción diferente -que tiene cada uno de los vendedores- de los efectos de invertir un mayor esfuerzo en una tarea específica. El supervisor de ventas, por su cercanía con la fuerza de ventas, puede tener la sensibilidad necesaria para detectar e informar a la gerencia de ventas sobre el efecto que producen ciertos factores motivacionales en el desempeño del vendedor.

Elemento 5: De las variables personales, organizacionales y del ambiente

En la figura número 1, en donde se presenta el modelo de los determinantes del desempeño en las ventas, se muestra que las variables personales, organizacionales y del ambiente influyen en el desempeño en las ventas en dos sentidos: i) facilitando o limitando el desempeño en forma directa, y ii) indirectamente, influyendo en otras determinantes del desempeño o actuando en conjunto, como las percepciones del rol y la motivación.

En cuanto a las variables organizacionales, como la organización de la fuerza de ventas, el diseño de los territorios de ventas, gasto publicitario, participación de mercado y grado de supervisión de los vendedores; existen pruebas que sustentan la relación que existe entre el desempeño y estos factores organizacionales.

Entre las variables personales y las variables organizacionales, también se ha encontrado una relación importante. Como por ejemplo, la experiencia laboral esta en directa relación con el grado de supervisión que determine la gerencia de ventas. Estas variables, personales y organizacionales, también tienen relación con la magnitud del conflicto y la ambigüedad que los vendedores perciben de sus roles. El elemento motivacional, asimismo, tiene relación con las características demográficas del vendedor, tales como la edad, el sexo, el nivel de estudio, el tamaño de la familia, la etapa de la carrera de vendedor en la que se encuentra y el ambiente organizacional.

Por último, las variables ambientales internas y externas de la organización, también afectan el desempeño del vendedor actuando en conjunto con las variables personales y

organizacionales. Como por ejemplo, los vendedores que entran a mercados internacionales nuevos enfrentan problemas singulares -idioma-familiares- que afectan su desempeño. Factor muy importante, en que se hace patente el concepto de Globalización, que corresponde a una homogeneización de gustos, costumbres, etc. No obstante, entre países, siguen existiendo culturas y costumbres distintas que requieren de vendedores especializados para captar nuevos mercados de forma eficiente.

Elemento 6: Premios

Este elemento del modelo presentado en la figura número 1, nos indica que el desempeño laboral del vendedor afecta los premios que se reciben por los esfuerzos invertidos en las actividades y tareas de ventas. No obstante, la relación que existe entre el desempeño en las ventas y los premios es sumamente compleja de explicar, dado que los criterios a utilizar para medir el desempeño del vendedor pueden variar de una organización a otra, o ser utilizados por diferentes directores de ventas que les conceden distintos grados de importancia.

Existen dos tipos generales de premios, que se definen como:

i) Premios Extrínsecos: que son controlados y otorgados por personas diferentes al vendedor, como el supervisor, el director de ventas, clientes o altos ejecutivos de la organización. Este tipo de premios incluyen las remuneraciones, los incentivos económicos, el reconocimiento formal, la promoción o ascenso en la carrera del vendedor, y otros que se relacionan con las denominadas necesidades humanas de orden inferior –físicas y de seguridad-.

ii) Premios intrínsecos: se definen como aquellos que son alcanzados por el vendedor, principalmente, por merito propio. Entre ellos se encuentran: el sentimiento de realización, el crecimiento personal y la autoestima, y otros que se relacionan con las necesidades humanas de orden superior.

En síntesis, la percepción que tengan los vendedores de los premios que recibirán a cambio de los diversos desempeños de ventas que realicen, sumado al valor que otorgan a esos premios por sí solos, influyen de gran medida en su motivación para desempeñarse.

Elemento 7: La Satisfacción

El modelo de desempeño en ventas presenta como último elemento a la satisfacción laboral del vendedor, que deriva del desempeño y los premios recibidos por ese esfuerzo profesional.

Definición de la Satisfacción Laboral:

Para fines de nuestro estudio, se define como aquellas características del trabajo, que los vendedores encuentran gratificantes, satisfactorias y plenas, o aquellas que consideran frustrantes e insatisfactorias. También, desde un punto de vista general, la satisfacción laboral es definida como la respuesta que entrega el empleado hacia su trabajo.

En el siguiente cuadro se presentan las 7 dimensiones que componen la satisfacción laboral del vendedor, las que deben ser estudiadas y consideradas por el supervisor o el director de ventas.

Cuadro Nº 3: Dimensiones de la Satisfacción del Vendedor

DIMENSIÓN	+ Satisfacción laboral -
El trabajo	Mi trabajo es todo un desafío Con mi trabajo me siento realizado profesionalmente Mi trabajo es emocionante Mi trabajo es monótono Las tareas laborales me aburren Me siento sobre calificado para las funciones que realizo
Los compañeros de trabajo	El ambiente humano es muy bueno Mis compañeros de trabajo me inspiran respeto y admiración Recibo mucho apoyo de mis colegas en las funciones que desempeño El ambiente laboral es tenso, por mis compañeros Mis compañeros de trabajo son irresponsables y desordenados
La supervisión	Mi supervisor siempre esta captando ideas de nuestro desempeño Nuestro supervisor nos entrega todas las herramientas y recursos disponibles El supervisor no traspasa los problemas a la gerencia Mi supervisor no tiene mucho tacto El control del supervisor es en exceso estricto, no da lugar a la generación de ideas
Las políticas y el apoyo de la organización	La empresa cuenta con buenas prestaciones sociales y de salud La estrategia de promoción de la empresa es muy bueno El programa de capacitación se encuentra mal planeada La alta gerencia no valora los esfuerzos realizados
La remuneración	La remuneración que entrega la empresa esta sobre el promedio Mi capacidad para vender determina mi nivel de ingreso La remuneración de la empresa no representa un gran incentivo La remuneración nunca ha sido estable No existe incentivo económico para realizar un mejor trabajo
Los ascensos o promociones	En la organización, los ascensos se basan en la capacidad y desempeño El próximo año, tengo muchas posibilidades de ser ascendido Existe un programa de crecimiento establecido en la organización No tengo esperanzas de avanzar en mi carrera de vendedor

	Los ascensos se consiguen haciendo lobby
Los clientes	Mis clientes son justos y respetuosos El ambiente con los clientes es acogedor Siempre nos relacionamos con clientes que no toman la decisión final Mis clientes me exigen respuestas a problemas ajenos a mi gestión

Las siete dimensiones de la satisfacción del vendedor, al igual que los premios, pueden ser divididos en dos categorías: la intrínseca y la extrínseca.

i) Satisfacción Extrínseca: esta va unida a los premios extrínsecos que puede recibir el vendedor en recompensa a su desempeño, como por ejemplo: la remuneración, el apoyo de la empresa, el ambiente de trabajo y la posibilidad de ascender.

ii) Satisfacción Intrínseca: al contrario que la anterior, se encuentra relacionada con los premios intrínsecos que el vendedor obtiene de su desempeño, como por ejemplo: la satisfacción con el trabajo mismo, con las oportunidades que le ofrece para su realización y crecimiento personal, y la autorrealización que siente con su desempeño profesional.

La percepción del rol y la motivación del vendedor, pueden afectar negativa o positivamente la satisfacción profesional del vendedor. Es así como, aquellos vendedores que perciben muchos conflictos en las exigencias que les imponen los participantes de las percepciones del rol, suelen estar menos satisfechos y motivados que aquellos que tienen bien claro cual es su rol de vendedor.

Para terminar con este tópico, es necesario que el alumno conozca las consecuencias que conlleva el conflicto y la ambigüedad en las percepciones que tenga del vendedor de su rol. Todos nosotros, en algún momento de nuestra vida hemos experimentado cierto conflicto o ambigüedad del rol que desempeñamos, con respecto a una situación en particular; y eso no nos ha perjudicado de por vida. Lo anterior nos indica que, en pequeñas dosis el conflicto y la ambigüedad del rol pueden ser buenos para la persona y la empresa.

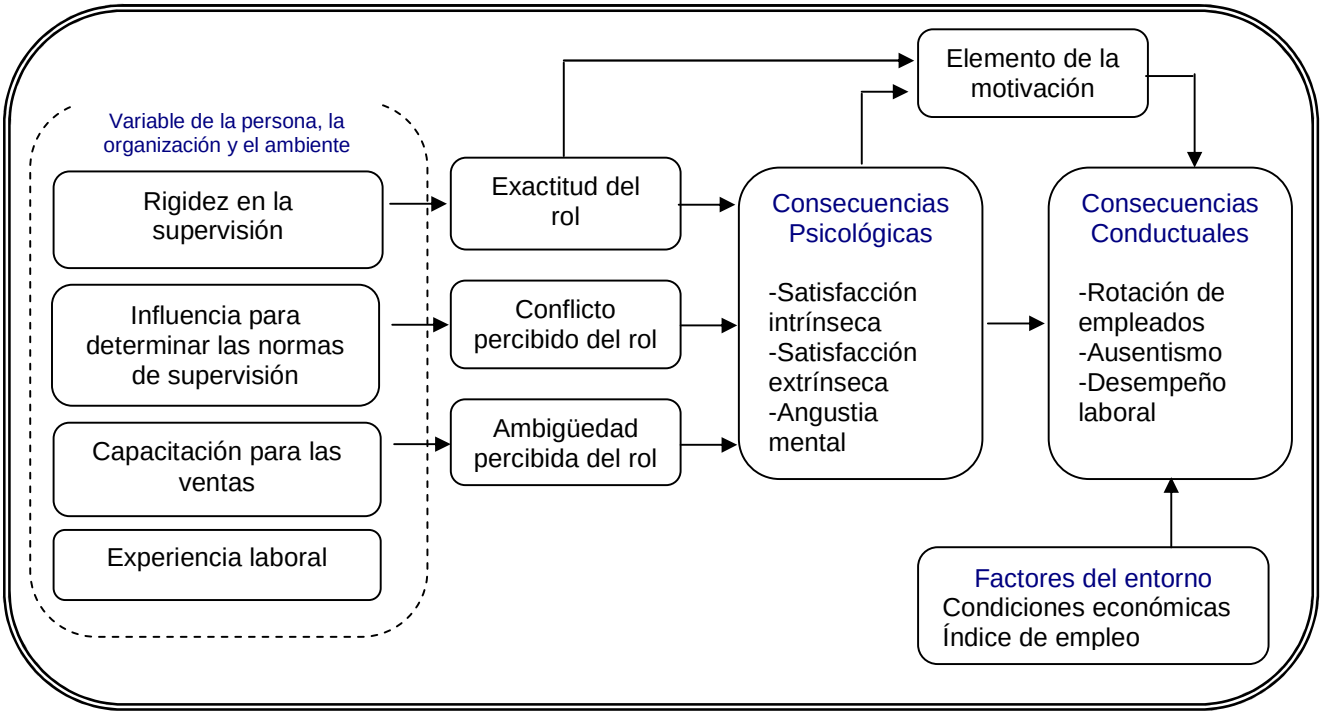
Por ejemplo

Cuando el conflicto del rol no va acompañado de un desacuerdo entre los participantes o incertidumbre, el vendedor se sentirá tan cómodo en esa posición que luchará por mantener esa percepción de las exigencias de su desempeño, que aunque difieren para dos participantes no se contradicen.

Muchas veces el estrés que provoca la ambigüedad del rol, permite una más fácil adaptación al cambio o a la innovación, que desea implementar la organización de ventas.

Por ende, cuando la ambigüedad y el conflicto están por debajo de cierto nivel de estrés serán benignos, en caso contrario serán perjudiciales para el desempeño y la motivación del vendedor. Observe la siguiente figura.

Figura Nº 3: Consecuencias de la Percepción del Rol



La figura presentada se interpreta como, cuando el estrés del rol es excesivo se tienen distintas consecuencias disfuncionales, psicológicas y conductuales, tanto para el vendedor como para la fuerza de ventas y la organización. A continuación se presentan algunos ejemplos explícitos de las consecuencias de la percepción del rol.

Consecuencias psicológicas:

1) Cuando un vendedor percibe que los participantes del marco del rol tienen expectativas encontradas respecto de la forma de realizar una tarea de venta, él se convierte en la "persona que queda en medio", debido a que al satisfacer las exigencias de uno de los participantes, provocará la decepción del otro; lo que le provoca angustia mental y disminuye su satisfacción laboral.

2) Cuando el vendedor cree que no cuenta con toda la información necesaria para desempeñar una tarea de ventas, él pierde la confianza en su capacidad para

desempeñar esa tarea; lo que aumentará su angustia mental y, por ende, disminuirá su satisfacción laboral.

3) Cuando uno de los participantes del marco del rol no explica claramente sus expectativas del cómo desempeñar una función, puede afectar la capacidad del vendedor para obtener premios extrínsecos, como una mejor remuneración, un ascenso, la felicitación o reconocimiento expreso de un superior.

4) Cuando el vendedor percibe una ambigüedad del rol por parte de los participantes del rol, se sentirá insatisfecho con los participantes del rol que no son capaces de expresar con claridad sus expectativas y evaluaciones, ocasionando con ello el malestar emocional de la fuerza de ventas.

Consecuencias conductuales:

1) Cuando el vendedor está poco satisfecho con el ambiente laboral o bajo incertidumbre profesional -derivada de un conflicto o ambigüedad del rol-, esto tiene un efecto negativo en el ausentismo y la rotación de la fuerza de ventas, a pesar de que las condiciones económicas y la disponibilidad de empleos alternativos moderan esta relación negativa.

2) Cuando un vendedor se encuentra satisfecho laboralmente, ello conlleva a un buen desempeño en sus funciones y tareas de ventas. No obstante, algunos teóricos argumentan que la correlación positiva entre la satisfacción y el desempeño, no sería perfecta; aún más, postulan que el buen desempeño del vendedor hacen que éstos se sientan más satisfechos con su trabajo.

Realizar ejercicios nº 6 al 9

CLASE 04

1.4. Medición y Evaluación del Desempeño

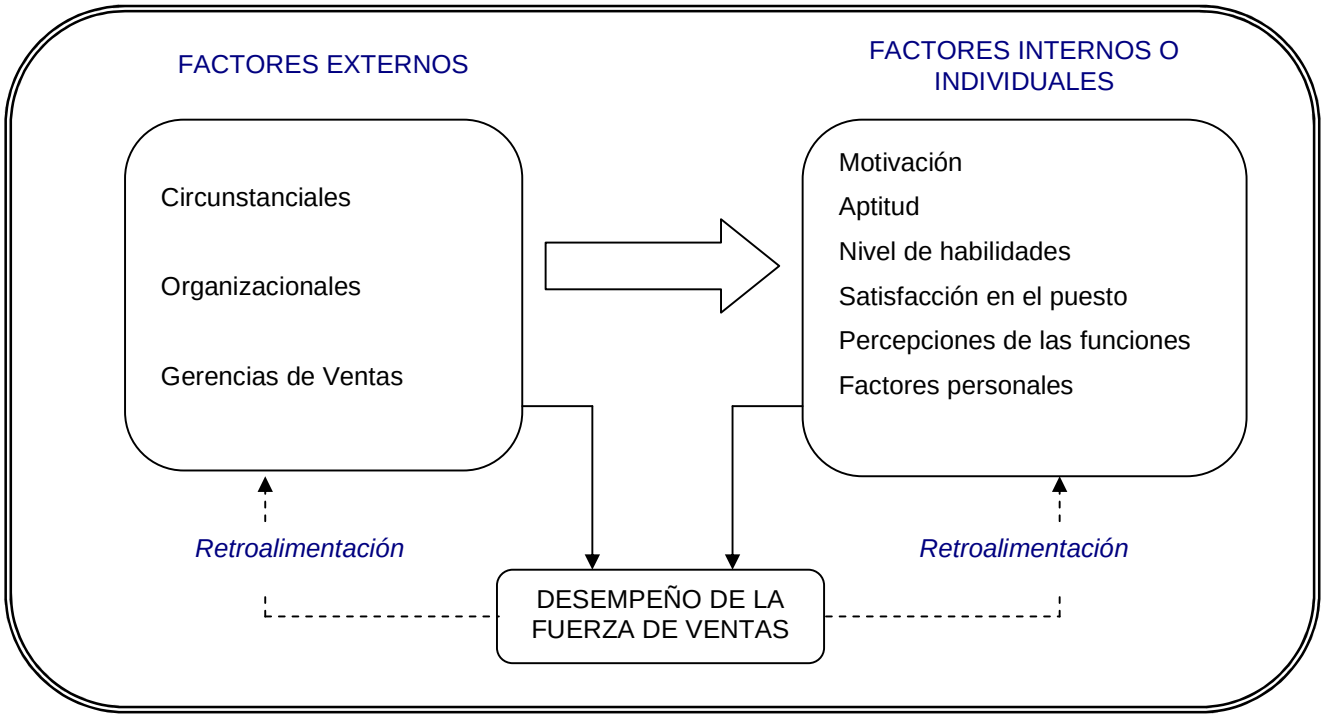
La dirección de ventas, los supervisores e incluso los vendedores, siempre están tratando de identificar y entender las causas de los grandes hechos o resultados exitosos en cuanto al desempeño en ventas. Lo anterior, con el fin de mejorar constantemente el desempeño de la fuerza de ventas, lo que se convierte en “el reto” o “la oportunidad” de ser competitivos en los mercados globales actuales.

Por ende, resulta de vital importancia que los directores y supervisores de ventas comprendan a cabalidad los determinantes del desempeño de la fuerza de ventas, dado que

este análisis les entrega las herramientas necesarias para apoyar y ayudar a la fuerza -de ventas que dirigen- a lograr un desempeño en ventas óptimo.

El desempeño en ventas puede concebirse como la función de dos tipos básicos de factores, que se precisan como Internos o individuales y Externos. Los determinantes de estos factores se encuentran muy interrelacionados, incluso con un modelo simplificado no es posible mostrar todas las interacciones entre las variables. A continuación, se presenta un esquema simple de los determinantes del desempeño de la fuerza de ventas.

Figura Nº 4: Determinantes del Desempeño de la Fuerza de Ventas



El análisis de la figura número 4 se describe, detalladamente, en forma segregada por tipo de factor y estudiando prácticamente cada interacción - efecto entre los determinantes y el desempeño en ventas.

A. Factores Internos

Los factores internos o también denotados como individuales, son aquellos que afectan el desempeño de un vendedor en forma interna, como su motivación, aptitud, nivel de habilidad, satisfacción en el trabajo, percepción del rol y factores personales; los que se analicen a continuación.

- Motivación, como ya hemos estudiado la motivación es el fundamento detrás de todo comportamiento o conducta, por ende, como toda conducta se inicia con la motivación que el individuo tenga, es necesario que los directores y supervisores de ventas comprendan a fondo esta importante influencia en el comportamiento del representante de ventas.

  Recordemos que, desde el punto de vista de las ventas, la motivación se define como la cantidad de tiempo y esfuerzo que los vendedores dedican a su trabajo o tareas de ventas como: presentaciones, visitas a clientes, trabajo de oficina, promoción a nuevos y potenciales clientes.

  Los vendedores pueden motivarse si sienten que trabajando y esforzándose, esto los conducirá a un mejor desempeño y éste, a su vez, a mayores remuneraciones o premios. Aunque los factores motivacionales muchas veces provienen de impulsos internos de los individuos, los cuales no pueden ser controlados por la dirección de ventas; la dirección de ventas juega un papel fundamental en la motivación de la fuerza de ventas al controlar muchas de las herramientas motivacionales.

Por ejemplo

Las grandes organizaciones de ventas planifican y ejecutan importantes programas de capacitación para sus vendedores, en donde mezclan los seminarios con los eventos de esparcimientos, en lugares de recreación. Estos programas de capacitación, representan para el vendedor un factor motivacional que puede ser controlado por la gerencia de ventas.

- Aptitud, en cuanto al desempeño en ventas de un individuo, éste está en función de su aptitud o capacidad para llevar a cabo las tareas o actividades de ventas. En la literatura, este factor interno del desempeño se analiza en conjunto con las diversas características personales y psicológicas[2] del vendedor, para explicar el éxito de las ventas.

  Es posible que, dos vendedores con igual motivación y las mismas habilidades puedan tener desempeños totalmente contrapuestos, dado que uno de ellos tiene más aptitud innata que el otro.

Por ejemplo

Aquellos vendedores cuya aptitud para las ventas es inherente, suponiendo que los otros determinantes del desempeño no son importantes, generalmente tienen un desempeño superior que el resto de los miembros de la fuerza de ventas.

[2] Características físicas como altura, sexo, atractivo físico, etc.; Capacidades mentales como inteligencia verbal, capacidad para las matemáticas y logros educativos; y Rasgos de la personalidad como la empatía, fuerza del ego, agresividad y sociabilidad.

- Nivel de Habilidad, se debe aclarar que la aptitud se centra en las capacidades innatas de los vendedores y la habilidad hace referencia a qué tan bien puede el individuo aprender y realizar las tareas de ventas. De la aclaración anterior, se puede extraer que i) ambos conceptos están relacionados, y ii) su principal diferencia es que la aptitud se basa en capacidades personales duraderas y las habilidades pueden modificarse mediante el aprendizaje y la experiencia en ventas.

Por ejemplo

Las habilidades del vendedor se pueden ser: i) *Imperativas*, cuando el vendedor sabe cómo hacer una presentación de ventas su desempeño mejorará en forma definitiva; ii) *Interpersonales*, en la comunicación con los clientes las habilidades del vendedor son su principal herramienta y no pueden ser traspasadas; iii) *Técnicas*, tales como conocer el producto, el mercado, la competencia y los clientes, son fundamentales para lograr un buen desempeño en las ventas.

- Satisfacción en el Trabajo, que implica el nivel de bienestar que el empleado tenga, por múltiples factores, como la calidad de sus funciones, el ambiente laboral y su renta. La satisfacción es también un determinante del desempeño en ventas, dado que este último puede modificarse según el grado de satisfacción que tengan los vendedores con su trabajo. El nivel de satisfacción laboral, como se ha señalado, depende de qué tantas recompensas, satisfacciones, retos o frustraciones encuentre el vendedor en las actividades o tareas de ventas que realice. La satisfacción laboral puede afectar otros determinantes del desempeño, como con la motivación que tenga el vendedor y la clara percepción de las funciones que va a desempeñar.

Por ejemplo

Los vendedores que perciben una gran incertidumbre en cuanto a las expectativas de lo que se espera que haga y cómo lo haga, tienden a estar menos satisfechos con su desempeño que aquellos que saben claramente cuales son sus funciones y que se espera de ellos.

- Percepción del Rol, en la literatura de ventas este factor interno se conoce como la percepción de las funciones y se refiere al entendimiento individual de las demandas, expectativas y presiones que le comunican a un vendedor los individuos que le rodean. Las personas que rodean a un vendedor son sus compañeros, supervisor directo, director de ventas, altos ejecutivos comerciales y familiares, todo aquel que tenga interés en el desempeño del vendedor. La manera como el director o supervisor de ventas comunique sus expectativas y demandas con respecto al cómo realizar las funciones por el vendedor, tendrá un gran impacto en la fuerza de ventas y su desempeño.

Por ejemplo

El desempeño de un vendedor puede verse afectado cuando, por un lado, su supervisor le exige adelantar las tareas administrativas de ventas en su tiempo libre, y por el otro lado, su esposa e hijos le exigen que el tiempo libre lo dedique a la convivencia familiar; este conflicto de roles angustia mentalmente al vendedor y merma su desempeño laboral.

- Factores Personales, se consideran como las características individuales que están relacionadas con el desempeño de la fuerza de ventas, pero que no son parte ni de las aptitudes, habilidades, motivación y/o percepción del vendedor. Aunque los factores personales pueden afectar el desempeño en ventas, no es posible determinar las características personales relacionadas con el desempeño, ya que estas son específicas a determinadas situaciones, industrias o productos en particular.

Por ejemplo

La fuerza de ventas en la industria de productos para la belleza, ventas por catalogo como AVON o ESIKA, se compone por mujeres con ciertas características personales de empatía, energía positiva, atractivo físico y logros educativos.

B. Factores Externos

Este tipo de factores pueden ayudar o limitar directamente el desempeño en ventas, sin que se puedan controlar o identificar de antemano por parte del vendedor, como también pueden interactuar con otros determinantes y afectar el desempeño.

Entre estos factores se destacan: la competencia o la falta de ella, el tamaño del territorio de ventas, la participación de mercado de la empresa, la inversión en campañas publicitarias, eventos climáticos, cantidad de vendedores a cargo por supervisor de zona, concentración de clientes en el territorio de ventas, potencial del mercado, etc.

Ahora bien, estos factores pueden clasificarse en tres grupos: circunstanciales, de organización y de administración de ventas, los que se analizan y detallan a continuación.

- Circunstanciales, el desempeño de un vendedor puede recibir la influencia de factores circunstanciales que con frecuencia están más allá de su control, entre estas variables se encuentran la economía; el desarrollo de la sociedad, en la cultura, en la ley y en la política; la tecnología y la competencia. Los directores deben estar atentos a los cambios y las nuevas tendencias en estas cuatro áreas, dado que una modificación en cualquiera de ellas puede tener un impacto inmediato en el desempeño de ventas.

Por ejemplo

Un cambio tecnológico en la industria automotriz puede llevar al desarrollo de un nuevo modelo de automóvil, por lo que la fuerza de ventas deberá capacitarse en las habilidades técnicas de este nuevo producto y aprovechar la oportunidad que da este factor circunstancial, para aumentar las ventas.

Desde otro punto de vista, las nuevas tecnologías han afectado positivamente el desempeño de los vendedores; es así como, los PC portátiles han aumentado la productividad de la fuerza de ventas en la actualidad.

- Organizacionales, las variables organizacionales como: la cultura organizacional, el recurso humano, las políticas financieras y administrativas, la posición competitiva en el mercado, la mezcla de marketing y las políticas de sueldos – recompensas; pueden tener un impacto directo en el desempeño de la fuerza de ventas.

Cada uno de estos factores externos afecta la gestión de ventas que realizan los representantes, en consecuencia, los altos ejecutivos comerciales o la dirección de ventas debe analizar y administrar de tal forma estas variables, para que puedan influir positivamente en el compromiso y desempeño de la fuerza de ventas.

Por ejemplo

La cultura de una organización se constituye a partir de los valores y creencias de la alta gerencia, estos valores darán forma a los planes de marketing y de ventas; donde si la organización esta altamente comprometida con atender mejor las necesidades de los clientes, se trasmitirá este valor a los programas de capacitación de ventas y de recompensas.

- Administración de las ventas, es necesario reconocer que casi todo lo que hace el director de ventas puede afectar la actuación de sus vendedores, es decir, la forma en cómo el director de ventas planifique y organice la fuerza de ventas tiene un impacto importante en el desempeño en ventas.

En esencia los directores o supervisores de ventas son líderes –u ocupan cargos de liderazgo-, por lo que deben comprender a cabalidad qué hace un líder eficaz. El liderazgo es también un determinante importante en el desempeño de los vendedores, es así como, aquellos directores y supervisores de ventas que son buenos líderes tendrán más éxito al motivar a su fuerza de ventas, lograrán que éstos se esfuercen más y mejoren su desempeño en ventas.

Por ejemplo

Las decisiones de selección y capacitación que tome la dirección de ventas pueden influir mucho en el nivel de aptitud y habilidad -factores internos- de la fuerza de ventas y, de esta forma, mejorar el desempeño de los vendedores.

Retomemos nuestro tema en estudio. La dirección de la fuerza de ventas incluye entre sus funciones evaluar el desempeño de los vendedores. Los directores y supervisores de ventas deben saber y medir lo que están haciendo sus subordinados, como la base para establecer los programas de compensación o las acciones correctivas para mejorar el desempeño.

Por ejemplo

Cuando se establecen los criterios de medición del desempeño en ventas y se estudian las actividades de los vendedores, es posible diseñar nuevos programas de capacitación para mejorar el desempeño. Es decir los métodos de evaluación de desempeño permiten a la vez, desarrollar herramientas de capacitación.

La evaluación del desempeño es premisa básica para la toma de decisiones gerenciales relacionadas con la compensación, capacitación, motivación y programas de mejoras al desempeño, de los vendedores. Cuando la evaluación del desempeño es comunicada a los vendedores, es posible descubrir en forma individual las oportunidades de mejorar que tiene cada vendedor.

Por ejemplo

Los vendedores con bajas ventas pueden percibir que algo están haciendo mal, pero no saben con certeza qué es o cuál es el problema en su gestión de ventas. El contar con normas objetivas –o procedimientos- establecidas por la dirección de ventas, les permitirá medir su desempeño y captar las oportunidades para mejorar las ventas.

Para medir el desempeño se deben utilizar criterios cuantitativos y cualitativos, que deben ser establecidos de manera formal por la dirección de ventas, y ser comunicados oportunamente a la fuerza de ventas. En ambos tipos de evaluación, la dirección de venta enfrenta la difícil tarea de establecer normas a partir de las cuales evaluar el desempeño de un grupo de individuos.

- Los criterios cuantitativos poseen, normalmente, la ventaja de ser específicos y objetivos. Para estos criterios el desempeño de los vendedores debería evaluarse en función de las entradas y las salidas, es decir, las actividades de ventas y los resultados de éstas.

Medidas cuantitativas de entrada, que son aquellas que evalúan el desempeño del vendedor en base a las actividades de ventas que realiza:

1) Porcentaje de visitas, como el número de visitas a clientes potenciales, a los actuales, en periodos semanales o mensuales.

2) Gastos relacionados con la venta directa, como total de gastos o como un porcentaje de las ventas reales.

3) Actividades no relacionadas con las ventas, tales como las exhibiciones de promoción, seminarios de capacitación celebradas con clientes, asistencia a capacitaciones realizadas por la empresa y otras.

Medidas de salida cuantitativas, que son aquellas que evalúan el desempeño en base a los resultados obtenidos por los vendedores:

1) Volumen de ventas por producto, grupo de clientes y territorio.

2) Volumen de ventas como porcentaje de la cuota o potencial de ventas del territorio.

3) Margen de utilidad bruta, ya sea por línea de productos, grupo de clientes o territorio.

4) Pedidos, por número de pedidos o su importe en dinero, para un vendedor en un periodo dado.

5) Porcentaje de cierres, en cuanto a la cantidad de pedidos concretados dividida por el número de visitas.

6) Clientes, porcentaje de clientes actuales y el número de nuevos clientes.

- Los criterios cualitativos, a pesar de reflejar dimensiones más generales del comportamiento, se encuentran limitados por el juicio subjetivo de los evaluadores. El establecer normas cualitativas implica dar paso a la subjetividad y perjuicio de quienes las realizan, entre éstos se encuentran:

1) Conocimiento del vendedor, sobre los productos, de las políticas de la empresa y de la competencia.

2) Administración del tiempo y preparación de las visitas.

3) Relaciones con los clientes.

4) Aspecto personal.

5) Personalidad y aptitud del vendedor, en cuanto a su cooperación con otros vendedores o con el equipo de venta, creatividad para resolver problemas o cerrar ventas e ingenio.

Un buen programa de evaluación del desempeño se basará en el mayor número posible de criterios, tanto cuantitativos como cualitativos; lo anterior, para evitar errores, evaluaciones imprecisas o desviadas.

Por ejemplo

Para la empresa FOTOFLIG que se dedica a dar el servicio de vuelos entretenidos para fiestas de fin de año de grandes empresas. Su fuerza de ventas esta compuesta por 5 agentes que se dedican a visitar diferentes empresas de la región. El informe de visitas mensual es:

Vendedor	Número de Visitas
1	28
2	12
3	19
4	35
5	25

En base a esta información y tomando el criterio de porcentaje de visitas, es posible concluir que el vendedor 4 es el que tiene un mejor desempeño. Pero, ¿Realmente podemos afirmar que el mejor desempeño es del vendedor 4? No, dado que el criterio de porcentaje de visitas no nos dice nada de cuántas ventas se concretaron.

1.5. La Comunicación después de la Supervisión y Evaluación

Las dos amplias categorías de influencias en el desempeño de la fuerza de ventas (internas y externas) reciben influencia directa o indirecta de la dirección o supervisión de ventas, por lo que, resulta crítico que la organización de ventas mantenga canales de comunicación fluida en todas las direcciones, antes – durante y después de la supervisión y evaluación de la fuerza de ventas.

Implícitamente, la comunicación juega un papel importante en el desempeño de un vendedor, es así como:

- En la selección y reclutamiento de los vendedores, la comunicación es esencial para evitar el conflicto o ambigüedad de rol que puedan percibir los candidatos.

- Durante el desarrollo del programa de capacitación de ventas, la comunicación representa la herramienta eficaz para informar las técnicas de ventas, traspasar las habilidades necesarias y reforzar las aptitudes innatas del vendedor.

- La planeación y la organización de ventas es inútil sino se retroalimenta a la fuerza de ventas con los resultados obtenidos, las cosas buenas que se hicieron y los problemas que se enfrentaron.

La falta de comunicación puede conducir a importantes discrepancias entre las percepciones de los vendedores y la de los directores de ventas, la comunicación eficaz es vital para eliminar el conflicto, la ambigüedad y la inexactitud de la percepción que conciba la fuerza de ventas del rol que deben desempeñar.

Realizar ejercicios nº 10 al 19

CLASE 05

2. CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Los vendedores operan en un ambiente altamente competitivo, dinámico, con muchas exigencias de información y preparación, para lograr una gestión de ventas efectivas con sus clientes. Un elemento clave para mejorar el desempeño, la motivación de los vendedores actuales y preparar e inducir a los nuevos vendedores, es la capacitación.

En las actualidad, las organizaciones de ventas entienden que un buen programa de capacitación es un componente esencial para el éxito de sus vendedores, porque son un factor fundamental para el alcanzar altos niveles de venta y ser competitivos en el mercado global.

2.1. Metas del Programa de Capacitación

Aunque la mayoría de las organizaciones de ventas establecen o determinan diferentes objetivos o metas de capacitación para su fuerza de ventas, es posible, llegar a un consenso de los objetivos más grandes e importantes para implementar programas de capacitación a los vendedores, a saber:

- Incrementar la productividad, la empresa espera que la capacitación aporte a los vendedores las habilidades necesarias para que su actuación en ventas contribuya de manera positiva al desempeño global de la organización. A corto plazo, la capacitación trata de enseñar las habilidades que poseen los miembros más experimentados de la

fuerza de ventas, y de esta forma acortar el tiempo en que un nuevo vendedor logre niveles satisfactorios de productividad.

- Mejorar el estado de ánimo, cuando el nuevo vendedor sabe qué se espera de su desempeño es menos probable que experimente la frustración que surge al tratar de realizar un trabajo sin una preocupación adecuada. De lo anterior, se puede extraer que con la capacitación la organización espera preparar a los vendedores para que realicen tareas de forma tal que su productividad se incremente con tanta rapidez como sea posible, lo que aumenta su confianza y satisfacción profesional, y por ende, mejora su estado de ánimo.

- Reducir la rotación del personal, si la capacitación de ventas conduce a un mejor estado de ánimo y una mayor satisfacción laboral, entonces la organización también espera que ésta reduzca la rotación del personal –la periodicidad con que los empleados son despedidos o renuncian y el posterior contrato de nuevos empleados-. Cabe destacar que, es más probable que los vendedores jóvenes e inexpertos se desaliente y renuncien, cuando se sienten mal preparados, insatisfechos profesionalmente y frustrados por su mal desempeño; en comparación que los vendedores más expertos. Una alta rotación de los vendedores trae consigo una baja en las ventas y debilita la relación entre clientes-vendedores, debido a que los clientes pueden desconfiar de la seriedad de la empresa proveedora y cambiarse a la competencia.

- Mejorar la relación con los clientes, la menor rotación del personal -que se espera obtener un buen programa de capacitación- va acompañada del beneficio que significa la continuidad en la relación con los clientes; que un mismo vendedor visite una cartera especifica de clientes, en forma periódica, promueve la lealtad de los últimos y mejora la gestión de los vendedores, dado que manejan más eficientemente sus preguntas, objeciones y quejas.

- Mejorar las habilidades de venta, de la implementación del programa de capacitación se espera mejorar las habilidades básicas de ventas, lo que a corto plazo mejora el desempeño en ventas.

En síntesis, las cinco grandes metas de la capacitación ya descritas, encierran los más importantes problemas que -hoy en día- enfrentan las organizaciones de ventas y que afectan directa o indirectamente al desempeño de la fuerza de ventas. Pero, no limita a las organizaciones a implementar programas de capacitación cuyas metas difieran a las mencionadas, como por ejemplo “mejorar la atención” bajo la orientación clara de aumentar la satisfacción del cliente y obtener los beneficios económicos de ello.

A continuación se mencionan, brevemente, algunos problemas que acarrea una fuerza de ventas mal capacitada y que se convierten en metas a abordar por las organizaciones en sus programas de formación.

- Lento crecimiento en las ganancias, las empresas no pueden crecer si dejan de adquirir nuevos clientes regularmente, debido a una fuerza de ventas mal entrenada y que no tiene la habilidad de "crear demanda" para sus productos y servicios. En muchos casos, los vendedores pueden crear la necesidad de comprar por parte de los potenciales clientes, necesidad que probablemente estos clientes no habían visto.

- Oportunidades de ventas perdidas, sólo un bajo porcentaje del mercado meta está en su "etapa de comportamiento de compra", -muchos consumidores ya adquirieron sus productos o ya sabe a quién comprárselo- en cualquier momento dado, por lo que, una fuerza de ventas no efectiva pasa por alto el entrar por esa ventana de oportunidad, por estar demasiado enfocada en la presentación, en lugar de estarlo en escuchar al cliente.

- Baja moral, una fuerza de ventas mal capacitada tiene la tendencia a quejarse de factores tales como el precio –piensan que ese es el problema que les impide ser efectivos con la venta-, cuando en realidad son sus pobres habilidades para vender lo que le está impidiendo lograr mejores resultados. Al culpar a la compañía por sus propios malos resultados, lo único que logran es hacer más grande el efecto negativo en el resto del equipo de ventas.

- No se generan nuevos clientes, toda compañía experimenta baches con su propia base existente de clientes. Los clientes actuales pasan por adquisiciones y fusiones, salen del negocio, cambian de línea, etc.; cuando la fuerza de ventas no está enfocada en adquirir nuevos clientes para compensar esa diferencia natural, el resultado será una empresa que pronto estará en problemas. Forma parte de la estrategia la necesidad de captar siempre nuevos clientes.

- La competencia gana participación de mercado, la fuerza de ventas puede dar a la organización una ventaja competitiva sobre la competencia, si los vendedores agregan valor al cliente, más allá de los atributos de los productos y servicios que venden.

- Falta de innovación, a menudo, la principal fuente de información de una empresa respecto a su mercado, es su propia fuerza de ventas. Una fuerza de ventas que no esté bien entrenada sobre cómo hacer preguntas efectivas y cómo investigar, puede dejar pasar tendencias del mercado y, por lo tanto, grandes oportunidades para nuevos productos. Por lo anterior, la empresa no obtiene el tipo de información de mercado que le permitiría innovar, crear nuevos productos y servicios; y que les permiten diferenciarse de la competencia.

- Clientes inadecuados, la fuerza de ventas menos efectiva tiene la tendencia de no contar con visión estratégica, el resultado es un esfuerzo fútil e inadecuado y poco enfocado, que traerá clientes que se alejaran pronto de la empresa.

Para los directores de ventas, sin duda, la tarea de capacitar a su fuerza de ventas es importante; no obstante, existen numerosos problemas que se deben sobrepasar cuando se

lleva a la práctica el programa de capacitación. Los obstáculos más importantes son los siguientes:

i. Los altos ejecutivos no se comprometen con la capacitación de la fuerza de ventas, no destinan los recursos necesarios o no facilitan el desarrollo del programa. Para ellos, la capacitación pasa a ser un factor secundario que en ningún caso podría afectar positiva o negativamente el desempeño de la fuerza de ventas.

ii. Los programas de capacitación de la fuerza de ventas no están adecuadamente financiados o no representan una prioridad para la organización, como para invertir en ellos.

iii. Los vendedores a capacitar son apáticos cuando se trata de asistir a una capacitación, pues sienten que es una perdida de tiempo o no se motivan por el contenido de la capacitación. En parte, sienten que es una pérdida de tiempo, que les impide concentrar sus funciones en lo que realmente importa.

iv. Los vendedores se resisten a los cambios que proponen los programas de capacitación en su gestión de ventas; que cuando se trata de aquellos vendedores más experimentados la resistencia al cambio es un obstáculo importante. Como se menciona, esta resistencia está determinada, principalmente, por una incapacidad para adaptarse al cambio.

Estos obstáculos esconden la verdadera barrera que se debe enfrentar cuando se presenta un programa de capacitación, que es "la falta de credibilidad de los programas existentes", lo que se refleja en las creencias de la administración de que estos programas están logrando poco y, por lo tanto, se pueden eliminar y destinar esos recursos a la promoción de ventas.

De lo anterior, se extrae la enseñaza de que los programas de capacitación tienen que convencer, persuadir y ser vendidos como cualquier otro producto o servicio interno de la organización. Ahora, es más fácil convencer a la dirección de ventas con programas bien diseñados, lo que será el tema a abordar en el siguiente tópico.

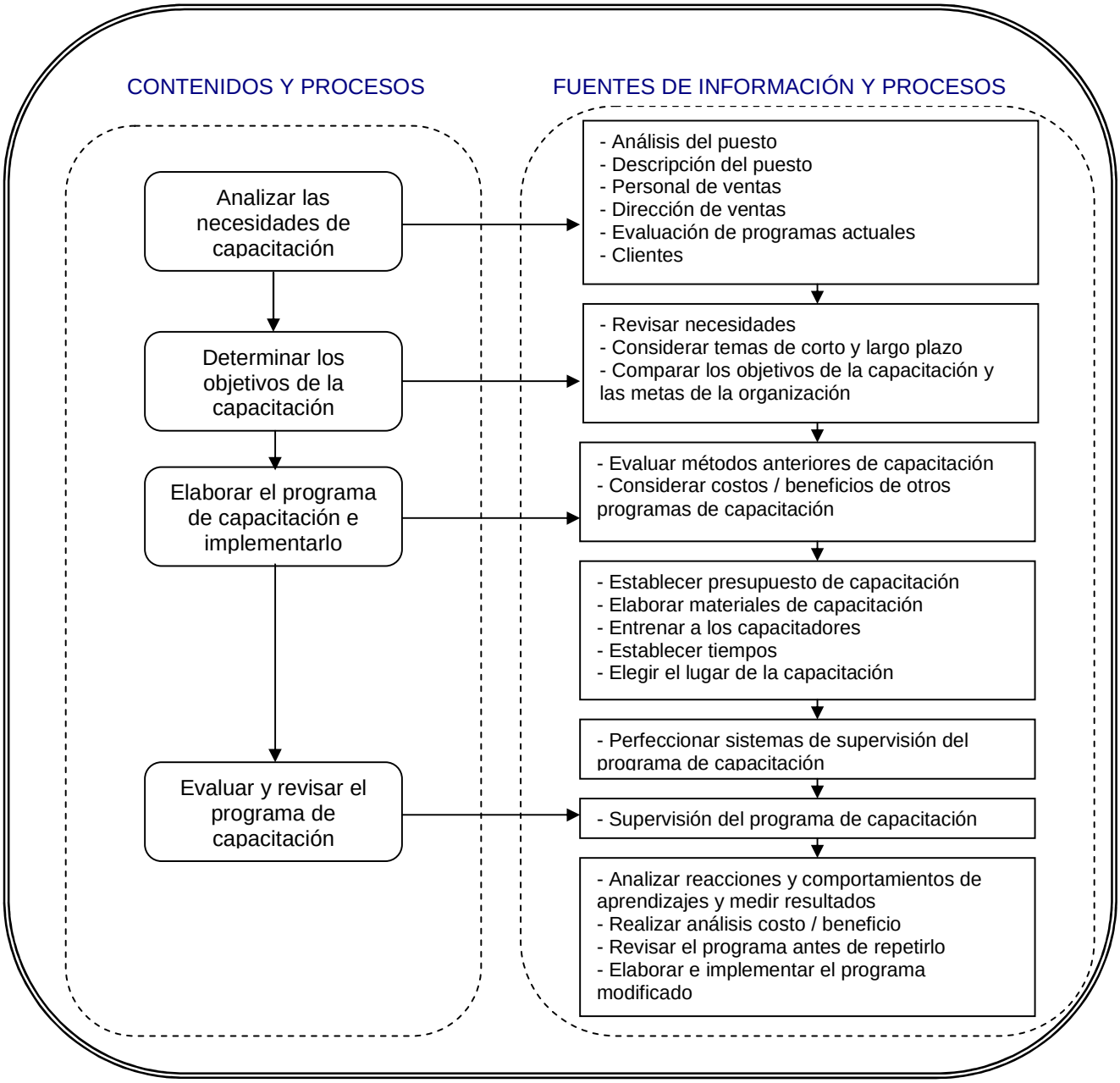
Realizar ejercicio nº 20

CLASE 06

2.2. Contenidos del Programa

Para generar la credibilidad en la capacitación de la fuerza de ventas, se deber partir de un adecuado diseño del programa de capacitación a presentar, para lo cual se puede seguir la siguiente pauta.

Figura Nº 5: Pauta a seguir en el Diseño del Programa de Capacitación



En cuanto a los contenidos y procesos que se deben seguir como pauta para el diseño del programa de capacitación de la fuerza de ventas, a continuación se describe de manera práctica cada uno de ellos.

I. Analizar las necesidades de capacitación

Este contenido es el punto de partida para generar la credibilidad en el programa de capacitación de la fuerza de ventas. Por ende, el análisis de las necesidades se debe llevar a cabo a profundidad y en detalle, al recurrir a la mayor cantidad de fuentes de información.

Las fuentes de información más utilizadas son:

- Acompañar a los vendedores en terreno;
- Observar y entrevistar directamente a los vendedores, preguntarles qué les hace falta para tener un mejor desempeño;
- Entrevistar a los supervisores quienes son los que están más cerca de la gestión de los vendedores;
- Entrevistar a miembros claves de la administración y con experiencia en otros programas de capacitación;
- Consultar los registros de la organización en cuanto a la rotación del personal, evaluaciones de desempeño en ventas, análisis de costos y ventas;
- Y recurrir a los clientes, entrevistarlos en cuanto a que les hace falta a los vendedores, comparar la gestión de nuestros vendedores con los de la competencia y qué se espera de los vendedores.

II. Determinar los objetivos de la capacitación

Se eleva la credibilidad del programa de capacitación cuando se establecen objetivos medibles, claros, realistas y específicos. Es esencial que los objetivos que se determinen tengan la posibilidad de cuantificarse, lo que facilitará la evaluación posterior del programa implementado.

De manera práctica es posible mencionar algunos ejemplos de objetivos, como:

- “Formar nuevas habilidades técnicas en la fuerza de ventas”, es decir, capacitar el aprendizaje acerca de nuevos productos, nuevas técnicas o procedimientos de ventas.

- “Incrementar en un 10% las ventas por equipo de ventas”, en este objetivo se puede visualizar el aporte y la intención de la administración para implementar un programa de capacitación de la fuerza de ventas.

- “Enseñar a los vendedores el cómo visitar nuevas cuentas”, en este se presenta un objetivo específico que responde a una necesidad identificada por los propios vendedores, o el supervisor, y/o la dirección de ventas.

III. Elaborar el programa de capacitación e implementarlo

En este punto, la dirección ya ha tomada lo decisión de la realización de un programa de capacitación de la fuerza de ventas, se han determinado los objetivos a lograr en la formación de los vendedores y si la preparación – elaboración de la capacitación estará a cargo de un grupo de expertos externos o internos.

En general, las pequeñas empresas contratan externamente sus necesidades de capacitación y, al contrario, las grandes empresas elaboran la mayor parte de sus programas de capacitación, sólo para necesidades especializadas contratan expertos externos.

Por ejemplo

Se debe poner especial cuidado cuando se contratan los servicios de agencias de capacitación, se debe contratar fuentes externas sólo si éstas cumplen con los objetivos de la organización. En muchos casos, las grandes empresas han invertido grandes sumas en programas de capacitación externo que no logran un efecto duradero en la formación de la fuerza de ventas.

IV. Evaluar y revisar el programa de capacitación

El siguiente paso en el diseño, es elaborar un sistema de medición y evaluación del programa de capacitación de la fuerza de ventas. Existen diferentes Test o pruebas de medición que, actualmente, se encuentran disponibles para apoyar a la dirección de ventas a evaluar el aprendizaje obtenido luego de la capacitación. Pero, ¿Es posible evaluar la capacidad de un representante de ventas para mostrar su producto?, esto es algo más difícil de medir.

El supervisor y los clientes, son fuentes de información y retroalimentación importantes para facilitar la tarea de evaluar el programa implementado, pues permiten dar seguimiento y entregar reportes sobre la gestión en terreno de los vendedores, la aplicación de las técnicas aprendidas, las habilidades adquiridas y/o el conocimiento de los nuevos productos o de la empresa.

Las evaluaciones del desempeño en ventas proporcionan pruebas adicionales sobre el valor de la capacitación, aunque tal información debe ser utilizada con cuidado debido a que los cambios en el desempeño o las variaciones en las ventas, tal vez tengan su causa en factores no relacionados con la capacitación. En el caso que la dirección de ventas pretenda que la capacitación ponga fin a los problemas en el desempeño de la fuerza y/o la caída en las ventas, no hace más que poner en duda la credibilidad del programa de capacitación y se pierden todos los esfuerzos realizados.

Una vez que se ha estudiado el cómo diseñar el programa de capacitación, es necesario introducir al alumnos en el punto "a quienes vamos a capacitar". Esta es la premisa básica para la preparación de los temas a capacitar.

a) Capacitar a los nuevos vendedores, la mayoría de las grandes empresas cuentan con sus propios programas de capacitación e inducción para los nuevos vendedores, los que difieren considerablemente en duración y contenidos, dependiendo de la industria, las políticas administrativas, la naturaleza de los puestos de ventas, los tipos de productos y servicios, y las necesidades específicas. No existe un plazo establecido, en la literatura, para la capacitación de los nuevos vendedores; pero, en general cuando ingresa el vendedor a la organización se destina un par de días a las tareas de oficina, luego una capacitación en las habilidades técnicas y de conocimiento de los productos, y se finaliza con la capacitación en terreno del nuevo vendedor, bajo la observación del supervisor o líder del equipo de venta.

Las razones del por qué que se diferencia la capacitación de los nuevos vendedores, se exponen a continuación:

- Las necesidades de capacitación varían de una empresa a otra, e incluso dentro de la misma empresa. Por ejemplo, cuando se trata de capacitar la fuerza de ventas de una línea de productos altamente tecnológicos se necesita de una capacitación más extensa y compleja; en cambio, para la fuerza de ventas de un producto masivo y estándar de la misma empresa, se requiere de una capacitación más corta y más sencilla.

- Debido a las variaciones de las necesidades y aptitudes de lo vendedores, dado que los vendedores más experimentados tienen menos necesidad de capacitación que los inexpertos.

- Según la filosofía de la empresa, algunos creen que la capacitación de los nuevos vendedores debe concentrarse en al principio de la carrera de ventas, pero otros opinan que debe distribuirse entre un periodo de tiempo más largo, para incluir el aprendizaje práctico.

b) Capacitar a los vendedores con experiencia, con el tiempo los vendedores van perdiendo su conocimiento, ya sea por la evolución de la competencia, cambio en las condiciones del mercado y de la organización -nuevas políticas, productos, servicios-, como por sus propios

cambios de estilos personales de ventas, los que con el paso del tiempo pueden ser menos efectivos; para lo cual, la capacitación responde a la necesidad de actualización o de adquirir habilidades más avanzadas, por parte de los vendedores más experimentados.

Es importante destacar que, la capacitación constante para la fuerza de ventas más experimentada representa una inversión en el activo más valioso de la organización de ventas.

c) Capacitar antes de una promoción, la que hace referencia a la capacitación adicional que recibe un vendedor ante la posibilidad de ser promovido. Puede entenderse como promoción, el ascender de representante de venta a jefe de equipo, supervisor o director de ventas; como también, recibir la responsabilidad de atender a clientes o cuentas más importantes, transferirlo a un territorio más atractivo o asumir un cargo de administrativo al interior de otra unidad de la organización. En este caso el vendedor enfrentará nuevas responsabilidades e incluso nuevas funciones, eso explica la necesidad de ser capacitado en esta situación.

Cuando se ha definido el sujeto a capacitar y la necesidad de capacitación de éste, se pueden determinar los temas a abordar en la formación en ventas. Este punto de análisis, también puede ser segregado de acuerdo a quien va dirigida la capacitación, como se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 4: Temas a tratar en la Capacitación en Ventas

Dirigida a	Temas a tratar	Objetivos y Beneficios	Ejemplos
Capacitar a Nuevos Vendedores	1) Conocimiento del Producto, sobre su fabricación, cómo se usa, cómo no debe usarse, y comparado con el producto de la competencia.	Su objetivo es permitir que el vendedor aporte a sus clientes en perspectiva la información necesaria para tomar decisiones correctas. Algunos de sus beneficios son: el vendedor adquiere orgullo y confianza en su producto, confianza en sí mismos, comunicación con sus clientes al utilizar vocabulario técnico y operativo, y entender el funcionamiento y diagnóstico del producto.	- Las fuerzas de venta de productos tecnológicos como PC personales, calculadoras, cámaras digitales, etc., dedican más tiempo a capacitar sobre este tema. - Las empresas con una orientación clara hacia el cliente, determinan este tema de capacitación para dar un mejor servicio.
	2) Orientación al mercado, conocer sobre la industrias sus factores amplios como específicos.	Su objetivo es dar un conocimiento más acabado a los vendedores, con respecto a sus clientes y la posición de la empresa en la economía. Aporta beneficios como: permite al vendedor participar de la determinación de las cuotas del mercado, apoyar a los clientes en sus problemas de competencia y mayor conocimiento del cliente.	- Se puede recurrir a información sobre presiones inflacionarias para convencer a los posibles clientes para que adelanten su fecha de compra. - Estimular la demanda informando a los clientes sobre la actuación de variables externas que afectaran el mercado.
	3) Orientación a la empresa, las diferentes políticas de la empresa afectan el desempeño en ventas; por lo que, es necesario que los nuevos vendedores conozcan de éstas.	Su objetivo es aportar a los vendedores el conocimiento sobre las políticas y procedimientos de la empresa, en cuanto a políticas de crédito, modificaciones de producto, de recursos humanos, de marketing, etc. En cuanto a sus beneficios, permiten una relación más fuerte con sus clientes, debido a que estos manejan diversos temas de la organización a la que representa.	- La mayoría de las organizaciones de ventas exitosas cuentan con manuales de ventas, que permiten al vendedor dar respuestas a las preguntas de los clientes.
	4) Administración de tiempos y territorios, los nuevos vendedores necesitan apoyo sobre la forma de administrar su tiempo y su territorio.	Su objetivo es enseñar a los vendedores a planificar y administrar su tiempo y territorio de ventas. El beneficio central de esta capacitación es que la administración más efectiva, tanto del tiempo como del territorio de ventas, ha conducido a un aumento en las ventas.	- A veces, un vendedor posee habilidades en todas las áreas excepto en un manejo eficiente de su tiempo, y pierde el 80% del tiempo con clientes que sólo representan el 20% de su cuota de ventas.

	5) Tecnología, como noteboock, agendas electrónicas, celulares, impresoras, etc.	Su objetivo es capacitar a los vendedores en la tecnología al servicio de los vendedores. El poseer vendedores capacitados en las nuevas tecnologías informáticas presenta beneficios como: han facilitado el trabajo administrativo, es una herramienta útil para la retroalimentación y permite la centralización de datos rápidamente.	- Los computadores personales han permitido que los representantes de ventas realicen presentaciones interactivas del producto con sus clientes, demostraciones de los servicios que tiene la empresa, mantener un contacto directo con la dirección de ventas e información-comunicación en línea de nuevos clientes o actividades.
Capacitar a la fuerza de ventas en temas especializados	1) Criterios para aplicar descuentos.	Permite capacitar a los vendedores en el cómo y cuánto descuento aplicar.	- Generalmente, los vendedores entregan descuentos muy rápido o pierden una venta por no entregar un descuento.
	2) Técnicas y tácticas de negociación.	Conocer, aplicar y manejar nuevas técnicas y tácticas de negociación en ventas.	- El no conocer técnicas de negociación llevan a fracasar el cierre de la venta.
	3) Presentaciones en Ferias o Exhibiciones.	Capacitar a los vendedores que participan en ferias industriales y de esta forma invertir en el rendimiento de lo que se gasta en estas ferias.	- Aunque los vendedores seleccionados son los mejores en lo que hacen, para representar a la empresa, no necesariamente poseen las habilidades para trabajar en una feria industrial.
	4) Lenguaje corporal.	Capacitar al vendedor en el lenguaje no corporal y, por ende, mejorar la comunicación con el cliente.	- La comunicación no verbal inadecuada muchas veces causa una desconfianza y perjudica la venta con el cliente.
	5) Desempeño en ventas.	Ayuda a los vendedores a trabajar problemas o temas que podrían limitar su desempeño.	- Los investigadores han informado que la ansiedad de las visitas de ventas puede acarrear problemas reales tanto en la eficacia como la eficiencia de un vendedor.

Realizar ejercicios del nº 21 al 23

CLASE 07

2.3. Dónde y Cuándo debe realizarse la Capacitación

El dónde y cuándo de la capacitación en ventas responden los métodos a utilizar en la formación o capacitación especializada del vendedor. Los métodos de capacitación más usuales son la capacitación en el trabajo, la instrucción individual, clases en las instalaciones, seminarios externos y tareas para el hogar.

i. Capacitación en el trabajo o para el puesto, se refiere a la capacitación en ventas que se realiza en donde se desempeñan las actividades del vendedor, es decir: en terreno, en las oficinas comerciales, en puntos de ventas, etc. Con respecto al cuándo se utiliza, es el método más común para capacitar a los nuevos vendedores –es decir, se usa como proceso de inducción- o al inicio de la carrera del vendedor. En este tipo de método sobresale el pensamiento de "aprender haciendo", que se apoya en la entrega del manual de ventas al alumno.

Antes de continuar, es necesario ahondar en las claves para una efectiva capacitación en el trabajo: formar equipos de trabajo, reuniones con expertos o directores de ventas, la interacción con el cliente, la asesoría del supervisor o jefe del equipo de ventas o vendedor más experimentado, y por último, la comunicación entre compañeros con fines de aprendizaje mutuo.

ii. Instrucción Individual, es la capacitación en ventas que se realiza en forma individual ya sea por el supervisor, jefe de equipo o director de ventas a un vendedor en particular y sobre un tema específico. Este método es utilizado cuando un nuevo vendedor se incorpora al equipo de trabajo o cuando se entrena a un vendedor con experiencia que ha sido promovido de cargo.

iii. Clases en las instalaciones, este método se utiliza para los programas de capacitación organizados internamente, relacionados a temas específicos para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas o dar a conocer las nuevas políticas o procedimientos en ventas implementados por la dirección. Los que consisten en la realización de clases en las propias instalaciones de la empresa, en donde se cuenta con el equipo, material y recursos necesarios para la realización del programa.

Algunas ventajas de este método son: cada alumno recibe información estándar en materias como conocimiento del producto, políticas de la empresa, características del cliente y mercado, habilidades de ventas; permite un ahorro del tiempo gerencial al capacitar a un grupo de alumnos; el empleo de materiales audiovisuales; y la oportunidad de interacción entre los alumnos. Las desventajas van por el lado del costo y la organización, dado que requiere reunir a los vendedores en un mismo lugar geográfico (las instalaciones de la empresa), costear pasajes, alimentación y alojamiento, lo que a la vez requiere de una adecuada organización. Debido a los altos costos, la dirección de

ventas trata de sacar el máximo provecho de la capacitación y organiza cubrir muchos temas, que pueden no ser retenidos por los alumnos, perjudican la interacción entre los alumnos debido al poco tiempo e implican un gran desgaste de los alumnos.

iv. Seminarios externos, este método -generalmente- se usa para los programas de capacitación externos, en donde se contrata a un grupo de expertos para capacitar a un grupo importante de la fuerza de ventas sobre un tema especifico -de actualización, técnicas avanzadas, tecnológico, desempeño y competitividad, servicio al cliente-. La respuesta al cuándo de la capacitación queda implícitamente respondida al determinar el tema a capacitar.

v. Tareas para el hogar, este método de capacitación implica el uso de medios electrónicos de capacitación como Internet, manuales en formato CD/DVD, auto-evaluaciones, materiales de estudio, grupos de video conferencias, archivos de audio, etc. Este tipo de técnicas, permiten capacitar al alumno desde su hogar, en su tiempo libre, a su disposición y criterio. La capacitación en línea es un método que esta creciendo a gran velocidad, no sólo por la ventaja que representa estar interactuando en línea, sino también, por la entrega efectiva de la información.

Cabe destacar que, aunque la capacitación electrónica es efectiva para cierto tipo de información o tema a capacitar, no elimina la necesidad de una capacitación personal de los vendedores.

Es posible que un mismo tema a capacitar requiera de dos o más técnicas a utilizar, de esta forma podemos mencionar que:

- La capacitación para el cargo de vendedor, que se realiza en donde se desempeñan las actividades y es más conocida como entrenamiento en ventas; utiliza los métodos de “en el trabajo”, “instrucción individual” y “clases en las instalaciones u oficinas comerciales”.

- La capacitación o inducción de los nuevos vendedores, en donde se instruye al vendedor en las características del producto, de la organización y las habilidades técnicas en ventas; se utilizan los métodos de “seminarios externos” y “clases en las instalaciones de la organización”.

3. LA COMUNICACIÓN EN LA MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE VENTA

En la actualidad, el concepto de “Inteligencia Emocional” se ha convertido en un elemento decisivo a la hora de evaluar la capacidad de un profesional, por delante incluso de su formación o de su experiencia laboral; la aplicación de este concepto no es la excepción para un representantes de ventas.

Definición de Inteligencia Emocional:

Para fines de nuestro estudio, se entiende como aquellos aspectos individuales relacionados con el modo de interactuar de la persona con todo lo que le rodea; es decir, cualidades como: motivación, empatía, autocontrol, astucia social, etc.

Los estudios sobre inteligencia emocional tratan de explicar las razones por las que personas con un elevado coeficiente intelectual fracasan, tanto en el ámbito profesional como en el particular, mientras que otras, teniendo un coeficiente mucho más discreto, triunfan en todas las facetas de su vida. Exponen que, la causa principal que lleva a esta situación, a primera vista contradictoria, es el bajo índice de inteligencia emocional en determinados profesionales. A partir de cierto nivel de responsabilidad no sólo es importante tener una buena formación técnica y ser brillante a nivel de razonamiento mental, además es importante saber transmitir y vender las ideas, saber conducirse en situaciones tensas y delicadas que impliquen negociación y, en definitiva, saber dirigir o ser líder en la ambigüedad y en la indefinición.

Este tipo de inteligencia les permite, a la fuerza de ventas, generar sinergias, impulsar acuerdos, gestionar en el conflicto, motivar y animar al logro a los colaboradores y, en definitiva, liderar a un equipo desde el carisma y no sólo desde la solidez técnica. Además, las competencias más directamente relacionadas con la inteligencia emocional suelen ser precisamente habilidades difíciles de capacitar o desarrollar.

El director de ventas, al igual que el director técnico de un equipo de fútbol, es un líder, un entrenador capaz llevar a sus jugadores al triunfo si, además de hacer cumplir las reglas básicas del juego y la estrategia, mantiene al equipo motivado y con una actitud positiva. Si entendemos la motivación como "mover a una persona en una dirección determinada", el director de ventas conoce cómo funciona el proceso de motivación de sus vendedores, a fin de aplicar las técnicas apropiadas que garanticen el éxito y, en este proceso, la comunicación es fundamental.

3.1. Cómo Influye la Comunicación Convincente en la Motivación del Equipo

Para poder comunicar, motivar, lo primero es identificar qué los motiva. Conocer qué motiva y qué desmotiva a los vendedores, cuáles son las expectativas de éstos, cómo se visualizan dentro de la organización, qué piensan del líder. De lo anterior, se extrae que el director, supervisor o líder del equipo de ventas, debe coordinar sesiones individuales con los miembros de su equipo, para identificar esos "valores motivacionales".

Una vez que se ha descubierto lo que su personal está haciendo bien, la comunicación es el instrumento que permite reforzar esas acciones, a través del reconocimiento oral y, preferentemente, de carácter público.

El reforzamiento positivo consiste en hacer saber a la persona que lo está haciendo bien, este tipo de comunicación convincente es la técnica que genera más impulso al cambio, que estar reforzando programada y estratégicamente a nuestro equipo de vendedores.

No obstante, que el vendedor no haya alcanzado la totalidad de su rendimiento, siempre debe ser reconocido su esfuerzo e impulsarlo a seguir adelante, pues ello incidirá en su actitud hacia el trabajo. Es decir, no se debe esperar a que ese individuo "objeto de su motivación" llegue al cien por ciento de su rendimiento, sino más bien, mediante la comunicación convincente el director o supervisor de ventas debe motivarlo cuando aún se encuentra de camino a su mejor desempeño.

Entre las decisiones que debe tomar el director de ventas, está la de asociar rendimiento y actitud del vendedor con el reconocimiento. El reconocimiento no sólo significa un beneficio monetario, porque existen variadas formas de reconocer al vendedor, por ejemplo:

- Se puede manejar un clima laboral óptimo en el departamento o unidad y fomentar la camaradería;

- Se puede instar al optimismo mediante las buenas noticias de la empresa;

- Desarrollar actividades creativas y de esparcimiento para reforzar los lazos humanos;

- Intentar conocer las aptitudes de cada miembro de su equipo de ventas y apoye con capacitación y desarrollo a esas personas con "potencial". Si la persona sabe que tiene futuro, que puede dar más para su crecimiento y el de la empresa, contribuirá de manera sobresaliente en el éxito del equipo de ventas;

- Proyecte un estilo gerencial "abierto" y participativo, escuche las ideas de sus vendedores y procure la búsqueda de soluciones a los problemas. Los estudios indican que el vendedor desea ser escuchado, saber que sus ideas son tomadas en cuenta.

Las personas usan distintas formas para expresarse o comunicarse en dos sentidos, pero existen dos formas básicas que son la comunicación verbal y la no verbal.

Realizar ejercicios nº 24 y 25

CLASE 08

3.2. Comunicación Oral: Ventajas y Desventajas

Esta forma de comunicación consiste en la transmisión de mensajes a través de la palabra. De esta definición podemos extraer algunos conceptos como:

Palabras: que son los signos que componen un lenguaje, los sonidos que constituyen el lenguaje.

Lenguaje: es un sistema de signos con los que el hombre comunica a sus semejantes lo que piensa y siente.

El lenguaje a utilizar en la comunicación depende del contexto social y la cultura en la que se desenvuelvan las personas que participan de la comunicación. El significado de las palabras también depende del contexto en que éstas se dicen y de las expresiones no verbales que las acompañan.

Por Ejemplo

Cuando un vendedor ambulante promociona sus productos en forma estática, sin expresión alguna en su rostro y en un lenguaje muy sofisticado como "vendo peinetas de colores"; puede que su mensaje no llegue al receptor y no cumpla con el objetivo.

En cambio, si este vendedor incorpora las expresiones no verbales al mensaje -al bailar- "Muchachita, Muchachita la peineta, péinate el pelo vamos pa´ misa" "Aquí encuentra peinetas de todos los colores y para todo evento" Estas palabras pueden significar atención, interés y motivación; para que los potenciales clientes se detengan a observar los productos.

De esta forma el vendedor puede cambiar la conducta del comprador, despertando sentimiento e incentivar al cambio de actitud, como se puede observar en el ejemplo anterior.

Cabe señalar, que para este tipo de comunicación el emisor debe considerar que una misma palabra puede tener diferentes significados para receptores distintos, es decir, cada persona asigna un concepto mental único a una misma palabra.

Por Ejemplo

Un vendedor puede utilizar la palabra "Barato", pero no todos tienen una misma concepción de esta palabra, es decir, algunos piensan que es de menor calidad, otros que es una buena oferta, o están aquellos que piensan que está en su precios, etc..

Entonces, para la comunicación verbal el emisor debe conseguir que el receptor le asigne el mismo significado a las palabras utilizadas de manera de no distorsionar el mensaje. Por lo tanto, para que comience la comunicación verbal en doble sentido se deben dar tres condiciones:

- La existencia de un código en común
- Que exista un interés mutuo en la comunicación
- Que se realice una retroalimentación continua

Con la comunicación verbal de doble dirección se intenta persuadir al receptor con nuestro mensaje. No obstante, debemos reafirmar que junto con la comunicación verbal, existe un estímulo verbal afectivo (tono y ritmo de voz) y un reestímulo no verbal (movimiento y expresión corporal).

Muchas veces se confunde el término de rumor, con una comunicación verbal informal, aunque lamentablemente se representa como un medio más de comunicación y circula en la comunicación informal, respondiendo al marco de referencia del que envío el mensaje.

A partir de este momento y para nuestros fines de estudio se presenta la siguiente definición del concepto de Rumor.

El Rumor

El rumor significa un escape de las tensiones emocionales del ser humano, las cuales son alteradas por cualquier cambio que ocurra a su alrededor y amenace su seguridad.

Supongamos la siguiente situación, la empresa para la cual usted trabaja -en el departamento de contabilidad- está siendo sumariada por la autoridad fiscal correspondiente, la causa o motivo es desconocida, aunque se escucha el rumor de que el contador no realizo las declaraciones tributarias legales. Si su puesto esta en peligro, por tal gestión, ¿Usted continuaría con este rumor?

El rumor se puede generar a partir de una versión verdadera o falsa, lo cierto es que el rumor va perdiendo su autenticidad conforme pasa de una persona a otra, quien puede agregar coloridos ingredientes u omitir aspectos importantes del mensaje –se distorsiona el mensaje-, a su conveniencia.

Es una especie de “alma interna” de las relaciones jerárquicas entre los empleaos y sus jefes, así como también siempre está presente en los conflictos y rivalidades en las relaciones laborales.

La motivación para la creación de un rumor responde a sentimientos de temor, esperanza, la hostilidad, la curiosidad y la falta de información; los que pueden dar origen a rumores de los distintos tipos.

Una forma de prevenir o cortar con la ola de rumores es con una comunicación oportuna, eficiente y eficaz, tanto en los niveles formales como informales de la organización.

Los administradores, en cuanto a los rumores, deben determinar objetivamente sus causas, confrontar las noticias distorsionadas o aumentadas, explicar la situación real y no evitar las aclaraciones por ilusas que éstas sean.

3.3. Comunicación Corporal: Ventajes y Desventajas

Parte importante de la comunicación en doble sentido lo conforma la comunicación de forma no verbal y que esta íntimamente relacionada con los sentimientos que el emisor experimenta en el proceso de comunicación.

Sabemos que la comunicación verbal va acompañada de expresión corporal y movimiento -comunicación no verbal-; en donde estas formas de comunicación deben apuntar hacia el mismo objetivo para no distorsionar el mensaje.

Por Ejemplo

Cuando queremos convencer a alguien de que el producto que estamos consumiendo es bueno, nuestra expresión corporal debe apuntar a lo mismo y no poner cara de asco o repugnancia.

No existe una única forma de comunicación no verbal, sino que existe una amplia gama de formas de este tipo de comunicación y que se deben tomar en cuenta en el proceso de comunicación no verbal.

a) El paralenguaje: se refiere a los aspectos contenidos en la palabra hablada, como volumen, inflexiones, pausa, énfasis utilizado, modismos, muletilla, velocidad, etc.

Por Ejemplo

Para la comunicación telefónica esta forma de comunicación no verbal es esencial, pues la persona que esta al otro lado del auricular no puede ver nuestras expresiones corporales, por lo que el único medio de expresión es el tono de voz. La inflexión, la velocidad y las pausas utilizadas permiten recrear en el receptor una percepción del emisor.

b) Las expresiones faciales: son los movimientos y gestos que se pueden hacer con el rostro. Junto con el habla, esta forma de comunicación verbal constituyen las principales fuentes de persuasión.

Por Ejemplo

Cuántas veces hemos conseguido lo queremos con una mueca de puchero y mirada de pena, "¡pucha! Si puedes lo haces", muy pocas personas se pueden resistir a esta solicitud.

c) Los movimientos corporales: los movimientos de manos y brazos pueden ser poderosos refuerzos para nuestros mensajes. La forma de saludar y presentarse es la base de la percepción del receptor sobre la seguridad y afectividad, del emisor.

Por Ejemplo

Cuando deseamos contratar a una recepcionista, la forma de presentarse y saludar es trascendental para la selección de personal. Si contesta con los brazos cruzados y de forma tosca, su comunicación no verbal nos estaría diciendo "no se acerquen a mí".

d) La comunicación táctil: comprende los distintos tipos de contacto que se pueden dar entre a alguna parte del cuerpo humano y otro cuerpo u objeto, con este tipo de comunicación se demuestra afectividad e intimidad.

Por Ejemplo

La forma como se estrechan las manos al culminar una reunión de trabajo, nos puede adelantar el estado del proceso de comunicación.

e) La comunicación visual: es la comunicación que se realiza con los ojos, la intensidad de la mirada, el movimiento de los ojos, el mirar directamente a los ojos del interlocutor o esquivar la mirada, o una mirada al vacío.

Por Ejemplo

Muchas veces hemos escuchado que aquel que no mira directo a la cara tiene algo que ocultar o no esta diciendo la verdad.

f) El espacio y los objetos: estos aspectos juegan un papel importante en la comunicación; en donde la decoración, la posición de los objetos o la existencia de éstos, la distancia entre el emisor y el o los receptores, son aspectos trascendentales en el proceso de comunicación.

Por Ejemplo

Los japoneses otorgan una gran relevancia a la decoración y la posición de los participantes -la cercanía del emisor- del proceso de comunicación, pues ellos valoran las comunicaciones más cercanas y no tan impersonales; a diferencia de la negociación americana más impersonal.

CLASE 09

3.4. Desarrollo de Actitudes Positivas en el Equipo de Ventas

Intentar hacer un cambio y tener la oportunidad de trabajar junto a otros para conseguir un objetivo en común, son dos de los motivadores más poderosos para llevar a cabo una dirección de ventas desafiante. Cuando se toman estos dos elementos y se colocan juntos, se tendrá el potencial para un equipo de alto rendimiento.

Para introducir el trabajo en equipo en la organización de ventas, se tiene que estar motivado y saber motivar, cuando se conoce el cómo se interrelaciona la gente, podrá infundir espíritu de equipo e incrementar la motivación que mueve a los miembros de su equipo. La dirección de ventas debe desarrollar actitudes positivas en el equipo de ventas, las que se describen a continuación.

A. Lo primero es, demostrar a los vendedores -con la importancia que tiene- la preocupación que la dirección de ventas tiene por ellos. Cuando los directores, supervisores o jefes de ventas se preocupan por sus equipos de ventas, estará satisfaciendo la necesidad básica de los vendedores de ser atendidos. Es esta sensación de seguridad la que les permite encontrar mayor motivación para trabajar más y mejor.

Por Ejemplo

Los equipos de trabajo -de ingeniería, diseño y fabricación- de una fabrica de automóviles, deben lograr tal cohesión para obtener el mejor rendimiento y resultados de su trabajo en equipo.

El cuidar a los vendedores que componen la fuerza de ventas marca la diferencia y no es algo caro de hacer. Normalmente, se necesita una pequeña cantidad de energía para fortalecer el capital humano de cualquier empresa.

Los directores de ventas que se preocupan por sus vendedores, se caracterizan por:

- Inspirar a sus vendedores a trabajar más duramente;
- Hacen que sus vendedores se sientan bien con el trabajo que desempeñan;
- Averiguan cuales son las fortalezas de cada vendedor;
- Preguntan a sus vendedores qué es lo que les gustaría hacer;
- Animan a los equipos a hacer más que lo que todos sus miembros podrían hacer individualmente.
- Trabajan con sus vendedores como compañeros, no como jefes;
- Animan a sus empleados a hacer cosas que nunca se les hubiera ocurrido hacer;
- Tratan a los vendedores con igualdad;
- Escuchan con atención a sus vendedores; y
- Forman equipos para que trabajen en común vendedores y directivos comerciales.

Por Ejemplo

Los vendedores no se preocupan por la organización, hasta que sabe cuánto se preocupa la organización por ellos. El preocuparse por sus vendedores es la diferencia que nunca podrán reemplazar los computadores, es función única de la dirección de ventas.

B. El director o supervisor de ventas deben dirigir el equipo de ventas desde el corazón, cuando se alienta a los vendedores se dice que se les está entregando corazón – pasión por lo que hacen. Esta es otra forma de preocuparse por la fuerza de ventas, demostrar que son

parte de la empresa, motivar sus acciones, estimular a su mejor desempeño y darles corazón.

C. Los directores o supervisores de ventas que saben motivar a sus equipos se preocupan por liderar, la motivación es una cuestión de cuidar lo que se hace y que se es parte de un todo. El líder debe permitir a su equipo pensar y hacer sus propias elecciones, ayudarlos a conservar y construir su dignidad, apoyarlos en la búsqueda de las razones por las que interesarse y por las que luchar, y a seguir su ejemplo.

D. Para motivar al equipo se debe estar motivado, este tipo de motivación directa procede del fuego en su interior, del deseo de hacer algo importante. Este deseo enciende la pasión, la que se trasmite al equipo de ventas, que tiene un impacto positivo y poderoso en todo su alrededor.

Por Ejemplo

Obligar y presionar al equipo de ventas a dar su mejor esfuerzo, no significa liderar. Liderar es algo que nace del corazón, deriva del interés por lo que se hace, preocuparse por lograr un cambio e interesar a los vendedores en que ese cambio es para mejor.

3.5. Principales Barreras de Comunicación

Muchas veces, aunque utilicemos la mejor técnica de comunicación se comprueba que el mensaje no llega en los términos adecuados o no ha sido recibido o interpretado correctamente.

¿Por qué ocurre esto? Recordemos que en la figura número dos -que se reproduce nuevamente en la página siguiente- de la presente unidad, se observo como la percepción y comprensión de los mensajes están influenciados por las experiencias y conocimientos personales del emisor.

El emisor como el receptor de una comunicación, en el proceso de la misma, desea ver las cosas desde su propio punto de vista y no como son en realidad, aún cuando esto sea incorrecto.

Este fenómeno se conoce como “Barreras a la Comunicación”, las que se relacionan con los siguientes factores:

- Al Entorno, como ruidos del ambiente, interrupciones varias (personas que consultan otras cosas o que están esperando), y el espacio físico.

- Al Emisor, falta de un código común con el receptor, imprecisión del mensaje o ambigüedad, falta de habilidad como incoherencias y expectativas exageradas, falta de empatía, actitud negativa ante la información contenida en la comunicación o con el receptor.

- Al Receptor, falta de atención al mensaje, defensa psicológica, tendencia a evaluar anticipadamente el mensaje o indiferencia, proyección de nuestras preferencias en la comunicación, falta de feedback y efecto "halo"[3].

Para superar las barreras a la comunicación se debe seguir algunos consejos prácticos:

- Escuche todo lo que la otra persona esta comunicando, aunque no comparta sus ideas o no le agrade lo que esta escuchando. La no disposición a escuchar puede modificar el mensaje a su conveniencia.

- No emita un juicio sobre el mensaje a partir de sus perjuicios o estado emocional.

- Escuche todos los puntos de vista de quienes intervengan en una conversación o discusión.

- Planifique la forma de cómo comunicar algo, cuando no se planifica lo que se desea comunicar la improvisación puede distorsionar el mensaje.

- No exprese una opinión si no está seguro de lo que dice, la predisposición del receptor puede cambiar o verse afectada cuando el emisor no domina lo que esta comunicando.

- Verifique el efecto que su comunicación produce en el receptor, lo anterior permite verificar si el mensaje fue recibido correctamente.

- Trate de ser lo más objetivo posible cuando exprese una opinión.

- No exagere sus sentimientos para tratar de convencer a la otra persona.

- Considere siempre los sentimientos ajenos.

- No descalifique una opinión porque no es suya.

[3] El efecto "halo" hace referencia a las impresiones positivas o negativas que nos produce el emisor, como consecuencia de juzgar rasgos específicos o hechos concretos de la persona que emite el mensaje.

Lo anterior, se puede resumir en una guía de reglas básicas para la comunicación efectiva, y de esta forma el emisor logra superar las barreras que puedan interponerse en el proceso de comunicación.

Para alcanzar una comunicación efectiva, es conveniente tomar en consideración cada uno de los puntos siguientes:

a) Planificar el mensaje, se debe tener muy claro qué es lo que queremos decir –con antelación- y cómo queremos decirlo. El objetivo es organizar el contenido del mensaje y determinar cual es la mejor forma de entregarlo, considerando las características del receptor.

b) Adaptar el código del receptor, se debe adaptar los códigos y las palabras dentro del mensaje, de forma que el receptor comprenda el significado de lo que estábamos diciendo, evitando todo tipo de tecnicismo o jerga personal. Es decir, el objetivo es adaptar el mensaje al nivel del otro.

c) Seguir un orden lógico de la comunicación, quiere decir que debemos organizar todo un proceso de argumentación del mensaje, pasando desde los aspectos generales a los específicos. De esta forma nos permite captar la atención del receptor y conseguir un ritmo del habla adecuado para que nos sigan sin dificultad.

d) Utilizar la empatía, en todo momento se debe sintonizar con el receptor, ponernos en su lugar, de manera de acercarnos a la forma de pensar y sentir del receptor.

e) Escuchar y Observar, durante todo el proceso de comunicación debemos ser capaces de identificar los efectos que causa en el receptor nuestro mensaje; estar atento a los mensajes verbales y no verbales del receptor, el objetivo es verificar que el proceso de comunicación se realiza en forma correcta, y de lo contrario, poder realizar los ajustes necesarios.

f) Preguntar continuamente, se debe buscar y privilegiar la retroalimentación siempre, durante todo el proceso de comunicación, para corroborar que se ha entendido el mensaje o si éste carece de interés para el receptor.

CLASE 10

4. MOTIVACIÓN DE LOS EQUIPOS DE VENTAS

La motivación puede ser abordada desde distintos enfoques y posiciones dentro de la organización, en un comienzo se adopta la posición de la dirección de ventas. Es así como, un director de ventas es quien tiene la misión, entre otras, de mantener a su equipo de

ventas motivado, con un alto grado de concentración en el trabajo y, fundamentalmente, con los objetivos muy claros.

Cuando las personas son dirigidas por alguien que conoce lo que les resulta muy importante, es casi seguro que trabajarán confiados en las decisiones del director de su equipo. Existen modelos para relacionarse y motivar a su equipo de ventas, que se definen simplemente como:

- El modelo de la zanahoria, que se basa en estímulos externos que ofrecen a los vendedores un objetivo y una recompensa para lograrlo.

- El modelo del Palo, que también se basa en estímulos externos en donde se proporciona un castigo cuando no se cumple el objetivo establecido.

El director de ventas debe analizar que tipo de modelo utiliza o cómo lo hacen sus vendedores, ¿trabajan para conseguir lo que quieren (Zanahoria) o los impulsan las consecuencias que le reportarían el no realizar la tarea? Sin dudas las tensiones que produce el Modelo del Palo serán sumamente difíciles de superar para muchos de los integrantes del equipo de ventas, trabajar hacia objetivos y recompensas resulta más grato y menos estresante. Los vendedores que tienen éxito casi siempre se mueven por la recompensa.

Por Ejemplo

Un ejemplo de modelo del palo es el de aquel director que reúne a su grupo de ventas un lunes por la mañana y les indica que al fin de la semana quién no tenga cerrado un número "X" de ventas será despedido. Es un ejemplo claro de alguien que lidera por "las malas" y se convertirá en un ancla para su grupo, el mensaje habitual de este tipo de directores es: "Si no tiene noticias mías, es que lo está haciendo bien".

Pero, en realidad el director que es un verdadero líder fomenta la pro-actividad y el desarrollo profesional de sus vendedores. Durante las últimas décadas, los expertos de la administración del recurso humano han venido advirtiendo que la motivación debe considerarse el factor más importante de la productividad en las organizaciones de ventas, y quien tiene esta responsabilidad es el jefe inmediato, mejor aún: el líder del equipo de ventas.

Desde esta perspectiva el director, supervisor o jefe de ventas debe comprometerse con la motivación de su equipo de vendedores, y estarla impulsando constantemente, como parte de su función habitual. De lo anterior, es necesario analizar algunos aspectos importantes de la motivación laboral.

Definición de Motivación:

La palabra motivar está relacionada con “mover” o “hacer mover” a una persona en una dirección determinada. Cuando se motiva a alguien se lo está moviendo o impulsando hacia una acción deseable, es decir, motivar significa mover.

Existen dos tipos de motivación, en la primera se puede hacer mover a alguien por medio de la intimidación -ordenándole e imponiéndole nuestra voluntad-, de mala forma lograr que alguien haga algo; lo que se conoce como motivación negativa. La segunda, es posible realizarla de modo que alguien se mueva convenciéndole de los beneficios de que lo haga, dándole una visión del futuro; lo que se conoce como motivación positiva.

La motivación negativa es de corto plazo y funciona por temor, no por respeto. En cuanto el vendedor pueda “cobrará” el precio de su imposición. La motivación positiva es de largo alcance, y al emplearla se está creando mayores puentes de confianza y comunicación con su equipo de ventas.

4.1. Motivación del Equipo de Colaboradores

De la definición entregada en el punto anterior, con respecto al concepto de motivación, es posible analizar la motivación humana como un proceso dinámico que se pone en marcha al crear o hacer surgir necesidades internas que activan esfuerzos dirigidos hacia una meta y determinan su intensidad y persistencia. La motivación eficaz de la fuerza laboral ofrece uno de los medio directos y más poderosos para aumentar el desempeño organizacional.

En la actualidad, los directores de ventas han tenido que desarrollar sus propios enfoques para motivar a la fuerza de ventas, con base a una mezcla de intuición, folklore, tradiciones industriales, modelo de papeles gerenciales y sus propias experiencias.

La función de “motivar a la fuerza de ventas” de la dirección presenta el problema de que los directores de ventas no entiende con frecuencia el valor relativo que sus vendedores dan a los diferentes incentivos; sino más bien se basan en estudios que no son representativos de la realidad actual, los que determinaban que, las recompensas financieras son los motivadores más importantes de los esfuerzos de ventas y que el diseño adecuado del paquete de compensaciones es el mejor enfoque para motivar a los vendedores. No obstante, la evidencia indica que las fuerzas de ventas tienden a ser un compuesto de tipos de personalidad, motivados por incentivos financieros y no financieros.

Por Ejemplo

Hoy en día, una parte importante de la fuerza de ventas de grandes organizaciones comparten el siguiente sentimiento "que una mayor paga no siempre es la recompensa más deseada, sino más bien vacaciones pagadas con la familia es uno de los motivadores importantes, para mejorar el desempeño".

Las oportunidades de crecimiento, en las etapas iniciales de la carrera del vendedor, representan recompensas atractivas para los vendedores más jóvenes.

Los directores de venta deben entender que toda motivación es automotivación, es decir, los vendedores no pueden motivarse a menos que decidan dejarse motivar. En otras palabras, la motivación es personal y debe llevarse a cabo dentro del individuo, antes de que se haga aparente para otros; y los vendedores se motivarán sólo si encuentran algo en el trabajo de ventas que sea una fuente de motivación personal para ellos.

Bajo esta perspectiva los directores de ventas tienen la responsabilidad de crear la clase de ambiente e incentivos que puedan motivar a los vendedores a que quieran motivarse ellos mismos. Los incentivos motivadores del desempeño en ventas se pueden dividir en:

- Incentivos financieros: las que se consideran como recompensas monetarias para el desempeño en el puesto, las que incluyen el salario, comisiones, bonos, opciones en acciones y beneficios adicionales -como auto, seguro de vida, gastos médicos y dentales, ayuda educativa-.

- Incentivos no financieros: constituyen las recompensas psicológicas menos tangibles, las que se relacionan con las necesidades intrínsecas individuales del vendedor, como la seguridad en el puesto, relaciones con los superiores y compañeros de trabajo, condiciones laborales, tareas de ventas desafiantes, mayor responsabilidad y reconocimiento de sus logros.

A continuación se presenta un cuadro resumen, en donde se identifican los motivadores más comunes para los vendedores con los mejores desempeños en ventas.

Cuadro Nº 5: Qué Motiva a los Vendedores con Mejor Desempeño

Motivador	Descripción
Necesidad de estatus	Hace referencia al reconocimiento como un factor de motivación, los vendedores con mejor desempeño buscan poder, autoridad, imagen y reputación.
Necesidad de control	A los vendedores exitosos les gusta tener el control y disfrutan influyendo en los otros vendedores.
Necesidad de respeto	A los vendedores más experimentados y con mejores desempeños les motiva que los vean como los "expertos del equipo", que les ayudan y aconsejan en su gestión de ventas.
Necesidad de rutina	La mayoría de los vendedores exitosos les gusta seguir una rutina estricta y se molestan cuando son interrumpidos.
Necesidad de logro	Los mejores representantes de ventas se motivan con el dinero, los autos elegantes, las casas grandes, los lujos y la moda.
Necesidad de estímulo	Les motiva la estimulación externa como una forma de encauzar su energía y esfuerzo.
Necesidad de honestidad	Los vendedores con mejores logros tienen una fuerte necesidad de creer en el producto que venden, de lo contrario tienen la aptitud para retirarse de la empresa.

Los investigadores de las ciencias del comportamiento han mostrado que toda actividad humana se dirige hacia la satisfacción de ciertas necesidades y a alcanzar ciertas metas, es decir, aplicado a la fuerza de ventas se traduce en que los vendedores se comportan en el trabajo se relaciona de forma directa con sus necesidades y metas individuales. De esta forma, los directores de ventas deben analizar las diferentes teorías contemporáneas de la motivación para entender las necesidades y los factores motivacionales de su fuerza de ventas; tales como. Teoría de las Necesidades de Maslow, Teoría del Motivador – Higiene, Teoría de las Expectativas, Teoría del Logro, Teoría de la Desigualdad y Teoría de los Atributos.

Dado que no constituye el tema central de este material de estudio, el abordar a profundidad cada una de las teorías mencionadas, a continuación se describe brevemente la esencia de cada una de ellas.

- Teoría de las necesidades de Maslow, sostiene que las personas se motivan por una "jerarquía de necesidades de crecimiento psicológico", las necesidades de un nivel activan el siguiente orden más alto de necesidades. Dado esto, la teoría explica que cuando satisfacemos una necesidad, podemos pasar al siguiente nivel, e ir en busca de la satisfacción de una necesidad de orden superior. Esta teoría implica que los vendedores van a sus trabajos ya motivados y que sólo necesitan la oportunidad para responder a los restos de necesidades más elevadas.

- Teoría del motivador – higiene, que identifica dos clases de factores que se asocian con la satisfacción o insatisfacción de los empleados, los que se definen como los motivadores -fuentes de satisfacción- y factores de higiene -fuentes de insatisfacción-. Los primeros son necesarios para estimular al vendedor a hacer esfuerzos superiores y se relacionan con la naturaleza o contenido del trabajo en si mismo, incluyen la responsabilidad, logro, reconocimiento y oportunidades de crecimiento y avance. Los segundos, son necesarios para impedir que el desempeño del vendedor caiga o se vuelva insano, los que incluyen el ambiente, el sueldo, las políticas administrativas, la supervisión y las condiciones laborales.

- Teoría de las expectativas, la que sostiene que los vendedores se motivan a trabajar hacia una meta cuando esperan que sus esfuerzos les retribuyan algo, esto es cuando el logro de la meta es redituable y deseable. De esta forma, se traduce en que los vendedores calculan la probabilidad de éxito de su gestión y el valor relativo de la retribución si se tienen éxito. De acuerdo a esta teoría, los directores de ventas deben crear la expectativa en los vendedores de que sus esfuerzos serán recompensados de forma adecuada.

- Teoría del logro, esta teoría postula que algunas personas tienen necesidades de logro mayores que otras, las que se definen como “orientadas al logro”. Este tipo de personas, según la teoría del logro, aceptan la responsabilidad individual de sus tareas, buscan tareas desafiantes y están dispuestas a tomar riesgos; por lo que, estos individuos reciben mayor satisfacción del logro de metas y mayor frustración del fracaso. De acuerdo a esta teoría, el director de ventas necesita identificar el logro que motivó al vendedor y después darle responsabilidad personal para resolver problemas definibles o lograr ciertas metas.

- Teoría de la desigualdad, la cual determina que los vendedores compararan sus contribuciones o aportes al equipo de ventas y recompensas relativas de trabajo con las de otros individuos en condiciones similares. La desigualdad se experimenta cuando una persona se siente sub-recompensada o sobre-recompensada por su contribución relativa a la de otros; esta desigualdad provoca tensión, desmotivación, frustración y deseos de abandonar la organización. Por ende, los directores de ventas deben aprender cómo se sienten los representantes de ventas acerca de la igualdad de sus contribuciones y recompensas comparada con los otros vendedores.

- Teoría motivacional de los atributos, sostiene que las personas se motivan no sólo para recalcar al máximo sus propias recompensas, sino también para entender sus ambientes y medios. Esto es, las personas se motivan para saber por qué ocurrió un evento y por qué tuvieron éxito o fracasaron en cierta tarea; una vez definidas las explicaciones para el éxito o el fracaso se asignan los atributos causales -del éxito o fracaso- como la habilidad, el esfuerzo, la estrategia, la suerte y la dificultad de las tareas.

Aunque las teorías postulan diferentes procesos de motivación para el comportamiento del individuo, todas se basan en la relación positiva entre la productividad y la motivación. No obstante, la mayoría de los directores de ventas tienden a dar por hecho la relación entre la motivación y productividad; pero, no consideran que las percepciones individuales sobre los factores motivacionales puedan variar para un individuo u otro, o con el tiempo. Principalmente, esta variación depende de la etapa de la carrera en que se encuentre el vendedor, lo que se estudiará en el siguiente punto.

Por Ejemplo:

Es posible que un vendedor perciba el aumento de su sueldo en términos del poder adquisitivo adicional, en tanto que otro vendedor puede percibirlo como un reconocimiento de su desempeño superior.

Los vendedores con experiencia pueden ser más productivos -motivados- como resultado de motivadores con base en comisión, en tanto que los vendedores principiantes tienden a motivarse con oportunidades de progreso.

Durante años, la mayoría de los directores de ventas asumieron que las recompensas monetarias eran las mejor valuadas y, por lo tanto, lo más motivante para los vendedores. Con el tiempo, las recompensas monetarias son inicialmente motivadoras para los vendedores, luego las recompensas no financieras son críticas para obtener el mayor desempeño de la fuerza de ventas. De esta forma, los directores de ventas se dan cuenta de que, para obtener el máximo desempeño de los vendedores hoy en día, deben poner más atención a las necesidades individuales más elevadas, como por ejemplo la apreciación, admiración, respeto y reconocimiento.

El programa de motivación que se orienta en las necesidades individuales superiores o de reconocimiento del desempeño en ventas, se caracteriza por:

- Ser objetivo y sólo basarse en el desempeño, no debe basarse en juicios subjetivos.
- No debe ser ni demasiado difícil ni tan fácil, es decir, todo vendedor debe tener la oportunidad de ser reconocido.
- La recompensa debe presentarse en público, si no se conoce el tipo o el objeto del reconocimiento este se pierde.
- El programa de reconocimiento debe tener mucha publicidad, dado que si nadie sabe sobre él o se comunica de mal modo, el programa carecerá de participación.

CLASE 11

4.2. Distintos Equipos de Ventas, Distinta Motivación

Como se menciono anteriormente, las percepciones de los factores motivadores varían con el tiempo y de un individuo a otro. En respuesta a lo anterior, es posible atribuir la causa de un resultado exitoso como "alcanzar un buen nivel de ventas", a los siguientes factores:

i) Internos Estables, son aquellos factores que difícilmente cambien en un futuro cercano, como las habilidades y destrezas del vendedor.

ii) Internos Inestables, hacen referencias a aquellos factores que pueden variar de tiempo en tiempo, como por ejemplo la cantidad de esfuerzo invertido por el vendedor para realizar una tarea específica, o el estado de ánimo en ese momento.

iii) Externos Estables, factores que son ajenos al vendedor, como la naturaleza de la tarea o la situación competitiva de la empresa -agentes de ventas de otras empresas altamente competitivos- en un territorio determinado; pero que son estables en el tiempo.

iv) Externos Inestables, se refiere a los factores externos al vendedor, pero que podrían cambiar a futuro en el ambiente que rodea a la gestión de ventas. Por ejemplo, cuando la empresa ha invertido en una gran campaña publicitaria, especialmente enérgica y fuerte, dirigida a una determinada zona de venta, ésta se convierte en un factor externo inestable.

En base a lo anterior, es probable que las estimaciones de las expectativas se incrementen si los buenos resultados de ventas se atribuyen a causas internas estables o inestables, o a causas externas estables.

Por Ejemplo:

Los vendedores anticiparán aún más expectativas en el desempeño futuro cuando asumen el crédito por éxitos pasados, como resultado ya sea de una habilidad superior (causa interna estable) o de un esfuerzo personal (causa interna inestable).

También es posible, que las expectativas de los vendedores se elevan cuando el éxito pasado se atribuye a una percepción de que la tarea es relativamente fácil (causa externa estable).

Sin embargo, si el éxito del desempeño pasado se atribuye a una causa externa inestable, es decir, que puede cambiar en el periodo siguiente; no existen las bases para que el vendedor revise sus estimaciones de expectativas en ninguna forma sistemática.

Para reforzar los efectos del tipo de causa en las expectativas del vendedor, en cuanto al desempeño en ventas futuro, a continuación se presenta un cuadro resumen con la dirección del efecto.

Cuadro Nº 6: Estimaciones de Expectativas de un Vendedor, en base a la Causa del Desempeño Pasado

Buen desempeño atribuido a:	Efecto en las expectativas de desempeño	Buen desempeño atribuido a:	Efecto en las expectativas de desempeño
Causa interna estable	Positivo	Causa interna estable	Negativo
Causa interna inestable	Positivo	Causa interna inestable	Positivo
Causa externa estable	Positivo	Causa externa estable	Negativo
Causa externa inestable	Neutro	Causa externa inestable	Neutro

Las relaciones entre las características personales de los vendedores y los niveles de motivación tienen dos amplias consecuencias para los gerentes de ventas:

i. Es probable que las personas con ciertas características entiendan bien su trabajo y las políticas de la empresa. También, deben percibir mayores vínculos entre las expectativas e instrumentalización. Es decir, estos vendedores son más fáciles de capacitar y motivar para que dediquen más esfuerzos y logren un mejor desempeño.

ii. Algunas características personales están relacionadas con la clase de premios que es probable que los vendedores aprecien y encuentren motivadores. Lo que se traduce en que los directores de ventas deban analizar las características de sus vendedores y tratar de determinar sus valencias relativas en relación con los diversos premios, cuando diseñan los programas de compensación e incentivos.

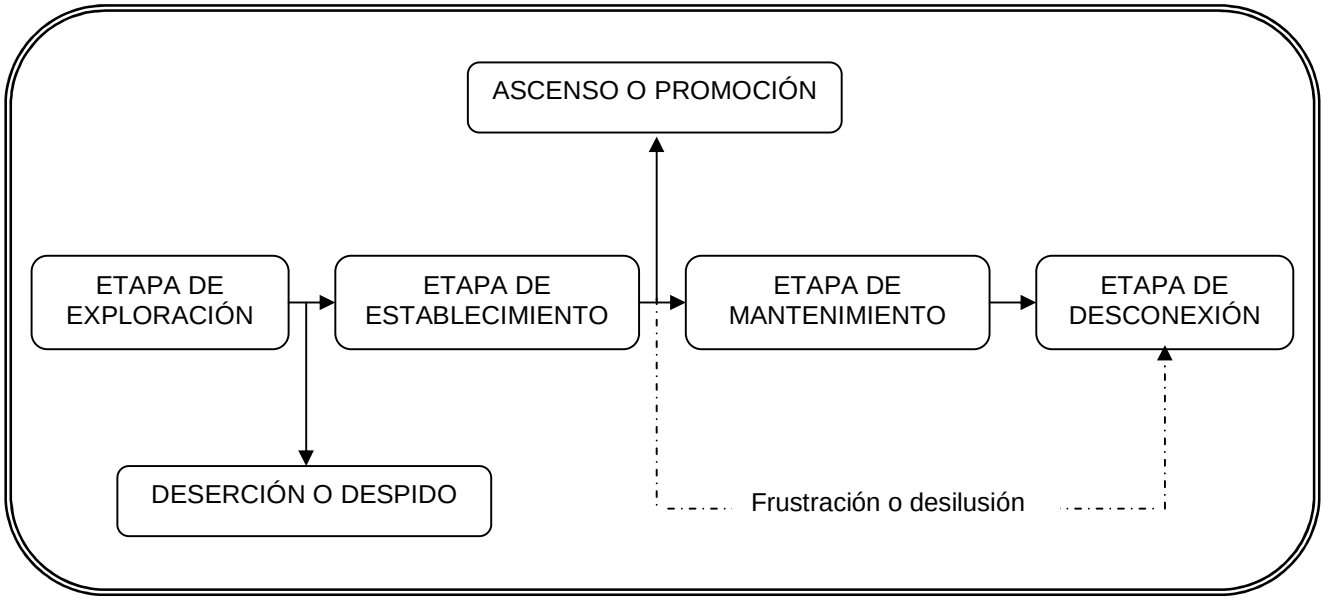
Cabe destacar que, las características de los vendedores varían con el tiempo y/o evolucionan conforme avanzan en su carrera; por lo que, se debe analizar la relación que existe entre las etapas de la carrera y la motivación de los vendedores.

Por Ejemplo

Es posible observar esta relación en la siguiente situación, cuando una persona envejece y adquiere más experiencia, sus características demográficas y sus obligaciones financieras cambian, sus habilidades y confianza tienen a mejorar, y es probable que cambien los premios que el vendedor recibe, así como la satisfacción con tales premios.

En la literatura sobre ventas se ha identificado cuatro etapas que los vendedores atraviesan durante su carrera y que afectan su motivación en el desempeño de ventas. Ver figura número 6.

Figura Nº 6: Etapas de la Carrera de Vendedor



I. Etapa de exploración: es la etapa más temprana de la carrera del vendedor, jóvenes entre 20 y 30 años que no están seguros que las ventas sean la profesión más adecuada, ni si tendrán éxito como vendedores. Las habilidades sin desarrollar, la falta de conocimiento y experiencia acerca de sus funciones, los coloca en una desventaja con el resto de la fuerza de ventas y, por ende, su desempeño se encuentra entre los más bajos. En esta etapa, y dado los bajos resultados, algunos vendedores se desaniman y hasta renuncien, o sean despedidos si no mejoran su desempeño.

II. Etapa de establecimiento: por lo general, se encuentran los vendedores entre 28 y 33 años, que se han sentado en la profesión de vendedor y desean construirla como una carrera exitosa. Sus intereses van por el lado de mejorar sus habilidades y desempeño en las ventas, mientras gana confianza sus expectativas y percepciones llegan a su nivel más alto. Los vendedores que se encuentran en esta etapa, creen que tendrán éxito si dedican suficientes esfuerzos al trabajo y que sus esfuerzos serán recompensados. En esta edad, los vendedores también asumen otras responsabilidades en su vida personal, como matrimonio, casa y tener familia; por lo que, los premios financieros tienden a ser relativamente motivantes.

III. Etapa de mantenimiento: etapa que comienza entre los 35 y 45 años, en donde la preocupación del vendedor se centra en mantener su trabajo actual, el estatus y nivel de desempeño de la fuerza de ventas, que probablemente sea alto. Los vendedores que se encuentran en esta etapa, le asignan un alto valor a los premios que reflejan su estatus, su buen desempeño, reconocimiento formal, el respeto de sus compañeros y sus superiores. En esta etapa disminuye la oportunidad de lograr un ascenso o promoción,

por el contrario los vendedores dedican sus esfuerzos a mejorar su desempeño para aumentar sus remuneraciones.

IV. Etapa de desconexión: cuando los individuos comienzan a preparase para su jubilación o separación del empleo, comienza la etapa de desconexión que generalmente sucede cuando se tiene más de 60 años. Los vendedores en esta etapa tienen un desempeño "aceptable", con el fin de dedicar su tiempo en otros intereses, no valoran el reconocimiento, desarrollo personal o un ascenso y premios financieros -tienen pocos compromisos u obligaciones-; en esta etapa es difícil motivar al vendedor.

Para una mayor comprensión del tema, se presenta un cuadro resumen de las características que diferencian a los vendedores en cada una de las etapas de carrera.

Cuadro Nº 7: Características de las Diferentes Etapas en la Carrera de un Vendedor

Características	Exploración	Establecimiento	Mantenimiento	Desconexión
Preocupaciones principales de la carrera	Encontrar un campo de profesión adecuados a las aptitudes que se poseen.	Establecimiento exitoso de una carrera profesional.	Aferrarse a lo logrado, reevaluación de la carrera, con una posible reorientación.	Terminar la propia carrera.
Tareas de desarrollo	Aprender las habilidades necesarias para ejecutar bien las actividades de ventas y convertirse en un miembro que contribuye a la organización.	Usar las habilidades para generar resultados, adaptarse a trabajar con mayor autonomía, desarrollo de creatividad y sentido de innovación.	Desarrollo de un punto de vista más amplio del trabajo y la organización.	Establecer una identidad propia más fuerte fuera del trabajo, mantener un nivel aceptable de desempeño.
Desafíos personales	Debe establecer un buen autoconcepto profesional inicial.	Producir resultados superiores para ascender, equilibrar las demandas en conflicto entre la carrera y la familia.	Mantener un alto nivel de desempeño, mantener la motivación y productividad, enfrentar las preocupaciones por el envejecimiento y desaliento.	Aceptación de los logros en la carrera, ajustar la auto imagen.
Necesidades psicosociales	Apoyo, aceptación de los compañeros, que sus tareas representen retos.	Logro, estima, autonomía y competencia.	Reducción en la capacidad de competencia, seguridad y ayudar a colegas más jóvenes.	Desconexión de la empresa y la vida organizacional.

Efecto sobre la motivación	Bajas expectativas y percepciones de instrumentalizad, altas valencias a premios de orden mayor, como el crecimiento y reconocimiento personal, es crucial la supervisión y el apoyo.	Las más latas percepciones de expectativas e instrumental, alta valencia asignada a la remuneración, los ascensos y los reconocimientos, y debe evitar generar expectativas irreales.	Bajan la instrumentalidad y la valencia de los ascensos, siguen altas las valencias del reconocimiento, el respeto, y los incrementos de sueldo.	Percepciones mínimas de instrumentalidad y valencias, tanto de premios de mayor categoría como de menor categoría.

Realizar ejercicios nº 26 al 28

CLASE 12

4.3. Motivación y Liderazgo de Equipo de Ventas

Los directores o supervisores de ventas deben ser líderes, si desean entender el "rol" de aquellos que componen su fuerza de ventas. Es decir, una misma medida motivadora no tendrá el mismo efecto en todos, cuando se trata de motivar al equipo de ventas; en la tarea de diseñar un programa motivacional efectivo para todos los vendedores, las características del liderazgo juegan un papel fundamental en la pauta a seguir.

i. Líder Perfeccionista: son aquellos que se ven impulsados a hacer lo correcto, son muy críticos de sí mismos y de otras personas, tienen un gran sentido de responsabilidad y un fuerte potencial para mostrar su ira. Una de sus búsquedas esenciales es el lograr trabajar en equipo. Este tipo de vendedores deben ser motivados con el reconocimiento de su desempeño, emplear planes de incentivos, ser consistentes y explicar claramente los criterios para el éxito.

ii. Líder Ayudador: este tipo de líderes tratan de cuidar de otras personas a expensas de ellos mismos; se preocupan mucho de las relaciones; procuran relacionarse personalmente con los gerentes. Se motivan con los premios y la clase de reconocimientos de "palmaditas en la espalda", sin embargo aprecian más la relación personal que la de grupo.

iii. Líder Realizador: sus rasgos se concentran en la eficiencia; están motivados por las metas y se identifican con ser ganadores; tienen una fuerte necesidad de éxito y que se les reconozca este éxito. Buscan el reconocimiento público, responden a los regalos y otros tipos de reconocimiento que les permiten mostrar su éxito.

iv. Líder Individualista: son personas sensibles a la belleza, tratan de encontrar el significado de las cosas; complejas que pueden estar propensas a cambios de humor, sentimientos de

inadecuación y envidia. Se deben motivar por medio del reconocimiento de su contribución singular a la empresa, hacer que tomen conciencia de la importancia de su aporte a la negociación con el cliente, con frecuencia se sienten frustrados por el proceso de vender, de modo que se les debe de ayudar para facilitarles el proceso.

v. Líder Observador: son aquellos que piensan fuera de las normas, pueden ver las cosas desde diferentes ángulos, y con frecuencia se sienten más cómodos trabajando con ideas que teniendo contactos emocionales con la gente. Para motivarse necesitan tiempo y espacio para trabajar solos, es difícil motivarlos con objetivos de desempeño y es esencial darles tiempo suficiente para realizar el trabajo, no responden bien a una conexión emocional y prefieren una relación más distante.

vi. Líder Jugador de Equipo: son personas leales y simpáticas con los clientes y otros empleados; sin embargo, también se preocupan y están llenos de dudas respecto de sus habilidades. Cómo motivarlos, haciéndolos sentir parte del equipo, ya sea trabajando directamente en uno o por lo menos como parte del equipo más grande de trabajo; preocupándose por ellos, que son valiosos para la organización y darles sentido de pertenencia a la empresa.

vii. Líder Entusiasta: se enfocan siempre en lo positivo; tienen un alto nivel de energía para la acción; también pueden perder de vista las metas principales. Se motivan cuando son integrados al equipo de alguien que esté más orientado en alcanzar las metas fijadas; agradecen los premios que son diversión y se basan en la actividad, como un partido de fútbol o una fiesta.

viii. Líder Innato: tienen la tendencia a dominar y proteger a otros empleados; aunque sean rudos por fuera, esto individuos a menudo tienen un corazón muy blando por dentro. Se motivan al permitirles que se hagan cargo de algo, pero no se sientan obligados a premiarlos públicamente; se sienten bien controlando o dirigiendo un equipo o controlando una cuenta importante.

ix. Líder Conciliador: este tipo de líderes pueden ver todos los puntos de vista y, en consecuencia, procurar hacer la “paz” con todos en la empresa; desean formar parte del grupo y rehuyen las confrontaciones. Se motivan por medio del reconocimiento y el éxito de la empresa, no les gusta ser reconocidos.

5. PROGRAMAS DE COMPENSACIÓN PARA LA FUERZA DE VENTAS

Esta también función de la dirección de ventas el diseñar un programa de compensación o retribución de la fuerza de ventas, lo que juega un papel central en los esfuerzos de gestionar y dirigir mejor los equipos de ventas, como queda demostrado en la literatura sobre recursos humanos.

La formulación de una estrategia de ventas, implica la puesta en marcha del plan, la evaluación y el control del rendimiento de la fuerza de ventas; dentro de este proceso se encuentra la función de motivación y remuneración del personal de ventas, que es una de las prioridades de la dirección de ventas. Es así como muchas organizaciones de ventas depende exclusivamente de la motivación de su fuerza de ventas para vender sus productos, por lo que, han diseñado un programa de compensación que garantice los niveles adecuados de motivación para sus vendedores.

De lo anterior se puede extraer que, el programa de compensación debe adecuarse a las características de la organización, sus habilidades y necesidades, y a las exigencias de su entorno competitivo. El diseño de sistemas de compensación adecuados es una tarea difícil para la dirección de ventas, por distintos factores como:

1) La gran variedad de recompensas existentes;

2) Las distintas perspectivas de valor de los vendedores, lo que hace que algunos vendedores prefieran cierto tipo de recompensas y otros, otro tipo distinto;

3) La dificultad de vincular adecuadamente los resultados requeridos a las recompensas más atractivas para los vendedores; y,

4) El cambio continúo de las necesidades organizacionales y de los individuos, que obligan a ajustar constante mente los planes de compensación.

En la actualidad, el objetivo de un programa de compensación para la fuerza de ventas no se limita a ofrecer niveles de remuneración que atraigan y retengan a la cantidad y calidad de vendedores que requiera la empresa; es así, como la motivación se ha convertido en el principal objetivo en la formulación del plan de compensación de ventas.

Las características del programa de compensación son:

- Estimulante,
- Flexible,
- Sencillo de entender y administrar,
- Equitativo,
- Competitivo, y
- Que garantice la seguridad del personal de ventas.

Definidas las características del programa de compensación, es posible derivar de éstas las principales funciones que debe cumplir, a saber:

a) Remunerar al vendedor por su trabajo, es decir, compensar al individuo por sus esfuerzos.

b) Canalizar el esfuerzo del vendedor hacia las actividades a realizar, según los objetivos y prioridades de la empresa. Que responde a la organización y control de la fuerza de ventas.

c) Inducir al vendedor a dedicar la mayor cantidad de esfuerzo a su tarea y lograr el mejor desempeño en ventas; es decir, motivar a la fuerza de ventas.

A continuación, se mencionan los componentes posibles del programa de compensación a diseñar para la fuerza de ventas en particular. Los más comunes son el salario fijo, las comisiones, las bonificaciones, los concursos o competiciones de ventas y los beneficios sociales. Entre los menos comunes, se pueden mencionar las opciones en acciones y la participación en el capital de la empresa.

El elemento más tradicional es la comisión por ventas, que es el pago en dinero basado en los resultados del vendedor en un corto plazo. Se entiende como resultado las ventas en unidades físicas o monetarias, o el margen bruto obtenido u otra medida de rentabilidad.

El salario o sueldo fijo es una cantidad fija de dinero que se entrega al vendedor en intervalos regulares de tiempo, el cual está garantizado independiente del resultado que se obtenga durante el periodo anterior al cobro. Generalmente, el nivel de salario recibido por el vendedor es función de su experiencia, competencia y del tiempo por el que se le ha contratado para la realización de un conjunto de tareas y funciones.

La bonificación o prima, hace referencia al pago conseguido por lograr o superar una meta o resultado establecido, como por ejemplo una cuota de venta, visitas a nuevos clientes, cierres obtenidos, visitas de servicio a los clientes, etc.. Es común que, el bono se exprese como un porcentaje del salario fijo recibido por el vendedor; mientras la comisión se paga normalmente por cada venta realizada, el bono se cancela luego de superado un nivel establecido del desempeño en ventas.

En cuanto a los concursos o competiciones de ventas, este tipo de compensación sirve para estimular un esfuerzo extradirigido a la consecución de objetivos específicos a corto plazo. Un ejemplo son los premios establecidos en mercancía o regalos para la casa, que son entregados al vendedor que logre un mejor desempeño en un periodo definido y en un territorio de ventas.

Por último, los beneficios sociales se ofrecen con la intención de satisfacer la necesidad básica de seguridad del vendedor, como los seguros de vida, planes médicos, transporte y apoyo para el pago de arancel de los hijos.

Antes de finalizar nuestro estudio, es posible llegar a algunas conclusiones básicas sobre el programa de compensación elegido para la fuerza de ventas.

- Los planes de sueldo fijo son apropiados cuando la dirección de ventas quiere que los vendedores alcancen objetivos diferentes al volumen de ventas a corto plazo, y cuando el impacto individual del vendedor en la cifra de ventas es difícil de medir en un periodo de tiempo razonable.

- Se utiliza una compensación basado sólo en la comisión por ventas cuando, se desea motivar al vendedor a vender un tipo de producto en específico, o dedicarse sólo a los clientes más rentables. Es posible utilizar tasas variables de comisión para diferentes productos, de manera de estimular en forma clara y directa el objetivo de venta de la empresa.

- Los planes de compensación mixtos o combinados, son los más comunes dada las ventajas que presentan y las limitaciones que evitan. Ventajas en cuanto a que pueden beneficiarse de un elemento de compensación para un fin en específico y ser motivantes al utilizar otro elemento compensatorio.

Realizar ejercicios nº 29 y 30