



CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA
REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES LOE (Líneas de Orientación Específica)

Optativa III parte B

Asignatura: Gestión de Ventas

Dirección de Educación a Distancia y Virtual

Este material es propiedad de la Corporación Universitaria Remington (CUR),
para los estudiantes de la CUR en todo el país.

CRÉDITOS



El módulo de estudio de la asignatura Gestión de Ventas LOE (Líneas de Orientación Específica) Optativa III parte B es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

AUTOR

Olga Inés Vélez Bernal

Administradora de empresas, Especialista en Gerencia de proyectos, cursando MBA- Maestría en administración con especialidad en gerencia de proyectos.

Diplomados en:

Emprendimiento.

Planeación, organización y evaluación académica integral, en el enfoque de competencias, en educación superior.

Experiencia durante 5 años como docente en las Instituciones Universitarias:

Salazar y Herrera

Colegio Mayor de Antioquia

IDEAS.

olgaines@une.net.co

Nota: el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

RESPONSABLES

Dra. Doralhina Jaramillo Ossa

Vicedecana de la Facultad de Administración

administracion.vicedecano@remington.edu.co

Tomás Vásquez Uribe

Director (e) Educación a Distancia y Virtual

distancia.coordinadorcat@remington.edu.co

Angélica Ricaurte Avendaño

Coordinadora de Remington Virtual (CUR-Virtual)

mediaciones.coordinador01@remington.edu.co

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad de Remington Virtual (CUR-Virtual)

EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011. Segunda versión Marzo 2012

Derechos Reservados



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons. Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

1.	MAPA DE LA ASIGNATURA.....	8
2.	LA VENTA PERSONAL	9
2.1.	Relación de conceptos	10
2.2.	Prueba inicial	11
2.3.	Conceptos básicos de ventas	11
2.3.1.	Perfil del gerente de ventas y de los vendedores:	12
2.3.2.	Funciones del gerente de ventas y de los vendedores:	13
2.4.	La negociación.....	29
3.	LA DIRECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	39
3.1.	Relación de conceptos	40
3.2.	Prueba inicial	41
3.3.	La fuerza de ventas.....	42
3.4.	Procesos para la fuerza de ventas.....	62
4.	LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....	79
4.1.	Relación de conceptos	79
4.2.	Prueba inicial	80
4.3.	Seguimiento de la fuerza de ventas	82
4.4.	Automatización de la fuerza de ventas	90
5.	PISTAS DE APRENDIZAJE	94
6.	GLOSARIO	97
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	99
7.1.1.	Fuentes bibliográficas	99
7.2.	Fuentes digitales	100

1. MAPA DE LA ASIGNATURA

GESTIÓN DE VENTAS

PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

Los contenidos de esta asignatura pretenden brindarle al estudiante conocimientos, metodologías y herramientas necesarias para administrar un equipo de ventas. En ella, se mostrarán los elementos que convergen en este departamento, se comenzará desde cómo llegar a realizar una venta efectiva hasta como administrar la fuerza de ventas. Al desarrollar la temática de gestión de ventas se tendrá total conocimiento de la operación diaria, mensual y anual que realiza el departamento comercial de una organización.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar en el estudiante las habilidades directivas de ventas, por medio de lecturas, técnicas y metodologías que le permitan ser líder de un equipo comercial, logrando conjuntamente las metas periódicas en cantidad y calidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Aplicar eficazmente el proceso de ventas, explorando cada una de sus etapas, con el fin de que sea completo, adecuado y satisfactorio el ciclo de compra del cliente.
- ✘ Predecir correctamente los procesos que deben llevarse a cabo con la fuerza de ventas, observando y proponiendo alternativas, para el logro de la estabilidad, competitividad y productividad por parte de los vendedores.
- ✘ Evaluar asertivamente la fuerza de ventas, aplicando herramientas que favorecen la motivación y cumplimiento de metas de cada uno de los vendedores y por ende de la organización.

UNIDAD 1

La venta personal.

UNIDAD 2

La dirección de la fuerza de ventas.

UNIDAD 3

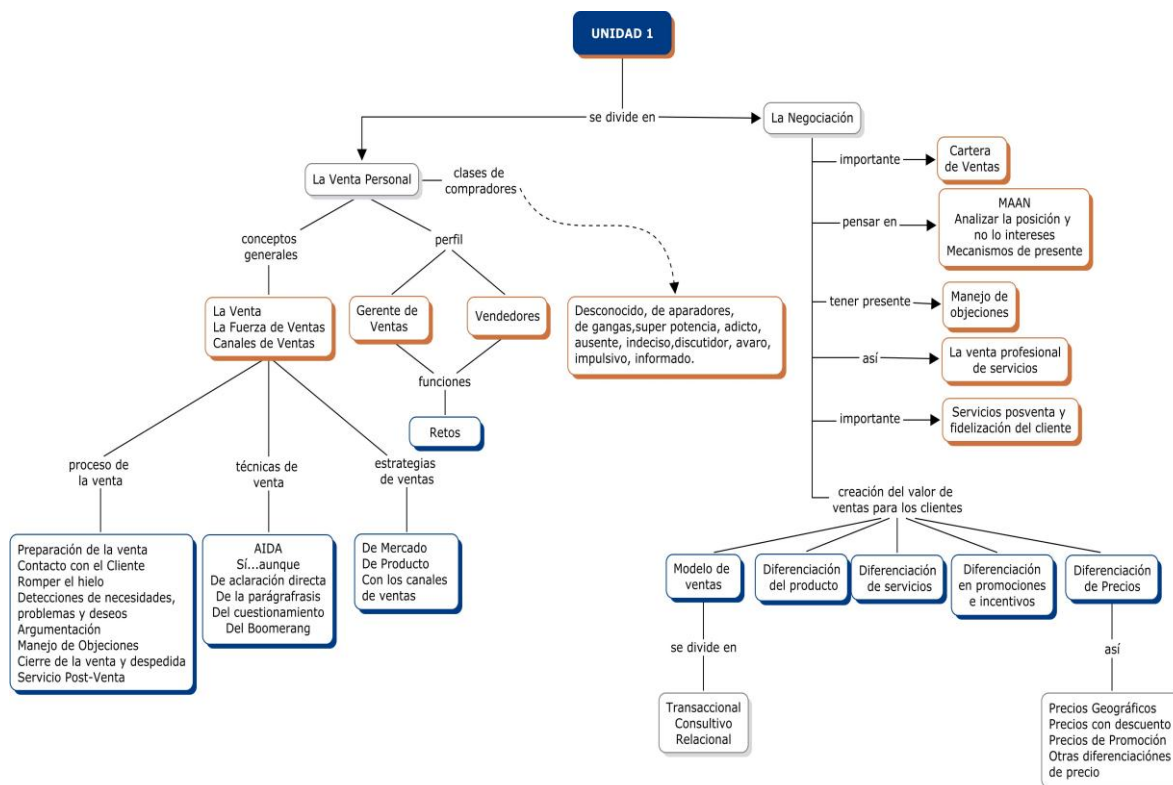
La administración de la fuerza de ventas.

2. LA VENTA PERSONAL

<http://www.youtube.com/watch?v=SDsYDT4To0k&feature=related>



2.1. Relación de conceptos



OBJETIVO GENERAL

Aplicar eficazmente el proceso de ventas, explorando cada una de sus etapas, con el fin de que sea completo, adecuado y satisfactorio el ciclo de compra del cliente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Dar a conocer metodologías, técnicas, procesos y estrategias por medio de la lectura crítica, para realizar una exitosa venta y con ella conseguir la lealtad del cliente.
- ✘ Proponer alternativas de negociación visualizados en casos empresariales, que conlleven al análisis de consecuencias que sean favorables para la organización.

2.2. Prueba inicial

En cada una de las siguientes afirmaciones, coloque el nivel de conocimiento que usted posee:

Concepto	Sobresaliente	Satisfactorio	Regular	Deficiente
1- Sé la relación que existe entre la gestión de ventas y el éxito como negociador internacional.				
2- Conozco la importancia de las ventas para una organización.				
3- Poseo las competencias de análisis y síntesis requeridas para esta asignatura.				
4- Tengo competencias aritméticas adecuadas para la realización de indicadores de gestión.				
5- Puedo diagnosticar situaciones y de acuerdo a ellas tomar decisiones asertivas.				

2.3. Conceptos básicos de ventas

Conceptos generales:



Grabada con el número 543284548_590cf3d16c

Todos los derechos reservados por Jersey JJ

<http://www.flickr.com/photos/jerseyjj/543284548/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 04:44 pm

La venta: Es el proceso de comercializar un bien o servicio, requiere convencer a otra persona de comprar lo que uno le está ofreciendo. La venta debe satisfacer las necesidades, problemas o deseos del cliente. El vendedor recibe varios nombres como lo son: representante de ventas, ejecutivo de ventas, comercial, asesor comercial.

La fuerza de ventas: la conforman el equipo de vendedores internos de la empresa.

Canales de ventas: Está integrado por los diferentes tipos de intermediarios que venden el producto y/o servicio de la empresa a los clientes. Estos son: mayoristas, minoristas, detallistas y la fuerza de venta de la empresa.

2.3.1. Perfil del gerente de ventas y de los vendedores:



Grabada con el número 2634356254_a9159a829c

Todos los derechos reservados por micuartoplan de Juventud de Extremadura

<http://www.flickr.com/photos/micuartoplan/2634356254/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 04:39 pm

Perfil del gerente de ventas	Perfil del vendedor
✘ Deben saber dirigir al talento humano y diagnosticar el entorno. ✘ Poseer cualidades de trabajo en equipo, disciplina, perseverancia, tolerancia al fracaso, respeto. ✘ Tener estudios avanzados en áreas de administración o en áreas propias de esa industria. ✘ Haber tenido experiencia como vendedores de ese tipo de producto y/o servicio. ✘ Tener manejo en ventas, toma de decisiones, resolución de conflictos, motivación de empleados, liderazgo, innovación. ✘ Estar capacitado en sistemas, relaciones públicas, funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control). ✘ Ser respetuoso de las políticas, directrices y normas internas de la empresa.	✘ Tener cualidades de carisma, empatía, honestidad, responsabilidad, compromiso, disciplina, respeto. ✘ Estar capacitados en destrezas y habilidades comerciales. ✘ Haber cursado al menos educación básica (primaria y secundaria), dependiendo de la empresa se requerirán más estudios. ✘ Actitud de servicio y entrega al trabajo. ✘ Ser organizado, metódico, buen compañero de trabajo y muy perseverante. ✘ Tener buena presentación. ✘ Debe saber administrar los recursos que se le asignen, como celular, papelería, folletos, entre otros. ✘ Permanece con actitud de aprendizaje y acepta positivamente las sugerencias y recomendaciones del gerente.

2.3.2. Funciones del gerente de ventas y de los vendedores:



Grabada con el número 4558213934_7ª071937a9

Algunos derechos reservados por portalbcn

<http://www.flickr.com/photos/congresochile/4558213934/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 04:37 pm

Funciones del gerente de ventas	Funciones del vendedor
✘ Calcular la demanda previa investigación de mercados. ✘ Realizar procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de vendedores. ✘ Delimitar el territorio para cada vendedor, estableciendo las cuotas de ventas para posteriormente realizar la evaluación de desempeño. ✘ Crear el plan, pronósticos y presupuestos de ventas. ✘ Determinar la estructura y el tamaño de la fuerza de ventas ✘ Organizar el departamento de ventas ✘ Fijar objetivos cualitativos y cuantitativos, determinando los precios, las políticas de ventas y el estudio de la competencia. ✘ Desarrollar la metodología de trabajo y las estrategias que se van a utilizar. ✘ Sirve de intermediario entre la empresa y los vendedores. ✘ Velar porque la información del departamento de ventas permanezca actualizada. ✘ Motivar y hacer <u>coaching</u> constantemente, asegurándose del cumplimiento de los objetivos. ✘ Realizar reuniones periódicas para incentivar, capacitar y hacer <u>feedback</u> con sus vendedores. ✘ Tomar correctivos a tiempo. ✘ Hacer eventos y actividades para atraer nuevos clientes y retener a los existentes.	✘ Prospección: consecución de la base de datos de clientes ✘ Planear su tiempo y optimizar su agenda de trabajo. ✘ Servir de intermediario entre la empresa y los clientes. ✘ Detectar necesidades, problemas o deseos de los clientes. ✘ Desarrollar los clientes ✘ Ejecutar el proceso de ventas ✘ Proporcionar servicio y mantenimiento a sus clientes ✘ Realizar seguimiento y retención de clientes. ✘ Investigar potenciales clientes. ✘ Tener control de la cartera de sus clientes. ✘ Contribuir a la solución de problemas y conflictos con los clientes. ✘ Administrar su territorio de ventas ✘ Realizar tareas administrativas relacionadas con sus clientes. ✘ Asistir a las reuniones y capacitaciones de su departamento.

- | | |
|--|--|
|  Analizar los indicadores de gestión como volumen de ventas, costos y utilidades. | |
|--|--|

Retos del gerente de ventas:



Grabada con el número 5436619031_a1741dc33e

Todos los derechos reservados por DIPUTADOS FEDERALES DEL PRI

<http://www.flickr.com/photos/gppricdd/5436619031/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 04:34 pm

- Los clientes serán cada vez más exigentes, solicitarán más atención individual, querrán que se les haga el producto exclusivamente y con las condiciones requeridas por ellos.
- Los vendedores estarán más capacitados, serán más independientes, costarán más y resultarán más difíciles de orientar.
- La competencia siempre buscará ventajas competitivas y constantemente aparecerá competencia potencial.
- Los productos y/o servicios serán más equiparables entre sí, así que la venta estará dirigida a paquetes, además deben tener un valor agregado alto para ser competitivos.
- Las nuevas tecnologías harán que el departamento busque estar a la vanguardia, trayendo consigo cambios continuos.

Clases de compradores:



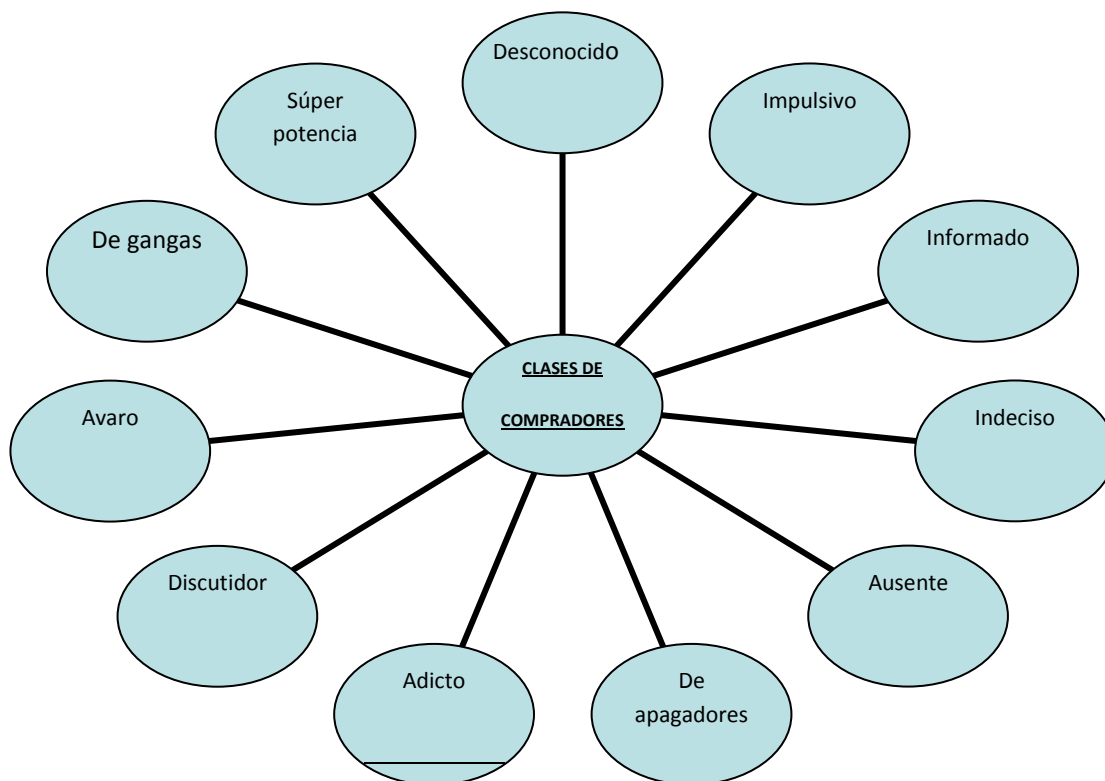
Grabada con el número 3630864209_2e1b85c656

Todos los derechos reservados por Wachi2009

<http://www.flickr.com/photos/colontorres/3630864209/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 04:31 pm

- ✘ Desconocido: camina por los centros comerciales, no es un cliente habitual de ningún establecimiento, compra mucho virtualmente.
- ✘ De aparadores: no planea antes de comprar, visita los centros comerciales y se antoja de lo que ve.
- ✘ De gangas: compra generalmente cuando hay ofertas llamativas
- ✘ Súper potencia: casi nunca compra, pero cuando lo hace compra en grandes cantidades.
- ✘ Adicto: compra muy frecuentemente sin necesitar un motivo para hacerlo.
- ✘ Ausente: se queja de todo, casi nunca compra y se queja siempre que sale de acompañante de otro comprador.
- ✘ Indeciso: Necesita ayuda para decidirse el artículo que desea comprar, desespera por lo general.
- ✘ Discutidor: le complace tener discusiones con los vendedores, así que a todo le encuentra peros.
- ✘ Avaro: está buscando que le hagan descuentos a sus artículos, compra a precios rebajados.
- ✘ Impulsivo: compra si algo le llama la atención, pero luego se arrepiente, realiza devoluciones.
- ✘ Informado: sabe lo que busca, es independiente y requiere poca información.



Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

Para tener presente: son diferentes los comportamientos de los clientes según la edad (niños, jóvenes, adultos, edad avanzada) y el estrato social. Se debe tener la capacidad para atender a cada uno de ellos de manera que se sientan bien atendidos además de satisfacer sus expectativas.

Proceso de la venta:



Grabada con el número 6981908985_e0d573941c

Todos los derechos reservados por informaticaVertice

<http://www.flickr.com/photos/76117015@N04/6981908985/sizes/m/in/photostream/21> de
marzo de 2012 hora 04:26 pm

- a. **Preparación de la venta:** Esta etapa comienza realizando un listado de clientes potenciales, o sea, de una base de clientes que le halla facilitado la empresa o se halla conseguido usted, debe calificar los clientes que considere reúnen el perfil y las condiciones de compra de su producto y/o servicio, esta investigación debe ser estricta con el fin de tener la mayor información del cliente, de sus gustos, el presupuesto que consideramos él tiene, entre otros. Luego, debe buscar un acercamiento previo, este se puede realizar por medio de una llamada telefónica, una carta de presentación de su compañía y de usted, vía correo electrónico, este acercamiento es con el fin de solicitarle una cita para entrar en los detalles de la venta. Aquí debe tener muy en cuenta que la primera impresión es la que vale, así que el tono y términos de la llamada telefónica, el uso de un correcto vocabulario, la amabilidad en sus palabras, la adecuada ortografía en los correos hará que el cliente se sienta interesado o por el contrario, le negará la posibilidad de visitarlo.

¿Dónde puede conseguir usted bases de datos de posibles clientes? Solicitándole nombres y teléfonos a sus clientes actuales, cultivando buenas relaciones con personas de otras entidades que le puedan facilitar dicha información, afiliándose a grupos o entidades, participando en eventos o actividades extra-laborales, examinando periódicos y revistas, utilizando la guía

telefónica o bases de correos electrónicos, haciendo visitas improvisadas a establecimientos o abordando a la gente en lugares públicos y privados.

¿Qué características puedo calificar a un posible cliente? La trayectoria financiera, el volumen normal de compras durante un periodo, zona geográfica donde se ubique, posibilidad de compra constante, requerimientos especiales según la industria para la cual usted trabaje.

- b. **Contacto con el cliente:** Después de lograr una cita, debe asistir puntualmente a ella, llevar todo el material necesario para hacer que el cliente le compre y dejar la documentación firmada. En este paso la presentación personal juega un papel importante, hay que demostrar profesionalismo y respeto por el cliente. El saludo y los gestos hay que tenerlos en cuenta. Recuerde que el vendedor transmite la imagen personal y la de la empresa.

¿Cómo es una correcta presentación personal? Para un alto ejecutivo de ventas las sugerencias son las siguientes: si es hombre, camisa de manga larga, corbata y sastre, zapatos de charol, con un aseo personal impecable- la barba rasurada o muy bien organizada, los dientes cepillados, las uñas cortadas y sin uñeros, perfumado y con desodorante. Si es mujer: vestido o conjunto de pantalón, cabello cepillado y limpio, uñas limadas - sin uñeros – pueden estar maquilladas o con brillo, maquillaje discreto, zapatos cerrados ojalá de tacón (no necesariamente altos), joyas discretas, dientes cepillados, perfumada y con desodorante.

Para los demás cargos comerciales que no son tan altos se pueden ir disminuyendo las exigencias de la presentación, pero hay que tener claro, que es indispensable el aseo personal y proyectar una buena imagen al cliente.

- c. **Romper el hielo:** esta es una etapa rápida del proceso, se realiza para intercambiar criterios de un tema cultural, se usa para disminuir la ansiedad y brindar confianza para ambas partes.

¿Qué temas se pueden tratar en ésta etapa? A menudo se habla sobre las vías de acceso a la oficina del encuentro, el clima por el que se atraviesa, el caos vehicular, felicitaciones por la comodidad y belleza de las instalaciones, o en general otro tema de actualidad.

- d. **Detecciones de necesidades, problemas o deseos:** Para entrar en materia, se le deben hacer una serie de preguntas al cliente, para poder diagnosticar la situación del cliente con respecto a los productos y/o servicios que ofrece el vendedor.

¿Qué preguntas se pueden realizar para hacer un correcto diagnóstico? Si la empresa para la cual trabaja el vendedor es una industria de ventiladores:

- ✖ ¿Qué tipo de ventiladores usa actualmente la empresa?
- ✖ ¿De qué marca son dichos ventiladores?
- ✖ ¿Cómo es el servicio prestado por la empresa que se los vendió?
- ✖ ¿Cómo fue el pago de la factura con dicha empresa?
- ✖ ¿Qué garantía le dieron para los ventiladores que compró?

- e. **Argumentación:** Es la etapa donde el vendedor muestra los beneficios y usos del producto y/o servicio, los materiales y componentes de que está hecho, las ventajas y valor agregado con respecto al de la competencia, demuestra la importancia para el cliente de adquirirlo, expone el precio al que se lo está ofreciendo, el tiempo de garantía de dichos productos, los medios y tiempos de entrega de la mercancía, las formas de pago, las políticas de descuentos que tiene la empresa, el mantenimiento preventivo para los productos, el nivel de servicio con que dispondrá al hacerse cliente de la empresa.

¿Qué material de soporte debo llevar a una cita de ventas? Hay unos documentos que son indispensables como lo son: agenda, tarjetas personales, celular, el portafolio de productos y/o servicios, la orden de pedido, calculadora, folletos, lapicero y resaltador. También existen materiales auxiliares y estos son: gráficas, degustaciones, muestras, películas, cds, promociones del periodo. Todos estos materiales sirven de refuerzo en el argumento de la venta, muestran resaltando visualmente los atributos y ventajas del producto y/o servicio que se está ofreciendo.

- f. **Manejo de objeciones:** Aquí es donde sobresalen los buenos vendedores, es la etapa en donde el cliente formula preguntas objetando algo o coloca excusas para comprar, ambas impiden la venta. Se hace una aclaración entre objeción: la cual es una pregunta fundamentada, el cliente tiene inquietudes respecto a la compra y, excusa: en donde el cliente busca evitar la compra inventando por lo general peros que no son bien fundamentados.

Un buen vendedor convierte las objeciones y excusas en el motivo de compra, para ello debe tener presentes ciertos lineamientos: escuchar atentamente al potencial comprador, repetir la objeción y aceptarla, conocer muy bien lo que está vendiendo, contestar prontamente con seguridad, brindarle razones claras y objetivas al cuestionamiento del cliente, no perder de vista su objetivo, insistir en el beneficio que le ofrecerá el producto y/o servicio, ser flexible y negociar.

¿Cuáles son algunas objeciones y excusas más comunes? Preferencias por otras marcas o proveedores, resistencia al cambio, apatía, no querer ceder en el acuerdo, asociaciones incómodas frente a otros vendedores, ideas predeterminadas, incapacidad para la toma de decisiones, impedimentos con el dinero o la financiación, no considerar el precio adecuado, entrega de los pedidos, algunas características o materiales del producto y/o servicio.

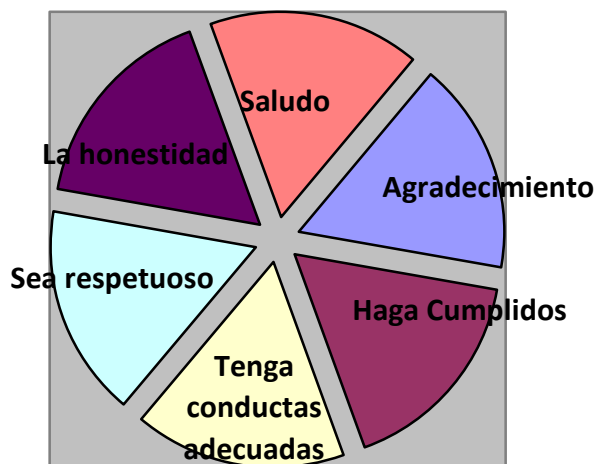
- g. **Cierre de la venta y despedida:** Por lo general es el paso en donde los vendedores son menos hábiles, hay que estar seguro y comprometer al cliente. Para evitar confundir los términos del negocio se deben volver a repetir todos los aspectos de la venta que se está efectuando, es decir, cuántas unidades se le están vendiendo, a qué precio se llegó a un acuerdo, en qué fecha y a qué hora se le entregará el pedido, cuándo son las fechas de pago de las facturas, con qué tiempo de garantía se cuenta.

Posteriormente, se deben diligenciar los documentos que confirmen esos aspectos, por lo general es una orden de pedido, como ésta es un borrador, se determina en cuántas horas o en cuantos días se le hará llegar al cliente el documento formal el cual deberá ser autenticado en una notaría, para evitar la negociación verbal.

Para finalizar, despídase cortésmente, siempre dar la mano es señal de haber cerrado exitosamente una venta.

¿Qué normas de cortesía nunca deben faltar en una cita de ventas? Estas normas siempre lograrán una buena imagen del vendedor, y hay que tener en cuenta que el vendedor es la imagen de la empresa, así que es importante tener una conducta intachable para generar confianza en la venta. Algunas normas que se deben aplicar son:

- ✘ Saludo: un buenos días siempre será una buena forma de comenzar un encuentro.
- ✘ Agradecimiento: Dar las gracias es sinónimo de beneplácito.
- ✘ Haga cumplidos: Es la mejor forma de ganarse a un cliente, pero hay que aprenderlo a hacer.
- ✘ Tenga conductas adecuadas: como sentarse correctamente, no comer chicle en la cita y no interrumpir la cita contestando el teléfono celular.
- ✘ Sea respetuoso: La confianza excesiva hace perder el profesionalismo del vendedor.
- ✘ La honestidad: Decir siempre la verdad permite un acuerdo perdurable, por lo contrario, las mentiras se caen por sí solas y genera una mala imagen para el vendedor y por ende para la empresa.

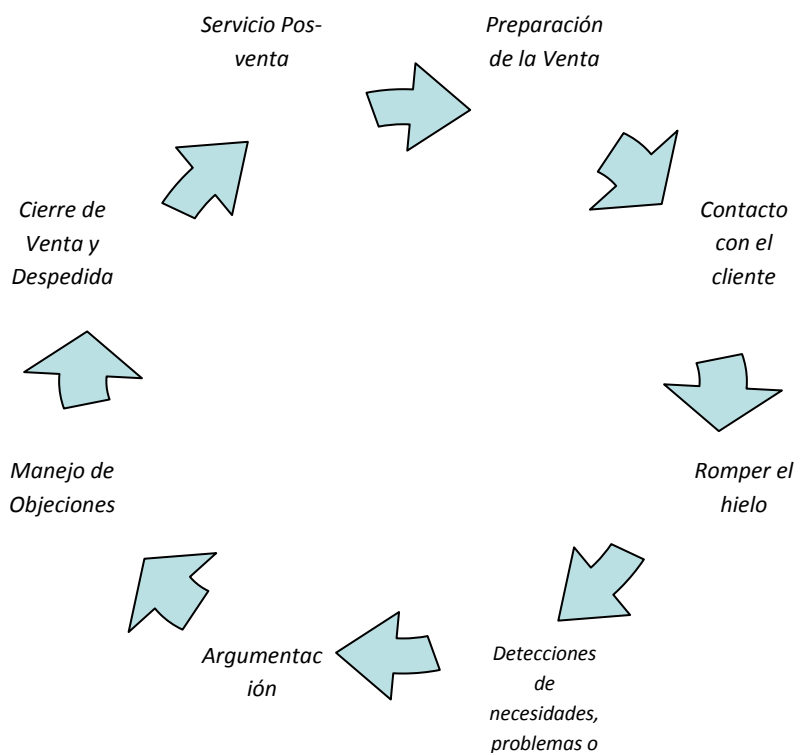


Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

- h. **Servicio pos-venta:** La venta no termina cuando se logra convencer al cliente y se firma un contrato, ese es el primer paso, lo que permite una larga permanencia del cliente con la empresa es el servicio pos-venta. Este comienza con el cumplimiento de lo acordado en la cita, es decir, con la entrega oportuna del contrato físico y la legalización correcta del mismo, el buen proceso de entrega de la mercancía, la entrega de la factura con los datos antes acordados.

Después de comenzar cumpliendo con lo pactado en la cita, viene un trabajo constante de agradar al cliente, de buscar su familiarización y confianza con la empresa. Se requiere brindar un servicio de manera permanente evitando que éste se sienta olvidado o mal atendido.

¿Qué situaciones existen en donde se puede tener una relación con el cliente y permiten desarrollar un buen servicio pos-venta? Hay dos formas generales para esto que son: las reclamaciones por parte del cliente y los deseos de la empresa por mantener una relación constante con el cliente.



Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

Técnicas de venta:



Grabada con el número 2263367304_6d48400d20

Todos los derechos reservados por lbaez_actioncoach

<http://www.flickr.com/photos/23727748@N05/2263367304/sizes/m/in/photostream/21> de
marzo de 2012 hora 04:23 pm

a) Técnica AIDA: Es un acróstico donde:

A: Atención

I: Interés

D: Deseo

A: Acción.

A I D A	T E N C I Ó N
	N T E R É S
	E S E O
	C C I Ó N

Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

Atención: se refiere a captar la atención del cliente, en ocasiones días antes se puede enviar una muestra o folleto de modo que el cliente sienta curiosidad y le genere expectativa. Si es en la cita busque alternativas de llamar la atención del producto y/o servicio que está ofreciendo.

Interés: se refiere a conservar el interés, la mejor forma de lograrlo es demostrándole al cliente con argumentos las ventajas y beneficios del producto y/o servicio.

Deseo: provocar el deseo, cuando los argumentos son válidos para el cliente, hay que hacerle caer en cuenta de lo que el producto y/o servicio va a lograr o puede hacer por el cliente.

Acción: obtener acción, está compuesta por el manejo de las objeciones y el cierre de ventas, es importante lograr finiquitar el acuerdo, un buen final crea una relación de confianza con el cliente.

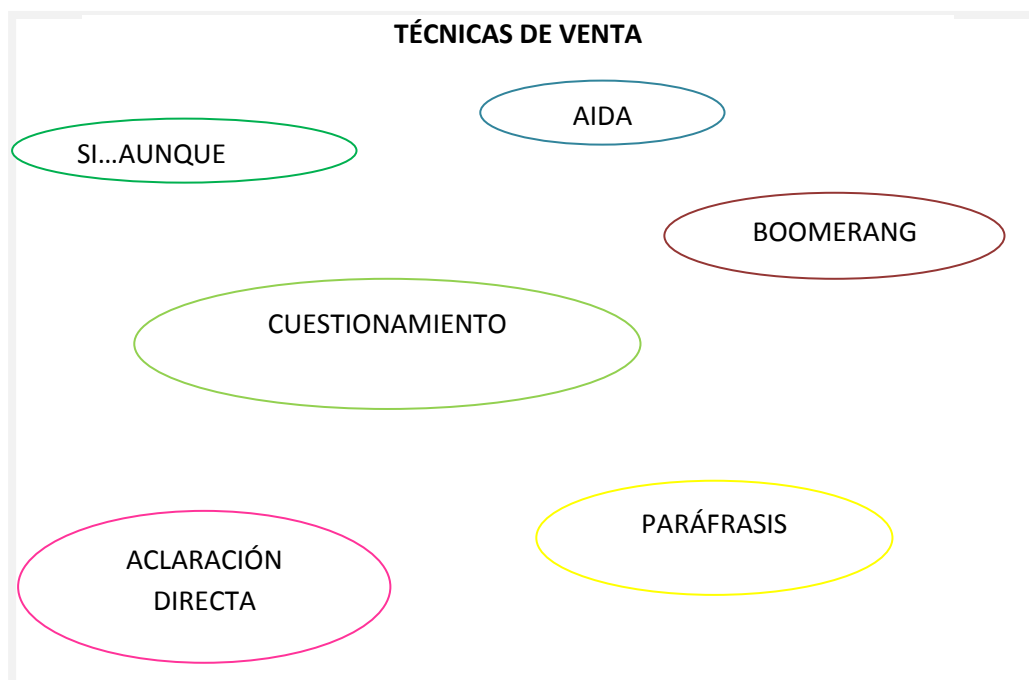
b) Técnica sí...aunque: aquí el vendedor acepta la objeción del cliente pero argumenta información adicional, esto permite que el cliente se sienta contento porque tuvo razón y el vendedor aporta elementos de juicio que permiten llegar a un acuerdo satisfactorio entre las partes.

c) Técnica de aclaración directa: En ocasiones el cliente no tiene la razón y sería contraproducente el darle esperanzas de una posible mediación, en estos casos hay que obrar precisándole al cliente el correcto aspecto.

d) Técnica de la paráfrasis o parafrástica: es importante tener claridad de lo que expresa el cliente, por ello, esta técnica consiste en repetir lo dicho por el cliente pero con una entonación diferente que haga sentir al cliente que es errónea o injusta su postura con respecto al tema.

e) Técnica del cuestionamiento: con el fin de que el cliente encuentre las respuestas y se dé cuenta por él mismo de la justificación a las objeciones, es de ayuda el realizarle preguntas, con esto él aclarará la objeción que tiene, inclusive también permitirá al vendedor conocer más acerca de las opiniones y posiciones del cliente.

f) Técnica del boomerang: es un cambio donde lo negativo expresado por el cliente, se convierte en positivo, encontrando una razón más para la compra. Se utiliza mucho cuando el cliente objeta el precio del producto y el vendedor utiliza ésta técnica asegurándole la calidad del producto y/o servicio.



Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

Estrategias de venta:



Grabada con el número 5249398481_d9205e49a7

Todos los derechos reservados por Subsecretaría de Educación Básica

<http://www.flickr.com/photos/canalseb/5249398481/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 04:19 pm

Un vendedor debe permanecer en la búsqueda de estrategias para conseguir nuevos clientes, retener a sus clientes y lograr mayor venta todos los meses. Para ello, utiliza algunas como lo son:

- a) Estrategias de mercado: dentro de estas estrategias una alternativa es pretender lograr mayor participación en el mercado intentando que nuestros clientes compren mayor volumen de unidades, es conocida también como modelo vertical. Otra alternativa es abrir nuevos mercados para ofrecer nuestros productos, o sea, buscar nuevas zonas o nichos de mercado, esta estrategia también es conocida como modelo horizontal.
- b) Estrategias de producto: aquí encontramos una alternativa que consiste en mejorar nuestros productos y/o servicios con el fin de darle valor agregado y novedoso a ellos. Otra alternativa es crear otros totalmente nuevos (sean relacionados o no con los existentes), para estar a la vanguardia de la tecnología y el medio ambiente, con esto ofrecerle variedad al cliente y ventajas competitivas a la empresa. Ahora bien, los productos tienen ciclos de vida y de acuerdo en qué etapa se encuentren, hay diferentes estrategias de mercado que se utilizan.

ESTRELLA Hacer una estrella	INTERROGANTE Hacer un interrogante ?
VACA LECHERA Hacer una vaca lechera	PERRO RABIOSO Hacer un perro rabioso

Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

- a) Estrategias con los canales de ventas: se debe realizar seguimiento a cómo cada uno de estos canales le llega a los clientes, ya que en ese momento son la imagen de la empresa. Además, estrategias para lograr acuerdos con canales adecuados que garanticen seriedad, cumplimiento y eficacia. Algunos aspectos en donde se deben implementar estrategias son: la promoción, los costos de distribución, la accesibilidad, estrategias competitivas, unos buenos sistemas de información, estrategias correctivas, entre otros, con el fin de hacer una alianza donde las tres partes (empresa, canal de venta, cliente) logren sus objetivos.

Algunas estrategias que la empresa puede implementar para tener mejores relaciones con los canales de venta y lograr mayor entusiasmo y esfuerzo en la venta de nuestro producto y/o servicio son: descuentos promocionales, muestras para repartir a sus clientes y más si son productos nuevos o modificados, bonificaciones por un aumento de ventas considerable (en dinero o en los mismos productos), capacitaciones para mostrarles las ventajas de dichos productos y/o servicios, facturación más prolongada con el fin de que al vender más tengan un mayor lapso de tiempo para recuperar la cartera que tienen con sus clientes, ofrecerles garantías adicionales para que sus clientes se motiven a comprarles, aumento de material para promoción y publicidad, ofertas para sus clientes de mayor contenido, diferente envase, presentación distinta para hacer atractivos los productos y/o servicios, objetos con el logo de la empresa, regalos por comprar (recetas, juguetes, entre otros),

Ejercicio de autoevaluación

Preguntas y aplicación de la gestión de ventas.

¿Conoce en qué consiste la venta personal?

- 1) Mencione al menos 5 diferencias entre las funciones de un vendedor y las de un gerente de ventas.
- 2) ¿Sabe desarrollar cada uno de los pasos que constituyen una venta profesional exitosa? Realice un ejemplo de una venta en una empresa que usted conozca.

PISTA DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta: Recuerde que en los negocios todos los acuerdos deben estar legalizados por escrito, ya que “las palabras se las lleva el viento” y nadie está exento de una calamidad.

Tenga presente: Los pasos de la venta son:

- ☐ Preparación de la venta
- ☐ Contacto con el cliente
- ☐ Romper el hielo
- ☐ Detecciones de necesidades, problemas o deseos
- ☐ Argumentación
- ☐ Manejo de objeciones
- ☐ Cierre de la venta y despedida
- ☐ Servicio pos-venta

Tenga presente: Un vendedor debe permanecer en la búsqueda de estrategias para conseguir nuevos clientes, retener a sus clientes y lograr mayor venta todos los meses.

2.4. La negociación

Creación de valor en ventas para el cliente:



Grabada con el número 6772068745_1f1398ea8a

Todos los derechos reservados por RafaelMorenoValle

<http://www.flickr.com/photos/73948873@N05/6772068745/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 04:13 pm

Hoy más que nunca las empresas buscan un valor agregado que motive al cliente a escoger a la empresa antes que a las otras. Una de las formas es por medio de la calidad en el producto y el servicio que ofrece, todos los integrantes de la empresa deben estar alineados y conscientes de la importancia de satisfacer las necesidades y deseos del cliente. No basta con lo que para los integrantes o directivos es calidad, hay que investigar a cada cliente y definir cuáles son sus parámetros de calidad para poder cumplir con sus expectativas. Hay varias maneras de lograrlo: diferenciando los atributos de los productos y/o servicios para obtener ventajas competitivas, generando confianza en los clientes así creando una relación personalizada con el cliente, en las empresas de servicios la calidad en éste es la forma de materializar la negociación, no descuidando los clientes actuales de la empresa por estar pendiente de los clientes potenciales, hay que destinarles suficiente tiempo a cada uno de ellos, brindándoles una asesoría completa acerca de los productos y/o servicios que presta la compañía (usos, mantenimiento, técnicas).

- a)), la confiabilidad (que opere bien), reparaciones (que se pueda Diferenciación del producto: Se puede realizar en cuanto a la forma (tamaño, diseño), en sus características (costo-beneficio), calidad (baja, media, alta), uniformidad (que cumplan con los requerimientos que se ofrecieron en la venta), durabilidad (el tiempo de duración de un

producto y/o servicioprolongar su vida útil cuando se dañe), estilo (presentación), diseño (características que se pueden convertir en ventajas competitivas), envase (las cajas, empaques, etiquetas y garantías).

- b) Diferenciación de servicios: mantenimiento, servicio de reparación, atención para realizar las compras, servicio en la entrega de la mercancía o agilidad en el servicio, instalaciones cómodas y bien dotadas, asesoría de los beneficios y atributos del producto y/o servicio, servicio técnico. Los clientes por lo general tienen 3 preocupaciones en donde esperan un excelente servicio por parte de sus fabricantes, estas son: los costos adicionales en mantenimiento y reparaciones que no habían presupuestado, la frecuencia con que los productos se dañan, y el tiempo en que el producto no se podrá utilizar por dicho daño, o sea, el tiempo muerto del producto.
- c) Diferenciación en precios: Hay que hacer una salvedad en éste aspecto. Al ponerle precios diferentes a los productos o disminuir los precios no significa que el producto cambie, las empresas deben conservar su buena imagen, su buena calidad y la participación en el mercado que tienen. Dentro de este ítem se encuentran los siguientes subtemas:
 - ✘ Precios geográficos: se le da al cliente el precio dependiendo de la zona donde vive. Hay varias modalidades como *el trueque* (intercambio de productos), *operaciones de compensación* (una parte del pago se realiza con dinero y la otra con productos), *acuerdo de compensación* (es en efectivo pero se compromete a invertir cierto dinero en el otro país por un determinado tiempo) y, *acuerdo de recompra* (es venta de maquinaria o equipos y a cambio el comprador recibe una parte en productos hechos por esa máquina).
 - ✘ Precios con descuento: se realizan descuentos especiales por compras al por mayor, por pronto pago de la factura, por compras en temporadas bajas.
 - ✘ Precios de promoción: se utilizan para que la gente compre anticipadamente o en mayor cantidad a la usual. Algunas promociones son: disminución de precio en productos líderes, disminución de precio en productos de colecciones anteriores, promociones en fechas especiales o eventos, disminución en las tasas de interés en un lapso de tiempo, descuentos en efectivo por un tiempo corto, garantías extras, colocar un precio alto a un producto y luego ofrecerle más económico (psicológico).
 - ✘ Otras diferenciaciones en precios: según los segmentos de clientes, según el tipo de producto, según el canal por medio del cual se vende, según la imagen de la marca específica, según la temporada.
- a) Diferenciación en promociones e incentivos: para atraer al cliente, posicionar la marca y tener mayores ventas, las empresas utilizan varios mecanismos como lo son: pruebas gratuitas, demostraciones, degustaciones, cupones de descuento, muestras gratis, paquetes de descuento (compre 1 lleve 2, por la compra del grande le obsequiamos....,

obsequios, programas de clientes frecuentes (millas en las aerolíneas), concursos, rifas, juegos, garantías extendidas, promociones hechas en alianzas entre dos o más empresas, entre otros. También se realizan promociones cuando el cliente es otra empresa, en estos casos se realizan eventos comerciales, reuniones de ventas, concursos de ventas, publicidad donde se obsequian regalos con el logotipo de la empresa impreso (lapiceros, agendas, llaveros, morrales, calendarios).

En las empresas de servicios hay que tener presentes que tienen características diferentes a las empresas de producción como lo son: *Son variables* (depende de quién los presta), *son inseparables* (todo el proceso de compra, almacenamiento, distribución y consumo se realiza en el mismo momento, es inmediato), *son intangibles* (no se tocan, ven, escuchan, huelen o saben a algo), *caducan* (las citas se programan, cuando el cliente desea otra vez al vendedor él no puede atenderlo, lo que requiere programar una nueva cita).

Algunos aspectos que las empresas de servicios deben tener en cuenta para ofrecer calidad:

Prestar un servicio en todo momento sin cometer errores, tener muy buena comunicación con el cliente manteniéndolo un feedback constante con él, permanecer siempre asequibles en el momento en que el cliente nos necesite siendo receptivos a sus preguntas y sugerencias, demostrar competencias adecuadas en el cargo para que el cliente se sienta seguro y confíe en los vendedores y la empresa, brindarle comodidad y seguridad en las instalaciones.

Se puede mejorar la calidad en el servicio así: escuchando, con buen diseño del servicio, siendo confiable, sorprendiendo a los clientes, con juego limpio en la negociación, trabajando en equipo, con liderazgo por parte de la organización.

Hoy está de moda el servicio on line, para mostrar la calidad en estos servicios se debe: brindar confiabilidad y cumplimiento, por medio de un adecuado diseño del sitio Web, garantizando seguridad y privacidad, ofreciendo un excelente y ágil servicio al cliente on line.

En conclusión una empresa de servicios se debe diferenciar con calidad en los siguientes aspectos: creatividad e innovación, confiabilidad para el cliente y rapidez en la capacidad de respuesta.

Con la creación de valor para el cliente sea en productos o en servicios, la empresa logra:

- ✘ Compras repetitivas más frecuentemente y por mayor tiempo.
- ✘ Al cliente tenernos confianza podemos ofrecerles productos y/o servicios nuevos y el cliente los adquirirá.
- ✘ Mayor participación en el mercado porque un cliente satisfecho nos referencia otros posibles clientes.

- ✘ Mayor posicionamiento de la marca, ya que el cliente hablará bien de la empresa a otras personas.
- ✘ Mejores utilidades para la empresa al aumentar las ventas constantemente.

Para crear valor existen varios modelos de ventas:

- a) El modelo transaccional: es aquel que se realiza por medio de disminución de costos y fácil acceso al producto o servicio.
- b) El modelo consultivo: Es aquel que se realiza por medio de una buena asesoría al cliente, brindándole alternativas para satisfacer sus deseos.
- c) El modelo relacional: Es aquel que se realiza por medio del valor agregado que le proporciona la empresa al cliente, es personalizado y desea que ambas partes obtengan beneficios. Es el mejor modelo a seguir porque genera fidelidad del cliente y rentabilidad en el largo plazo.

La venta profesional de servicios:



Grabada con el número 201476756_8c40f459dd

Todos los derechos reservados por Richard Johnson Hurtado

<http://www.flickr.com/photos/rjohnsonh/201476756/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 04:07 pm

Las ventas requieren ser eficaces, es decir, lograr los resultados esperados, de nada sirve que se realicen muchos esfuerzos, se tengan muchos recursos o se optimicen, si no se obtiene

rentabilidad. Los vendedores son las personas que ofrecen su servicio de asesoría en bienes y/o servicios, pero deben tener siempre la visión de que el cliente sí compre. Es importante el número de citas con los clientes que se tienen en un día, pero lo son aún más, las ventas efectivas logradas durante ese día, esto significa que a más número de citas existe mayor probabilidad de lograr mayores ventas.

Otros motivos por los cuales un vendedor aumenta sus ventas son: las relaciones públicas que tienen, el posicionamiento de la marca que vende y el valor agregado que ofrece. Un bien o un servicio tienen valor si el cliente considera que lo tiene, es por esto, que el vendedor se esfuerza cada vez más en realizar un proceso de venta exitoso, y cada vez este es más personal, riesgoso, largo y complejo.

El vendedor debe ofrecer sus servicios al cliente pensando en satisfacerlo en tres aspectos: ser confiable, darle solución a su problema-deseo o necesidad, brindarle mayor valor agregado. De esta manera, se conseguirán lazos más duraderos y rentables. Los clientes tienen diferentes estímulos y conceptos acerca de los beneficios, atributos y servicios que requiere, así que el vendedor debe conocerlo para brindarle un servicio completo de calidad.

Sea que el cliente nos compre o no, debe quedarse con la sensación de haber recibido un excelente servicio, lo que seguramente repercute en quedar con una buena imagen de la empresa, aun cuando hoy no nos compró, posiblemente otro día lo haga, además los comentarios que realice de la empresa serán buenos.

Para dar a los clientes un excelente servicio, el vendedor de hoy requiere estar actualizado del comportamiento de los clientes, sus gustos, sus preferencias, conocerlo a profundidad, con esto estará preparado para atenderlo de la mejor forma, y que el cliente sienta satisfechas todas las expectativas frente al producto y/o servicio, el vendedor y la empresa.

Manejo de objeciones:



Grabada con el número 6772171779_d1b2272ebb

Algunos derechos reservados por Comisión Defensora Ciudadana www.cdc.gob.

<http://www.flickr.com/photos/48695906@N06/6772171779/sizes/m/in/photostream/21> de
marzo de 2012 hora 04:01 pm

Dentro del proceso de venta ya vimos el concepto general de objeciones y excusas, en este numeral ahondaremos en este término. Para un buen manejo de las objeciones el vendedor debe permanecer tranquilo y no perder de vista su enfoque. Las objeciones más comunes son: el precio, la fidelidad a otra marca, la calidad, defectos del producto y/o servicio, el cliente no cree tener la necesidad de él, falta de información, orgullo, desconfianza, dudas. A continuación una serie de recomendaciones que muy seguramente le van a servir a un vendedor cuando los clientes le objetan algo:

- ✘ Escuchar con atención el argumento del cliente: cada palabra, el tono de voz que utilice, los gestos que realice, la efusividad del discurso, son aspectos que hay que tener en cuenta y que le permitirán al vendedor realizar un análisis de los sentimientos y percepción del cliente.
- ✘ Claridad de la objeción: es importante que el vendedor esté totalmente seguro de cuál es la objeción del cliente, para evitar dar respuestas erróneas y confundir el proceso.
- ✘ Debe ser breve: cuando el vendedor está seguro, no son necesarias muchas explicaciones, se debe ser conciso, claro, seguro y confiable.
- ✘ Ser especialista en el producto y/o servicio que ofrece: el conocimiento es la mejor arma que un vendedor puede tener, cuando se domina el tema es muy fácil tener argumentos que el cliente siempre valorará.
- ✘ Que no se le suba el ego: en ocasiones se subestima al cliente, y el vendedor desea alardear, no hay que olvidar que existen clientes que también conocen mucho dichos productos y/o servicios, teniendo en ocasiones la razón acerca de sus percepciones.
- ✘ Sea flexible: hay que ser humilde y reconocer la verdad, en esas ocasiones hay que buscar realizar la venta ofreciendo el valor agregado sea del producto y/o servicio o el valor agregado de la empresa.

En general los métodos para el manejo de objeciones son: la argumentación, la explicación, la demostración, la intervención de una tercera persona neutral, la refutación con miras en un aspecto esencial, el apoyo por medio de preguntas, la negación directa (más utilizada en excusas que en objeciones).

Negociación:



Grabada con el número 682093724_e1ce675712

Todos los derechos reservados por manga abogados

<http://www.flickr.com/photos/mangabog/682093724/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 03:56 pm

Se realiza entre varias partes, pueden ser personas o empresas. Ambas partes desean llegar a un acuerdo, pero cada parte tiene intereses distintos en esa reunión, en el caso de la parte vendedora el interés radica en lograr la venta sin hacer muchas concesiones que le disminuyan rentabilidad a la operación, debe tratar de dar pocos descuentos, que el pedido realizado por la parte compradora sea de un buen volumen de unidades, en donde el pago de la factura se realice lo más pronto posible.

Algunos aspectos que se tratan en una negociación son: el precio de venta, el tiempo durante el cual el cliente nos va a comprar, la cantidad de unidades encargadas (por semanas, meses), la calidad de los productos y/o servicios, la forma de pago (facturas, consignación, financiación), los riesgos de alguna eventualidad durante el contrato, las garantías y mantenimiento, el proceso de logística que se va a utilizar, si hay acuerdos en promociones y publicidad, empaques y sistemas de seguridad (en casos como gasolina, productos inflamables, productos perecederos, entre otros).

Para realizar una buena negociación se requiere una zona de acuerdo, en donde las partes tengan las intenciones de llegar a un feliz término. Las cualidades que un negociador debe tener para lograr los acuerdos son: rapidez y agilidad de tomar decisiones, conocimiento perfecto del tema para argumentar, hacer una planeación y previsión de las posibles objeciones de la otra parte, tener habilidad para pensar bajo presión, saber responder de una manera clara y segura, tener capacidad de escucha, ser inteligente, ser paciente, tener la aptitud y actitud para persuadir a la otra parte y conseguir un acuerdo que beneficie sus intereses.

Técnicas de negociación: Son las estrategias o jugadas que se pueden hacer en una negociación.

- a) MAAN (mejor alternativa de un acuerdo negociado): El vendedor debe tener unos límites cuando va a negociar para evitar aceptar un acuerdo donde va a salir desfavorecido.
- b) Analizar la posición y no los intereses: en ocasiones se puede desviar la atención hacia el problema no hacia la persona.
- c) Mecanismos de defensa: en ocasiones se buscan formas de confundir, distorsionar o influir para lograr ventajas ante el oponente, algunas son: la búsqueda de aliados prestigiosos, decir que ya no hay más opciones, la táctica “divide y vencerás”, recurrir a la sorpresa, hacer interrupciones para ganar tiempo, ser paciente y estar sereno, intentar dividir las diferencias, entre otras.

Sugerencias para una buena negociación: estar enfocado en el objetivo inicial, ser respetuoso no atacando a la persona y enfrentando la situación a negociar, concentrarse en los intereses y no en las posiciones, no olvidar la objetividad, buscar la forma de que ambas partes obtengan beneficios y queden satisfechas con el acuerdo.

Servicio pos-venta y fidelización del cliente



Grabada con el número 4206224662_a034d9c475

Algunos derechos reservados por TM Grupo Inmobiliario

<http://www.flickr.com/photos/tmgrupoinmobiliario/4206204662/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 03:54 pm

Para realizar un plan de servicios para el cliente es necesario desarrollar un proceso que está constituido por: tratar al cliente integralmente, realizar acciones por intermedio del departamento de servicio al cliente e implementar programas de fidelización exógenas. En este proceso se requiere que todo el personal tanto del back office como del front office busque las maneras de

brindarle un excelente servicio al cliente, no es tarea solo de las personas que tienen contacto directo con él, sino de cada una de las personas que forman parte de la empresa. El cliente se sentirá atendido satisfactoriamente si todos los procesos se cumplen a cabalidad. Se trata de desarrollar una cultura de servicio al cliente de calidad y en todos los niveles de la empresa.

No obstante, para satisfacer al cliente, hace falta tener los recursos necesarios utilizándolos de la manera adecuada, por medio de la fidelización endógena: la cual consiste en ofrecerle calidad en el servicio, significa que todos los procesos tengan como finalidad fomentar las buenas relaciones de la empresa con los clientes. Además ofrecer programas de *fidelización exógena*: que están diseñados específicamente para el cliente (ad hoc), persiguen premiar la lealtad del cliente por medio de valores agregados que él pueda percibir, como bonos de descuento, millas, entre otros.

Cartera de ventas



Grabada con el número 2941049447_face5e8bf1

Todos los derechos reservados por cofidis_credits

<http://www.flickr.com/photos/cofidis/2941049447/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 03:50 pm

Se le llama así al listado de todos los clientes de la empresa. Hay dos maneras de desarrollarla:

- a) Horizontalmente: buscando más clientes para venderle los productos y/o servicios de la empresa.
- b) Verticalmente: buscando que los clientes actuales compren más unidades del producto y/o servicio de la empresa.

La mejor forma de lograr mayores ingresos para la organización es combinando ambas maneras, es decir, con una búsqueda permanente de clientes y, con un aumento continuo en el número de unidades vendidas a cada cliente. Está comprobado que es más fácil vender mayores números de unidades a un cliente que conseguir uno nuevo, además es menor riesgoso. En ocasiones los vendedores descuidan los clientes con que cuenta por el afán de concretar los clientes potenciales o buscar nuevos clientes. Más adelante se tratará el tema de la agenda y en ella se muestra la forma de asignar tiempo a los clientes antiguos como a los potenciales clientes.

Ejercicio de autoevaluación

Preguntas y aplicación de la gestión de ventas.

¿Conoce el arte de la negociación?

- 1) ¿Se siente en capacidad de realizar una negociación utilizando técnicas y estrategias de ventas? En el ejemplo anterior, ¿Qué técnicas y estrategias utilizaría?
- 2) Explique los tipos de diferencias con las que una empresa crea valor.
- 3) En el ejemplo que viene trabajando ¿De qué maneras un vendedor puede ofrecer servicio pos-venta y lograr la fidelización del cliente?

PISTA DE APRENDIZAJE:

Tener en cuenta: El vendedor debe ofrecer sus servicios al cliente pensando en satisfacerlo en tres aspectos: ser confiable, darle solución a su problema-deseo o necesidad, brindarle mayor valor agregado.

Tenga presente: Algunas formas en que una empresa agrega valor para motivar a los clientes a comprarles son:

- ☐ Diferenciación del producto
- ☐ Diferenciación de servicios
- ☐ Diferenciación en precios
- ☐ Diferenciación en promociones e incentivos

Tener en cuenta: Unas sugerencias para realizar una buena negociación son: estar enfocado en el objetivo inicial, ser respetuoso no atacando a la persona y enfrentando la situación a negociar, concentrarse en los intereses y no en las posiciones, no olvidar la objetividad, buscar la forma de que ambas partes obtengan beneficios y queden satisfechas con el acuerdo.

3. LA DIRECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

La siguiente lista es una secuencia de 5 videos:

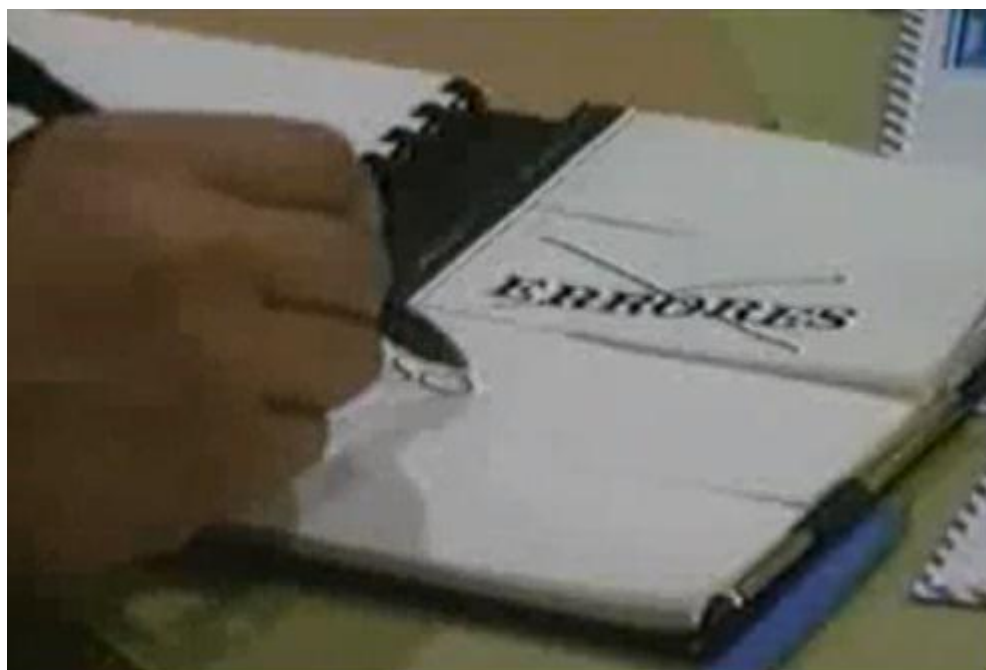
<http://www.youtube.com/watch?v=jElNXvgKpp4&feature=related>

<http://www.youtube.com/watch?v=yFmgZdvrBAE&feature=related>

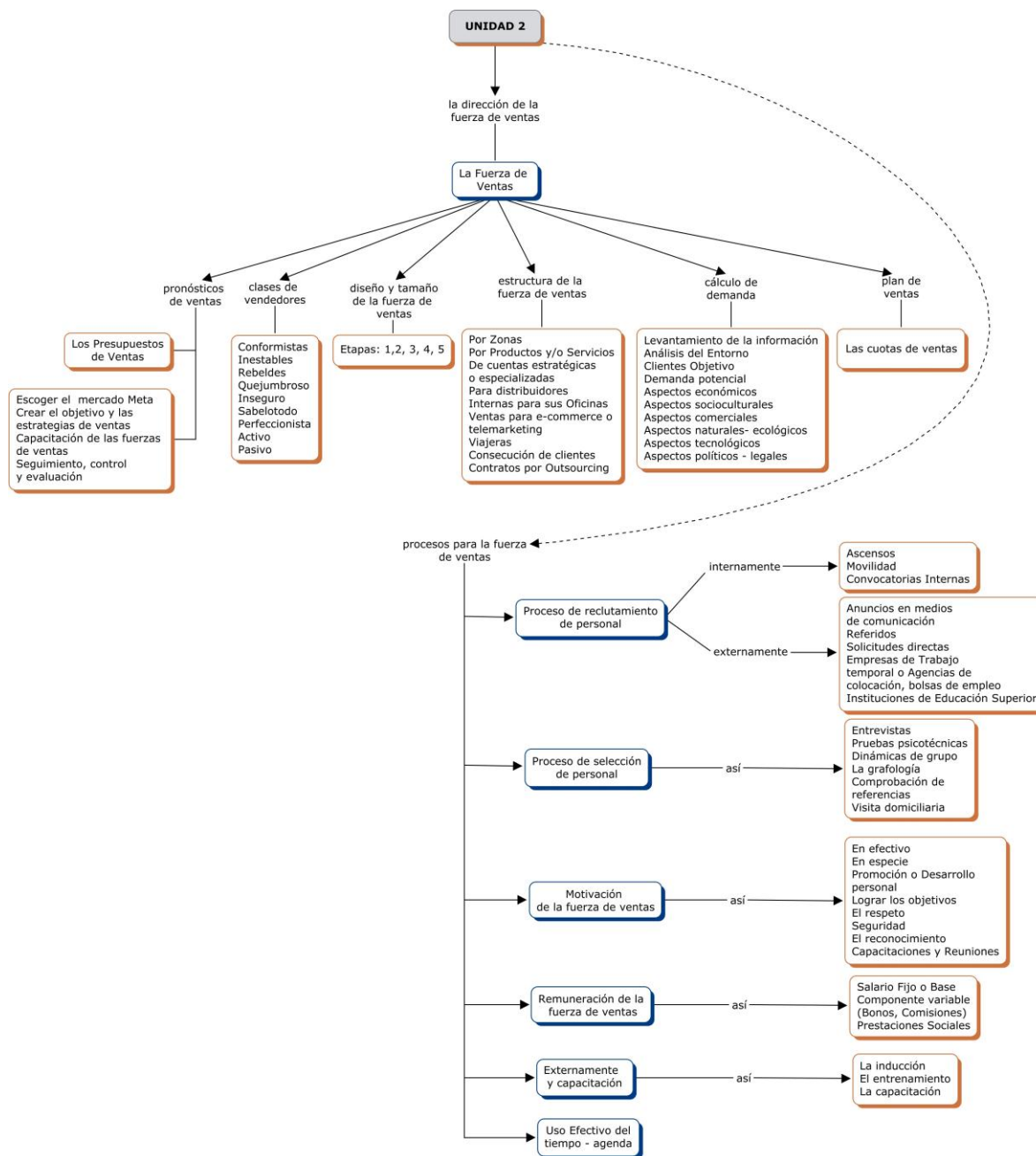
<http://www.youtube.com/watch?v=eQTCZ7ke4mU&feature=related>

http://www.youtube.com/watch?v=3rg_82Tmqdo&feature=related

<http://www.youtube.com/watch?v=2tiwBnqndA&feature=related>



3.1. Relación de conceptos



OBJETIVO GENERAL

Predecir correctamente los procesos que deben llevarse a cabo con la fuerza de ventas, observando y proponiendo alternativas, para el logro de la estabilidad, competitividad y productividad por parte de los vendedores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Crear estructuras adecuadas de la fuerza de ventas según el tipo de empresa, con ejemplos que demuestren las ventajas de cada una de ellas.
- ✘ Desarrollar habilidades de liderazgo de un equipo de ventas, utilizando paralelos para identificar las ventajas y desventajas de cada proceso.

3.2. Prueba inicial

Concepto	Sobresaliente	Satisfactorio	Regular	Deficiente
1- Conozco los pasos de una venta exitosa.				
2- Desarrollo estrategias y técnicas que me permiten desempeñar bien la labor de vendedor.				
3- Distingo entre las clases de compradores, lo que me permite saber como tratar a cada uno de ellos.				
4- Tengo la capacidad de manejar las objeciones y negociar con un cliente.				
5- Soy consciente de la relevancia que hay en las ventas de la creación de valor y que el cliente lo perciba.				

3.3. La fuerza de ventas

La fuerza de ventas



Grabada con el número 4479049309_5e6676d73b

Todos los derechos reservados por nohabrapiedad

<http://www.flickr.com/photos/nohabrapiedad/4479049309/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 03:43 pm

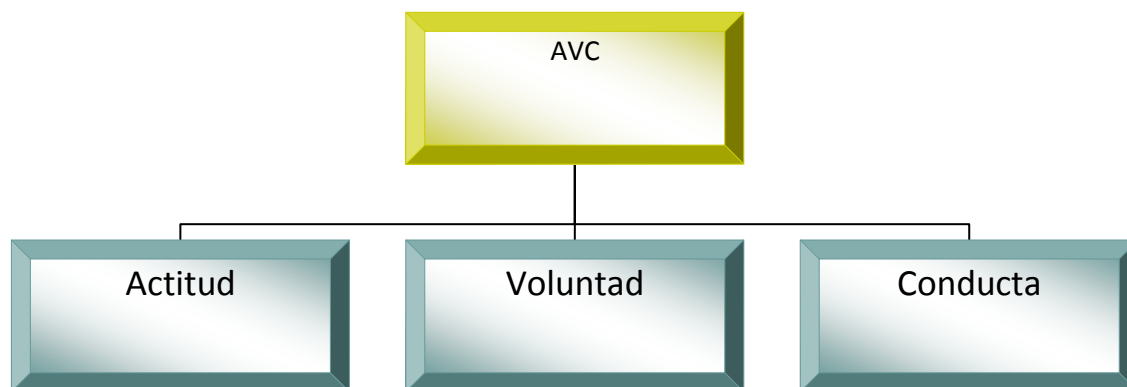
La fuerza de ventas es el conjunto de todos los vendedores de una organización. Su objetivo es transmitirles a los clientes la información sobre el beneficio de los productos y/o servicios, además de las ventajas de la organización, con el fin de que tome la decisión de realizar la compra. También debe informarle sobre el valor agregado que le ofrece la organización verificando que lo perciba como un proceso de ventas con calidad.

Un vendedor debe poseer 3 aspectos para desarrollar las ventas:

- ✘ Cualidades: Honestidad, ser servicial, poseer energía, ser carismático, saber escuchar, buen trabajador en equipo, saber trabajar bajo presión, entre otras.
- ✘ Actitudes positivas: poseer entusiasmo y optimismo hacia la empresa y hacia el producto y/o servicio, quererle a sí mismo, ser sociable, gustarle el cambio, ser leal con la empresa, entre otras.
- ✘ Profesionalismo: permanecer actualizado en tecnología y sistemas de comunicación, conocer a profundidad el producto y/o servicio que está ofreciendo, permanecer en la búsqueda de estrategias para satisfacer al cliente y retenerlo, ser parte integral dentro de la organización, tener buena presentación, saber asesorar a los clientes, entre otros.

En la actualidad los clientes son los que escogen las empresas y vendedores, eligen los que les ofrecen promociones, precios asequibles, descuentos especiales, atención personalizada, los que les fabrican productos específicos, y en general, quienes ofrecen un valor agregado que supere sus expectativas, satisfaciendo sus necesidades, problemas y deseos.

Para lograr éxito como vendedor se requiere del **AVC: Actitud** ganadora, **voluntad** de cumplir con sus responsabilidades, son comprometidos y **conducta**, es revisar qué se está haciendo bien y que se está haciendo mal.



Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

Clases de vendedores



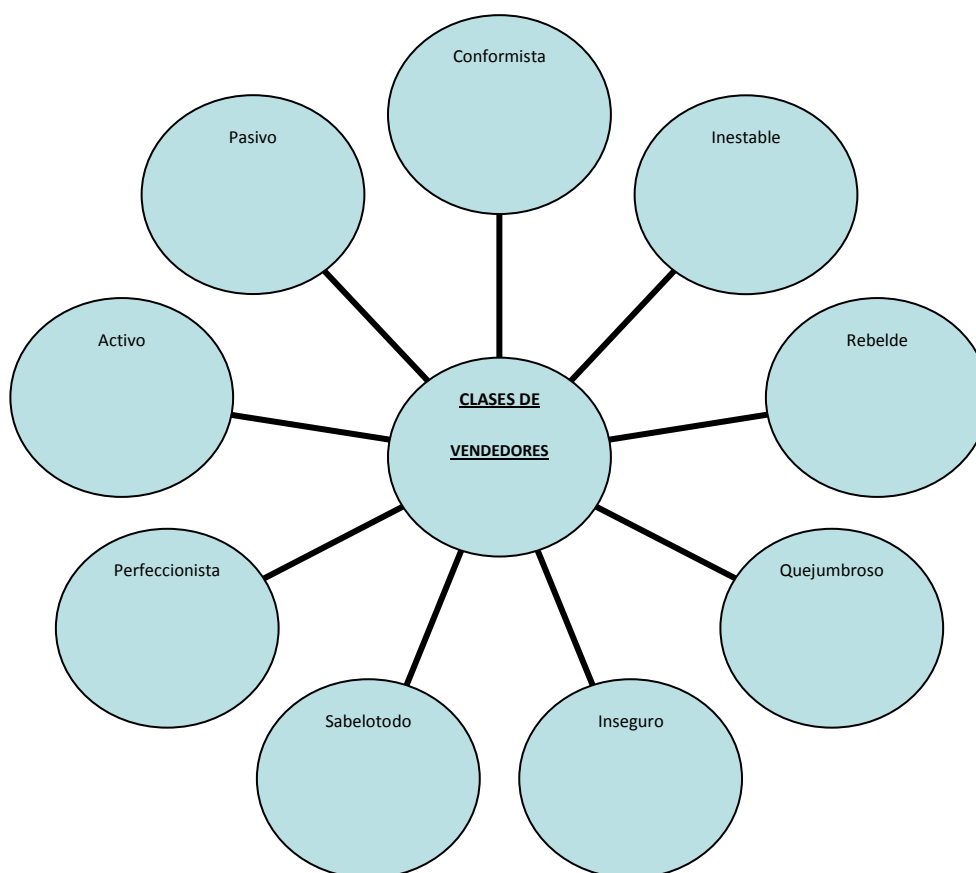
Grabada con el número 5683946186_f8a15911e1

Todos los derechos reservados por GrupoOrguel

<http://www.flickr.com/photos/grupoorguelweb/5683946186/sizes/m/in/photostream/21> de
marzo de 2012 hora 03:38 pm

En una empresa existen muchos tipos de vendedores, algunos son:

- ✘ Conformista: sus ventas son estables pero no se preocupa por ser más productivo.
- ✘ Inestable: son personas volubles, un día trabajan mucho y el otro no.
- ✘ Rebelde: Son difíciles de manejar, no aceptan órdenes, hay que saber como tratarlos.
- ✘ Quejumbroso: Nada le parece bien, siempre tiene una excusa para estar malhumorado.
- ✘ Inseguro: tiene poca autoestima lo que le impide lograr metas más altas.
- ✘ Sabelotodo: cree que él es el mejor vendedor y que no requiere acompañamiento y apoyo.
- ✘ Perfeccionista: no está conforme hasta que todo le queda perfecto, tienden a desmotivarse si algo les sale mal.
- ✘ Activo: Es el que no hay que estar pendiente de él, es disciplinado, permanece siempre en busca de clientes nuevos y creando estrategias para satisfacer los que tiene.
- ✘ Pasivo: Es el vendedor que no sale a buscar clientes, solo espera a que ellos lleguen donde él para atenderlos.



Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

Diseño y tamaño de la fuerza de ventas.



Grabada con el número 4479289866_4305f2cbb0

Todos los derechos reservados por ancoven

<http://www.flickr.com/photos/ancoven/4479289866/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 03:35 pm

La fuerza de ventas tiene un costo alto ya que es necesario pagarles el sueldo, prestaciones sociales, comisiones, bonos y viáticos, es por esto que las organizaciones se esfuerzan en tener procesos rigurosos de reclutamiento, selección, capacitación, motivación y remuneración.

En general la fuerza de ventas está conformada por **vendedores internos** quienes trabajan medio tiempo o tiempo completo exclusivamente para la empresa, incluye *personal de oficina* que atiende a los clientes por teléfono o los recibe en la oficina y, los *vendedores de campo* quienes trabajan en la calle, es decir, visitan a los clientes en su casa u oficina. También están los **vendedores externos** quienes son agentes, comisionistas o detallistas y devengan un salario según las ventas que consigan, generalmente trabajan ofreciendo los productos y/o servicios de un catálogo o con mercancía en consignación.

Al aumentar la fuerza de ventas se incrementan los costos pero también los ingresos por ventas. Para saber cuantos vendedores se requieren para atender a los clientes de una empresa es necesario tener el número aproximado de estos, por lo cual, previamente se debió haber realizado el cálculo de la demanda. Posteriormente se comienza el proceso de asignación de la carga laboral así:

Primera etapa: Agrupar a los clientes según el volumen anual de ventas.

Segunda etapa: Se asigna un tiempo específico por visita y frecuencia con que se van a realizar, para cada uno de los grupos anteriores.

Tercera etapa: Se multiplican el número de grupos de clientes por la frecuencia de visitas que se le van a realizar a cada grupo. Esto dará el total de visitas a realizar en un año.

Cuarta etapa: Se realiza el pronóstico de número de visitas que un vendedor puede realizar en un año.

Quinta etapa: Se divide el número de visitas a realizar en un año por el número de visitas que puede realizar un vendedor en un año (esto si todos los vendedores están en iguales condiciones para visitar a todos los clientes), en el caso en que estén los vendedores segmentados, habrá que hacerlo por cada fuerza de trabajo de la empresa.

Ejemplo:

Una empresa calcula que tendrá 800 clientes corporativos y 1.500 clientes al menudeo para visitar en un año. Para el supuesto se le asignan un total de 24 visitas en el año para los clientes corporativos y 12 visitas al año para los clientes al menudeo. Además se pronostica que un vendedor puede realizar visitas 20 días al mes, 11 meses al año, 5 visitas por día. Según los cálculos entonces:

$$800 \times 24 = 19.200.$$

$$1.500 \times 12 = 18.000.$$

$$\text{Total visitas por año} = 37.200$$

$$20 \times 11 \times 5 = 1.100 \text{ visitas al año por vendedor.}$$

$37.200 / 1.100 = 33,8181$ vendedores, lo que significa que se requieren 34 vendedores para conformar la fuerza de ventas de esa empresa.

Estructura de la fuerza de ventas:



Grabada con el número 2397160209_e2d4f06620

Todos los derechos reservados por Caca Lima

<http://www.flickr.com/photos/cacalima/2397160209/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 03:29 pm

Una fuerza de ventas puede estar constituida por varios tipos de vendedores, unos son los vendedores más antiguos o diestros de la compañía los cuales atienden a los clientes más complejos o especializados, ejemplo en los bancos hay vendedores solo para pymes u otro ejemplo son los vendedores para cuentas corporativas. También hay vendedores para los clientes al menudeo. En muchas organizaciones que venden en municipios se utilizan los vendedores viajeros, quienes están de correría durante la semana. Otro tipo son los vendedores que atienden a los clientes virtuales, o sea, el e-commerce o telemarketing. En muy contadas ocasiones las empresas contratan outsourcing, lo cual no se sugiere ya que las ventas son las que generan los ingresos de la empresa, así que son quienes hacen sostenible la organización.

Ahora bien, no todas las empresas venden directamente al cliente final, muchas empresas de producción tienen distribuidores, es decir, realizan acuerdos con empresas comercializadoras para hacer que el producto llegue al cliente final. En estos casos hay que diseñar estrategias para los clientes de la empresa son de dos tipos: las empresas distribuidoras y los clientes finales. Dicho de otra forma clientes mayoristas y minoristas. Para atender a estos variados clientes se requiere por separado, de vendedores capacitados para atender a cada uno de ellos.

Las empresas deben crear estructuras de fuerzas de ventas que se adecúen a los cambios permanentes de las organizaciones, de esta forma, pueden existir:

- ✖ Fuerzas de ventas territoriales o por zonas.
- ✖ Fuerzas de ventas por productos y/o servicios.
- ✖ Fuerzas de ventas de cuentas estratégicas o especializadas.
- ✖ Fuerzas de ventas para distribuidores.
- ✖ Fuerzas de ventas internas para sus oficinas.
- ✖ Fuerzas de ventas para e-commerce o telemarketing.
- ✖ Fuerzas de ventas viajeras.
- ✖ Fuerzas de ventas únicamente para consecución de clientes.
- ✖ Fuerzas de ventas contratadas por outsourcing.

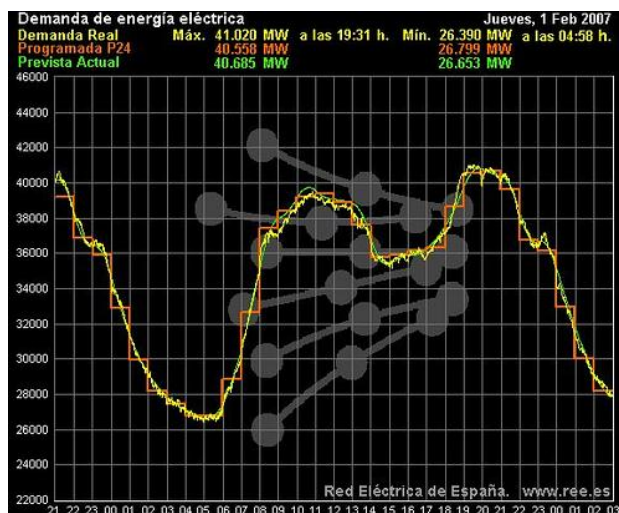


Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

Para saber el tamaño del territorio que debe cubrir un vendedor, lo ideal es dividir la zona de manera que todos los vendedores tengan la misma carga laboral, teniendo en cuenta también que aproximadamente le corresponda a cada uno la misma cantidad en ventas, y que los clientes sean de diferentes grupos, es decir, que no a un vendedor le correspondan los clientes que más compran y a otro todos los clientes que casi no compran. Esto evita rivalidad y celos (silos) propiciados por la misma empresa.

Y en la mayoría de las empresas tienen **fuerzas de ventas híbridas**, es decir, una mezcla de varias de ellas, esto permite tener vendedores especializados para atender a un público objetivo en particular.

Cálculo de la demanda:



Grabada con el número 377354489_ffacb8bd85

Algunos derechos reservados por Bicholoco

<http://www.flickr.com/photos/10744174@N00/377354489/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 03:25 pm

El cálculo de la demanda debe ir acompañado de un estudio del entorno, ya que cuando una organización va a sacar un producto y/o servicio al mercado, debe estar seguro de que tendrá los suficientes compradores para vendérselos. Este cálculo de la demanda no es función de los vendedores, pero sí del gerente de ventas y del gerente general de la compañía.

Para realizar un correcto cálculo de la demanda de un producto y/o servicio de la empresa, es necesario que se haga las siguientes preguntas:

¿Hay demanda internacional suficiente y oferta relativamente poca para expandir la empresa y lograr gran cantidad de ventas?

¿Cuáles son las empresas competencia del producto y/o servicio que voy a sacar al mercado?

¿Las normas de Colombia permiten fácil acceso a otros países y oportunidades internas para el producto y/o servicio que deseo ofrecer?

¿Cuáles son los usos por los que cuáles los consumidores comprarían mi producto y/o servicio?

Levantamiento de la información: Para dar respuesta a éstas preguntas se debe realizar una investigación, para ello hay que hacer un proceso de levantamiento de la información, para el cual se pueden utilizar las siguientes herramientas:

1. Fuentes primarias: directamente con las personas, por lo general es una investigación de aspectos cualitativos, aquí se encuentran las entrevistas (directas con el empleado o indirectas con otras personas como clientes, proveedores, distribuidores o sus compañeros), las reuniones, las encuestas.
2. Fuentes secundarias: evidencias que no las proporciona verbalmente otra persona, por lo general es una investigación de aspectos cuantitativos, aquí se encuentran la observación, las bases de datos, los informes y registros, los planes de trabajo que habían programado los vendedores versus su cumplimiento, los cuestionarios anónimos, reportes de gastos, las cifras estadísticas, reclamos y sugerencias de los clientes, los resultados obtenidos.

Uno de los métodos más usados es el cuestionario o las encuestas. Ejemplo: A continuación algunas preguntas que se pueden realizar para una empresa que desea sacar al mercado un enlatado de uchuva:

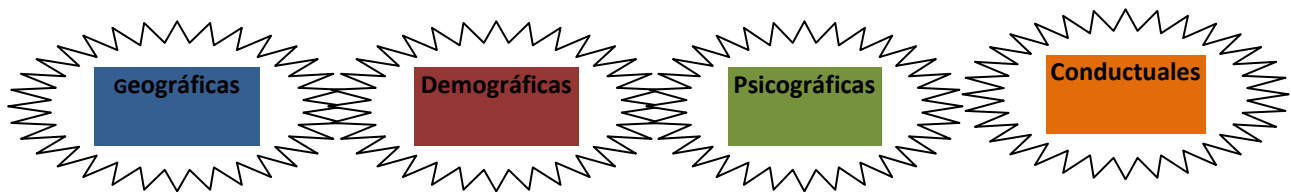
1. ¿Cuál es su sexo? a) Femenino b) Masculino
2. ¿En cuál rango está de edad? a) 18 a 30 años b) 30 a 50 años c) Más de 50 años.
3. ¿Cuáles son las frutas que más se consumen en su hogar? a) Banano b) Manzana y pera c) Uvas, mango y uchuvas.
4. ¿Ha consumido alguna vez uchuva? a) sí b) no.
5. ¿Cómo le parece el sabor de la uchuva? a) bueno b) regular c) malo.
6. ¿Conoce los beneficios de la uchuva? a) sí b) no.
7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una lata de 250 gr de uchuva? a) Menos de 1000 pesos. b) entre 1000 y 2000 pesos c) Más de 2.000 pesos.

Otras preguntas que se pueden realizar son: el estado civil, el tamaño de la familia o su composición, el nivel económico, el nivel académico, el hábitat urbano, el hábitat climatológico si es productor, la ocupación, aficiones, hábitos de compra, entre otros.

Algunas cifras que son importantes y se deben investigar son: ¿Cuál es el volumen que debemos fabricar?, ¿cómo está repartido actualmente el consumo entre los diferentes competidores de dicho producto?, ¿cuál es el grado de satisfacción del público objetivo?, ¿cuál es la percepción del precio de acuerdo con el producto?

Posteriormente, se debe realizar un análisis del entorno, donde se analizan varios factores, así:

- ✘ Variable geográfica: El número de habitantes que tienen las ciudades específicamente donde se va a incursionar con el producto y/o servicio.
- ✘ Variable demográfica: Población colombiana, es decir, número de habitantes que tiene Colombia. El número de habitantes que hagan parte del mercado meta, ejemplo: Sexo: ambos, Edad: 18 años en adelante, Nivel socio-económico: medio alto y alto.
- ✘ Variables psicográficas: El número de habitantes que considera la empresa puede usar o consumir el producto y/o servicio que le voy a ofrecer.
- ✘ Variables conductuales: El número de personas que consideramos van a querer usar o consumir el producto y/o servicio que le voy a ofrecer.



Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

A continuación, se realizan los siguientes cálculos:

Clientes objetivo. Siguiendo con el ejemplo anterior sería: Si en Colombia la población fuera de 45.000.000 de habitantes, y en cada hogar (aproximado de 3 personas con el rango de edad que se estableció) una de ellas es la que realiza las compras, o sea que el mercado meta sería de 6.405.000 clientes potenciales en Colombia.

La demanda potencial: Si se establece que está enfocado a estratos 3, 4, 5 y 6 que se presume poseen el poder adquisitivo para su compra. Según datos investigados en Colombia el 61% de la población está en edades de 15 a 60 años, o sea, 27.450.000 de la población total Colombiana – 45 millones- están en ese rango de edades. Además se considera que alrededor del 70% de ellos pertenecen a los estratos mencionados, o sea, 19.215.000 habitantes.

Aspectos económicos: Dependiendo del país hay que analizar la moneda para negociar, los aranceles y las preferencias arancelarias por negociaciones de TLC y bloques económicos. Algunos datos que se registraron para el ejemplo son:

- ✘ Holanda es el principal comprador de uchuva colombiana con exportaciones en 2010 superiores a 2.557 toneladas, seguido de Alemania con 1.937; Bélgica, con 965; Suecia, con 309; Inglaterra, con 63; y Suiza, con 54.
- ✘ Durante el 2010, las exportaciones de frutas exóticas en Colombia llegaron a 45 millones de dólares, de los cuales el 75% correspondieron a las ventas de uchuva.
- ✘ La uchuva la producen Colombia, Ecuador, California, Sudáfrica, Australia, Kenia, India, Egipto, El caribe, Asia, Hawai, Argentina, Reino Unido, Italia, México, Canadá, República Dominicana, Honduras, Guatemala, Chile y Perú.
- ✘ Los principales países consumidores de uchuva son Inglaterra y Alemania.
- ✘ Guatemala, Chile y Colombia principales exportadores Latinoamericanos.
- ✘ Entre noviembre y mayo no hay producción de uchuva en Europa, entonces hay que aprovechar esas temporadas para comercializar mayor cantidad.
- ✘ Los principales abastecedores de Uchuva en Estados Unidos son: Colombia 3,4%, Guatemala 5,2%, Chile 85.6% Nueva Zelanda: 4.6%.
- ✘ Tratados que tiene Colombia y facilitan la exportación de uchuva: ATPA, ATPDEA, ALCA, TLC.
- ✘ La industria de bebidas mayor usuario final de materia prima de jugos de fruta, sector hotelero, embotelladoras/empacadoras de jugos y néctares de fruta. Después del banano y del plátano, la uchuva es la tercera fruta en importancia entre las exportaciones colombianas de frutas. Las exportaciones colombianas de uchuva representaron el 45% del valor transado en el año 2000, equivalente a 17 millones de dólares, por concepto de frutas frescas excluyendo plátano y banano.
- ✘ Países Importadores: Entre los principales países que compran este producto están: Holanda, Alemania, Francia, Inglaterra, España, Bélgica, Suiza, Canadá y Brasil.
- ✘ Los precios de uchuva al 4 de noviembre de 2011, según la central mayorista fueron: el kilo de uchuva a 2.000 pesos, 1.05 dólares, 0.76 euros:

Aspectos socioculturales: Aquí van los aspectos tanto sociales como culturales que pueden favorecer o perjudicar la comercialización del producto y/o servicio, es muy importante porque define si los consumidores están dispuestos a adquirirlo o no, además proporciona información sobre los diferentes usos y beneficios que le ofrecería dicho producto y/o servicio a los potenciales clientes. Para el ejemplo sería:

La uchuva procesada tiene gran aceptación en el mercado exterior como concentrado y grandes posibilidades como vinos, brandy, licuor, esencia y fruto congelado. En la actualidad se encuentran

diferentes productos procesados a partir de la uchuva como la mermelada, la uchuva pasa, confites de uchuva cubiertos de chocolate, yogurt y helado. Por sus características puede ser procesada para jugo, néctar, pulpa y otros productos con azúcar como el bocadillo. Están clasificados en: Fruto fresco: se consume la fruta entera, en ensaladas o en cócteles y se pueden hacer jugos, salsas, pasteles y helados. Sirve como adorno en las comidas. Fruta procesada: se elabora pulpa, néctar, mermelada, se puede deshidratar y conservar en almíbar. Medicinales: la cocción de las hojas se utiliza como diurético y anti-asmático. Las hojas calientes se colocan sobre las inflamaciones para aliviarlas. El fruto sirve para purificar la sangre, ayuda a eliminar la albúmina de los riñones, reconstituye el nervio óptico, limpia las cataratas, contribuye contra la diabetes, la artritis incipiente y alivia eficazmente las afecciones de la garganta. Por su contenido de vitamina A se le considera un fruto carotenógeno. Otros: puede servir como planta de cobertura para proteger los terrenos de la erosión. La planta de uchuva contiene esteroides que actúan como repelentes contra varios coleópteros, sin embargo esta propiedad, hasta ahora, no ha sido investigada. En Colombia, el 27% de los hogares consume en el año uchuva, y el 17% mensualmente. La demanda se concentra en los ingresos altos e ingreso medio.

Aspectos comerciales: En este ítem se analiza la competencia que tendríamos al sacar al mercado el producto y/o servicio, es de suma importancia porque el mercado meta es una cantidad determinada, y si las empresas competidoras son muchas y muy fuertes, es necesario examinarse si en realidad habría cabida para la empresa. Siguiendo con el ejemplo sería:

Se establecen dos tipos de productores: el más común, es el pequeño productor, que vende la fruta durante los meses de alta demanda a intermediarios o exportadores y en los meses de baja demanda tiene dificultades para la comercialización de la fruta. El segundo tipo de productor corresponde al productor de corte empresarial, que cuenta con un mayor grado de preparación y mantiene contratos de compra con las exportadoras, garantizando la venta de uchuva de manera permanente durante todo el año a un precio previamente establecido.

Aspectos naturales (ecológicos): Son todos aquellos que tienen que ver con el medio ambiente, y que de una u otra forma pueden afectar o beneficiar la comercialización del producto y/o servicio. Para el ejemplo sería:

La uchuva ocupa el 0,35 por ciento del área de frutales registrados según el ICA, con 845 hectáreas, siendo Cundinamarca, Boyacá y Antioquia los principales Departamentos productores de la fruta. En Colombia hay múltiples subsidios para apoyar al agricultor en el proceso de la uchuva, no se vislumbra escasez de materia prima. En Colombia existen las normas de calidad ISO 14000 y 22000 que regulan el buen uso del medio ambiente y todo lo que tiene que ver con la responsabilidad social empresarial RSE.

La uchuva se adapta fácilmente a una amplia gama de condiciones agroecológicas. En Colombia, crece entre los 1.500 y los 3.000 msnm, pero los mejores cultivos se ubican a una altura entre los 1.800 y los 2.800 msnm, con una temperatura promedio que oscila entre los 13 y 18°C y una pluviosidad entre 1.000 y 2.000 mm anuales bien distribuidos, además, requiere de una humedad relativa promedio de 70 a 80%. Requiere de suelos bien drenados con un pH entre 5.5 y 7.0 y ricos en materia orgánica. En los departamentos de Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Cauca, Huila, Magdalena, Nariño y Tolima se localizan los municipios que reúnen las mejores condiciones para el cultivo de uchuva, ya que cuentan con una ubicación estratégica en relación con los mercados.

Aspectos tecnológicos: Es aquí donde se determinan si la tecnología que posee la empresa en este momento es suficiente y es adecuada para competir en la industria de la empresa. La tendencia de hoy y la del futuro está encaminada a estar regida por los avances tecnológicos, entonces, si la empresa no permanece a la vanguardia de ella, seguramente no estará en condiciones de competir y no será sostenible en el tiempo. Siguiendo con el ejemplo:

Para tener condiciones agroecológicas apropiadas para el cultivo, la producción, el manejo de plagas y enfermedades, entre otros, se investigará la tecnología de punta – vanguardia, que permita una cantidad apropiada del producto y contribuya a lograr los márgenes de utilidad deseados. La Corporación Colombiana de investigación Agropecuaria CORPOICA, secuenciará la genoma de la uchuva: es un desarrollo de nuevos mercados moleculares, con programas de mejoramiento genético para incrementar la calidad de la fruta, su resistencia a enfermedades y desarrollar variedades mejoradas. La uchuva Colombiana tiene entre sus principales atractivos la alta cantidad de antioxidantes, compuestos que contribuyen a aumentar la longevidad del ser humano.

Aspectos políticos-legales: Es aquí en donde se analizan los aspectos tanto políticos como legales, cuál es la incidencia de ellos en la comercialización del producto y/o servicio que voy a ofrecer en el mercado. Para seguir con el ejemplo:

- ✘ Luego de una larga gestión técnica colombiana ante la Dirección General de Sanidad y Protección del consumidor (DG-SANCO), el Parlamento Europeo reclasificó a la uchuva dentro de un grupo denominado “tomates”, codificado bajo el número 00231010, lo que permite tener unos Límites Máximos de Residuos (LMR) en la fruta. Este es el resultado del trabajo conjunto entre: El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), los productores y exportadores, el ICA, Proexport y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo ante el Parlamento y el Consejo europeo.
- ✘ Las siguientes instancias son entidades de EEUU que benefician y regulan la agricultura: El USDA: Departamento de agricultura de Estados Unidos. AMS: Normas de calidad de Estados Unidos.
- ✘ En Colombia se rigen las frutas por las Normas Fitosanitarias.

- ✘ El Gobierno Nacional de Colombia tiene el incentivo a la asistencia técnica (IAT), por intermedio del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- ✘ LINEAS ESPECIALES DE CREDITO: El Gobierno Nacional Colombiano tiene los siguientes programas: Desarrollo Rural con Equidad "DRE": De acuerdo con lo dispuesto por la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario en la Resolución No. 5 de 2011, y en el marco del Programa Desarrollo Rural con Equidad del Gobierno Nacional, en el presente Título se reglamentan los créditos que pueden ser concedidos a través de la Línea Especial de Crédito con Tasa Subsidiada para financiar las actividades requeridas para el mejoramiento de la productividad y competitividad del sector agropecuario y la consolidación de la seguridad alimentaria. FONDO AGROPECUARIO DE GARANTIAS "FAG": Cuando se solicita un crédito agropecuario, la entidad bancaria requiere garantías para respaldar las obligaciones. Si el productor no cuenta con ellas o son insuficientes, el Fondo Agropecuario de Garantías FAG respalda ante las entidades bancarias dichas obligaciones.

Después de haber realizado todo el diagnóstico del entorno, se debe realizar un análisis de la información adquirida, y de acuerdo a ella se podrá tomar la decisión de si es factible fabricar el producto y/o prestar el servicio que desea la empresa, cuántos son los clientes potenciales que tendría y, cuánta sería la venta mensual para la organización. Para concluir el ejemplo:

Con toda la información suministrada se puede prever:

- ✘ Se calcula un consumo per-cápita de 1 lata semanal de uchuvas por familia de 3 miembros, como se había dicho en el estudio demográfico la estimación del mercado es de 6.405.000 personas solo en Colombia, así que la venta semanal sería de 2.135.000 latas de uchuva, que equivalen mensualmente a 8.540.000 latas de uchuva en Colombia. Además faltaría hacer los cálculos de población y demás en los países que se decida entrar con el producto.
- ✘ Se evidencia un crecimiento en el mercado de las uchuvas Colombianas, ya que entre los años 2010 y 2011 fue del 5%, lo que indica que es un mercado joven, siendo la uchuva una de las frutas más promisorias para Colombia, posee fortalezas como la calidad y la innovación que son percibidas por los consumidores nacionales e internacionales. El estudio demuestra que hay gran cantidad de mercado potencial para esta fruta y que con el respaldo del Gobierno Nacional y sus políticas internacionales es posible la comercialización con varios países. También es evidente que el comportamiento y el gusto de los consumidores de hoy en día están enmarcados por la practicidad y el buen gusto alimenticio. Los precios tienden a disminuir lo que requiere un buen manejo de costos y un gran valor agregado del producto, además una inversión constante en I+D.

Plan de ventas.



Grabada con el número 4371488622_3b2941e2d3

Todos los derechos reservados por AXA SEGUROS ESPAÑA

<http://www.flickr.com/photos/axaseguros/4371488622/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 03:21 pm.

Este es el que realizan los vendedores para realizar diariamente su trabajo, tiene como objetivo asegurar el buen desempeño del vendedor y mostrar una correcta imagen corporativa ante los clientes. Cuando se planean correctamente las visitas se establecen prioridades para las diferentes actividades y se logra una eficiente relación con los clientes. Consta de los pasos siguientes pasos:

- a) Realizar un análisis de los clientes que desea visitar, la agenda es una parte muy importante ya que permite la optimización del tiempo, logrando mayor efectividad, también hay que organizar un rutero, es decir, el orden de las visitas según el recorrido geográfico y así no perder tiempo recorriendo grandes distancias.
- b) Revisar el material que se llevará a las visitas, artículos personales, y de la empresa.
- c) Tener claro el objetivo de la visita.
- d) Analizar el historial y perfil del cliente, determinando las cantidades de los productos y/o servicios que se le desean vender.
- e) Observar la facturación del cliente, si está en mora, cuándo fue la última factura y de qué monto.
- f) Revisar las promociones y descuentos actuales que se le ofrecerán al cliente.
- g) Mirar si hay elementos de valor agregado para darle al cliente (guías, lecturas de interés, obsequios, invitación a eventos).

Al finalizar la visita o el día se deben diligenciar los informes, documentar los gastos si los hay y actualizar los archivos del cliente. También es muy importante el feedback del mismo vendedor sobre las visitas realizadas en un día, se debe analizar si los objetivos se cumplieron, que

oportunidades nuevas existen, que se puede mejorar para otras visitas, si las técnicas de venta funcionaron, entre otras.

Además del plan de ventas el vendedor debe realizar un cronograma de actividades, este se utiliza para programar los eventos que se realizarán, hay que tener en cuenta que la empresa también propone actividades a nivel organizacional y en la cual los vendedores deben participar. En general los vendedores realizan mensualmente el seguimiento a los clientes actuales, a los clientes potenciales y a las actividades.

Las cuotas de venta: Estas son asignadas por el gerente de la fuerza de ventas, éste le coloca a cada vendedor la cuota de venta que deberá cumplir durante cada mes del año, esta asignación debe ser en común acuerdo con el vendedor, porque si es impuesta el vendedor no la asumirá con compromiso como lo hará cuando es partícipe de ella. Estas cuotas se realizan en número de unidades de cada producto y/o servicio, y a qué precio deberán venderse. Por lo general, las cuotas se colocan altas, dejando un margen de error para que el pronóstico de ventas se cumpla. Las cuotas de venta siempre deben ser mayores que las alcanzadas en el mismo mes del año inmediatamente anterior, se deben incrementar según el análisis de crecimiento que espera la organización para ese año.

El pronóstico de ventas



Grabada con el número 6029786608_4be7429aaa

Todos los derechos reservados por PateandoPiedrasweb

<http://www.flickr.com/photos/pateandopiedrasweb/6029786608/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 03:15 pm.

Son las ventas previstas por el departamento de ventas para un determinado lapso de tiempo, generalmente de un año.

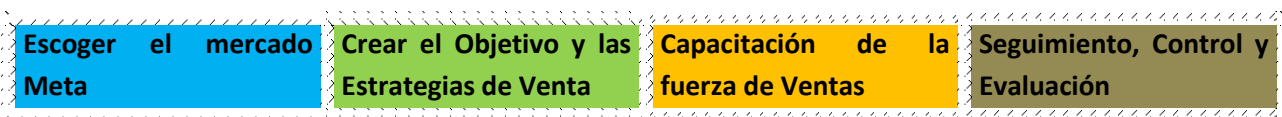
El pronóstico de ventas se realiza por los siguientes motivos:

- ✘ Para reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos.
- ✘ Para sentar las bases de números de unidades que se van a vender, la frecuencia y el ingreso que se va a obtener. Con esto tomar decisiones a nivel de toda la organización.
- ✘ Para tener un plan a seguir donde exista organización y coordinación.
- ✘ Para realizar un diagnóstico de los entornos y suministrar información a las otras áreas de la organización.
- ✘ Para facilitar el control de la fuerza de ventas.
- ✘ Para maximizar las utilidades en el corto, mediano y largo plazo.

Es importante realizar un diagnóstico del macro y micro entorno con el fin de ser lo más certeros en la predicción. Se analizan varios factores como lo son:

- ✘ La competencia de la industria.
- ✘ La economía a nivel nacional e internacional.
- ✘ Acuerdos y negociaciones a nivel internacional como: aranceles, tratados de libre comercio, bloques económicos.
- ✘ La tendencia de compra de los clientes.
- ✘ Efectos de la tecnología que puedan hacer variar las cifras pronosticadas.
- ✘

Un pronóstico de ventas está conformado por una serie de pasos que se deben seguir así:



Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

Primero: Escoger el mercado meta:

Demanda del mercado: es la totalidad de clientes que pueden adquirir un producto y/o servicio, en un área específica y durante un periodo determinado.

Mercado potencial: es toda la cantidad de demanda que podría comprar el producto y/o servicio que estoy ofreciendo.

Mercado meta: es la demanda que escoge una organización para ofrecerle su producto y/o servicio, es de acuerdo con la segmentación de mercado que se realiza.

Para calcular la demanda futura se utiliza: investigar las intenciones de los compradores, pedir la opinión de la fuerza de ventas, solicitar la opinión de expertos, realizar un análisis del histórico de ventas de la empresa y hacer pruebas de mercado para identificar si gusta el producto y/o servicio. Para identificar el mercado objetivo al que desea llegar debe analizar los siguientes aspectos:

- a) Características psicográficas: son aquellas relacionadas con el estilo de vida que tiene el cliente, sus costumbres e idiosincrasia.
- b) Características demográficas: son las que tienen que ver con delimitar la población, como edad, sexo, religión, nivel de educación, trayectoria profesional, ingreso.
- c) Características de gustos: son aquellos que demuestran la personalidad del cliente como: qué hobbies tienen, qué beneficios buscan, que valor agregado percibe con más agrado, cuáles son sus expectativas frente al producto, servicio o en general acerca de la organización.
- d) Características de consumo: son las que se relacionan con los hábitos de compra como: qué actividades realiza cotidianamente, cuándo y por qué compra, qué sitios frecuenta y cada cuánto, qué productos y/o servicios son los que más consume, cuánto está acostumbrado a pagar por un producto y/o servicio.

Cuando una empresa realiza correctamente el proceso de diagnóstico del cliente, cuenta con información para delimitar los clientes a los que desea enfocar sus esfuerzos de venta, a esto se le llama segmentación del mercado, con lo cual se obtiene el mercado meta.

Segundo: Crear el objetivo y las estrategias de venta:

El objetivo trazado debe cumplir con los parámetros de: ser medible, alcanzable, claro, conciso. Es importante visualizar en cuánto tiempo se desea lograr dicho objetivo, para encaminar todos los esfuerzos en la consecución del mismo, este puede ser en meses, trimestres, semestres o anuales. El objetivo debe contener las cifras en número de unidades y precio, para determinar los ingresos por concepto de ventas.

El cálculo de ventas se puede realizar de la siguiente forma:

- ✘ Por categorías de productos y/o servicios.
- ✘ Por cantidades según zonas geográficas o sucursales, sea a nivel regional, nacional o internacional.
- ✘ Por vendedor, ya que no todos tienen el mismo número de clientes y cada cliente no compra la misma cantidad de unidades ni lo hace con la misma frecuencia.

Ejemplo por categorías de productos y/o servicios:

Ventas del año anterior	Incremento del 15%	Ventas pronosticadas para el presente año
Producto A= 50.000.000=	7.500.000=	57.500.000=
Producto B= 75.000.000=	11.250.000=	86.250.000=
Producto C= 62.000.000=	9.300.000=	71.300.000=
Total ventas año anterior= 187.000.000=	Total incremento= 28.050.000=	Total presente año= 215.050.000=

Tercero: Capacitación de la fuerza de Ventas:

En esta fase se debe planear cómo se preparará a los vendedores, incluye toda la logística que se verá en la próxima unidad. Es necesario brindar conocimiento y actualización a los vendedores, antes de comenzar a realizar el proceso de ventas.

Cuarto: Seguimiento, control y evaluación:

La función de control se debe visualizar desde la función de planeación, aquí se determinan cuáles serán los mecanismos que se utilizarán para realizar el seguimiento, control y evaluación de toda la fuerza de ventas. El control permite observar las desviaciones sean positivas o negativas, y a partir de ahí tomar acciones correctivas o aprovechar las oportunidades.

Un buen seguimiento se realiza por medio de informes periódicos que presenta cada persona que conforma la fuerza de ventas, allí se relacionan los estándares planeados con los resultados obtenidos. Se debe prever la evaluación de resultados cuantitativos y de resultados cualitativos, es decir, de su comportamiento.

En general se deben planear algunos aspectos como lo son:

- ✘ La mezcla de mercadeo que se va a realizar para darle a conocer el producto y/o servicio a los clientes.
- ✘ Cuál va a ser el discurso que se le dará al cliente, de porqué debe adquirir el producto y/o servicio.
- ✘ Cómo estará organizada la fuerza de ventas, las rutas que se establecerán, los tipos de fuerza de ventas que habrán, entre otros.
- ✘ Cuánto serán las cifras de cuotas de ventas, pronósticos de venta y presupuestos de venta.
- ✘ Cómo se les evaluará los resultados a los vendedores

Los presupuestos de ventas se fijan por debajo del pronóstico de ventas, ya que es la información con la que la gerencia de ventas se compromete ante la dirección de la organización, es con ella que presupuestan la producción y los recursos.

Ejercicio de autoevaluación

Preguntas y aplicación de la gestión de ventas.

¿Cómo puede aportar la fuerza de ventas en el establecimiento de objetivos en la organización?

- 1) ¿Puede argumentar cuáles son las diferencias entre el plan de ventas, el pronóstico de ventas, las cuotas de venta y el presupuesto de ventas?
- 2) ¿Qué aspectos se deben analizar para realizar el cálculo de la demanda de esa organización?

PISTA DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta: El plan de ventas es: el que realizan los vendedores para realizar diariamente su trabajo, tiene como objetivo asegurar el buen desempeño del vendedor y mostrar una correcta imagen corporativa ante los clientes.

Tenga presente: Los factores que se analizan en el entorno son:

- ☐ Aspectos económicos
- ☐ Aspectos socio-culturales
- ☐ Aspectos comerciales
- ☐ Aspectos naturales-ecológicos
- ☐ Aspectos tecnológicos
- ☐ Aspectos político-legales

Traer a la memoria: El pronóstico de ventas posee los siguientes pasos: Escoger el mercado meta, crear el objetivo y las estrategias de venta, capacitar la fuerza de ventas y realizar su seguimiento, control y evaluación.

3.4. Procesos para la fuerza de ventas

Proceso de reclutamiento de personal.



Grabada con el número 6376430483_4aeded2987

Todos los derechos reservados por caraugazpa

<http://www.flickr.com/photos/14440251@N04/6376430483/sizes/m/in/photostream/21> de marzo de 2012 hora 09:45 am.

El proceso de reclutamiento de la fuerza de ventas, consiste en la consecución de las hojas de vida que se requieren para ocupar la vacante de un cargo, se requiere encontrar candidatos que reúnan el perfil adecuado para ocupar el cargo que se está buscando. Este proceso requiere de recursos financieros y del tiempo, así que el gerente de ventas debe tener claro qué medio utilizará para realizarlo, a fin de optimizar estos recursos y lograr de la manera mas productiva lograr los objetivos deseados.

Los medios para realizar el proceso de reclutamiento son:

- Internamente:** es la búsqueda de candidatos entre los empleados ya existentes en la empresa, es necesario que tengan el perfil que se requiere para ocupar la vacante del cargo que se está necesitando.

- Ascensos:** Es considerada una movilidad vertical, se logra aportarle al empleado en su carrera profesional. Se le brinda la oportunidad de ascenso al empleado que halla

demostrado capacidades y actitud de progreso, en ocasiones son empleados que han terminado estudios en educación superior o personal con mucho tiempo de experiencia que se considera ha adquirido las competencias para ocupar el cargo de la vacante que se requiere.

- ✘ Movilidad: es a la que se realiza horizontalmente dentro de la organización, es decir, es un cambio de puesto de trabajo pero al mismo nivel del cargo que se estaba ocupando. En muchas ocasiones se continúa con el cargo pero en otra zona geográfica, sea otra sede, sucursal o región. Estos traslados enriquecen al empleado de manera personal y profesional, lo oxigena permitiéndole desarrollarse.
 - ✘ Convocatorias internas: Generalmente son usados en empresas de gran tamaño, se realiza por medio de boletines internos, carteleras, avisos públicos, en la intranet, entre otros. Consiste en informar el perfil que se requiere y se comunica a todos los empleados de la organización.
- b) Externamente: Es la búsqueda de candidatos fuera de la organización. Los medios utilizados son:
- ✘ Anuncios en medios de comunicación: es el medio más utilizado, consiste en colocar avisos en periódicos, revistas, radio, televisión, el internet, entre otros.
 - ✘ El internet y la tecnología en general, han propiciado desarrollo en todas las áreas incluyendo la administración y las ventas, no siendo exento el proceso de reclutamiento. El e-recruitment ha tenido mucha acogida y se usa mundialmente, es llamativo por los bajos costos en que incurre la organización y la facilidad de acceso para el candidato. Muchas empresas han ideado ferias de empleo, y el candidato tiene la opción de buscar las ofertas por región, especialidad, sueldo, entre otros.
 - ✘ Referidos: el canal voz a voz resulta un medio eficaz para contratar personal, pueden ser recomendados por personal interno de la compañía o por conocidos fuera de ésta.
 - ✘ Solicitudes directas: las empresas que su marca es reconocida, por lo general son muy apetecidas para algunas personas que se encuentran sin empleo, es por ello, que directamente estas personas llevan su hoja de vida a la empresa, esperando que sean llamadas cuando resulte una vacante que requiere el perfil de ellas. Inclusive, muchas de estas empresas han diseñado su propio formato de hoja de vida, así que las personas pueden reclamarlo físicamente o en la página web y entregarlo a la empresa.

- ✘ Empresas de trabajo temporal ETT: es una agencia temporal que presta el servicio de búsqueda de hojas de vida para la empresa, en ocasiones es contratada también para realizar el proceso de selección de personal.
- ✘ Agencias de colocación o bolsas de empleo: son entidades que ayudan a las personas a encontrar empleo y a la organización a encontrar empleados. Por lo general, estas entidades después de haber realizado los procesos de reclutamiento y selección de personal, firman contrato con las empresas para hacerse cargo de los empleados directamente, así que éstos a pesar de que trabajen para la organización quedan vinculados no con ésta sino con la agencia de colocación.
- ✘ Instituciones de educación superior: las Universidades, centros de educación superior, Institutos, el Sena y las Cajas de compensación familiar (Comfama y Comfenalco), tienen bolsas de empleo internamente, realizando una acción de intermediación entre sus estudiantes o egresados y el sector empresarial.

Proceso de selección de personal



Grabada con el número 4864551546_d72193832d

Todos los derechos reservados por Censo Económico 2010

<http://www.flickr.com/photos/cenec/4864551546/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 09:40 am.

Este proceso comienza con el recibo de las hojas de vida y finaliza con la toma de decisiones de la persona que cumple el perfil para ocupar una vacante en la organización. El Gerente del departamento de ventas debe buscar candidatos que reúnan las mejores calificaciones en ventas tanto en conocimientos, habilidades y destrezas, además que tengan la adecuada actitud y que posean la capacidad de trabajar en equipo. Cada empresa diseña el proceso de acuerdo a los

métodos de selección que considere necesarios y apropiados para encontrar el candidato más idóneo para el cargo de vendedor.

Métodos de selección:

- a) Entrevistas: Son indispensables a la hora de seleccionar una persona para ocupar la vacante. Se realizan con el fin de verificar los datos expuestos en la hoja de vida del candidato, valorar las competencias para el cargo, conocer la opinión del candidato, quedarse con una impresión de la persona, descubrir ventajas y desventajas del candidato con respecto al cargo que va a ocupar, visualizar al aspirante en el cargo, atraer a la organización al candidato si cumple con el perfil deseado. Algunas formas como usted puede comenzar algunas preguntas son:

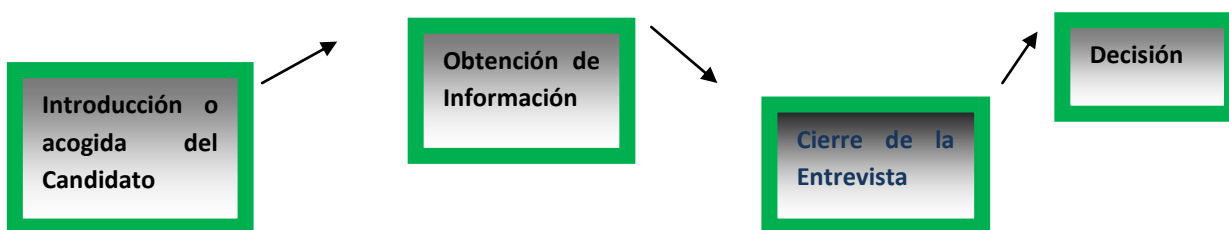
- ✖ Cómo compraría...
- ✖ Cuénteme sobre las personas...
- ✖ Cómo se describiría....
- ✖ Como se siente sobre...
- ✖ Qué le gustaría...
- ✖ Por qué decidió hacer eso...
- ✖ Cómo describiría esa experiencia...
- ✖ Dígame sobre...

Entre las cualidades del entrevistador deben citarse: buena presentación, seriedad y sentido del humor, autoconocimiento, actitud receptiva y muy comprensiva, observación atenta y alentadora hacia la conversación, paciencia y persistencia, agilidad y flexibilidad mental, espontaneidad, seguridad en sí mismo, adaptabilidad a las situaciones, serenidad en momentos delicados, tolerancia y empatía.

Como cuestiones previas a toda entrevista han de tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- ✖ Preparación de la información: En cuanto a la definición del objeto concreto de la reunión, la planificación del guión (revisar la descripción del trabajo, repasar los datos existentes del solicitante; identificar las áreas prioritarias de exploración).
- ✖ Preparación de los elementos materiales del lugar de reunión: seleccionar un ambiente apropiado, lugar tranquilo y libre de interrupciones, bloquear llamadas telefónicas, claridad o buena iluminación, etc.
- ✖ La realización de la entrevista debe cubrir una serie de fases, siguiendo unas pautas determinadas que aseguren la eficacia del resultado buscado. Las principales son:

- ✘ Introducción o acogida del candidato: El objetivo es establecer un ambiente lo más relajado posible. Algunas formas de lograrlo son preguntando sobre aficiones comunes, lugar de nacimiento, estudios, centro universitario o sobre algo intrascendente del entorno o del momento. También puede suministrarse información de la empresa y del puesto de trabajo, indicando que en la segunda fase podrá hacer todas las preguntas que desee.
- ✘ Obtención de información: En esta etapa conviene repasar los datos de la solicitud de empleo o aclarar cualquier duda o información incompleta: Se requiere la realización de preguntas que exijan algo más que un sí o un no como respuesta y que permitan evaluar los aspectos que cuentan.
- ✘ Cierre de la entrevista: Puede invitarse al candidato a que realice preguntas sobre el trabajo y sobre la empresa. Se debe agradecer al aspirante el interés demostrado y el tiempo dedicado a la entrevista. También resulta aconsejable, ayudándose con las notas tomadas brevemente durante la realización de la entrevista, efectuar un resumen inmediatamente después de la realización de cada entrevista.
- ✘ Decisión: Si se trata de una entrevista inicial existen tres posibilidades: citar para una siguiente entrevista, caso de que el candidato parezca suficientemente cualificado para el puesto; mantener en reserva, cuando el aspirante deja dudas en cuanto a idoneidad para el puesto; o rechazar, cuando el candidato no reúne el perfil deseado.

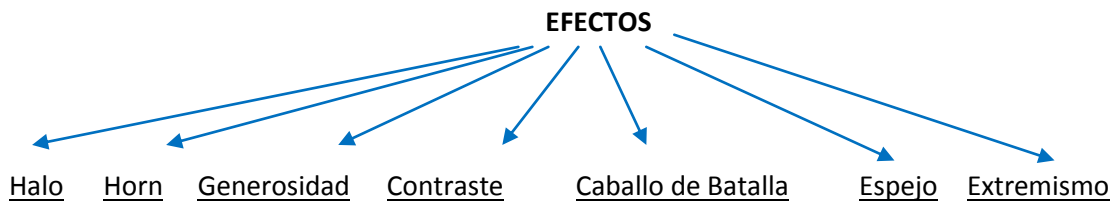


Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

Se han detectado algunos comportamientos de los entrevistadores que obstaculizan la correcta toma de decisiones acerca de un candidato. Algunas son:

- ✘ Efecto halo: Esto ocurre cuando el entrevistador le ve una cualidad sobresaliente al candidato, se inclina a pensar que el resto de cualidades o aspectos también son buenos.
- ✘ Efecto horn: es el contrario del anterior, en el que por un aspecto negativo que se evidencia en el entrevistado, suponemos que todos los otros aspectos también son negativos.
- ✘ Efecto generosidad: Les ocurre generalmente a los entrevistadores sin experiencia, los cuales por su inseguridad tienden a ser muy benevolentes en sus apreciaciones.

- ✘ Efecto contraste: Ocurre cuando el entrevistador ya ha estado con varios candidatos y ninguno es bueno, entonces cuando llega uno que reúne algunas características positivas, tiende a pensar que el candidato es muy bueno.
- ✘ Efecto caballo de batalla: Esto pasa cuando un entrevistador le da mucho énfasis a un tema, entonces se concentra en él olvidando la importancia que tienen los demás aspectos.
- ✘ Efecto espejo: Es cuando el entrevistador busca un candidato a su imagen y semejanza, o sea, con las características parecidas a las de él.
- ✘ Efecto extremismo: Ocurre que un entrevistador solo ve a los candidatos o muy buenos o muy malos, las personas por su carácter de seres humanos no son del todo buenos o del todo malos.



Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

Aspectos que se analizan en la entrevista: inicialmente se observa la puntualidad, la presentación personal, la forma como se expresa, la manera como actúa, su asertividad y autoestima, los valores que demuestra, el potencial de desarrollo que puede aportar, la actitud frente al estrés y a la presión, evidenciar sus opiniones y puntos de vista de algunos temas, se analiza reúne las características del perfil del cargo que se requiere. Si se ha tomado la decisión de que este es el candidato ideal, se le informa de las condiciones laborales con que contaría si llegase a aceptar el cargo.

En general, una entrevista analiza:



Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

- b) **Pruebas Psicotécnicas:** estas pruebas son escritas y se caracterizan por tener dos componentes: unas pruebas psicológicas, las cuales tienen como finalidad realizar un análisis de las aptitudes y personalidad. Otras pruebas técnicas que tienen como finalidad medir el nivel profesional que tiene el candidato, son de acuerdo a las funciones específicas del cargo para el cual se está postulando, evaluando los conocimientos y actitudes que tomaría frente a una situación propia de ese cargo.

En este ítem se puede realizar el assessment center (centro de asesoramiento), el cual consiste en realizar unas pruebas para evaluar las competencias del candidato frente al cargo, se caracterizan porque el candidato debe tomar el rol del cargo que va a desempeñar, es muy útil porque se evidencia como el candidato abordaría las situaciones propias de dicho cargo.

- c) **Dinámicas de grupo:** son ejercicios y debates que se realizan en el mismo momento para un grupo de personas, su finalidad consiste en confrontar a los candidatos para determinar sus comportamientos, cualidades y malas actitudes. Es muy utilizada en la selección de vendedores porque se evidencian los temperamentos de cada candidato. Se utilizan algunos temas como: que cada candidato realice una presentación biográfica propia, colocarles para debatir un tema de actualidad, sustentación de un problema propio del cargo, el ranking (establecer prioridades de una lista de aspectos que se le brindan al candidato), el role-play o juego de roles, donde cada candidato personifica a

alguien, en el caso de ventas se acostumbra a un cliente, a un vendedor o a un vendedor de la competencia.

- d) **La grafología**: es el estudio de la letra, ortografía y en general la escritura de un candidato. Es muy normal este estudio en la firma, que debe estar en la carta de presentación la cual va al comienzo de la hoja de vida. Algunos aspectos que se analizan son: las márgenes al escribir, la ortografía, la linealidad de los renglones, que sea el mismo tamaño de letra, si la escritura es cursiva o despegada, si es redonda, muy vertical o muy horizontal, entre otros.
- e) **Comprobación de referencias**: es importante para verificar los datos suministrados por el candidato en la hoja de vida, además se pretende determinar la relación existente con las personas referencias y su criterio acerca del candidato.
- f) **Visita domiciliaria**: la visita se realiza con el fin de conocer el entorno familiar en el que vive el candidato, es útil para comprobar los datos expuestos en la hoja de vida, se tiene especial esmero en detectar mentiras o falsedades de los candidatos, esto porque las empresas desean contratar a una persona de su confianza, es decir, honesta.

Después de que el proceso haya finalizado y se tome la decisión de cuál candidato es el que va a ocupar la vacante, se le solicitan documentos que se requieran para su contratación, por ejemplo los exámenes médicos, posteriormente se firma el contrato y es hasta este momento que el empleado puede comenzar a trabajar.



Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

Remuneración de la fuerza de ventas



Grabada con el número 2941049793_17de13ffd5

Todos los derechos reservados por cofidis_credits

<http://www.flickr.com/photos/cofidis/2941049793/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 09:37 am.

Todos los vendedores que conforman la fuerza de ventas desean unos ingresos estables, incentivos y beneficios extralegales por cumplimiento de metas, un salario acorde a su formación, experiencia y antigüedad. En cambio, las empresas desean tener la mejor fuerza de ventas existente en la industria, pero quisiera tener costos bajos, facilidad para pagar nómina y control permanente de ella.

Las organizaciones por lo general abarcan 4 aspectos en la remuneración de sus vendedores:

- a) Salario fijo o base: es la misma cantidad todos los meses, proporcionando estabilidad, es la base para pagar las prestaciones sociales.
- b) Componente variable: por medio de:
 - Comisiones: porcentaje sobre una meta lograda, la cual puede ser en ventas, consecución de nuevos clientes, retención de clientes antiguos, recuperación de cartera, excelencia en el servicio, entre otros, es una tasa que se establece desde principio del año y por lo general aparece en el contrato especificando que no hace parte de la base para pagar prestaciones sociales, al ser por obtención de metas no se logra todos los meses.
 - Bonos: pagos en efectivo o en especie que son incentivos esporádicos, generalmente se lo gana el vendedor que halla sobresalido en un periodo determinado por cumplimiento de una variable, no es constante y no hace parte

de la base para liquidar las prestaciones sociales, sirve para incentivar y recompensar a los vendedores.

- c) Prestaciones sociales: la empresa se tiene que regir por los pagos establecidos por ley, como lo son: aporte para salud, pensión, riesgos profesionales, parafiscales, vacaciones, primas, cesantías, intereses a las cesantías y otros que la ley disponga, proporcionan seguridad y satisfacción al vendedor en la empresa.

Por lo general, las empresas utilizan una mezcla de las tres formas anteriores, con ello buscan incentivar a los vendedores y conseguir los objetivos propuestos por la empresa.

Motivación de la fuerza de ventas



Grabada con el número 6921074671_8880ed3507

Todos los derechos reservados por La Extra - Grupo Diario de Morelia

<http://www.flickr.com/photos/diariodemorelia/6921074671/sizes/m/in/photostream/21> de marzo de 2012 hora 09:33 am.

Un aspecto esencial para administrar la fuerza de ventas es el proceso de motivación. Los vendedores por su condición de seres humanos tienen necesidades extras que desean satisfacer. Está comprobado que el orden de formas de motivación que más atrae a los vendedores es:

1. En efectivo: la plata siempre será un motivador por excelencia. El sueldo es importante pero los vendedores desean siempre dinero extra. A este ítem también pertenecen los bonos y las comisiones.
2. En especie: son incentivos esporádicos que se les otorga a los empleados como premio por haber sobresalido en una variable de ventas durante un periodo determinado de tiempo. Algunos incentivos pueden ser: vehículos, bicicletas, electrodomésticos, artículos para el hogar, anquetas, ropa, artículos para el cuidado personal (cosméticos, perfumes), entre otros.
3. La promoción o desarrollo personal: el hecho de que un empleado tenga la opción de ser ascendido o promovido es una gran fuente de motivación.

4. Lograr los objetivos: Vroom dice que es la mejor motivación para un empleado, el saber que lo que se está haciendo está logrando los objetivos para lo cual fue hecho, es un buen motivador.
5. El respeto: También se valora cuando los jefes tratan bien a sus empleados.
6. Seguridad: La estabilidad laboral y la tranquilidad en el lugar de trabajo son considerados factores motivantes.
7. El reconocimiento: Saber que valoran el trabajo y el esfuerzo que el empleado realiza los motiva para seguir haciendo bien la labor para la cual fueron contratados.
8. Capacitaciones y reuniones: cuando se invita a los empleados a un evento, reunión o capacitación los empleados se oxigenan, comparten con otras personas, cambian de ambiente, lo cual genera en ellos motivación.

Los estudios también han demostrado que dependiendo de la edad de los empleados estos motivadores cambian, por ejemplo, para los empleados de mayor edad es más importante el dinero que los otros motivadores, para los empleados de menor edad los otros motivadores son más valorados que el dinero.

No obstante, la edad no es lo único que segmenta los gustos de los empleados, para ello, debe realizarse una investigación interna de cada empleado para dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo es la forma de vida del empleado?
- ¿Cuáles son sus expectativas y deseos?
- ¿Cuáles son sus creencias y valores?
- ¿Cómo está conformado su núcleo familiar?
- ¿Qué hobbies le gustan o practica?
- ¿Qué necesidades inmediatas tiene?

Esta investigación se puede realizar por medio de encuestas directas o por medio de una conversación fluida e informal. De acuerdo a los resultados obtenidos se desarrollan estrategias para realizar los procesos motivacionales para la organización. Como no todos los empleados son iguales, las empresas crean estas estrategias muchas veces de manera individualizada, para intentar motivar a todos los vendedores.

Entrenamiento y capacitación de la fuerza de ventas



Grabada con el número 5411253505_b3b5828b9b

Todos los derechos reservados por VicMorin

<http://www.flickr.com/photos/58352795@N02/5411253505/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 09:30 am.

El proceso de capacitación es esencial para el desarrollo de la fuerza de ventas y por ende de la organización. Se estima que un gerente de ventas debe dedicar aproximadamente el 40% de su tiempo en capacitar y brindar coaching a sus vendedores.

La capacitación contiene los siguientes procesos:

- a) **La inducción:** este tiene como apoyo el manual de acogida, el cual es un documento donde va consignado todo este proceso. El proceso de la inducción es teórico y se realiza cuando ingresa un empleado a la empresa, se le debe brindar un conocimiento acerca de:
 - ✘ Instalaciones: se debe comenzar dándole la bienvenida al nuevo empleado, haciéndole un recorrido por las instalaciones de la organización, esto le da confianza al empleado y facilita su adaptación.
 - ✘ La filosofía de la organización: misión, visión, valores, políticas, organigrama, reglamento interno de trabajo, manual de funciones del cargo, entre otros.
 - ✘ Los productos y/o servicios: cuál es el portafolio de la organización, sus usos y beneficios, sus puntos fuertes o débiles frente a la competencia.
 - ✘ Los procedimientos: cómo se realizan las funciones en la organización, el uso correcto de tecnología, condiciones higiénicas o de salud ocupacional que se requieren en cada procedimiento.

- ✘ Documentación y reportes: el empleado debe conocer como y en qué momento se diligencian.
 - ✘ Implementos y herramientas: que utilizará en el cargo que va a desempeñar
 - ✘ Condiciones laborales: al nuevo empleado se le debe hacer claridad sobre la forma y condiciones como se le remunerará, además del plan de carrera que posee la organización.
- b) **El entrenamiento:** Es un proceso práctico, en donde al empleado se le enseña directamente realizando la labor para la cual fue contratado, como por ejemplo colocarlo al frente de una registradora, salir a visitar los clientes, comenzar a atender al teléfono, entre otros. Es un proceso en donde el empleado está acompañado de uno antiguo, el cual domina las funciones y le enseña a este desde su experiencia.
- c) **La capacitación propiamente dicha:** Es el proceso constante donde la empresa busca potencializar a los empleados, se le debe realizar mínimo una vez al año a cada uno, su duración depende de la temática que se vaya a tratar y del conocimiento de los empleados a los que se les vaya a impartir. Los objetivos de los procesos de capacitación son:
- ✘ Conocer muy bien la compañía y generar en la fuerza de ventas sentido de pertenencia y compromiso.
 - ✘ Adquirir conocimiento a profundidad de los productos y/o servicios que ofrece la empresa, su uso, beneficios, materiales de que está compuesto, otras aplicaciones, valor agregado del producto.
 - ✘ Desarrollar el arte de la venta, técnicas y metodologías.
 - ✘ Memorizar el proceso de ventas para optimizar tiempo y mostrar seguridad a la hora de realizarlo.
 - ✘ Realizar un diagnostico adecuado de los clientes y la competencia.
 - ✘ Comprender las funciones del cargo, así aprender sobre los reportes, informes, planillas, el software, propios de su labor diaria.

Algunos motivos por los cuales es importante la capacitación permanente son: un mayor conocimiento y destreza de los vendedores en cuanto al producto y al servicio, la competencia cada vez es más competitiva y hay que superarla, los compradores son más exigentes además porque tienen mayor conocimiento de lo que desean, reflejar el profesionalismo y la imagen de la empresa, es una de las mejores maneras que tiene una empresa para motivar a sus empleados.

¿Cuándo se debe capacitar a los vendedores?

- ✘ Cuando ingresan a la compañía un empleado nuevo.
- ✘ Cuando la empresa realiza innovaciones de sus productos y/o servicios para enseñar a los vendedores todo acerca de ellos.
- ✘ Cuando ha pasado un tiempo considerable es importante actualizar los conocimientos y habilidades. Se usan mucho las clínicas de ventas.
- ✘ Cuando la empresa adquiere maquinaria, equipos o sistemas nuevos para capacitar a los empleados en el uso correcto de ellos.
- ✘ Constantemente se debe formar a los vendedores en aspectos cualitativos como lo son: presentación personal, actitudes positivas, servicio al cliente, trabajo en equipo, fomento de valores, técnicas de ventas, entre otros.
- ✘ Las empresas también realizan capacitaciones en eventos y encuentros como lo son las convenciones, en donde se aprovecha para mejorar el clima organizacional, se utilizan mecanismos para la integración de los departamentos de la empresa, se realizan dinámicas para permitir la participación de los empleados en la búsqueda de posibles estrategias que generen crecimiento en la organización.

El trabajo en equipo es parte esencial en las capacitaciones, ya que potencializa las competencias individuales, las del equipo y las de la organización. Para una correcta capacitación se debe planear como se hará (capacitador, lugar, fecha, materiales, equipos, refrigerios, entre otros), hay que trazar los objetivos que se buscan con ella y colocar estándares para evaluarlos posterior a dicha capacitación.

El gerente de ventas debe ejercer la función de coaching, al estar en permanente actitud de enseñanza, debe apoyar diariamente a los vendedores, transmitiéndole su experiencia y conocimientos con el fin de dirigir al éxito a su equipo de ventas.

La capacitación de la fuerza de ventas tiene una duración entre unas semanas y unos meses, aproximadamente una capacitación en empresas industriales tarda alrededor de 28 semanas en el año, para empresas de servicios 12 y para empresas comercializadoras 4. Estas cifras pueden variar según el tamaño de la empresa y la dificultad de la labor de venta que se va a realizar.

Hoy en día se utilizan métodos de capacitación muy dinámicos, algunos ejemplos son: el juego de roles, videos de aplicación, e-learning, entre otros.

Al finalizar toda capacitación debe realizarse una evaluación de la misma, de aspectos como lugar, capacitador, recursos empleados, tema abordado. También es de suma importancia hacer un seguimiento y evaluación al cabo de varias semanas sobre la mejora en los empleados después de haber sido capacitados, se deben comparar entre los resultados obtenidos antes y los resultados obtenidos después, con el fin de analizar el aprovechamiento y rentabilidad de la misma. Se espera que los cambios generados por la capacitación se evidencien al exterior de la compañía, es

decir, que los noten los clientes, proveedores y demás personas relacionadas con los vendedores. Internamente dentro de la organización también debe reflejarse la capacitación, ya que se espera con ella una reducción de la rotación de los empleados, menos ausentismo, mayor optimización de los recursos, mejor clima organizacional, menos porcentaje en quejas y reclamos, mayor productividad y por consiguiente mayores ventas.

Uso efectivo del tiempo-agenda



Grabada con el número 5155019725_761652e2f8

Todos los derechos reservados por hispansky

<http://www.flickr.com/photos/55636855@N07/5155019725/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 09:26 am.

Los vendedores deben crear estrategias para repartir el tiempo entre las actividades que deben desempeñar, éstas son:

- ✘ Búsqueda de nuevos clientes y oportunidades de ventas.
- ✘ Planeación del tiempo, de acuerdo a sus actividades, al número de clientes, a la zona, al tipo de visita que va a realizar (de venta, seguimiento, pos-venta, atención de un reclamos, entre otras).
- ✘ Comunicación interna y externa, por medio de informes a sus superiores y, por medio de visitas a sus clientes.
- ✘ Venta, siguiendo cada uno de los pasos de este proceso.
- ✘ Servicio al cliente, solución de dudas e inquietudes, asesoría sobre el uso de los productos y/o servicios, reglamentación y trámites de financiamiento, envío de mercancías, entre otros.
- ✘ Recopilación de información, de la competencia, del entorno, de los clientes, de los canales de distribución y proveedores, es decir, investigación de mercados.

- ✘ Toma de decisiones sobre aspectos como asignación de productos y/o servicios en épocas de poca producción o en temporadas altas, frecuencia de visitas, plazos extendidos de facturación, entre otros.
- ✘ Realizar los informes y reportes que la empresa solicite. Algunos que se utilizan son: Fichas de clientes, informe diario o report, notas de gastos, informe mensual,

A continuación un ejemplo de formato de control, de las actividades que los vendedores pueden tener:

Actividad	Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4		Total
	Tiempo	Número	Tiempo	Número	Tiempo	Número	Tiempo	Número	Número
Búsqueda de clientes-Planeado									
Real									
Citas- Planeado									
Real									
Ventas-Planeado									
Real									
Trámites y solicitudes de clientes-Planeado									
Real									
Servicio al cliente									
Real									
Investigación									
Real									
Informes y reportes									
Real									
Reuniones									
Real									
Otros									
Real									

Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

El formato anterior se debe comenzar a diligenciar el primer día del mes, en donde se planea por semana el tiempo que se le va a dedicar a cada actividad y la cantidad que se planea se va a lograr, esto teniendo en cuenta el número de horas laborales en la semana en Colombia (48). A medida que van pasando los días se debe ir diligenciando el Real de cada actividad, esto con el fin de llevar un seguimiento adecuado de cada actividad, tanto en tiempo destinado como en resultados arrojados.

Una buena agenda y un adecuado manejo del tiempo permitirán al vendedor estar organizado y lograr los objetivos propuestos en el mes.

Ejercicio de autoevaluación

Preguntas y aplicación de la gestión de ventas.

¿Sabe implementar los procesos para la fuerza de ventas?

- 1) ¿Conoce cuáles medios puede utilizar para realizar el proceso de reclutamiento de un vendedor? ¿Cuáles utiliza esta empresa?
- 2) ¿Para un vendedor de cuentas retail qué métodos de selección de personal utilizaría y por qué?
- 3) ¿Qué actividades debe agendar en una semana cada vendedor de una empresa?

PISTA DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta: Entre las cualidades del entrevistador en un proceso de selección se encuentran: buena presentación, seriedad y sentido del humor, autoconocimiento, actitud receptiva y muy comprensiva, observación atenta y alentadora hacia la conversación, paciencia y persistencia, agilidad y flexibilidad mental, espontaneidad, seguridad en sí mismo, adaptabilidad a las situaciones, serenidad en momentos delicados, tolerancia y empatía.

Tenga presente: Los medios para realizar el proceso de reclutamiento son:

- ☐ Ascensos
- ☐ Movilidad
- ☐ Convocatorias internas
- ☐ Anuncios en medios de comunicación
- ☐ Referidos
- ☐ Solicitudes directas
- ☐ Empresas de trabajo temporal
- ☐ Bolsas de empleo

 Instituciones de educación superior

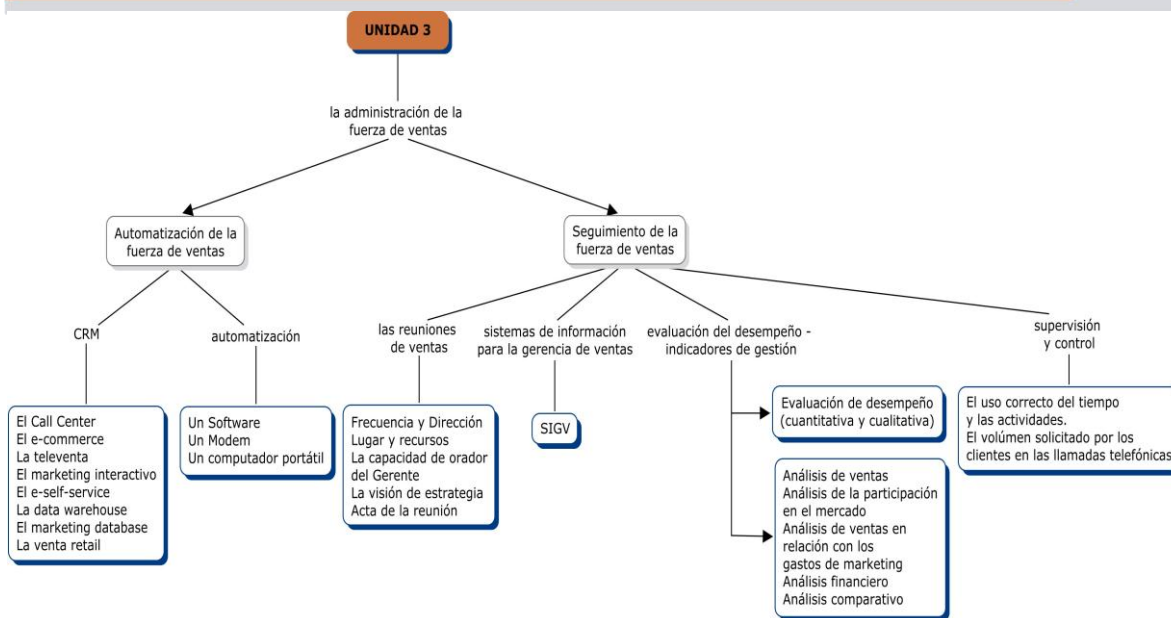
Traer a la memoria: Una buena agenda y un adecuado manejo del tiempo permitirán al vendedor estar organizado y lograr los objetivos propuestos en el mes.

4. LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

<http://www.youtube.com/watch?v=TRoIPPNZK18>



4.1. Relación de conceptos



OBJETIVO GENERAL

Evaluar asertivamente la fuerza de ventas, aplicando herramientas que favorecen la motivación y cumplimiento de metas de cada uno de los vendedores y por ende de la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Diseñar mecanismos de supervisión y evaluación de la fuerza de ventas, de manera cualitativa como cuantitativa, que aporten al desarrollo de competencias a nivel individual, grupal y organizacional.
- ✘ Demostrar cómo las herramientas tecnológicas optimizan el departamento de ventas, con la simulación de casos que evidencien un rendimiento superior del área.

4.2. Prueba inicial

Concepto	Sobresaliente	Satisfactorio	Regular	Deficiente
1- Tengo conocimiento de la función de organización en el proceso administrativo.				
2- Puedo estructurar la fuerza de ventas, de manera que sea sólida y				

rentable.				
3- Poseo habilidades para reconocer la mejor forma de remunerar la fuerza de ventas, de acuerdo a sus características.				
4- Diferencio entre las diferentes herramientas que existen para la selección de personal y sé aplicarlas para conseguir el adecuado perfil para una vacante.				
5- Soy consciente de la fuente de motivación y aumento en la productividad que genera un buen proceso de capacitación.				

4.3. Seguimiento de la fuerza de ventas

Supervisión y control de la fuerza de ventas



Grabada con el número 5681245471_594bc17a7b

Algunos derechos reservados por Mauricio Macri

<http://www.flickr.com/photos/mauriciomacri/5681245471/sizes/m/in/photostream/>

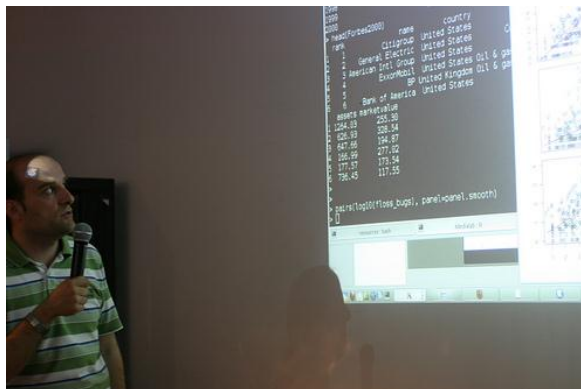
21 de marzo de 2012 hora 08:55 am.

Para realizar un proceso de supervisión se requieren mecanismos de seguimiento para la fuerza de ventas, su importancia radica en controlarlos para que realicen correctamente sus funciones y no pierdan de vista los objetivos.

Los vendedores a los que se remunera en su mayor porcentaje con comisiones, por lo general se les supervisa menos que a los que se les remunera en su mayor porcentaje con sueldo fijo. Algunos ítems que un gerente de ventas debe supervisar son:

- ✘ El volumen solicitado por los clientes en las llamadas telefónicas: Se debe ser eficaz en las llamadas y lograr en lo posible de, aumentar las ventas del cliente con respecto a su última compra.
- ✘ El uso correcto del tiempo y las actividades: Se debe realizar seguimiento a cómo optimizan el tiempo los vendedores, en la agenda hay diferentes actividades y es importante saber cuánto tiempo se le debe dedicar a cada una de ellas. Además, los vendedores son seres humanos, por lo tanto, requieren destinar tiempo a los traslados, al alimento y descanso (normalmente 15 minutos en la mañana y 15 minutos en la tarde), a las esperas en las visitas, a las visitas de ventas ya que no todas tienen la misma duración, a los reportes e informes, a las reuniones, entre otros.

Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas – indicadores de gestión



Grabada con el número 5862341697_8caab6ed67

Licencia Algunos derechos reservados por medialab_prado

<http://www.flickr.com/photos/medialab-prado/5862341697/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 08:50 am.

Para realizar una correcta evaluación de la fuerza de ventas y en general del departamento de ventas de una empresa, los directivos deben realizarse las siguientes preguntas:

- ❑ ¿Se cumplieron los objetivos de ventas?
- ❑ ¿El nivel y la estructura de remuneración brindan incentivos y recompensas adecuados?
- ❑ ¿Los procedimientos son adecuados para establecer cuotas de ventas y para evaluar los resultados?
- ❑ ¿Cómo se compara la fuerza de ventas de la empresa en relación con la fuerza de ventas de la competencia?

Evaluación para el plan de marketing y ventas:

- a) Análisis de ventas: Se realiza para detectar las desviaciones que existen entre los objetivos y los resultados de ventas. Ejemplo:

En un mes se planean vender 2.000 unidades a 5.000 pesos cada una, así que los ingresos se esperan sean de 10.000.000 de pesos.

Las cifras reales obtenidas son de 1.800 unidades de venta a un precio de 4.600 en promedio por unidad, así que los ingresos obtenidos son de 8.280.000 de pesos.

Desviación por precio = $(5.000 - 4.600) \times 1.800 = 720.000$ pesos.

Desviación por cantidad = $5.000 \times (2.000 - 1.800) = 1.000.000$ de pesos.

Luego, $720.000 + 1.000.000 = 1.720.000$ pesos de desviación en el mes.

Si 1.720.000 es el 100%, entonces:

$$(720.000 \times 100) / 1.720.000 = 41.86\% \quad \text{y} \quad (1.000.000 \times 100) / 1.720.000 = 58.14\%$$

Lo que significa que, por motivo de cambio en el precio se dejaron de percibir 720.000 pesos en ventas, equivalentes al 41.86%. Y por motivo en la cantidad se dejó de percibir 1.000.000 de pesos en ventas, equivalente al 58.14%.

- a) Análisis de la participación en el mercado: Es el porcentaje de la totalidad de las ventas de la organización con respecto al mercado. Se analizan los siguientes aspectos: venta de los clientes nuevos de la organización, frecuencia de venta de los clientes antiguos, volumen de compra de todos los clientes y el precio de los productos con respecto al precio de los de la competencia.
- b) Análisis de ventas en relación con los gastos de marketing: Se debe realizar una evaluación rigurosa de los gastos por concepto de marketing (publicidad, vendedores, demostraciones, degustaciones, entre otros), con el fin de establecer el porcentaje de gastos de marketing que se asignó con respecto a los ingresos obtenidos por las ventas. Cada empresa asigna un porcentaje específico a los gastos de marketing, pero es esencial que las ventas cubran la totalidad de los gastos y generen utilidad para la compañía.
- c) Análisis financiero: Se requiere conocer cómo y en dónde se obtienen los recursos financieros para la operación de la empresa, esto con el fin de realizar correctamente el balance general y el estado de resultados, y obtener la rentabilidad que la empresa está presupuestando. Este análisis se realiza por segmentos, es decir, la rentabilidad por producto, por zona, por grupos de clientes, por canales comerciales, por volúmenes de venta, entre otros.
- d) Análisis comparativo: se realiza entre lo vendido en el periodo anterior y lo vendido en el actual, es muy utilizado porque se espera de cada vendedor y por consiguiente de toda la organización, que de un periodo al otro exista incremento en ventas.

Ejemplo:

El mes pasado un vendedor logró 25.000.000 de pesos en ventas, y este mes logró 28.000.000. ¿Cuánto fue el incremento en ventas?

$$[(28.000.000 \times 100)/25.000.000] - 100 = 12\%$$

Para realizar un diagnóstico correcto sobre el desempeño de un vendedor, se requiere hacer un buen proceso de levantamiento de la información. Se deben tener en cuenta las fuentes vistas en la primera unidad para realizar el levantamiento de la información.

Para medir los resultados obtenidos respecto a los estándares establecidos con cada empleado se utilizan los indicadores de gestión, algunos son:

- ✖ Número de visitas realizadas por día.
- ✖ Tiempo promedio por visita realizada.
- ✖ Número de llamadas a prospectos por día.
- ✖ Costo promedio de llamadas de ventas.
- ✖ Porcentaje de llamadas efectivas en el día.
- ✖ Porcentaje de retención de clientes en el mes.
- ✖ Número de clientes nuevos por mes.
- ✖ Número de clientes satisfechos en el mes.

Evaluación para el plan de marketing y ventas

Análisis de ventas
Análisis de la participación en el mercado
Análisis de ventas en relación con los gastos de marketing
Análisis financiero
Análisis comparativo

Elaborado por: Olga Inés Vélez Bernal

Evaluación de desempeño: Es un proceso que se le realiza al finalizar el año a cada empleado de la organización. Consiste en comparar las metas que se establecieron al principio del año con los resultados consolidados obtenidos en su desempeño al final de este. Cada empresa diseña un formato específico por cargos, en él están cada una de las variables que contenía el establecimiento de metas. Se deben sentar a analizar dicho documento el empleado y su jefe inmediato, se visualizan las variables donde el empleado sobresalió, las que cumplió y las que no logro cumplir. Para finalizar, está la parte más importante de este proceso, y es el feedback, donde

se dan alternativas de corrección y mejoramiento de las variables que no se cumplieron, es aquí donde se asientan los compromisos que el empleado adquiere con su jefe inmediato y con la compañía.

Cada empresa diseña los formatos de evaluación de desempeño según las características de los cargos que tenga. Dicha evaluación debe contener una evaluación de tipo cualitativa y otra de tipo cuantitativa, así:

- a) Cualitativamente: se evalúan aspectos como: actitud, servicio al cliente, puntualidad, compromiso, amabilidad, trabajo en equipo, nivel de preparación en ventas, administración del tiempo, conocimiento de los productos y/o servicios, calidad de los informes, presentación personal, entre otros.
- b) Cuantitativamente: se evalúan aspectos que se pueden evidenciar numéricamente como todos los indicadores de gestión mencionados anteriormente.

Sistema de información para la gerencia de ventas SIGV.



Grabada con el número 4606849675_cd7f4b51e5

Algunos derechos reservados por Siete Media

<http://www.flickr.com/photos/sietemedia/4606849675/sizes/m/in/photostream/>

21 de marzo de 2012 hora 08:40 am.

Es un sistema que interno de la empresa donde se comunica información referente a los clientes, proveedores y en general el entorno externo de la organización, esto con el fin de ayudar en la toma de decisiones de la gerencia de ventas.

Algunas aplicaciones que posee el SIGV son:

- ✘ Recolección y almacenamiento de datos
- ✘ Clasificación de los datos.
- ✘ Análisis de la información por medio de datos estadísticos e interrelaciones.
- ✘ Mecanismos de divulgación de los resultados obtenidos.
- ✘ Escenarios y tendencias que se visualizan en los resultados.

Este sistema se implementó por la necesidad de transmitir la información recogida por la fuerza de ventas en el entorno, se requería un método para recopilarla y de manera ágil procesarla.

Las reuniones de ventas



Grabada con el número 5999688488_01f8f6a941_z

Todos los derechos reservados Escuela del Maestro

<http://www.flickr.com/photos/escueladelmaestro/5999688488/sizes/z/in/photostream/>

20 de marzo de 2012 hora 10:59 pm.

Una de las funciones más importantes de un gerente de ventas es realizar reuniones periódicas con su equipo de fuerza de ventas. Se realiza para lograr beneficios en:

- ✘ Permitir una comunicación bidireccional, donde se permita la participación de todos los integrantes, y se logre unificar los criterios, que exista una comunicación corporativa.
- ✘ Con respecto al ítem anterior, se deduce que si hay una correcta y oportuna comunicación corporativa, no caben “comunicaciones de pasillo”, las cuales tergiversan la información.
- ✘ Aporta a la productividad de la fuerza de ventas, ya que en muchas reuniones se aprovecha para capacitar y actualizar a los vendedores.
- ✘ Dar directrices para la próxima semana o para el próximo mes.
- ✘ Aprovechar para reconocer públicamente los vendedores sobresalientes o el éxito general de la fuerza de ventas.

- Brindar información de aspectos de la organización que le concierne a la fuerza de vendedores, además haciéndolos sentir como parte integral de toda la organización.

Algunas recomendaciones para realizar reuniones son:

- a) Frecuencia y duración: Para que un departamento de ventas sea unificado y permanezca actualizado debe reunirse una vez por semana, su duración aproximada debe ser de 1 hora. En este tiempo y frecuencia se considera que el gerente alcanza a transmitir las metas de la semana, informar de promociones y aspectos específicos y, los vendedores brindar información que han recibido del entorno. Adicional debe haber una reunión a principios del mes donde se realice el feedback de los resultados obtenidos el mes anterior, cuáles fueron las desviaciones a favor o en contra, por qué se ocasionaron y los correctivos o estrategias a implementar para el nuevo mes.
- b) Lugar y recursos: Debe ser un sitio aislado del ruido de la calle o de interrupciones en la empresa, se sugiere que sea claro, con condiciones climáticas adecuadas (no tan frío ni tan caluroso), con sillas cómodas. Además el gerente debe planear con anticipación la reunión y preparar el material que requiera, lo primero es establecer el objetivo de la reunión, luego listar los materiales como por ejemplo: pizarra con láminas de papel, marcadores, video bean, computador, acetatos, publicidad, pendones con las nuevas promociones, entre otros.
- c) La capacidad de orador del Gerente: Este debe poseer cualidades específicas como: liderazgo, expresión verbal y facial acordes (evitar las muletillas y los tics nerviosos), capacidad de análisis y de síntesis, buen manejo del tiempo, debe incentivar el trabajo en equipo, ser respetuoso, entusiasta, creativo, tener la capacidad de escucha y una buena resolución de conflictos, ser proactivo, ser persuasivo, motivador, debe dar ejemplo, ser puntual y llegar con buena presentación personal, entre otras.
- d) La visión de estrategia: Una reunión se realiza con un objetivo establecido, el gerente debe además de dar feedback de los resultados, establecer para el próximo mes: estrategias, responsables, determinar el volumen y precio para los productos y/o servicios, la calidad que se va a ofrecer, las actividades específicas que se realizarán, los recursos asignados por la empresa para ciertas actividades o eventos, entre otros.
- e) Acta de la reunión: Siempre que se realice una reunión debe quedar sentado por escrito por medio de un acta, esta se la puede delegar a un miembro de la fuerza de ventas, en ella deben quedar consignados los temas tratados, las intervenciones de los vendedores y los acuerdos que se realizaron durante dicha reunión. Un buen gerente siempre tiene evidencias de todas sus actividades.

Ejercicio de autoevaluación

Preguntas y aplicación de la gestión de ventas.

¿Se siente en capacidad de realizar un correcto seguimiento a la fuerza de ventas de una empresa?

- 1) Mencione algunos indicadores de gestión con los que un gerente de ventas puede medir el desempeño de sus empleados.
- 2) ¿Qué ítems están incluidos en un formato de evaluación de desempeño de esta empresa?
- 3) ¿Puede realizar un análisis de ventas y un análisis comparativo de los resultados obtenidos por un vendedor? Argumente con un ejemplo ficticio.

PISTA DE APRENDIZAJE

Tenga presente: Para realizar un proceso de supervisión se requieren mecanismos de seguimiento para la fuerza de ventas, su importancia radica en controlarlos para que realicen correctamente sus funciones y no pierdan de vista los objetivos.

Traer a la memoria: La evaluación de marketing y ventas consta de:

- ☐ Análisis de ventas
- ☐ Análisis de la participación en el mercado
- ☐ Análisis de ventas en relación con los gastos de marketing
- ☐ Análisis financiero
- ☐ Análisis comparativo

Tener en cuenta: El SIGV es un sistema que interno de la empresa donde se comunica información referente a los clientes, proveedores y en general el entorno externo de la organización, esto con el fin de ayudar en la toma de decisiones de la gerencia de ventas.

4.4. Automatización de la fuerza de ventas

Automatización de la fuerza de ventas



Grabada con el número 4313394096_3a9c88b35d

Todos los derechos reservados por BTicino Mexico

<http://www.flickr.com/photos/bticinomexico/4313394096/sizes/m/in/photostream/>

20 de marzo de 2012 hora 10:45 pm.

Hoy en día las habilidades de la fuerza de ventas no son suficientes para posicionarse en el mercado, es necesario estar a la vanguardia de herramientas tecnológicas que permitan una mayor celeridad de los procesos, optimización de recursos, organización del departamento, capacitación continua, facilidad de acceso y comunicación con los clientes, entre otras, que le permitan a la organización crear ventajas competitivas y sostenibilidad en el mercado.

Entre las herramientas tecnológicas que debe tener la fuerza de ventas se encuentran:

- a) Un computador portátil: para poder ser transportado continuamente de manera fácil.
- b) Un modem: este permite que el computador se conecte a una línea telefónica, envíe y reciba mensajes electrónicos, archivos o documentos rápidamente.
- c) Un software: las empresas hoy en día deben asignar una partida grande de recursos económicos para la adquisición de aplicativos que optimicen los procesos de venta, además que muestren ventajas que el cliente las perciba y, lo más importante que aporte al buen desempeño del vendedor, en aspectos como: llevar los registros de las visitas y llamadas de los clientes, preparar los reportes e informes semanales y mensuales, hacer llamadas telefónicas, enviar y recibir correos electrónicos realizando una labor de

mensajería, preparar cotizaciones, ordenes de pedidos, contratos con los clientes, el historial de las ventas por cliente, brindar información inmediata (de fechas de entrega, precios, facturación, calidad de los productos y/o servicios, cantidades disponibles), entre otras.

En el momento en que el vendedor aprende a utilizar correctamente una herramienta tecnológica, se evidencia mediante sus presentaciones de venta a los clientes, en su optimización del tiempo, en su cumplimiento de actividades planeadas y, en sus resultados en general.

Cuando un vendedor o el gerente de ventas desea realizar una presentación a un grupo de clientes o en una reunión para la fuerza de ventas, cuenta con programas especializados en gráficos, datos estadísticos, animaciones, que le brindan valor agregado a dicha presentación.

CRM (Customer relationship management)



Grabada con el número 6787737802_ee6322b0e2_z

Todos los derechos reservados por lily0214

<http://www.flickr.com/photos/77286568@N08/6787737802/sizes/z/in/photostream/>

20 de marzo de 2012 hora 10:53 pm.

Es un conjunto de técnicas en donde se utiliza la tecnología para mejorar la relación con los clientes. Permite a la organización tener con él mayor cercanía, brindarle información oportuna y ágil, desarrollar de forma óptima los procesos, consolidar una ventaja competitiva, entre otros.

Cuando una empresa posee un buen sistema CRM logra:

- ✘ Ventajas competitivas a nivel tecnológico.
- ✘ Mayor eficiencia del departamento de ventas.
- ✘ Innovación permanente.
- ✘ Variedad en canales de comunicación con el cliente.
- ✘ Mayor rentabilidad, ya que se reducen los costos operativos.
- ✘ Conocer la efectividad de cada vendedor, zona y producto y/o servicio de la empresa.
- ✘ Llegar a nuevos clientes.
- ✘ Mantener una base de datos de clientes actualizada
- ✘ Tener una visión clara de los clientes, además de su historial
- ✘ Gestionar las agendas de los vendedores
- ✘ Tener un diagnóstico claro del entorno
- ✘ Introducir pedidos automáticamente, a cualquier hora y en cualquier día del año.
- ✘ Realizar un correcto seguimiento de los clientes
- ✘ Tener unas tablas estadísticas donde se visualicen los indicadores de gestión de las variables propias del departamento de ventas.
- ✘ Medir la efectividad de las promociones, publicidad y campañas de la empresa.
- ✘ Integrar los pedidos y contactos a través del sitio web al sistema.

El CRM está conformado por aplicaciones como lo son:

- ✘ Los call center: es un mecanismo que se usa normalmente para brindar servicio al cliente de forma telefónica, también se pueden hacer pedidos y en general se gestiona la venta por teléfono.
- ✘ El e-commerce: la venta por internet está progresando todos los días.
- ✘ La tele-venta: Es un mecanismo de venta por televisión, es costoso pero llega a casi todo el mercado meta que deseo cubrir, es un medio masivo de publicidad y venta.
- ✘ El marketing interactivo: el cual permite una interrelación entre el cliente y el departamento de ventas.
- ✘ El e-self service: Es un mecanismo en donde el cliente se atiende directamente, él realiza la búsqueda del producto y/o servicio que desea, busca la forma de comprar, pagar y lo espera en su domicilio.
- ✘ La data warehouse: este es un sistema en donde se almacena y gestiona la información, permite que el cliente la obtenga en tiempo real, sincronice la cantidad que desea, la organiza, clasifica y lo apoya para tomar decisiones. La información debe ser accesible, consistente, flexible y coherente con el beneficio que busca el cliente.
- ✘ El marketing database: este tipo de marketing facilita que cada cliente busque la manera de comunicarse con el departamento de ventas de una empresa, algunas maneras son: el correo electrónico, el chat, el foto, entre otros.

- **La venta retail:** es un mecanismo dirigido a toda la población meta, por ejemplo se utiliza publicidad en la página web para dar a conocer a todos los clientes el nuevo producto y/o servicio de la compañía.

Ejercicio de autoevaluación

Preguntas y aplicación de la gestión de ventas.

¿Sabe como puede automatizar la fuerza de ventas?

- 1) Realice un listado de medios con los cuales una empresa puede automatizar a sus vendedores.
¿Cuáles medios utiliza esta empresa?
- 2) ¿Cómo puede implementar el CRM en una empresa, justifica la inversión? Argumente.

PISTA DE APRENDIZAJE:

Tener en cuenta: Entre las herramientas tecnológicas que debe tener la fuerza de ventas se encuentran: Un computador portátil, un modem y un software.

Tenga presente: El CRM está conformado por las siguientes aplicaciones:

- Los call center
- El e-commerce
- La tele-venta
- El marketing interactivo
- El e-self service
- La data warehouse
- El marketing database
- La venta retail

Traer a la memoria: El CRM es un conjunto de técnicas en donde se utiliza la tecnología para mejorar la relación con los clientes.

5. PISTAS DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta: Un vendedor debe permanecer en la búsqueda de estrategias para conseguir nuevos clientes, retener a sus clientes y lograr mayor venta todos los meses.

Tenga presente: Los pasos de la venta son:

- ✘ Preparación de la venta
- ✘ Contacto con el cliente
- ✘ Romper el hielo
- ✘ Detecciones de necesidades, problemas o deseos
- ✘ Argumentación
- ✘ Manejo de objeciones
- ✘ Cierre de la venta y despedida
- ✘ Servicio pos-venta

Traer a la memoria: Recuerde que en los negocios todos los acuerdos deben estar legalizados por escrito, ya que “las palabras se las lleva el viento” y nadie está exento de una calamidad.

Tener en cuenta: Unas sugerencias para realizar una buena negociación son: estar enfocado en el objetivo inicial, ser respetuoso no atacando a la persona y enfrentando la situación a negociar, concentrarse en los intereses y no en las posiciones, no olvidar la objetividad, buscar la forma de que ambas partes obtengan beneficios y queden satisfechas con el acuerdo.

Tenga presente: Algunas formas en que una empresa agrega valor para motivar a los clientes a comprarles son:

- ✘ Diferenciación del producto
- ✘ Diferenciación de servicios
- ✘ Diferenciación en precios
- ✘ Diferenciación en promociones e incentivos

Traer a la memoria: El vendedor debe ofrecer sus servicios al cliente pensando en satisfacerlo en tres aspectos: ser confiable, darle solución a su problema-deseo o necesidad, brindarle mayor valor agregado.

Tener en cuenta: El pronóstico de ventas posee los siguientes pasos: Escoger el mercado meta, crear el objetivo y las estrategias de venta, capacitar la fuerza de ventas y realizar su seguimiento, control y evaluación.

Tenga presente: Los factores que se analizan en el entorno son:

- ✘ Aspectos económicos
- ✘ Aspectos socio-culturales
- ✘ Aspectos comerciales
- ✘ Aspectos naturales-ecológicos
- ✘ Aspectos tecnológicos
- ✘ Aspectos político-legales

Traer a la memoria: El plan de ventas es: el que realizan los vendedores para realizar diariamente su trabajo, tiene como objetivo asegurar el buen desempeño del vendedor y mostrar una correcta imagen corporativa ante los clientes.

Tener en cuenta: Una buena agenda y un adecuado manejo del tiempo permitirán al vendedor estar organizado y lograr los objetivos propuestos en el mes.

Tenga presente: Los medios para realizar el proceso de reclutamiento son:

- ✘ Ascensos
- ✘ Movilidad
- ✘ Convocatorias internas
- ✘ Anuncios en medios de comunicación
- ✘ Referidos
- ✘ Solicitudes directas
- ✘ Empresas de trabajo temporal
- ✘ Bolsas de empleo
- ✘ Instituciones de educación superior

Traer a la memoria: Entre las cualidades del entrevistador en un proceso de selección se encuentran: buena presentación, seriedad y sentido del humor, autoconocimiento, actitud receptiva y muy comprensiva, observación atenta y alentadora hacia la conversación, paciencia y persistencia, agilidad y flexibilidad mental, espontaneidad, seguridad en sí mismo, adaptabilidad a las situaciones, serenidad en momentos delicados, tolerancia y empatía.

Tener en cuenta: Para realizar un proceso de supervisión se requieren mecanismos de seguimiento para la fuerza de ventas, su importancia radica en controlarlos para que realicen correctamente sus funciones y no pierdan de vista los objetivos.

Tenga presente: La evaluación de marketing y ventas consta de:

- ✘ Análisis de ventas
- ✘ Análisis de la participación en el mercado
- ✘ Análisis de ventas en relación con los gastos de marketing
- ✘ Análisis financiero
- ✘ Análisis comparativo

Traer a la memoria: El SIGV es un sistema que interno de la empresa donde se comunica información referente a los clientes, proveedores y en general el entorno externo de la organización, esto con el fin de ayudar en la toma de decisiones de la gerencia de ventas.

Tener en cuenta: El CRM es un conjunto de técnicas en donde se utiliza la tecnología para mejorar la relación con los clientes.

Tenga presente: El CRM está conformado por las siguientes aplicaciones:

- ✘ Los call center
- ✘ El e-commerce
- ✘ La tele-venta
- ✘ El marketing interactivo
- ✘ El e-self service
- ✘ La data warehouse
- ✘ El marketing database
- ✘ La venta retail

Traer a la memoria: Entre las herramientas tecnológicas que debe tener la fuerza de ventas se encuentran: Un computador portátil, un modem y un software.

6. GLOSARIO

Acróstico: es una composición en la que las letras iniciales se colocan verticalmente y de cada una de ellas se desprende una palabra comenzada con esa letra.

Ad hoc: en inglés traduce “para esto”, y denota que la persona o artículo está creado o diseñado para algo, por ejemplo un vendedor que es ad hoc para clientes corporativos, se supone que tiene todas las cualidades que se necesitan para atender ese tipo de cuenta.

Back office: se le dice a la parte trasera de las empresas, es decir, donde los empleados no tienen contacto directo con los clientes, como por ejemplo donde se planean las estrategias, gestionan las operaciones y los envío.

Coaching: En inglés entrenamiento, significa que un jefe potencializa a sus empleados, basado en su experiencia, conocimiento y actitud, le muestra los puntos débiles que debe mejorar, cómo lo puede lograr y sus puntos fuertes para profundizar en ellos.

E-learning: es aprendizaje por medio electrónico, en otras palabras educación a distancia, una herramienta muy utilizada hoy en día porque es asincrónica, o sea, el estudiante aprende a la hora que desee y en el lugar que escoja siempre y cuando tenga un computador con internet.

Entorno: Es lo que rodea a la organización, existe el macro entorno que la rodea externamente y el micro entorno que la rodea internamente, son los factores que de una u otra forma afectan o influyen en la organización.

Equiparables: significa que es comparable a otro elemento, que se parece a otro.

E-recruitment: traduce en inglés reclutamiento electrónico, y es un proceso mediante el cual las empresas por medio de sistemas tecnológicos realizan convocatorias para captar hojas de vida cuando requieren cubrir una vacante en la organización.

Feedback: traduce retro-alimentación, re-alimentación, re-acción, es devolver la información analizada al individuo, se realiza por medio verbal, por evidencias o por evaluaciones.

Finiquitar: sinónimo de terminar, liquidar, finalizar.

Front office: se le dice a la parte delantera de las empresas, es decir, donde los empleados tienen contacto directo con los clientes, como por ejemplo: servicio al cliente, entrega de pedidos.

Nichos de mercado: son espacios geográficos en donde aún no hay una industria específica, un ejemplo puede ser una cuadra de un barrio en el que no existe una panadería.

Outsourcing: es sinónimo de tercerización, subcontratación o contratación de terceros. Es cuando una empresa contrata a otra especialista en un área determinada, por ejemplo de vigilancia, de selección de personal.

Telemarketing: es el mercadeo por televisión, es un medio masivo para ofrecer las ventajas y beneficios de un producto y/o servicio, es costoso pero por lo general se recupera la inversión.

Valor agregado: es un plus que la empresa posee, algo que la diferencia de las demás empresas de la industria, puede ser una actividad, producto y/o servicio, o un aspecto como por ejemplo: calidad, agilidad, tiempo de facturación, tecnología de punta, entre otros.

7. BIBLIOGRAFÍA

Libros digitales:

Apuntes para profesionales de ventas. Juan J. Fugazzotto

<http://www.enplenitud.com/libros/libro64.asp>

Cómo llegué a ser el vendedor que soñé. Wolfgang Castillo Castro. Grupo editorial Norma. 2004. 192 p. Bogotá. Colombia.

http://books.google.com.co/books?id=axkeBnRldrkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

7.1.1. Fuentes bibliográficas

Pérez, F. (2009). Dirección estratégica de venta profesional el desafío de ser exitosos en la aldea global. Buenos Aires: Prentice Hall – Pearson Education.

Pérez, M. (2011). Técnicas de venta, desarrollo y cierre de la venta. Bogotá: Ediciones la U.

Uribe, M. (2010). Gerencia del servicio. Bogotá: Ediciones la U.

Kotler, P. (2006). Dirección de marketing. México: Pearson.

Sierra, C. (2008). No más satisfacción, haga que confíe en usted, manual perceptológico de servicio al cliente. Medellín. Ediciones la U.

Johnston, M. (2009). Administración de ventas. 9ª edición. México: Mc Graw Hill.

Sittig-Rolf, A. (2010). Construya su fuerza de ventas. México: Mc Graw Hill.

Azevedo, A. (2010). Obsesión por el cliente, cómo obtener y retener clientes en la nueva era del marketing relacional. México: Mc Graw Hill.

7.2. Fuentes digitales

García, L. (2011). Ventas. Recuperado el 20 de febrero de 2012, del sitio Web de Google libros:
http://books.google.com.co/books?id=bVwcFC7nDI4C&printsec=frontcover&dq=ventas&hl=es&ei=OX1CT5KGOLiTwgY0vXiBw&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CDUQ6wEwAA#v=onepage&q=ventas&f=false

Brian, T. (1997). Estrategias eficaces de venta. Recuperado el 20 de febrero de 2012, del sitio Web de Google libros:

http://books.google.com.co/books?id=mNITepvQw30C&printsec=frontcover&dq=ventas&hl=es&ei=Qn5CT6v0G9LvvgfQ9Yy7CA&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=2&ved=0CDsQ6wEwAQ#v=onepage&q=ventas&f=false

Ángel, M. (2005). Manual de ventas y negociación. Recuperado el 20 de febrero de 2012, del sitio Web de Google libros:

<http://books.google.com.co/books?id=PDP4JMLS0IMC&printsec=frontcover&dq=ventas&hl=es&sa=X&ei=1X5CT72HBtP6ggflu9WWCA&ved=0CD4Q6AEwAg#v=onepage&q=ventas&f=false>