

HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACION
INTEGRAL DE LA GERENCIA DE VENTAS

CARLOS JAVIER ARANGO MEJÍA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
CON ENFASIS EN MERCADEO

Directora del trabajo de grado
LUCIANA MANFREDI

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
SANTIAGO DE CALI, OCTUBRE 22 DE 2010

TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
1. INTRODUCCIÒN	
1.1. RESUMEN EJECUTIVO	3
1.2. EXECUTIVE SUMMARY	4
1.3. CONSIDERACIONES GENERALES	5
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: CAUSAS, CONSECUENCIAS Y OBJETIVO.	9
1.5. DEFINICION DEL PROBLEMA: CONTEXTUALIZACION EN LA ORGANIZACIÒN	10
1.6. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO	11
2. CAPITULO I – FORMULACIÒN DEL PROGRAMA DE VENTAS	
2.1. EL ROL DE LA GERENCIA DE VENTAS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA RELACIÒN CON EL MARKETING	13
2.2. FACTORES DE ENTORNO QUE AFECTAN EL PROGRAMA DE VENTAS	15
2.2.1. FACTORES EXTERNOS	16
2.2.2. FACTORES INTERNOS	16
2.3. DEFINICIONES BASICAS DEL PROCESO DE VENTA	18
2.3.1. DEFINICION DEL PERFIL DEL CLIENTE	20
2.3.2. ESTUDIO DEL POTENCIAL DEL CLIENTE	20
2.3.3. DISEÑO DE LA APROXIMACIÒN	21
2.3.4. ARGUMENTACIÒN Y DISEÑO DE LA PROMESA DE VENTA / SERVICIO	22
2.3.5. CIERRE DE NEGOCIO	24
2.3.6. SERVICIO POST VENTA	24
2.4. ORGANIZACIÒN DE LA FUERZA DE VENTAS	24
2.4.1. ¿DISTRIBUIDORES O FUERZA DE VENTAS?	26
2.4.2. ORGANIZACIÒN DE VENTAS TERCERIZADA	27
2.4.3. FUERZA DE VENTAS PROPIA	29
2.4.4. ANALISIS PRELIMINAR PARA LA ELECCION DE UNA ORGANIZACIÒN DE VENTAS	31
2.5. FUNCIÒN ESTRATEGICA DE LA INFORMACIÒN	33
2.5.1. INFORMACIÒN PARA DISEÑAR INDICADORES DE GESTION	33
2.5.2. INCORPORAR EL CONCEPTO DE DEPLETION A LA PLANEACION DEL RESULTADO DE VENTAS	35
2.5.3. ELABORACION DEL PRONOSTICO DE VENTAS	38
2.5.3.1. METODOLOGIA PARA ELABORAR EL PRONOSTICO DE VENTAS	39
2.5.3.2. METODOS SUBJETIVOS PARA ELABORAR EL PRONOSTICO DE VENTAS	40
2.5.3.3. METODOS OBJETIVOS PARA ELABORAR EL PRONOSTICO DE VENTAS	41
2.5.3.4. EJEMPLO DE PRONOSTICO–OBJETIVO DE VENTAS	42
2.5.4. DETERMINACION DEL TAMAÑO DE FUERZA DE VENTAS	45

2.5.4.1.	METODO DE DESGLOSE	46
2.5.4.2.	METODO INCREMENTAL	45
2.5.4.3.	METODO DE LA CARGA DE TRABAJO	48
2.5.5.	DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION DEL VENDEDOR	48
2.5.6.	DISEÑO DE CUOTAS DE VENTAS	49
3.	CAPITULO II – IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE VENTAS	
3.1.	ENTENDER EL MODELO DE DESEMPEÑO DEL VENDEDOR	53
3.2.	PREMIOS, SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	56
3.3.	SELECCIÓN DE VENDEDORES	58
3.4.	ENTRENAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS	64
3.4.1.	DISEÑO DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO	65
3.4.2.	TECNICAS DE ENTRENAMIENTO MODERNO COACHING	67
3.5.	COMPENSACION DE LA FUERZA DE VENTAS	69
4.	CAPITULO III – EVALUACION Y CONTROL DEL PROGRAMA DE VENTAS	
4.1.	ANALISIS DE COSTOS: INGRESOS, GASTO, MARGINALIDAD	71
4.2.	EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL VENDEDOR	73
4.2.1.	EVALUACION CUANTITATIVA POR INDICADORES DE GESTION	73
4.2.2.	EVALUACION CUALITATIVA	74
5.	CAPITULO IV - CALIFICACION DE LA GERENCIA DE VENTAS DISEÑO DE LA HERRAMIENTA PARA LA EVALUACION 360 GRADOS DE LA GERENCIA DE VENTAS	
5.1.	SELECCIÓN Y CALIFICACION DE TEMAS	78
5.2.	PONDERACION DE RESPUESTAS Y CALIFICACION	78
6.	CAPITULO V - APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACION	
6.1.	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON CARLOS A. SANCHEZ	81
6.2.	SELECCIÓN DE EMPRESAS Y APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA	89
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
8.	BIBLIOGRAFIA	93

1. INTRODUCCION

1.1. RESUMEN EJECUTIVO

La gerencia de ventas al igual que las empresas en todas sus áreas de trabajo, debe enfrentar cambios vinculados a los fenómenos de globalización y alta competitividad del mundo moderno. El acceso en el mediano plazo de Colombia a doce tratados de libre comercio, obliga a la gerencia de ventas a examinarse para determinar el grado de evolución o desarrollo que experimenta en relación con las nuevas tendencias de la administración de ventas: desde la conformación de equipos de trabajo eficaces, pasando por el proceso de entrenamiento, estrategia de ventas, cobertura, diseño de condiciones comerciales, consideración de hábitos de compra de los clientes, diseño eficiente de canales de distribución, costos de llegada, proceso tecnológico de órdenes de compra, entre otros temas fundamentales que hacen parte de una propuesta comercial diferente frente a la competencia nacional e internacional.

Este trabajo de investigación pretende establecer una herramienta de auto diagnóstico para la gerencia de ventas de bienes y servicios, constituyéndose en una lista de chequeo de temas, mediante la cual la administración pueda verificar y cuantificar, su grado de evolución frente al estándar de modernización para poder establecer consecuentemente, un plan de trabajo y mejoramiento con miras a convertirse en un departamento moderno y altamente competitivo.

La herramienta fue aplicada exitosamente a través de una prueba piloto en siete compañías de los sectores comercial, industrial y de servicios.

El modelo propuesto respeta tanto los criterios de la empresa, dejando en absoluta libertad al gerente de ventas de estar o no de acuerdo con ella. El autor considera cumplido su propósito ante el hecho de lograr una reflexión del administrador de ventas sobre la aplicación de cada uno de los temas al interior de la empresa.

La herramienta es disponible en www.e-encuesta.com y su acceso es posible solo a través de invitación del autor contactándolo en kjarango63@hotmail.com.

PALABRAS CLAVE

Gerencia de ventas, evaluación, competitividad, modernización.

1.2. EXECUTIVE SUMMARY

The sales management as well as companies in all areas of work, must address changes related to the phenomena of globalization and high competitiveness of the modern world. Access in the midterm to twelve Colombia free trade agreements, requires sales management as a vital part of the company, to be examined to determine the degree of progress or development experienced related to new trends in sales management: from the creation of effective teams, going through the process of continuous training, sales strategy, coverage, design of commercial terms, considering buying habits of customers, efficient design of distribution channels, costs arrival, technological process of purchase orders, and other key issues that are part of a business proposal differently to domestic and international competition.

This research aims to establish a self-diagnostic tool for the management of sales of goods and services, thus becoming a checklist of issues, whereby the administration can verify and quantify, grade evolution compared to the standard of modernization in order to establish a result, a work plan, and improvement in order to become a modern and highly competitive department.

The tool was successfully applied through a pilot project in seven companies in the commercial, industrial and service sectors.

The proposed model respects both the criteria of the company, leaving complete freedom to the sales manager who may or may not agree with it. The author believes that his purpose is sufficiently fulfilled by the fact that the sales manager achieves understanding on the implementation of each of the issues within the company.

The tool is available on the website www.e-encuesta.com and access is only possible through the author's invitation in kjarango63@hotmail.com.

KEY WORDS

Sales management, evaluation, competitiveness, modernization.

1.3. CONSIDERACIONES GENERALES

La gerencia de ventas ha evolucionado sustancialmente en los últimos treinta años. Reconociendo la importancia de las buenas relaciones públicas en el ámbito comercial, no es común encontrar hoy día empresas centrando exclusivamente el perfil del candidato en características como: “empatía con la gente”, “magníficas relaciones interpersonales”, “don de gentes”, “excelente relaciones públicas”, etc.

La gerencia de ventas actual evolucionó de la exclusiva empatía a las relaciones integrales con el cliente, del uso excesivo de la palabra al uso racional e inteligente de la misma, de la imposición de productos y servicios a partir de argumentos sin valor para el cliente a la búsqueda de soluciones verdaderas adaptadas a necesidades particulares que generen relaciones duraderas en el tiempo.

De igual manera, la carrera de ventas ofrecía la posibilidad quizás con mayor frecuencia que en otras áreas, que los mercaderistas, impulsores y vendedores junior, pudieran tener una carrera al interior de la compañía basada estrictamente en la experiencia y el resultado. De manera alguna el autor se opone a lo anterior, al contrario, la experiencia a lo largo de veintidós años de trabajo, ha enseñado a apreciar a aquellas personas que a través de su esfuerzo personal, alta dosis de motivación y vocación por su trabajo, logran construir un sólido esquema de trabajo que además genera resultados positivos para la compañía aún por encima del promedio del grupo. Sin embargo, esos “diamantes en bruto” logran todo su potencial complementando sus habilidades personales con conocimientos y criterios estructurados desde la academia.

Pero definitivamente ¿Qué hace la diferencia hoy día en materia de gerencia de ventas? ¿Por qué hablamos de modernización de la gerencia de ventas?

La respuesta es sencilla:

Las gerencias de ventas han avanzado hacia el entendimiento del entorno, del mercado, de sus clientes y de sus consumidores. Hablar, exponer, convencer, explicar, persuadir, eran condiciones esenciales del gerente de ventas antiguo, hoy se necesita, escuchar, comprender, analizar e interpretar las necesidades particulares del cliente y de los consumidores.

Hoy no se habla mucho, pero se escucha mucho y se habla lo necesario. Las palabras finales dan con exactitud en el blanco de los requerimientos del cliente.

La dinámica de los mercados, la proliferación de las comunicaciones y la información, la integración regional y los tratados de libre comercio, requieren de sistemas comerciales igualmente dinámicos y eficientes, con rápida capacidad de análisis, entendimiento, asimilación y reacción. Estos cambios en la dinámica de la gerencia de ventas se ven reflejados en la figura 1.

Figura 1 – Cambios en la gerencia de ventas – focalización



Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.2. México D.F. McGraw Hill.

Es moderna la gerencia de ventas que sabe agregar valor al negocio de sus clientes y lo entiende como factor clave de la excelencia y preferencia por parte de los mismos.

Por otro lado, la evolución del liderazgo: los gerentes de ventas comenzaron a entender que no era un mejor gerente de ventas aquel que vendiera más que su grupo a cargo, sino aquel que pudiera canalizar mejor las cualidades

individuales de cada uno de los miembros de su equipo de ventas con el fin de integrar equipos con fines comunes. De acuerdo a Johnston y Marshall (2009) en su libro administración de ventas, este es el punto de partida de los actuales modelos de relacionamiento humano que buscan comprender mejor las motivaciones y conductas de los vendedores.

Entender igualmente el comportamiento de los negocios, porqué evolucionan y cómo funciona el proceso y el resultados de venta, la tasa de crecimiento, la estacionalidad de la venta, la participación en el mercado, los costos de distribución, los márgenes de contribución, fueron elementos fundamentales para aislar la toma de decisiones de la intuición.

Figura 2: cambios en la gerencia de venta – necesidades del cliente

Que necesita el cliente moderno de su vendedor?



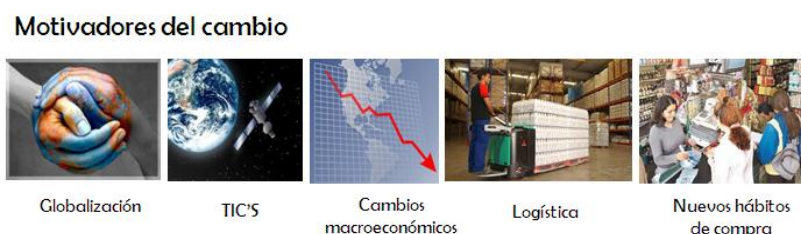
Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.1. México D.F. McGraw Hill.

Por último, la modernización de las compañías y de la gerencia de ventas tiene origen en un fenómeno de fuerzas de entorno que es necesario concientizar y entender. Mark Johnston y Greg W. Marshall (2009) en la novena edición de su libro *Administración de ventas*, hacen referencia a estas fuerzas de entorno que actúan como motores de cambio y modernización y que se podrían resumir de la siguiente manera:

- Fuerzas conductuales: se refiere a la respuesta a las cambiantes expectativas de los clientes, la tendencia a la globalización y la personalización de las estrategias de mercadeo en mercados internos.
- Fuerzas tecnológicas: son respuestas innovadoras al mejoramiento de procesos que incluyen la automatización de las ventas, oficinas virtuales de ventas y canales electrónicos de venta a través del internet.

- Fuerzas administrativas: son las nuevas tendencias y orientaciones de alta gerencia hacia el mercado de consumidores. Incluyen entre otras el uso del outsourcing (1) de las operaciones, el mercadeo directo y la consolidación de funciones de mercadeo y venta.

Figura 3. Los cambios en la gerencia de ventas – motivadores



Fuente: Elaboración del autor

Las necesidades del cliente, los motivadores del cambio y la nueva focalización de la gerencia de ventas denotan cambios que pueden ser resumidos en el siguiente cuadro:

Figura 4. Cambios en la gerencia de ventas – Antes y hoy

ADMINISTRACION DE VENTAS ANTES	ADMINISTRACION DE VENTAS HOY
RELACIONES CON EL CLIENTE	
Orientación a las transacciones	Orientación a las relaciones integrales con el cliente
Rigidez en las relaciones con el cliente	Adaptabilidad a las necesidades del cliente
Relaciones basadas en la oportunidad	Relaciones duraderas con el cliente
Desconfianza en la negociación	Confianza en la negociación
Enfoque a las relaciones personales – amigos	Enfoque a las necesidades del cliente - socios comerciales
Se habla mucho	Se escucha mucho
Repetición de estereotipos comerciales	Innovación permanente en las relaciones comerciales
Planeación basada en las necesidades de la compañía	Planeación basada en las necesidades del cliente y la compañía
ESTRATEGIA Y POLITICA COMERCIAL	
Ventas orientadas a colocar volúmenes	Ventas por reposiciones de inventario
Desorden en los precios de llegada	Ordenamiento de los precios de llegada
Sacrificios de margen	Estabilidad del margen
Precios por excepción	Precios por política de canal
Recaudo a mas días	Recaudos a menos días
Reducción de los márgenes del cliente	Estabilización del margen del cliente
La marca es un mal negocio	La marca es un buen negocio

(1) *Outsourcing: Subcontratación. La gestión de una función empresarial por un proveedor externo de servicios. Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Subcontrataci%C3%B3n>*

Decisiones intuitivas	Decisiones analíticas
Tendencia a depender de pocas cuentas	Tendencia a desensibilizar las cuentas

MOTIVACION Y MANEJO DEL RECURSO HUMANO

Fuerza de ventas sin proyección	Fuerza de ventas con proyección
Entrenamiento esporádico	Entrenamiento permanente
Deficiente clima laboral	Clima laboral ideal
Alta rotación en la fuerza de ventas	Estabilidad de la fuerza de ventas
Remuneración no consistente con los objetivos	Remuneración consistente con los objetivos

OPERACIÓN COMERCIAL

Trabajo de campo sin planeación	Planeación del trabajo de campo
Ventas impredecibles	Ventas predecibles
Operaciones manuales	Automatización y tecnología
Ciclos de servicio largos	Ciclos de servicio cada vez más cortos
Altos costos de distribución	Racionalización de los costos de distribución
Resultados con sobresaltos al final del periodo	Resultados predecibles y consistentes en el tiempo
Enormes necesidades de capital de trabajo	Racionalización del capital de trabajo
Inventarios enormes	Inventarios justos
Visitas infructuosas sin propósito	Toda visita tiene propósito y es productiva
Carencia de indicadores de gestión	Manejo estratégico de los indicadores de gestión

LIDERAZGO Y RELACIONES INTERNAS

Separación de las funciones de ventas y marketing	Integración de las funciones de ventas y marketing
Independencia de departamentos y áreas	Compañías integradas y orientadas al cliente
Competitividad malsana en la organización	Liderazgo y trabajo de equipo
Estilo gerencial vertical y burocrático: arriba - abajo. Gerentes supervisores controladores	Estilo de gerencia horizontal en comunicación, soporte y empoderamiento de la fuerza de ventas

Fuente: elaboración del autor

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: CAUSAS, CONSECUENCIAS Y OBJETIVO.

La experiencia laboral del autor a lo largo de veintidós años ha tenido lugar en los departamentos comerciales de compañías de consumo masivo, bien desempeñando el papel de director de un programa de mercadeo, bien como administrador de un programa de ventas o bien como administrador de un programa comercial integrado con funciones integradas de mercadeo, ventas y logística.

A lo largo de este tiempo el autor ha experimentado de manera viva y real un cambio en los entornos de nuestro país. Por ejemplo:

Hay mayores restricciones en la industria, en el comercio y en el sistema financiero para financiar capital de trabajo; ello implica racionalización de la cartera y el inventario.

El subempleo ha propiciado el crecimiento del canal detallista comúnmente conocido como “tienda de barrio” lo cual exige mirar al fortalecimiento de un canal que cobra cada vez mayor importancia en la medida que responde a los hábitos de compra de la población más vulnerable a través del crédito y las pequeñas raciones.

Los hábitos de compra tanto del consumidor como del cliente intermediario han cambiado y con ellos las estrategias de las compañías tratando de adaptar sus productos a presentaciones más pequeñas y más asequibles a los bolsillos. Un claro ejemplo es el expendio de toallas higiénicas o pañales individualmente en dispensadores, salchichas en duopack (2) y ya no en paquetes por docena, etc. etc.

Adicionalmente, la entrada en vigencia de nuevos tratados de comercio internacional en una economía abierta ya no dentro de las fronteras sino más allá de ellas, obligaría una evaluación del nivel de preparación de la empresa para enfrentar entornos de alta competitividad.

Ante estos cambios, la gerencia de ventas y los equipos de ventas deben ser mirados con otro prisma. Deben dejar de ser considerados departamentos de bajo perfil sin profesionalización.

Las universidades deben atender la necesidad de preparar más y mejores profesionales en el campo de la administración de ventas, considerando a la gerencia de esta área una de las más importantes sino la más importante de las especialidades de los programas integrados de mercadeo.

1.5. DEFINICION DEL PROBLEMA: CONTEXTUALIZACIÓN EN LA ORGANIZACION

El problema abordado en esta tesis consiste en brindar a los profesionales de la administración de ventas una herramienta de evaluación que les permita efectuar una lista de chequeo o verificación de todos aquellos componentes que conforman un gerencia de ventas de clase mundial, con criterios globalizados y capaz de enfrentar entornos de alta competitividad con miras a adoptar acciones de mejoramiento que en pro del desarrollo de las habilidades de relacionamiento con el mercado de clientes.

(2) Duopack: paquete que contiene dos unidades

1.6. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

La estructura del documento de tesis se apoya en la propuesta del libro ADMINISTRACION DE VENTAS de los autores Mark W. Johnston y Greg W. Marshall novena edición. Editorial MacGraw Hill y coincide con la denominada “Función estratégica de la gerencia de ventas”.

Con base en esta propuesta de organización de contenidos, el autor ha desarrollado y aplicado a partir de sus experiencias profesionales una serie de reflexiones complementadas con los conceptos del libro. Este texto es considerado una de las guías académicas más completas, modernas e importantes para el desarrollo de los cursos de gerencia de canales de distribución, administración de ventas y gerencia de ventas en universidades de acuerdo con instituciones tan prestigiosas como el Tecnológico de Monterrey en México.

Por tal motivo y para poder desarrollar los contenidos relacionados con la modernización de la gerencia de ventas bajo entornos globalizados y de alta competitividad, se consideraran tres grandes temas:

Capítulo I – Diseño y formulación del programa de ventas

- Factores de entorno externo e interno que afectan el programa de ventas
- El Proceso de venta: razones para tener un proceso de ventas, funciones comerciales, etapas del proceso de ventas, diseño de la propuesta.
- Organización de la fuerza de ventas: especialización de funciones por canales de distribución, por líneas de producto, geográficas. Estructura horizontal y vertical de la fuerza de ventas, manejo de cuentas clave.
- Diseño del manejo de la información en la estrategia de ventas: planeación de resultados, análisis de oportunidades de mercado, pronóstico de ventas y cuotas de ventas, tamaño de fuerza de ventas.

Capítulo II – Implementación del programa de ventas

- Desempeño del vendedor: diseño de funciones de la fuerza de ventas, motivadores, hábitos y comportamientos, desarrollo de aptitudes y habilidades.

- Motivación de la fuerza de ventas: procesos psicológicos del modelo de motivación, predicción del esfuerzo y el desempeño de la fuerza de ventas, proceso de motivación.
- Criterios para selección de equipos comerciales: diseño de perfiles, factores determinantes del desempeño efectivo, características del equipo exitoso.
- Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas: responsabilidades, procedimiento de selección, la entrevista guiada, exámenes y requisitos.
- Capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas: objetivos de aprendizaje: incremento de la productividad, mejoramiento de habilidades, reducción de los índices de rotación, mejoramiento de las relaciones con el cliente. Temática del entrenamiento: portafolio, mercados, compañía, oficio, procesos y tecnología, normatividad y políticas comerciales, temas especializados. Costos de entrenamiento, medición de objetivos de entrenamiento.
- Compensación para la fuerza de ventas: relación entre los objetivos corporativos y de ventas y la orientación del plan de incentivos, estructura salarial, esquemas de remuneración, concursos, premios no económicos, gastos de ventas, programas de reconocimiento y desarrollo en la organización.
- Estructura de listas de precios: política de diferenciales entre canales de distribución, márgenes de intermediación y precios de llegada

Capítulo III – Evaluación y control del programa de ventas.

- Análisis de costos de distribución: determinación precios, costos y márgenes de contribución, costos por pedido: variables, fijos, almacenamiento, manejo, flete, administración de ventas, procesamiento de orden de venta.
- Desempeño de la fuerza de ventas: mediciones de entrada y de salida, razones de desempeño, reunión de control de desempeño y de planes de desarrollo.
- Mediciones subjetivas de desempeño. Retroalimentación 360°.

Capítulo IV - Presentación de la herramienta para evaluar la gerencia de ventas

Capítulo V - Aplicación de la herramienta y presentación de puntajes

Capítulo VI - Análisis de resultados

Capítulo VII – Conclusiones y recomendaciones

2. CAPITULO I - FORMULACION DEL PROGRAMA DE VENTAS

2.1 EL ROL DE LA GERENCIA DE VENTAS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA RELACIÓN CON EL MARKETING

En los últimos años ha existido un cambio en la percepción del rol del gerente de ventas en las organizaciones. Este cambio ha sido motivado por la profesionalización del administrador de ventas moderno quien ha entendido que la calidad del relacionamiento debe estar en función del entendimiento de las expectativas particulares de sus clientes. Esto es lo que se conoce como orientación hacia el mercado de clientes.

La gerencia de ventas es una sub función de la función de mercadeo. Tiene responsabilidades específicas en la administración de las relaciones en los canales de distribución elegidos. El gerente de ventas actual, entiende que su misión no solamente es consecuente con la estrategia corporativa sino con la estrategia de mercadeo que a su vez es consistente con los lineamientos corporativos.

De hecho, si bien en la estructura administrativa tradicional la Gerencia de ventas ha sido un cargo subordinado a la gerencia general con el mismo nivel jerárquico de la gerencia de mercadeo, hoy día es usual ver que el departamento de ventas está subordinado al cargo de gerentes o vicepresidentes comerciales quienes tienen responsabilidades tanto en la gestión de la venta como en los procesos de mercadeo.

La discusión es amplia. Sin embargo el autor debe dejar sentada su posición respecto a que la misión de la gerencia de venta moderna no es otra que la de administrar la estrategia de canales de distribución que es una función de la gerencia de mercadeo dentro del diseño del marketing mix (3). Es al gerente de ventas a quien corresponde desarrollar las relaciones con el mercado de clientes con todas las funciones anexas que ello implica.

Figura 6. Relaciones entre el marketing y las ventas



Fuente: elaboración del autor

(3) Marketing mix: mezcla de mercadeo

Neil Rackham, reconocido como uno de los más importantes estrategas de ventas en la actualidad, en entrevista concedida a Lilian Feres de la publicación *Gestión* y publicada en internet se refiere a la relación entre ventas y marketing así:

¿Cree que en el futuro se mantendrá la división entre ventas y marketing?

Creo que la próxima gran revolución en los negocios será la integración de ventas y marketing. Hoy, en la mayoría de las empresas hay una verdadera guerra entre esas dos funciones. El desafío es unirlas; lograr que colaboren entre sí. Repensarlas como un conjunto de habilidades que se combinen de otro modo para enfrentar los desafíos que hay por delante.

Por otro lado, ¿cuál es el papel del marketing en una venta consultiva? Si uno ignora las respuestas, ¿cómo llegar al mercado? No hay folletos con respuestas apropiadas.

¿Qué debe hacer la gente de marketing? Ofrecer soporte al área de ventas mediante herramientas que ayuden a los vendedores a crear valor para el cliente. Sin embargo, lo que es valioso para el cliente cambia en cada etapa de una venta. Al principio de una venta compleja, la gran preocupación del cliente es: "¿Tengo que cambiar de proveedor?". Por lo tanto, crear valor es ayudarlo a analizar si, de hecho, debe cambiar. Y las herramientas de marketing más útiles serán aquellas que le permitan analizar el problema, cuantificarlo, y comparar a la empresa con otras.

Una vez que el cliente decidió que debe cambiar comienza la segunda fase, definida por la pregunta "¿A quién debo elegir?". En esta etapa, el área de marketing puede colaborar con la gente de ventas ofreciéndole herramientas que diferencien a la empresa de las demás. Una herramienta que, por ejemplo, le permita al vendedor decirle al cliente:

"Estos son nuestros tres competidores. Compárenos, y verá que nos diferenciamos en esto, en esto y en esto". En otras palabras, se trata de crear valor para el cliente cuando está tratando de decidir a quién elegir.

La tercera fase empieza después de que el cliente dice: "Creo que me voy a decidir por el producto de su empresa". Porque de inmediato se preguntará: "¿Y si algo sale mal? ¿El vendedor me habrá dicho toda la verdad? ¿Y si mi jefe prefiere a un competidor?".

Es obvio que la decisión está llena de riesgos; por lo tanto, el área de marketing puede crear valor mediante herramientas que ayuden al vendedor a minimizarlos. En este punto, los "casos de éxito" son muy útiles. Si el vendedor relata experiencias de clientes similares que quedaron muy satisfechos, el comprador sentirá un gran alivio y no dudará en tomar la decisión.

Por fin, llega la última fase del proceso de compra: el momento de negociar las condiciones de pago. Aquí, el departamento de marketing debe ofrecer herramientas que ayuden a la gente de ventas a fijar un precio exacto, y saber en qué puntos hacer concesiones y en cuáles no. En una venta consultiva, resumiendo, el personal de marketing tiene que brindar a los vendedores herramientas que les permitan crear valor para el cliente.

Feres, Lilian. *Entrevista con Neil Rackham. – Cambio de paradigma.* Gestión/HSM Management. Recuperado en octubre 05 de 2010 de

<http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/Cambio%20de%20paradigma-%20Neil%20Rackham.pdf>

2.2 FACTORES DE ENTORNO QUE AFECTAN EL PROGRAMA DE VENTAS

Con base en el planteamiento de Johnston y Marshall (2009), la elaboración del programa de ventas debe considerar en primer lugar los factores de entorno que de manera inevitable inciden bien como impulsores o como barreras, del logro de los objetivos y resultados de compañía.

Particularmente, hemos visto ejemplos recientes de cómo las variaciones en el entorno crean dificultades y oportunidades o saltos y retos a las compañías. Algunos ejemplos vividos por el autor que pueden ser mencionados como consecuencia de cambios en el entorno externo son los siguientes:

- El cierre de las fronteras para la comercialización de Ron de otros departamentos en el Valle del Cauca, generó en el período 2006 – 2008 un súbito incremento de la demanda de Brandy al punto de incrementar el consumo a tasas superiores al 300%.
- La presencia de milicias en las comunas de la ciudad de Medellín generó tasas negativas de crecimiento de ventas ante la imposibilidad de acceder y controlar el mercado de las tiendas y graneros en este sector de la capital antioqueña.
- El incremento del narcotráfico en el sur del país y la aplicación posterior de la política de seguridad democrática al crear barreras a la producción, generó altos y bajos consumos de productos de consumo masivo respectivamente al afectarse la economía de las regiones con influencia de este fenómeno.
- El conflicto fronterizo con Ecuador y Venezuela produjo reducción de la demanda de productos colombianos obligando a las empresas de manera reactiva a encontrar mercados sustitutos.
- La crisis de la economía estadounidense en 2009, generó una crisis económica mundial con repercusiones locales en la tasa de desempleo, la tasa de interés, la tasa de cambio y el crecimiento económico. El cumplimiento de presupuestos de ventas o el resultado esperado del lanzamiento de nuevos productos tiene una notable afectación en épocas de recesión económica.
- La inversión extranjera directa, el crecimiento de las exportaciones, el flujo de capitales del narcotráfico o las variaciones de la tasa de interés, entre otros muchos factores, afectan la tasa de cambio. En algunos casos la apreciación de la moneda puede afectar de manera positiva sus resultados al reducir los costos de importación de materias primas, mientras que para otros sectores de la economía el efecto es adverso como es el caso de los exportadores o las industrias que deben enfrentar el ingreso de bienes y servicios más baratos.

Queda demostrado entonces que la gerencia de ventas debe considerar hasta donde le sea posible que efecto tienen las variaciones del entorno dado que pueden obligar a reconsiderar desde el plan estratégico corporativo hasta el programa de ventas en pos de la consecución de los resultados bajo nuevos escenarios.

2.2.1. FACTORES EXTERNOS

De acuerdo con los autores Johnston y Marshall (2009), es muy importante que en el proceso de elaboración del plan de ventas, sean considerados algunos factores externos del entorno ya que en podrían afectar de manera permanente o de manera parcial la generación del resultado de ventas de las empresas. Estos factores externos de entorno son entre otros los siguientes:

1. Marco macroeconómico: tasa de crecimiento del país, efectos en la tasa de desempleo, reducciones e incrementos de la tasa de interés, variaciones en la tasa de cambio, balanza comercial, tratados de libre comercio del país y de otros países, costo de vida y tasa de inflación, entre otras.
2. Políticos y legales: impulso del gobierno a sectores productivos de economía, reformas tributarias, relaciones diplomáticas con los países de la región, elecciones democráticas de ejecutivo y legislativo, medidas de protección del gobierno a sectores económicos vulnerables.
3. Socioculturales: Hábitos de compra y consumo, actividades culturales, ferias, fiestas y eventos locales, estacionalidad de ventas como sucede en época navideña con productos como la natilla, los buñuelos y el incremento del consumo de bebidas alcohólicas o bien el caso de los útiles escolares y cuadernos en temporada de ingreso a los colegios. O el forzoso pronostico de caída de consumos en el primer y tercer trimestre del año para el mercado de los yogures y las carnes frías debido a las vacaciones escolares.
4. Orden publico: violencia por parte de grupos armados en el campo y la ciudad, delincuencia común, etc.
5. Técnicos y tecnológicos: incremento de la velocidad promedio de obsolescencia de equipos de computación y comunicaciones, tecnologías cada vez más baratas o nuevas tecnologías en comunicaciones, hardware o software más costosas. Nuevos desarrollos que redundan en reducciones del ciclo de servicio y procesos en tiempo real, etc.

2.2.2. FACTORES INTERNOS

De la misma manera, la falta de definición de algunos factores al interior de las organizaciones, podría afectar la manera como se logra el resultado y/o el

resultado de ventas en sí mismo. Dentro de estos factores inherentes a la empresa podemos mencionar entre otros temas:

1. Formulación de la estrategia corporativa: uno de los más grandes desaciertos de la alta gerencia en muchas empresas nacionales, es la falta de una clara definición de lineamientos estratégicos que facilite que los programas de marketing y ventas estén orientados de acuerdo a la formulación de un norte estratégico. La inexistencia de las definiciones de visión y misión de compañía y de elección de una posición estratégica única, lamentablemente conlleva a la pérdida de esfuerzos, recursos y tiempo cuya consecuencia es la carencia de resultados en firme y de manera consistente. En la mayoría de los casos se da el “resultado por el resultado” con improvisación.

2. Gestión humana: las compañías dejan de lado las viejas prácticas de manejo del recurso humano vertical y patronista, en donde hay una diferencia marcada en términos de jefe y empleado sumado a la falta de estímulo, seguimiento, valoración, capacitación y protección del recurso humano en la organización. Hoy día, la relación se basa en el liderazgo, el estímulo de las habilidades del grupo humano, el permanente acompañamiento, entre otras muchas acciones relacionadas con el establecimiento de relaciones respetuosas y constructivas que redundan en desempeños eficientes.

3. Recursos financieros: la posibilidad que la empresa bajo una administración eficiente de los recursos de capital de trabajo logre sano equilibrio en el tamaño de sus cuentas de balance y de resultado que facilite una operación fluida sin inconvenientes y sobresaltos.

4. Capacidad de producción: certeza de la cantidad, calidad y oportunidad de suministro de la totalidad el portafolio de producto de la compañía.

5. Capacidad logística: es la capacidad de administrar el proceso de suministro al cliente en términos de almacenamiento, administración, preparación de la orden de pedido y transportación del mismo de manera eficiente. La eficiencia del proceso logístico consiste en guardar el equilibrio entre la velocidad de respuesta de servicio y el costo logístico por pedido dado que son variables opuestas.

6. Capacidad de servicio: se resume en un solo cuestionamiento: ¿está la compañía diseñada para que todas y cada una de las personas y departamentos piense y actúe en función del beneficio de clientes externos, internos y consumidores o usuarios de servicio?

Figura 7. Descripción de entorno externo e interno



Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.12-23. México D.F. McGraw Hill.

2.3. DEFINICIONES BASICAS DEL PROCESO DE VENTA

El proceso de ventas ha tomado especial importancia en los últimos diez años. Las organizaciones de clase mundial de hecho, se esfuerzan de manera prioritaria en elaborar procedimientos operativos estandarizados para su fuerza de ventas.

Hace no muchos años, el administrador de ventas observaba como sus vendedores salían al campo en horas de la mañana y regresaban por la tarde con pedidos, prospectos y solicitudes de cotización de bienes o servicios. Lo que sucedía durante el día, la metodología de trabajo utilizada por el vendedor, la orientación de las relaciones con el cliente, realmente no eran relevantes para el gerente de ventas como si el resultado. La enorme dificultad radicaba precisamente en la ausencia de resultado. Ante este hecho evidente, no había otra salida que atribuir incapacidad, inhabilidad, pereza, incompetencia al vendedor y por ende ante la problemática recurrente la mejor solución apuntaba a la cancelación del contrato del vendedor.

Según Johnston y Marshall (2009), existen cuatro buenas razones por las cuales se prefiere definir y administrar el proceso de venta:

- La administración que cuenta con una definición del proceso de ventas permite que su equipo escale su desempeño ya que está enseñando a sus vendedores a hacerlo bien.
- Se necesitan procesos formales de ventas para poder medir la evolución del desempeño individual y colectivo.
- Las organizaciones de clase mundial han alcanzado de manera eficiente altos niveles de desempeño al concebir su proceso de ventas desde el punto de vista del cliente, esto es, el proceso de ventas construido a partir de las expectativas del mismo teniendo en consideración la manera como compra y no como la compañía quiere vender a través de la técnica individual de sus vendedores.
- Una fuerza de ventas de una compañía globalmente competitiva define claramente todas las funciones de cada uno de los miembros del equipo asegurando que la aproximación, argumentación, decisión y ejecución de una orden de venta se lleve a cabo con absoluta satisfacción para el cliente, sin retrasos ni frustraciones.

Ahora bien, el diseño del proceso de ventas de una compañía globalizada debe contemplar al menos siete pasos fundamentales según se expone los exponen los autores Johnston y Marshall (2009) en su libro de administración de ventas:

Figura 8. El proceso de venta

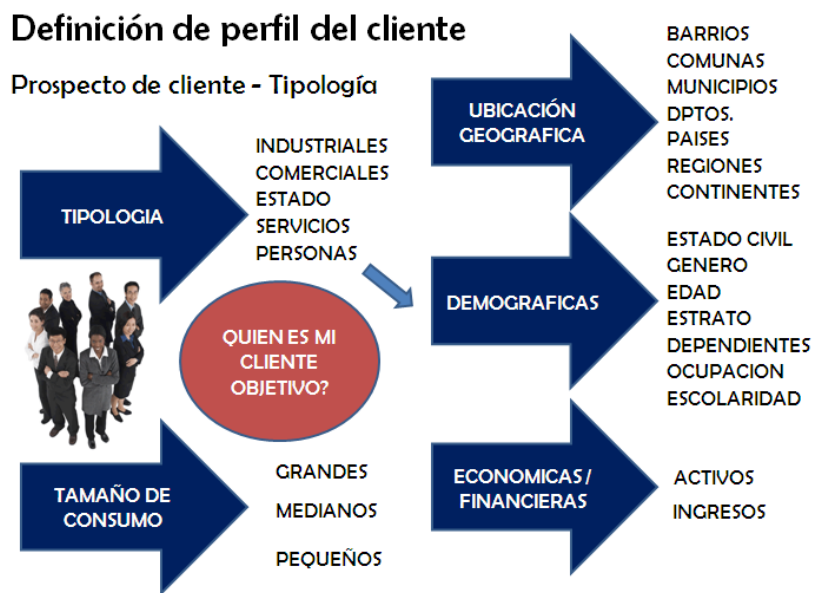


Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.49. México D.F. McGraw Hill.

2.3.1 DEFINICION DEL PERFIL DEL CLIENTE

De acuerdo al planteamiento de Johnston y Marshall (2009), se trata del análisis y selección de cliente comprador “tipo” de acuerdo a los propósitos estratégicos de la compañía. No tiene relación alguna con la definición de un perfil de consumidor. Se trata de aquellas personas naturales o jurídicas que hacen parte del canal de distribución y que están en capacidad de intermediar el portafolio de productos y servicios de la mejor manera posible con el fin de llegar al grupo objetivo de consumidores elegido. La definición de tipología de cliente depende de variables como la cobertura geográfica, la compatibilidad entre el giro de su negocio, el portafolio y nuestra empresa, la solvencia económica, capacidad de compra, capacidad de llegada, capacidad logística, etc. Generalmente, se trata de relaciones de largo plazo que deben ser analizadas con detenimiento antes de su iniciación.

Figura 9. Definición del perfil del cliente



Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.48-52. México D.F. McGraw Hill.

2.3.2. ESTUDIO DEL POTENCIAL DEL CLIENTE

La gerencia de ventas debe tener un concepto claro de los actores del mercado de clientes y su potencial de compras y ventas. Este estudio debe establecerse en primera instancia a través de una investigación de los promedios de compra a productos competidores dado que no se tenga experiencia con nuestro portafolio, o bien, a través del registro estadístico propio. Igualmente el tamaño

económico del cliente en términos de ventas y capital, es un buen indicador de su dimensión y capacidad de actuación en el mercado de intermediarios.

Figura 10. Calificación de potencialidad del cliente



Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.48-52. México D.F. McGraw Hill.

2.3.3. DISEÑO DE LA APROXIMACION

Definido el perfil de cliente y su potencial, el siguiente paso es diseñar los elementos de negociación que deben ser utilizados para generar relaciones con intereses comunes permanentes en el tiempo. En este paso, se estudian las expectativas del cliente frente al margen de contribución, competitividad, calidad, estructura de costos, posición en el canal de distribución, perfil de comprador, tipología de cliente, ubicación geográfica, densidad de competencia del cliente, entre otros muchos factores.

Figura 11. Diseño de la aproximación del cliente



Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.48-52. México D.F. McGraw Hill.

2.3.4. ARGUMENTACION Y DISEÑO DE LA PROMESA DE VENTA / SERVICIO

Aunque existe una tendencia a tratar de adaptar tanto el producto y/o servicio a los intereses del cliente, es claro que ninguna compañía puede comprometer su buen nombre y sus recursos con promesas y argumentos incumplibles. Las negociaciones deben estar enmarcadas dentro de lo que para la compañía claramente es posible e igualmente con la conciencia de lo que no es posible, ya que la confianza y la credibilidad dependen básicamente del cumplimiento cabal de lo acordado.

Para complementar el tema del diseño de la propuesta de valor, se extraen varios elementos importantes del documento Las propuestas de valor para el cliente escrito por James C. Anderson, James A. Narus y Wouter Van Rossum en 2006 para el Harvard Business School Publishing.

*En los últimos años, "**Propuesta de valor para el cliente**" se ha convertido en uno de los términos más ampliamente usados en los mercados de empresa a empresa.*

Adecuadamente construidas, las propuestas de valor obligan a las empresas a enfocarse rigurosamente en lo que sus productos o servicios realmente valen para sus clientes. Una vez que las empresas aprenden la disciplina de entender a los clientes, pueden tomar decisiones más inteligentes sobre dónde asignar sus recursos escasos para desarrollar nuevos productos o soluciones.

Se presenta entonces un Enfoque sistemático para desarrollar propuestas de valor que sean significativas para los clientes objetivo y que concentren los esfuerzos de los proveedores en la creación de un valor superior.

Hemos clasificado las maneras en que los proveedores utilizan el término "propuesta de valor" en tres tipos: todos los beneficios, puntos favorables de diferencia, y foco de resonancia.

Acerca de todos los beneficios:

Nuestra investigación establece que la mayoría de los ejecutivos, cuando se les pide elaborar una propuesta de valor para el cliente, se limitan a enumerar todos los beneficios que, a su juicio, su producto o servicio podría entregar a los clientes objetivo. Cuantos más beneficios conciben, mejor. Este enfoque requiere la menor cantidad de conocimiento sobre los clientes y competidores y, por ende, la menor cantidad de esfuerzo.

Sin embargo, su relativa simplicidad encierra una importante desventaja potencial: la proclamación de beneficios.

Los ejecutivos podrían alegar ventajas a partir de funciones que en realidad no ofrecen ningún beneficio a los clientes objetivo.

Acerca de los puntos favorables de diferencia:

Los ejecutivos deben identificar con claridad en sus propuestas de valor para el cliente qué elementos son puntos de paridad y cuáles son puntos de diferencia. El segundo tipo de propuesta de valor reconoce de manera explícita que el cliente tiene una alternativa.

La primera pregunta enfoca a los proveedores en la diferenciación de sus productos de la siguiente mejor alternativa, un proceso que requiere un conocimiento detallado de dicha alternativa, sea adquiriendo el producto del competidor o resolviendo el problema del cliente de una manera distinta.

Sin embargo, el hecho de saber que un elemento de un producto es un punto de diferencia respecto de la siguiente mejor alternativa no comunica el valor de esa diferencia a los clientes objetivo.

Más aún, un producto podría tener varios puntos de diferencia, lo que dificulta la comprensión del proveedor respecto de cuáles son los puntos que aportan el mayor valor.

Sin una comprensión detallada de los requerimientos y preferencias del cliente, y de lo que vale satisfacerlas, los proveedores pueden enfatizar puntos de diferencia que ofrecen relativamente poco valor para el cliente objetivo.

Así se llega a la trampa de la presunción de valor: suponer que los puntos favorables de diferencia deben ser valiosos para el cliente.

Acerca del foco de resonancia

Este enfoque reconoce que los ejecutivos que toman decisiones de compra tienen niveles de responsabilidad cada vez más altos y normalmente disponen de poco tiempo.

Ellos quieren hacer negocios con proveedores que entiendan plenamente los aspectos cruciales de su empresa y que ofrezcan una propuesta de valor simple, pero, al mismo tiempo, poderosamente atractiva.

Los proveedores pueden entregar este tipo de propuesta de valor mejorando sus productos o servicios en los pocos elementos que más interesan a los clientes objetivo, demostrando y documentando el valor de su desempeño superior y comunicándolo de una forma que transmita una avanzada comprensión de las prioridades de negocios del cliente.

Este tipo de propuesta difiere de la de puntos favorables de diferencia en dos aspectos significativos. En primer lugar, más no equivale a mejor. Aunque la oferta de un proveedor posea varios puntos favorables de diferencia, la propuesta de foco de resonancia se concentra firmemente en uno o dos puntos de diferencia que entregan, y que al mejorar seguirán entregando, el máximo valor, a los clientes objetivo.

Para aprovechar mejor los recursos limitados, un proveedor podría incluso ceder a la siguiente mejor alternativa los puntos favorables de diferencia que son menos valorados por los clientes, de manera de poder concentrar sus recursos en mejorar aquellos que éstos valoran más.

En segundo lugar, la propuesta de foco de resonancia podría contener un punto de paridad. Esto sucede cuando el punto de paridad es necesario para que los clientes objetivo consideren siquiera la oferta del proveedor, o cuando un proveedor desea contrarrestar las percepciones erróneas de los clientes de que un determinado elemento de valor constituye un punto de diferencia a favor de la oferta de un competidor.

Anderson, James. Narus, James. Van Rossum, Wouter. *Las propuestas de valor para el cliente*. – Harvard business review. 2006. Recuperado en noviembre 20 de 2010 de <http://www.iprofesional.com/notas/31604-Las-propuestas-de-valor-para-el-cliente.html>

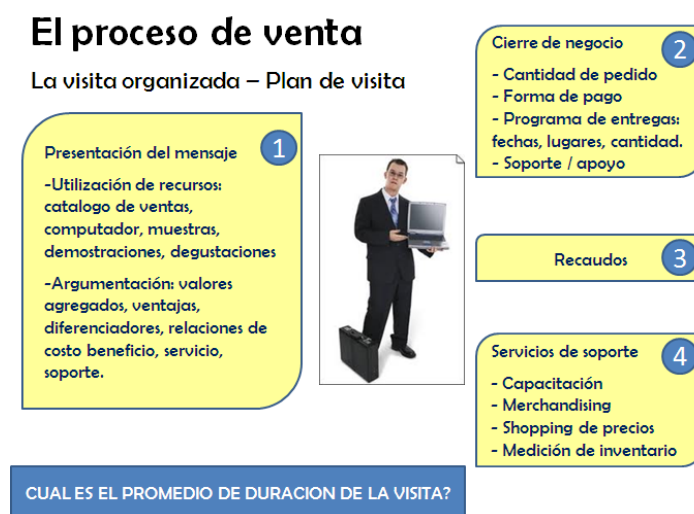
2.3.5. CIERRE DE NEGOCIO

El cierre de negocio como los anteriores pasos igualmente tiene un rigor y por ende no debe dejarse al azar. El cierre de negocio debe ser claro en términos de cantidades, precios, programación y sitios de entrega, duración del suministro, cláusulas de penalización por incumplimiento, apoyos post venta, plazos, condiciones de pago, garantías, mecanismos de solución de conflictos, etc.

2.3.6. SERVICIO POST VENTA

La lealtad y permanencia del cliente tiene en el servicio post venta uno de sus factores determinantes. Las compañías deben hacer seguimiento al desempeño del producto, asesoría técnica, acompañamiento comercial, apoyos a la venta o al proceso productivo, seguimiento al comportamiento de las colocaciones y del tamaño del inventario para lograr reposiciones adecuadas en tamaño y en tiempo justo, etc.

Figura 12. La visita organizada – el plan de visita



Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.48-52. México D.F. McGraw Hill.

2.4. ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Diseñar la estructura de un departamento de ventas es quizás uno de los retos más grandes de la gerencia de ventas moderna. La estructura de la organización comercial impacta directamente aspectos fundamentales del desempeño de la empresa frente al mercado de clientes, el mercado de consumidores y la compañía en sí misma.

Para explicar por qué es relevante e importante el tema referente a la organización de la fuerza de ventas, el autor cita a continuación a partir de sus

vivencias y experiencias, algunos cortos ejemplos / casos dentro de muchos otros de común ocurrencia, que son claros síntomas de un diseño deficiente de la organización de ventas:

Caso 1: El vendedor sin rutero. Un claro ejemplo del efecto de una concepción deficiente de diseño del departamento de ventas es la confección de ruterros redundantes en visitas que se traducen en ineficiencias por la vía del excesivo costo operacional. Por otro lado, pudieran existir programaciones de trabajo de campo con visitas insuficientes en detrimento del nivel de servicio, el rompimiento de inventarios y la consecuente facilitación del acceso a la competencia al punto de venta del cliente.

Caso 2: Sálvese quien pueda. Un segundo ejemplo de los efectos adversos que puede producir el mal diseño de la estructura comercial está relacionado con los excesivos costos de operación en casos en los que existen dos o más vendedores especializados por canales de distribución sirviendo una misma zona geográfica. Esta mala asignación de los recursos implica mayores costos de viáticos y fletes para cada vendedor de canal.

¿No cabría entonces la posibilidad de especializar un vendedor en una zona geográfica de manera que sea al mismo tiempo multiportafolio y multicanal para que, de esta manera se consolidaran los despachos y se evitara doble gasto de viáticos y fletes?

Caso 3: Muchos caciques, pocos indios. Quizás las compañías están apegadas a un libreto rígido que evita la utilización de una mezcla de herramientas y posibilidades que en conjunto brinden la máxima eficiencia en la atención de un mercado de clientes. Por esta razón, es común encontrar empresas que asignan un jefe de canal o supervisor a un vendedor, o desplazan más de un vendedor con portafolios idénticos a una misma zona, o quizás justifiquen la existencia de un vendedor en razón al tamaño de su zona en términos de volumen de ventas pero con una escasa cantidad de clientes.

Caso 4. Primero nombres después zonas. Una de las falencias en el diseño de un departamento de ventas, es la inclinación de la administración de ventas a pensar en función de la estructura actual, es decir se tienen en cuenta primero las competencias de las personas que están atadas a los “nombres” y no primero diseñar perfiles de cargos para después asignarles “nombres”.

Caso 5. El vendedor relacionista. Muchos integrantes de la fuerza de ventas sostienen ruterros improductivos o mejor visitas improductivas. La gran disculpa es el “deber” de visitar al cliente con el fin de mantener cercanas las relaciones entre la empresa y el cliente. Generalmente, después de una entretenida conversación que puede durar horas, no hay reposición de inventario ya que

los niveles son suficientes, no hay recaudo ya que las facturas están sin vencer, y las exhibiciones y material P.O.P están igual que en la visita del día anterior.

Con estos cinco ejemplos reales y recurrentes en nuestro país, es importante enfatizar la importancia del buen diseño de la organización de ventas en términos de:

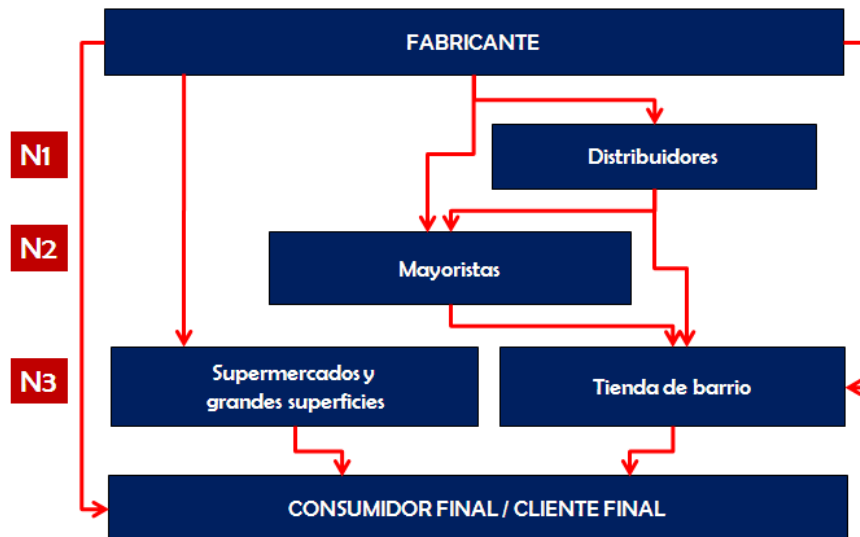
- La adecuada utilización del recurso humano: cargas de trabajo, claridad conceptual del portafolio vs. Tipología de clientes, distribución de territorios de ventas, niveles adecuados de supervisión de la función comercial de los ejecutivos
- La racionalización de los costos de operación: mensurabilidad de resultados en visitas, clientes, pedidos, tamaño de pedido, mezcla de portafolio vs. Costos de operación totales y por pedido (fletes, costo laboral fijo y variable, costos administrativos, costo de mercancía vendida, costos de marketing, etc.) vs. Márgenes de contribución y márgenes netos de operación.
- La optimización de los niveles de servicio: frecuencias de visita ajustadas a las necesidades del mercado de clientes que garanticen las reposiciones en tiempo justo de acuerdo con el concepto de la “visita útil o productiva” y no la visita de relaciones públicas improductivas con el cliente. Claramente, un hecho fundamental que incide en una adecuada percepción del nivel de servicio, tiene que ver con el análisis de la compañía de la capacidad financiera de los clientes. Las actuales circunstancias exigen que la compañía evite riesgos de concentración de cartera utilizando el recurso del fraccionamiento de los pedidos en el tiempo, asegurando que los niveles de inventario del cliente y el tamaño de la cuenta por cobrar sea mínimo y no representen riesgos innecesarios, aun si el fraccionamiento del pedido implicara un incremento de los costos de distribución.

2.4.1 ¿DISTRIBUIDORES O FUERZA DE VENTAS?

Otra decisión importante de la gerencia de ventas que se desprende de la evaluación de la potencialidad de los ingresos, los costos asociados y la filosofía corporativa respecto al nivel de relacionamiento directo con el cliente, entre otras variables, tiene que ver con la elección de construir un canal de distribución basado en distribuidores, fuerza de ventas propia o combinación de ambas.

El gerente de ventas debe entender claramente el concepto de los flujos de inventario o servicios a través de los canales de distribución desde la planta u origen hasta el consumidor. La siguiente gráfica ayuda a entender tales flujos:

Figura 13. Estructura de canales de distribución



Fuente: elaboración del autor

2.4.2. ORGANIZACIÓN DE VENTAS TERCERIZADA

La utilización de distribuidores es recomendable en los siguientes casos:

- La marca o el portafolio se encuentra en fase de introducción. Los costos operativos son altos y es necesario apalancarse en los portafolios del distribuidor. De esta manera la marca asume solo una parte del costo por pedido.
- Cuando la cantidad de referencias y/o marcas es menor de dos o tres productos dada la posibilidad de que un portafolio reducido no pudiera alcanzar masas críticas de venta para absorber sus costos de distribución.
- Cuando la compañía tiene vocación industrial más que comercial y dentro de sus fortalezas no se contempla el relacionamiento con los clientes. En este caso se prefiere delegar la función comercial en quien tiene vocación, se especializa y conoce el oficio. Ejemplo: en su momento, Molinos del Cauca, considero que toda su producción debería ser comercializada por medio de distribuidores por medio de una estructura de ventas propia muy liviana que manejara una amplia red de distribuidores.

- Cuando se considere útil delegar la comercialización en un distribuidor con especialización en un tipo de cliente o mercado. Por ejemplo: La línea institucional de Productos Familia delega la comercialización de su portafolio institucional en distribuidores especializados en canal de restaurantes.
- Cuando se establece que aún con un mercado maduro, los costos fijos y variables de una fuerza de ventas propia vs. Los costos de atención del mercado a través del distribuidor son menores a través de este último. Por ejemplo, Colgate Palmolive y Procter & Gamble disputan el mercado de distribuidores ya que los costos de llegada en mercados masivos se minimizan en el distribuidor. De hecho, estas industrias prefieren invertir en el fortalecimiento de la infraestructura de sistemas y comunicaciones del distribuidor en lugar de abordar el mercado por sus propios medios.
- Cuando las compañías prefieren estructuras de costo variable y no estructuras de costo fijo.

Sin embargo, pese a las ventajas de utilizar Distribuidores para llegar al mercado, existen igualmente algunas desventajas que se deben considerar:

- Las compañías que delegan la mayor parte de sus ventas en los distribuidores, pierden capacidad de negociación frente a su mercado de clientes y quedan expuestos a las condiciones del distribuidor.
- Más aún, las compañías pierden contacto con el mercado de clientes. Es remota la posibilidad que los vendedores de la distribuidora hagan apropiadamente y con el mismo interés el trabajo que bien realizan los vendedores propios.
- La compañía puede correr el riesgo de no ser prioridad para los vendedores de la distribuidora y quedar relegada en un segundo plano. En muchas ocasiones hay un agravante cuando se acepta permanecer en una distribuidora que igualmente tiene activo el portafolio de una empresa competidora.
- Las relaciones con el distribuidor son de largo plazo. Es muy difícil encontrar distribuidores compatibles 100% con todo el portafolio e incluso con la compañía o la totalidad del portafolio en sí. En muchas ocasiones un excelente distribuidor sostiene convenios de exclusividad y permanencia con marcas competidoras.
- Hay una alta concentración de riesgo de cartera. Un fracaso económico del distribuidor puede acabar la compañía.

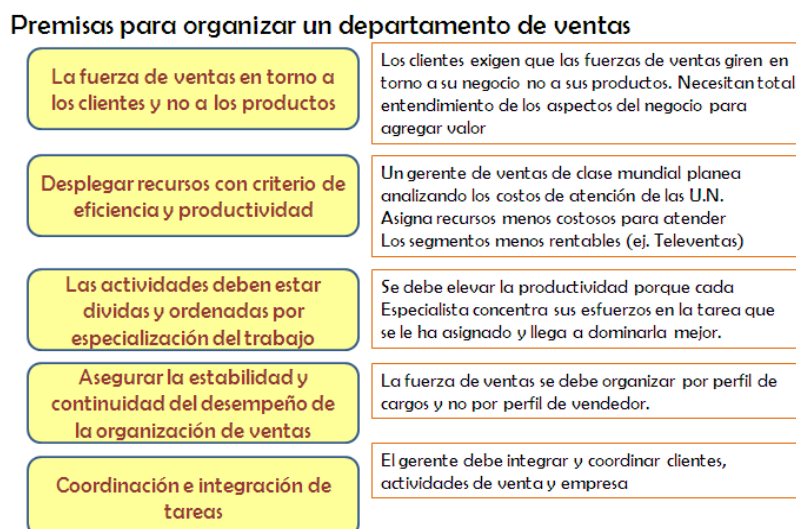
2.4.3. FUERZA DE VENTAS PROPIA

Desde otro punto de vista, las empresas pueden valorar financiera y administrativamente que tener una fuerza de ventas propia es el mecanismo de llegada más apropiado. Esto puede ser particularmente cierto en los siguientes casos:

- El portafolio de la compañía es lo suficientemente amplio para que el indicador de pedido promedio y/o mezcla de portafolio logre superar los puntos de equilibrio por pedido.
- Adicionalmente, cuando la compañía considera fundamental estrechar las relaciones con el cliente, asegurando capacidad de negociación, atomización del riesgo de cartera y óptimo control de la administración de las relaciones con el cliente en materia de relación comercial y actividades de marketing.
- Cuando los volúmenes de venta tienen suficiente masa crítica para soportar los altos costos fijos y variables que representa la fuerza de ventas propia. En este caso la sumatoria de los costos fijos y variables es menor o igual al descuento de distribución que tendría un distribuidor.
- Cuando existe vocación y convicción empresarial respecto al fortalecimiento de una estructura comercial propia.

De acuerdo con los autores Johnston y Marshall (2009), en el diseño de la estructura de la fuerza de ventas propia se deben tener en cuenta las siguientes premisas:

Figura 14. Premisas para organizar un departamento de ventas



Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.101-104. México D.F. McGraw Hill.

ORGANIZACIÓN HORIZONTAL: De acuerdo con Johnston y Marshall (2009), cuando la decisión de la empresa es optar y administrar el comercio a través de su propia organización de ventas, la administración debe empezar su trabajo contemplando una o varias de las siguientes maneras de organización horizontal (O.H.), entendiendo por O.H. el grado de especialización y funcionalidad de un equipo comercial excluyendo los aspectos concernientes a la jerarquización de la organización vertical, la cual tratare más adelante. Los tipos de organización horizontal son:

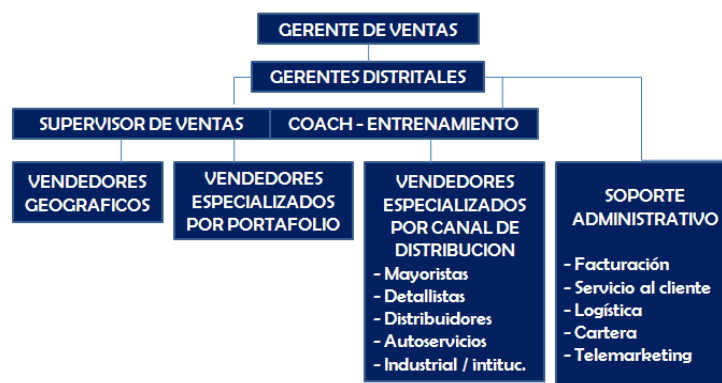
- a. Organización de territorios geográficos claramente definidos: los territorios geográficos son útiles cuando los portafolios no requieren especialización o focalización en un tipo de cliente especial. En estos casos los desplazamientos y la distancia entre clientes se supone la más corta y lógicamente agrupada, contemplando clientes de todos los canales de distribución y para todo el portafolio. La organización geográfica implica eficiencia en la distribución y por tal motivo es la manera de organización más frecuente.
- b. Organización de acuerdo al tipo o línea de producto: este tipo de organización es útil cuando la compañía ha desarrollado portafolios especializados o claramente diferenciados que requieren vendedores focalizados y técnicamente preparados. Este tipo de organización de ventas es común en la industria química, mecánica o eléctrica en donde la venta es en extremo técnica.
- c. Organización de zonas de acuerdo a la tipología de cliente: en este caso las compañías especializan su fuerza de ventas de acuerdo a la tipología de cliente. Un ejemplo particular es el mercado institucional o industrial, diferente del mercado de intermediarios.
- d. Organización de zonas de acuerdo a la función de ventas: en algunas compañías es tal el grado de especialización y complejidad de la estrategia que exige vendedores especializados en una función específica. Por ejemplo: hay vendedores con competencia en la apertura de mercados, mientras otros vendedores son extremadamente buenos manteniendo los mercados. Otro ejemplo de funcionalidad tiene que ver con la carrera profesional de un vendedor, pasando desde mercaderista de lineales, vendedor junior, vendedor sénior hasta convertirse en vendedor de cuentas clave (Key account).

ORGANIZACIÓN VERTICAL: Por último, para Johnston y Marshall (2009), la organización de la fuerza de ventas debe contemplar la jerarquización de la estructura, modelo conocido como organización vertical (O.V.).

La Organización vertical no significa otra cosa que diseñar los mecanismos de supervisión y línea de autoridad de la organización comercial. Responde entre otras preguntas típicas las siguientes:

- ¿Cuántos niveles jerárquicos se requieren para administrar una fuerza de ventas? A mayor cantidad de personas se espera un mayor número de niveles.
- ¿Cuántas personas deben agruparse bajo la administración de un supervisor?
- ¿Cuál es el grado de complejidad de la labor de supervisión? En la medida que aumenta la complejidad la relación vendedores / supervisor es más baja.

Figura 15. Estructura funcional de un departamento de ventas



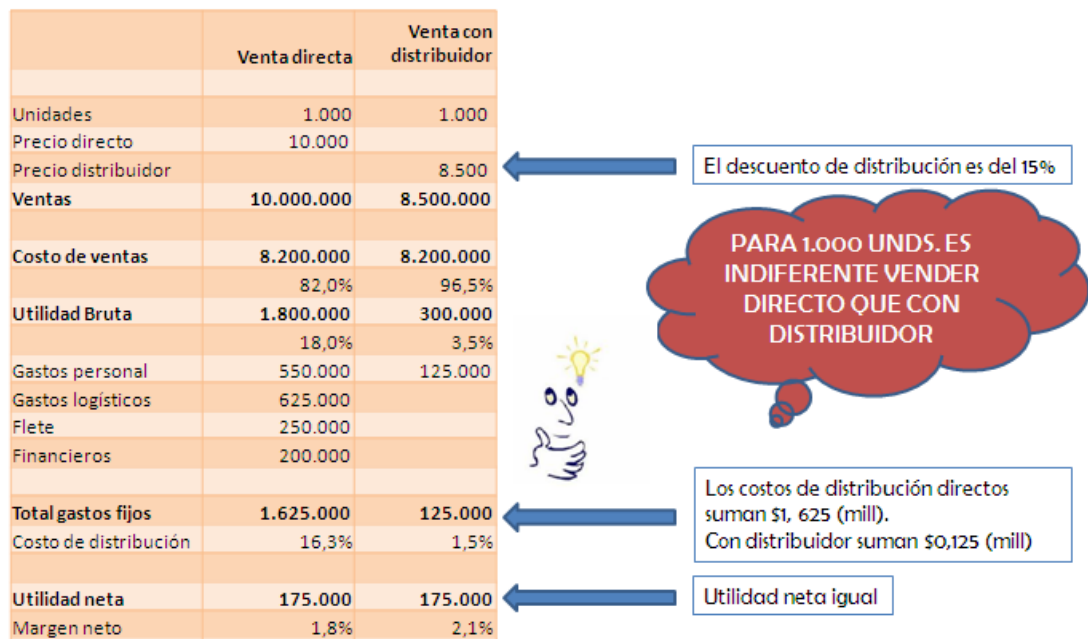
Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.110-120. México D.F. McGraw Hill.

2.4.4. ANALISIS PRELIMINAR PARA LA ELECCION DE UNA ORGANIZACIÓN DE VENTAS.

Para ilustrar la decisión de la organización de ventas desde el punto de vista financiero, el autor ha construido un ejemplo en el cual es indiferente para el administrador elegir bien un modelo de distribución propio o bien una estructura tercerizada.

Figura 16: Análisis económico de la estructura de distribución

Decidir entre fuerza de ventas propia o externa



Fuente: Elaboración del autor

Llevar los productos o servicios desde su origen hasta el consumidor, inevitablemente conlleva costos operacionales de distribución. Fletes, almacenamiento, manejo, alistamiento por fraccionamiento de la unidad de empaque (picking), alistamiento para cantidades mayores a la unidad de empaque (packing), seguros, costo de fuerza de ventas, administración, etc. etc. La pregunta es: ¿a través de cuál esquema de distribución: propio o tercerizado, donde se pueden lograr mayores eficiencias operativas?

El modelo propio generalmente implica apelar a una estructura basada en costos fijos. La figura 16. sugiere algunos tipos de costos fijos en los cuales una compañía podría incurrir dado que elija distribuir sus propios productos: sueldos de vendedores con sus prestaciones sociales, supervisión en campo, mantenimiento y seguros de equipos, alistadores, entre otros. Por el contrario, en el modelo tercerizado hay una tendencia a no incurrir en altos costos fijos directos de distribución. Cuando la distribución es delegada, las industrias suelen otorgar a su distribuidor un “descuento de distribución” que opera en proporción al volumen de ventas, pero que de igual manera debe permitir la cobertura de costos de distribución ahora en cabeza de su intermediario.

El descuento de distribución se refleja en el estado de resultados como el menor valor de las ventas producto de la reducción del precio promedio de venta. Los resultados de ventas para una empresa con distribución propia, son

mayores dado que el precio promedio es pleno. La figura 16 permite analizar el efecto del descuento de distribución en el estado de resultados. En este caso la compañía ha decidido tener un precio de llegada al canal de \$10.000. Si la compañía distribuye de manera directa, este será su precio de llegada y podrá absorber sus propios costos de distribución. Cuando la compañía delega la distribución suceden dos cosas: 1. Los costos directos distribución son asumidos por el distribuidor y 2. La compañía conserva el precio de llegada al canal de \$10.000, pero reduce su precio promedio de venta a \$8.500 por efecto del descuento de distribución del 15% que permite al distribuidor cubrir los costos de distribución y generar su utilidad.

Figura 17. Elementos decisores entre fuerza de ventas propia / externa

Decidir entre fuerza de ventas propia o externa

	DISTRIBUCION DIRECTA	DISTRIBUCION EXTERNA
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> - Control de la distribución - Mayor margen de contribución - Mejora el precio prom de venta - La estructura de costo fijo es apropiada para altos volúmenes. - Los márgenes netos suben en mayor proporción ante un incremento de ventas. - La compañía tiene capacidad de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> - Apalancamiento en otros portafolios que hacen posible llegar al canal con eficiencia. - Una estructura de costo variable favorece negocios en etapa de iniciación o en circunstancias financieras adversas. - La compañía es menos sensible a las bajas en las ventas
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> - Una estructura de costo fijo es muy difícil de desmontar en corto plazo - Inconveniente en las caídas de ventas - Los costos de distribución directos son mas altos 	<ul style="list-style-type: none"> - Se pierde el control de la distribución - Pérdida de capacidad de negociación. - Inconveniente en los incrementos de los volúmenes de venta - El precio promedio de venta disminuye

Fuente: elaboración del autor

2.5. FUNCION ESTRATEGICA DE LA INFORMACION

Johnston y Marshall (2009), consideran la función estratégica de la información dentro del proceso de diseño del programa de ventas, como un tema fundamental para el manejo administrativo de la organización de ventas a partir de la obtención, ordenamiento, análisis e interpretación de la información cuantitativa. Este capítulo aborda la manera de incorporar el registro estadístico al modelo corporativo de comercio. Vale decir, extraer información cuantitativa relevante para construir modelos que permitan planear y predecir el negocio y poder orientar las prácticas comerciales que puedan conducir a la empresa y al departamento de ventas hacia un resultado eficiente y eficaz.

2.5.1. INFORMACION PARA DISEÑAR INDICADORES DE GESTION

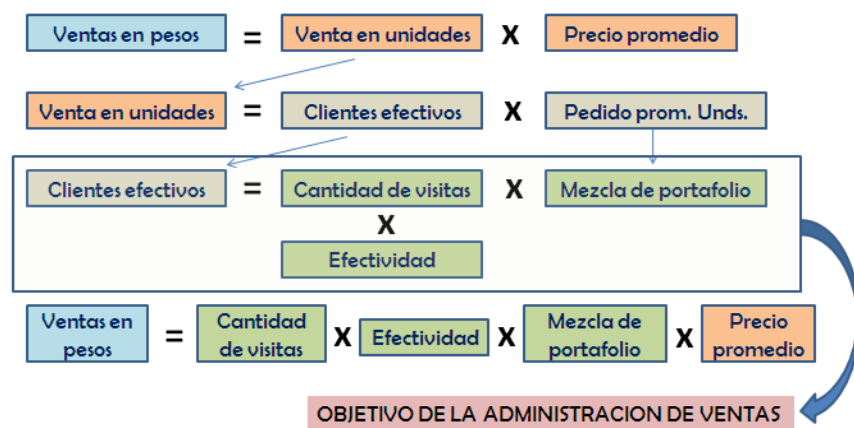
La primera aplicación estratégica de la información está relacionada con el diseño del modelo de producción de resultados que se explica a continuación

en la fig. 18 y con el diseño de los indicadores de gestión base para controlar la generación del resultado.

El administrador de ventas debe estimar cuáles son las variables claves que hacen que la cifra de ventas evolucione hacia los objetivos propuestos. Aunque los indicadores de gestión pueden tener similitudes en empresas de bienes o servicios, es potestad del gerente diseñar y entender la manera particular como se desarrolla su negocio y seleccionar de toda la información disponible las variables que medirá y controlara con miras a lograr ejecuciones presupuestales que obedezcan a aplicar una estrategia consistente.

A manera de ejemplo, presento el siguiente diseño de mecánica de venta asumiendo la existencia de información suficiente y disponible para el gerente de ventas, que permitiría el logro de sus objetivos bajo el modelo comercial de la figura 18.

Figura 18. Funcionamiento de un modelo de resultado de ventas



Fuente: elaboración del autor

1. Las ventas en pesos suben cuando hay mayor venta en unidades o sube el precio promedio de venta. El gerente de ventas se enfocará en como subir la venta en unidades bajo el supuesto para nuestro ejemplo que no tiene control sobre el precio promedio de venta.
2. Las ventas en unidades igualmente suben si existen más clientes efectivos.
3. Igualmente las ventas en unidades crecen si los clientes aumentan la mezcla de portafolio en la compra.
4. Por otro lado, hay más clientes efectivos si se cumplen los objetivos de visitas de acuerdo a la confección de ruterros. Si no hay visitas no hay clientes...

Conclusión: el gerente de ventas debe tener control sobre: cuantas visitas hace su vendedor entendiendo que la ausencia de visitas disminuye la posibilidad de cliente efectivo. En segundo lugar debe controlar la efectividad de la visita para asegurar clientes efectivos y por ultimo debe motivar el incremento de la mezcla de portafolio, es decir, cada cliente efectivo debe comprar una mayor cantidad de referencias para subir la factura promedio.

La claridad con la cual se diseñe la mecánica de la venta permitirá la elección adecuada de las variables a controlar y ésta precisamente, se constituye en la primera aplicación estratégica del sistema de información de la compañía.

2.5.2 INCORPORAR EL CONCEPTO DE DEPLETION A LA PLANEACION DEL RESULTADO DE VENTAS

La segunda aplicación estratégica de información tiene que ver con el proceso de planeación de la demanda del cliente y su incidencia en la obtención de resultados de venta consistentes y ordenados.

Una cantidad importante de compañías atribuye a la volatilidad de los mercados, o a la dura competencia, el deterioro de sus resultados. Sin embargo, muchas veces no son factores externos a la compañía sino políticas internas relacionadas con la manera de manejar el comercio lo que lleva a las empresas a enfrentar un problema de graves implicaciones y de común ocurrencia como es el deterioro de la confianza del mercado de los clientes en el negocio.

¿Porque ocurre este fenómeno?

El autor puede afirmar apoyado en la práctica, que la causa más importante de este problema es el desequilibrio entre la planeación de la venta al cliente y el "DEPLETION" (4) del cliente entendiendo por este término inglés cuyo significado es agotamiento o merma, la cantidad o reducción de los inventarios del mismo como respuesta al consumo.

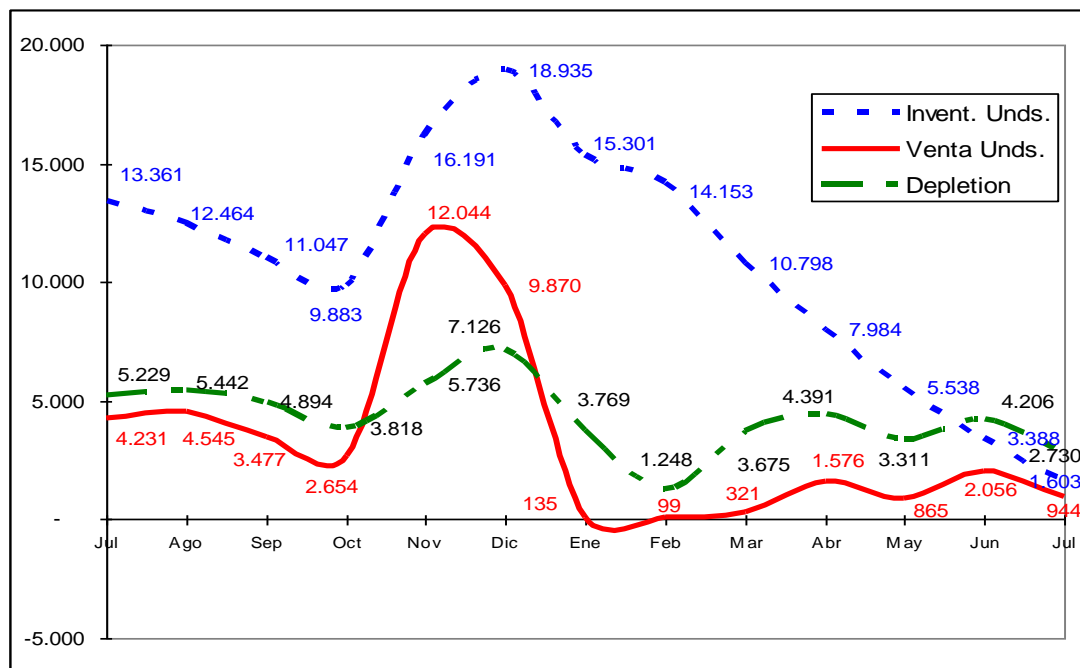
Uno de los más significativos avances de la gerencia de ventas moderna es haber entendido que lograr mejores resultados y beneficios en términos de financieros y de relacionamiento para la empresa y el mercado, debe ser producto de la buena administración de la relación entre estas dos variables

(4) Depletion: el acto de disminuir algo notablemente. Fuente: [wordnetweb.princeton.edu / Perl / webwn](http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn)

(ventas vs. Depletion) que sin duda pueden llevar a lograr desarrollos notables de los resultados de la compañía.

Para entender el problema y a manera de ejemplo el autor ha construido un grafico hipotético de resultados (figura 19) con el fin de ilustrar el comportamiento y análisis de las variables depletion, inventario y ventas durante un periodo de 12 meses:

Figura 19. Análisis del depletion – inventario y ventas



Fuente: elaboración del autor

A manera de ejemplo el autor ha construido una tabla hipotética de resultados con el fin de ilustrar el comportamiento y análisis de variables. Debemos suponer que para el mes de julio, en el comienzo del ejercicio, esta compañía en particular tenía un inventario en poder de sus clientes de 13.361 unidades. Para el mes siguiente, la cifra de depletion o salida de inventario de la bodega del cliente registró 5.229 unidades y se lograron facturar 4.545 unidades. Significa que la reposición de inventario es menor que el depletion o salida de inventario en 998 unidades, lo que conlleva a una reducción del nivel de inventario a 12.464 unidades para el mes agosto tal como lo registra la grafica.

La ecuación a realizar es: $DEPLETION = INV. INICIAL + VENTAS - INV. FINAL$.

Entre agosto y noviembre, los niveles de facturación siempre están por debajo del depletion medida que apunta a una racionalización del nivel de inventario. Sin embargo, para el mes de noviembre se produce una facturación de 12.044

unidades muy superior a la realidad del depleción de diciembre el cual solo llega a las 7.126 unidades. La consecuencia es desalentadora: el gerente de ventas, deberá enfrentar un primer trimestre del año con inventario extremadamente alto.

Los efectos de la sobrefacturación, entendiéndose por este término la facturación excediendo la capacidad de colocación del cliente, son negativos desde diversos puntos de vista:

- Los clientes estarán soportando mayores costos de almacenamiento.
- El sobre oferta de los clientes representada en sus niveles de inventario y su afán por realizar tales inventarios conllevará una reducción de sus precios de venta y en consecuencia de sus márgenes. Nuestro negocio dejará de ser confiable, atractivo y útil en términos de resultados para el cliente.
- La cartera de la compañía se verá seriamente comprometida en la medida que los inventarios en las bodegas no generan liquidez con la cual es posible responder a los compromisos comerciales.
- La compañía finalmente no podrá facturar a menos que muestre oportunidades de negocio a los clientes que justifiquen tener los inventarios altos como por ejemplo descuentos por excepción para volúmenes, bonificaciones de inventario por reducciones de precio, ampliación de los plazos normales, etc. etc.

Las compañías entran en el juego de deterioro sus mercados en un claro detrimento de sus resultados y a pesar de que la estrategia de mercadeo este bien fundamentada. Las preguntas de análisis son las siguientes:

- ¿Facturar altas cantidades necesariamente implica estimular el consumo y por ende acelerar las rotaciones?
- ¿Abusar de la facturación facilita el ordenamiento de los precios del mercado?
- ¿Qué tipo de facilidades, precios y oportunidades es necesario plantear al cliente para que finalmente acepte un negocio por fuera de las realidades de su mercado?
- ¿La compañía es capaz de administrar su cadena de abastecimiento bajo estos escenarios?
- ¿Los resultados de la compañía finalmente son iguales con un resultado de ventas consistente con los depleción que bajo el ejemplo citado?

Puede afirmarse, que un buen resultado de facturación es consecuencia de un buen trabajo sobre los consumos. Abusar de las condiciones comerciales con el fin de lograr una facturación extraordinaria, léase vender de manera irresponsable, no significa que los mercados respondan de igual manera. El resultado será siempre el mismo: resultados el último día del mes, sacrificios de rentabilidad, desorden y desconfianza del mercado.

A continuación se presentan algunas medidas que debe tomar el gerente de ventas moderno para contrarrestar el deterioro de los resultados:

- Planear las ventas de acuerdo con el comportamiento del mercado medido a través del indicador de depleción.
- Registrar permanentemente la relación tamaño de inventario y días de inventario respecto al depleción.
- Utilizar por política de ventas la reposición de inventario. Esto es, establecer un nivel de días de inventario razonable, previendo incluso el tamaño de acuerdo a la estacionalidad de la venta y facturar la diferencia entre el nivel máximo de inventario permitido y el nivel de inventario en la visita comercial.
- Renunciar al manejo de precios por excepción. El precio debe ser una política corporativa.
- Renunciar al manejo de concesiones especiales en plazos
- Implementar una política de descuentos financieros que premien la oportunidad del pago y no los volúmenes con el fin de persuadir a todos los actores del problema a pensar en la administración de la demanda del cliente y su efecto en el inventario.

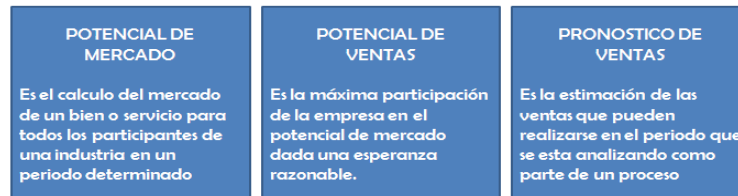
2.5.3. ELABORACION DEL PRONOSTICO DE VENTAS

La tercera aplicación estratégica del manejo de la información se relaciona con la elaboración del pronóstico de ventas.

El punto de partida en la determinación de los objetivos de venta, es tener pleno conocimiento del potencial de mercado al cual la compañía pertenece. La gerencia de mercadeo brinda en primera instancia información relevante al tamaño del mercado en unidades y pesos, participación de mercado (market share) de los competidores y la compañía, participaciones regionales y tendencias de crecimiento en una serie de tiempo entre otras.

Una vez establecida esta información, el primer paso para el establecimiento de pronóstico de ventas es determinar los potenciales de mercado y ventas bajo los siguientes conceptos:

Figura 20. Potenciales de mercado, ventas y pronóstico de ventas

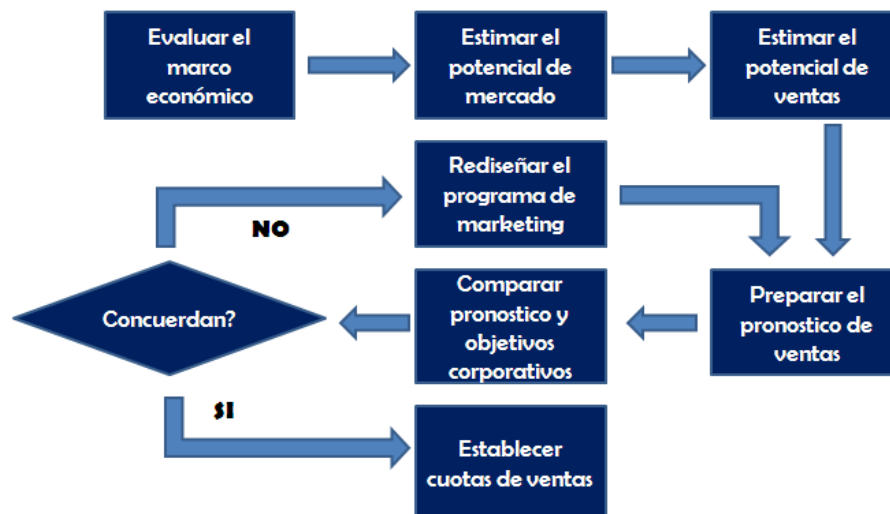


Fuente: elaboración del autor

2.5.3.1 METODOLOGIA PARA ELABORAR EL PRONOSTICO DE VENTAS

De acuerdo a Johnston y Marshall (2009), el proceso de elaboración del pronóstico de ventas puede ser visualizado en el siguiente diagrama:

Figura 21. Metodología para elaborar el pronóstico de ventas



Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.135. México D.F. McGraw Hill.

El punto de partida es la evaluación del marco económico, pasando por la estimación del potencial de mercado y de ventas. Finalmente, se debe establecer un primer pronóstico de ventas el cual debe ser comparado con los objetivos y expectativas corporativas. Si hay concordancia, el paso final consiste en establecer las cuotas de venta para las diferentes unidades de negocio y zonas geográficas. Si no existiera concordancia es necesario rediseñar el programa de marketing ya que el objeto es alinear los objetivos corporativos con los programas de marketing y ventas.

2.5.3.2. METODOS SUBJETIVOS PARA ELABORAR EL PRONOSTICO DE VENTAS

Johnston y Marshall (2009) en su libro Administración de ventas definen los métodos subjetivos (cualitativos) para pronosticar ventas en las cuales no aplican estrictamente técnicas de tipo cuantitativo. Mejor, toman cifras generales del mercado del negocio y las cotejan con las variables de entorno macroeconómico, expectativas de empresa y proyectos entre otras. Los métodos subjetivos de acuerdo a los citados autores son:

EXPECTATIVAS DE USUARIO: conocidas también como intenciones de los compradores, permiten conocer el punto de vista de la contraparte sin que ellos hayan anticipado los planes de mercadeo de la compañía. Se fundamenta en la visión de expectativas y necesidades desde el punto de vista del comprador, lo que facilita a la compañía no solamente descubrir oportunidades de negocio sino su filosofía actuar por orientación hacia el mercado de compradores.

COMPUESTO MIXTO DE FUERZA DE VENTAS: Esta metodología emplea el concepto, visión y estimación de cada integrante de la fuerza de ventas como punto de partida del pronóstico. No significa ni mucho menos, que sea la fuerza de ventas quien estime los objetivos, pero si es claro que un pronóstico es creíble en la medida que ha considerado el punto de vista del ejecutor y ha sido utilizado como fuente para argumentar los ajustes a que haya lugar una vez elaborado el pronóstico definitivo.

OPINION DE UN JURADO DE EXPERTOS EJECUTIVOS: Otro aspecto clave de las valoraciones subjetivas tiene que ver con los puntos de vista de los departamentos de planeación, mercadeo, producción y por supuesto la alta gerencia de la compañía ya que de ellos se espera un concepto de mejor estructura que contempla entornos internos y externos, sumando las posiciones de la cadena de abastecimiento, la junta de socios, las políticas de estado, etc. etc.

METODO DELFOS: Según Johnston y Marshall (2009), la técnica Delfos se basa en la interactividad del grupo elegido para elaborar el pronóstico de ventas sin entrar en confrontación directa entre sus integrantes. Para evitar lo anterior, existe un líder moderador, quien recoge las estimaciones de los miembros del grupo en una primera ronda. Esta persona elabora un documento general que contiene una media y alguna medida de dispersión. A partir del documento es probable que surjan preguntas relacionadas con estimaciones extremas de algunos miembros quienes tendrán que justificar sus puntos de vista. Una vez debatida la primera ronda, se deben correr tantas rondas como sean necesarias para llegar a un consenso de grupo alrededor del pronóstico general del ejercicio. El método Delfos sustenta su practicidad y su validez en

dos premisas: 1. Con cada ronda la dispersión de las respuestas es menor y las estimaciones tenderán a converger y 2. La respuesta del grupo representada en la “media” se moverá con certeza hacia el pronóstico válido o correcto para el grupo de debate.

2.5.3.3. METODOS OBJETIVOS PARA ELABORAR EL PRONOSTICO DE VENTAS

De acuerdo a Johnston y Marshall (2009), los denominados por ellos métodos objetivos, recurren a técnicas cuantitativas analíticas basadas estrictamente en las cifras de comportamiento de ventas de periodos anteriores. Los métodos mayormente utilizados son:

PRUEBA DE MERCADO: la prueba de mercado es una prueba analítica especialmente útil cuando se pretende lanzar un nuevo producto al mercado. El procedimiento consiste en elegir un territorio controlable y representativo, observar por un tiempo la respuesta y el comportamiento del mercado y proyectar el resultado a la totalidad del territorio/mercado. A pesar de la validez que le da la realidad del comportamiento practico, existen varias desventajas:

- Tiene aplicación para productos de consumo masivo pero no tiene validez para productos industriales
- Se requiere tiempo y dinero para hacer la prueba de mercado con el riesgo de alertar con mucha anticipación a la competencia sobre el nuevo proyecto.
- El producto recibe mayor atención en la etapa de prueba que en el lanzamiento masivo lo que puede generar proyecciones irreales o equivocadas debido al énfasis sobre el producto en la etapa de prueba.

ANALISIS DE SERIESTEMPORALES: Los análisis de series temporales se basan en información histórica recogida de periodos iguales, generalmente años completos, en los que es posible determinar:

1. Una tendencia: vale decir, el reflejo de comportamiento de largo plazo. Esta puede ser positiva o negativa, más o menos pendiente ya que la tendencia al cortar los puntos en la MEDIA establece de manera simple un comportamiento lineal al extrapolar los puntos sin descartar funciones más complejas.
2. Factor cíclico: el factor cíclico es la medida de más largo plazo en la evaluación y requiere de más de 5 años de comportamiento estadístico. Los ciclos del negocio al igual de como sucede en la economía se

caracterizan por valles y crestas, que se repiten en el tiempo. No todos los productos y servicios responden a ciclos claramente definidos. Sin embargo, es fundamental que la compañía en sus nuevas propuestas de innovación y actualización de su portafolio pueda predecir el comienzo o reactivación de un nuevo ciclo de vida de producto.

3. La estacionalidad: son comportamientos o fluctuaciones predecibles durante el periodo de análisis del pronóstico de ventas. Se caracterizan por suceder sin excepción en los mismos meses, bimestres o trimestres aunque la magnitud no sea siempre la misma. Un ejemplo de comportamiento estacional puede ser la época de navidad para los licores o la temporada escolar para los cuadernos y útiles escolares en Cali la cual sucede siempre en el bimestre agosto – septiembre.

2.5.3.4. EJEMPLO DE PRONÓSTICO OBJETIVO DE VENTAS

A continuación se desarrolla un ejemplo a partir de una proyección de ventas basada en el comportamiento estadístico hipotético de un producto o servicio a lo largo de tres años. El ejemplo se basa en el modelo expuesto por los autores Johnston y Marshall (2009) en el libro Administración de ventas.

Figura 22: Pasos para la elaboración del pronóstico de ventas.

Paso 1: Obtener la información histórica

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Prom
Año 1	270	315	225	315	405	270	450	315	425	315	495	900	4.700	392
Año 2	263	384	321	184	389	342	431	284	321	284	473	830	4.503	375
Año 3	213	303	178	268	308	263	356	378	178	356	591	678	4.070	339
Prom.	249	334	241	256	367	292	412	326	308	318	520	803	4.424	369

Paso 2: construir el índice de estacionalidad (I.E.): el índice de estacionalidad se define como:

$$I.E. = \sum \text{Mes N (años 1 a 3)} / \sum \text{total anual (años 1 a 3)}$$

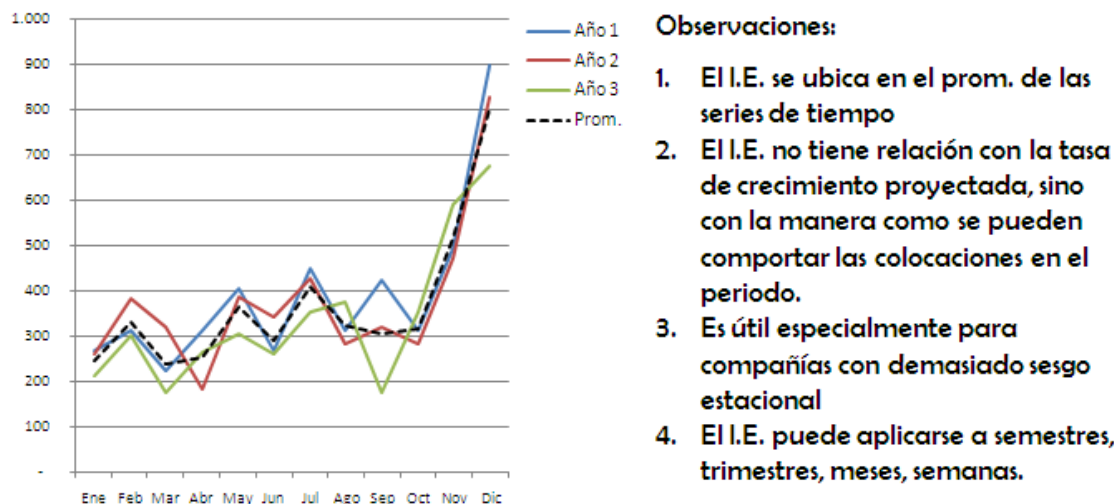
I.E. enero = 249 / 4.424 = 5.6% y así sucesivamente para cada mes

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Año 1	270	315	225	315	405	270	450	315	425	315	495	900	4.700
Año 2	263	384	321	184	389	342	431	284	321	284	473	830	4.503
Año 3	213	303	178	268	308	263	356	378	178	356	591	678	4.070
Prom.	249	334	241	256	367	292	412	326	308	318	520	803	4.424
Índice estacional	5,6%	7,6%	5,5%	5,8%	8,3%	6,6%	9,3%	7,4%	7,0%	7,2%	11,7%	18,1%	100,0%

Fuente: Elaboración del autor

El objeto de calcular el índice estacional (I.E.) es establecer cuál es la participación de cada uno de los meses del año en el total de ventas anual, independientemente de la cifra de ventas. El supuesto es que cualquiera que sea la magnitud de la venta anual tiene una distribución o comportamiento a lo largo del año similar a los años anteriores. A manera de ejemplo, el autor ha elaborado un gráfico basado en la información del ejemplo de la figura 22., en donde se observa la posición del índice estacional (I.E.) respecto al comportamiento histórico de las ventas de los años 1, 2 y 3.

Figura 23. Observaciones a la grafica del índice estacional (I.E.)



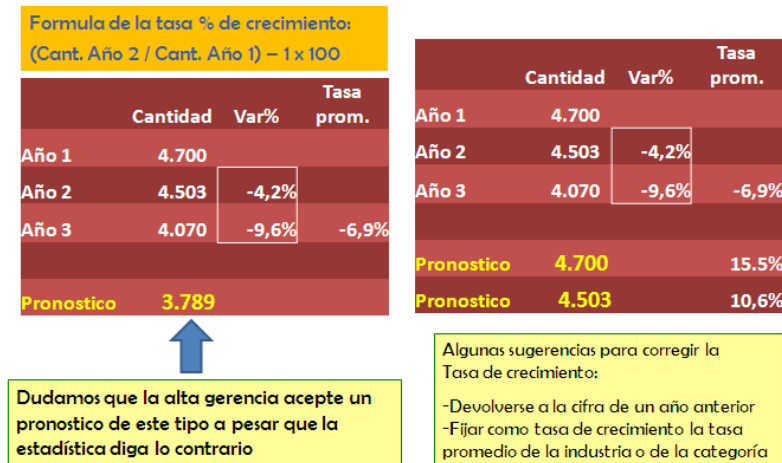
Fuente: elaboración del autor

El índice estacional (I.E.) está representado por la línea punteada y se ubica en el punto medio de cada uno de los meses que conforman el comportamiento histórico de la serie de datos.

Paso 3: determinar la tasa de crecimiento objetivo para el pronóstico anual: en esta etapa, la administración debe fijar una tasa de crecimiento objetivo

validando el comportamiento y expectativas del mercado, la participación deseada y la tendencia de crecimiento propia de la empresa y las respectivas correcciones de tendencia si las hubiera. En el ejemplo, la compañía presenta una tendencia negativa atribuible a una varias causas entre las que se encuentra la participación en un mercado decreciente o decadente o quizás la perdida de consumidores y por ende la disminución de la participación de mercado a manos de la competencia.

Figura 24. Determinación de la tasa de crecimiento



Fuente: elaboración del autor

Algunas sugerencias para corregir la tasa de crecimiento son 1. Fijar como objetivo una cifra ya lograda o 2. Fijar una tasa de crecimiento afín con el objetivo razonable de participación de mercado. En el caso de nuestro ejemplo la tasa de crecimiento se fijo en el 15% que representa 4.680 unidades, cifra similar a la obtenida en el año 1.

Nota: el ejemplo solamente demuestra la aplicación de un modelo matemático de pronóstico. Es necesario complementar con información de marketing como tamaño, crecimiento de mercado y participación de mercado entre otras variables.

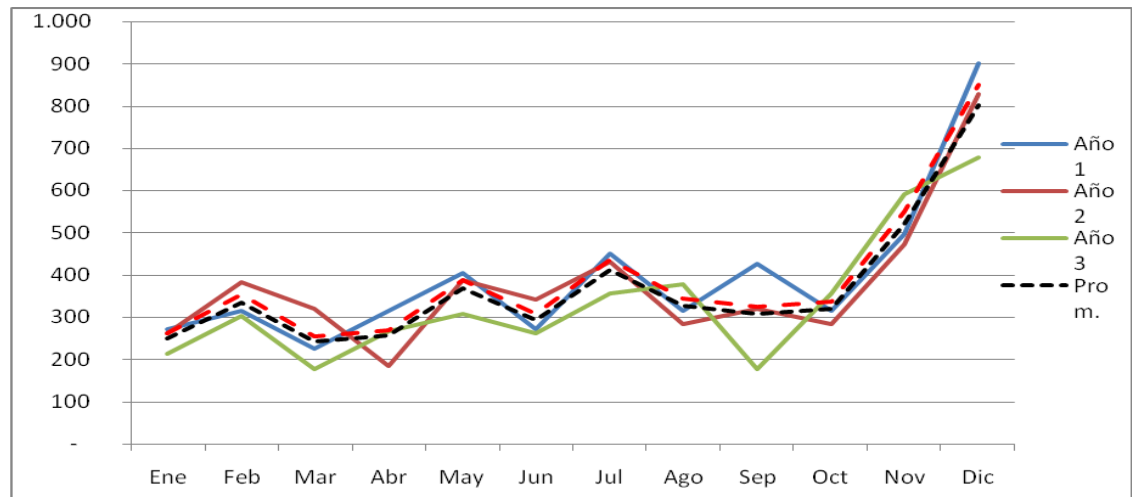
Figura 25. Aplicación matemática del índice estacional

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Prom
Año 1	270	315	225	315	405	270	450	315	425	315	495	900	4.700	392
Año 2	263	384	321	184	389	342	431	284	321	284	473	830	4.503	375
Año 3	213	303	178	268	308	263	356	378	178	356	591	678	4.070	339
Prom.	249	334	241	256	367	292	412	326	308	318	520	803	4.424	369
PRONOS	263	353	255	270	388	309	436	344	326	337	550	849	4.680	390
Índice estacional	5,6%	7,6%	5,5%	5,8%	8,3%	6,6%	9,3%	7,4%	7,0%	7,2%	11,7%	18,1%	100,0%	

Fuente: elaboración del autor

La cifra de 4.680 unidades que correspondería al objetivo o pronóstico de ventas del año 4 (cuatro), se distribuye aplicando el índice de estacionalidad de cada mes a la cifra objetivo anual de ventas

Figura 26. Grafica del pronóstico de ventas aplicando el Índice estacional



Fuente: elaboración del autor

En la grafica se puede observar la línea roja punteada como el pronóstico del año 4 distribuido mes a mes.

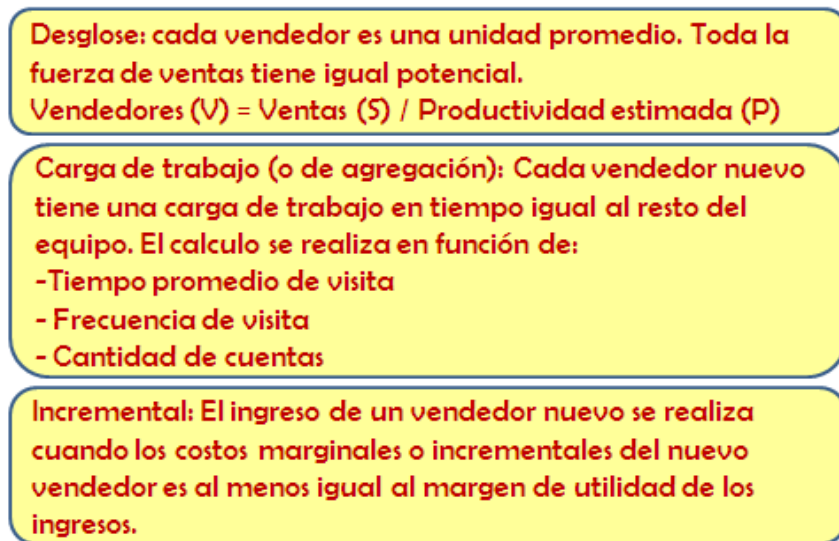
2.5.4. DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

La cuarta aplicación estratégica de la administración de la información está relacionada con la determinación del tamaño de la fuerza de ventas.

La gerencia de ventas moderna debe calcular a partir de procedimientos técnicos, el tamaño de la fuerza de ventas observando la eficiencia operacional. Esto es, crear las plazas suficientes para poder dar cobertura y un nivel de relacionamiento y servicio apropiados al mercado de clientes en equilibrio con los costos de la estructura comercial.

El tamaño de la fuerza de ventas puede ser determinado a partir de tres metodologías según Johnston y Marshall (2009) en su libro *Administración de ventas*.

Figura 27. Metodologías para determinar el tamaño de fuerza de ventas



Fuente: elaboración del autor

2.5.4.1. EL METODO DE DESGLOSE: es la más simple de las metodologías y al mismo tiempo la más imperfecta. Asume como cierto que el potencial de ventas puede ser distribuido en porciones iguales entre todos los vendedores asumiendo constante e idéntica la capacidad de generar productividad de cada uno de ellos. La realidad apunta a que los grados e productividad no son los mismos ni entre vendedores ni entre territorios. Podrían existir por ejemplo, zonas o territorios de ventas con potenciales de venta iguales pero con exigencias diferentes de carga de trabajo por parte de cada vendedor a cargo. De generarse esta situación claramente un territorio tendría mayores costos de operación comercial ante ingresos iguales. En este caso un territorio seria menos rentable que el otro. Es este precisamente el mayor defecto del método de desglose al considerar el ingreso / zona como el factor determinante del tamaño de la fuerza de ventas sin considerar el equilibrio con el costo de operación.

2.5.4.2. EL METODO INCREMENTAL: En oposición con el método de desglose, el factor determinante para la inclusión de un nuevo miembro en el equipo de ventas es la capacidad de la nueva zona para absorber sus propios costos y contribuir con los costos centrales y el margen de la compañía.

Figura 28: Método incremental para calcular el tamaño de fuerza de ventas

Cantidad de vendedores	Ventas totales	Venta marginal por vendedor	Contribución al 20%	Ingreso bruto marginal al adicionar un vendedor	Costos totales zona \$50.000 / vendedor	Costo marginal al adicionar un vendedor	Diferencia ingreso bruto marginal y costo marginal
1	300.000	300.000	60.000	60.000	50.000	50.000	10.000
2	550.000	250.000	110.000	50.000	100.000	50.000	-
3	775.000	225.000	155.000	45.000	150.000	50.000	- 5.000
4	975.000	200.000	195.000	40.000	200.000	50.000	- 10.000

Fuente: elaboración del autor

El ejemplo ayuda a entender el concepto del método incremental si son claros los siguientes conceptos:

Venta marginal por vendedor: es la cantidad de venta resultante de agregar un vendedor más al equipo de ventas. En el ejemplo, el segundo vendedor en la fuerza de ventas aporta un ingreso de \$250.000 por encima del primer vendedor.

Contribución al 20%: en el ejemplo, las ventas totales tienen la capacidad de generar una utilidad bruta del 20%. La contribución es el producto de las ventas totales x 20%. En el caso del segundo vendedor ingresado, el equipo completo genera un total de \$550.000 de ventas, por ende contribución marginal es de $\$550.000 \times 20\% = \110.000 .

Ingreso bruto marginal al agregar un vendedor: es la cantidad de margen bruto resultante de agregar un vendedor adicional al equipo de ventas. En el ejemplo, veíamos que el primer vendedor genera una contribución de \$60.000. El primero y segundo vendedor juntos generaron una contribución de \$110.000, lo que significa que la contribución marginal atribuida al ingreso del segundo vendedor es de \$50.000. Una lectura correcta, es que el ingreso de un segundo vendedor le genera a la compañía tan solo \$50.000 por vendedor en lugar de \$60.000 por un solo vendedor.

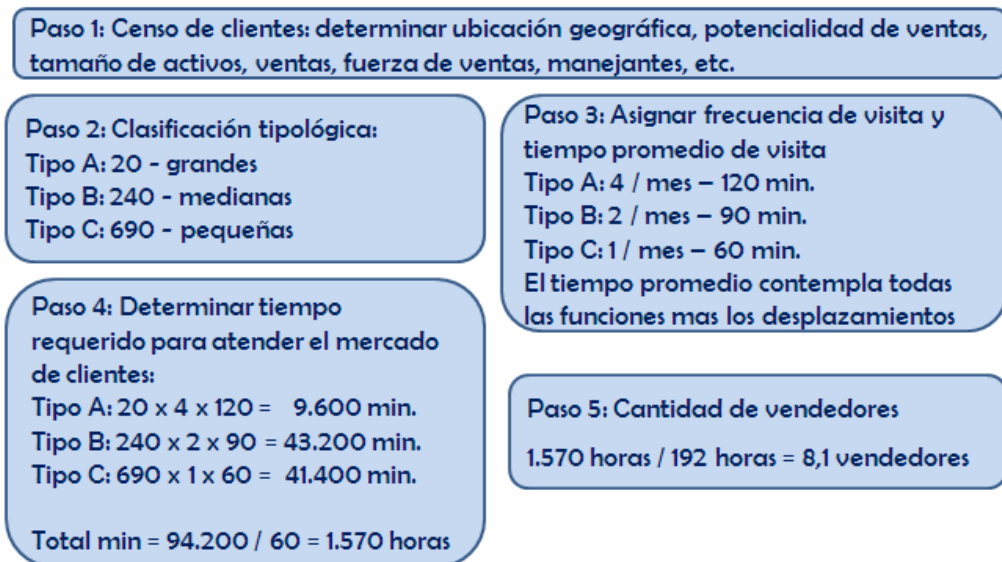
En la tabla de análisis observamos que las ventas de un vendedor adicional (vendedores 2, 3 y 4) no alcanzan el nivel de ventas del vendedor 1, es más, la inclusión de un nuevo vendedor reduce la venta promedio / vendedor. Esto es cierto en la medida que la compañía va copando primero las cuentas de mayor volumen para luego abordar las cuentas con menor potencial de venta.

Sin embargo bajo el supuesto que las ventas generan un margen de contribución del 20%, se observa igualmente que la inclusión de un vendedor nuevo solo es viable cuando el ingreso bruto marginal (o utilidad bruta marginal) es superior al costo marginal al adicionar un nuevo vendedor.

En nuestro ejemplo, el vendedor 1 genera una diferencia de ingreso marginal menos costo marginal de \$10.000, la inclusión del vendedor 2 equilibra el ingreso y el costo marginal, pero la inclusión de los vendedores 3 y 4 tiene diferencias negativas lo que hace no viable su inclusión.

2.5.4.3. EL METODO DE LA CARGA DE TRABAJO: el método de la carga de trabajo o método de agregación se sustenta en la premisa de que la carga de trabajo debe ser igual para todos los integrantes del equipo de ventas. El gerente de ventas en este caso calcula la cantidad de vendedores necesarios dadas las características y tamaño del mercado de clientes compradores en función del tamaño de dicho mercado, la frecuencia de visita, el tiempo promedio de visita y la disponibilidad de tiempo del vendedor. Los pasos para determinar el tamaño de fuerza de ventas bajo esta metodología son los siguientes.

Figura 29. Método de carga de trabajo para calcular el tamaño de fuerza de ventas



Fuente: elaboración del autor

2.5.5. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION DEL VENDEDOR

La quinta aplicación práctica de la administración de la información tiene que ver con el diseño de los indicadores de gestión comercial para la fuerza de ventas.

El punto de partida es la validación de las posibilidades reales de productividad de cada uno de los integrantes del equipo de ventas. La premisa es lograr la máxima productividad de cada vendedor, aplicando argumentos claros y racionales del porque de los objetivos. La razón de lo anterior tiene fundamento en una premisa popular que reza: “lo que no se mide, no se puede controlar. Lo que no se controla no se puede gestionar y lo que no se puede gestionar, no se puede alcanzar”. El siguiente cuadro es un ejemplo o muestra de un acuerdo de productividad entre vendedor y gerente:

Figura 30. Ejemplo de un acuerdo de productividad entre gerente y vendedor

	Parámetro	Cantidad	Observación	Fuente información
CARGA DE TRABAJO	Horas de trabajo diarias	8		
	Días trabajados semana	6		
	Total horas semanales	48	Días trabajados semana x horas de trabajo día	Legislación
	Objetivo cantidad visitas diarias	30	Promedio duración visita = 16 minutos	Medición carga de trabajo
	Visitas semanales	180	Visitas diarias x días trabajados semana	
	Frecuencia de visita mensual	4	Un cliente recibe 4 visitas en el mes	Política de servicio
	Capacidad de visitas mensual	720	Frecuencia visita mensual x visitas semanales	
EFECTIVIDAD VISITA	Efectividad en rutero	45%	Clientes compradores / clientes visitados	Medición estadística
	Clientes efectivos	324	Visitas mensuales x efectividad	
TAMAÑO DE PEDIDO	Pedido promedio unidades	5,5	Total ventas unidades / pedidos del mes	Histórico de resultados
	Ventas en unidades	1.782	Pedido promedio unidades x clientes efectivos	
	Precio promedio	\$ 10.785	Total ventas en pesos / ventas en unidades	Histórico de resultado
	Ventas en pesos	\$ 19.218.870	Ventas en unidades x precio promedio	

Fuente: elaboración del autor

Una vez, realizado el acuerdo de productividad el administrador de ventas tendrá en cuenta 13 indicadores de gestión que miden: 1. La carga de trabajo del vendedor 2. La efectividad de su visita y 3. El resultado en términos de componentes del pedido.

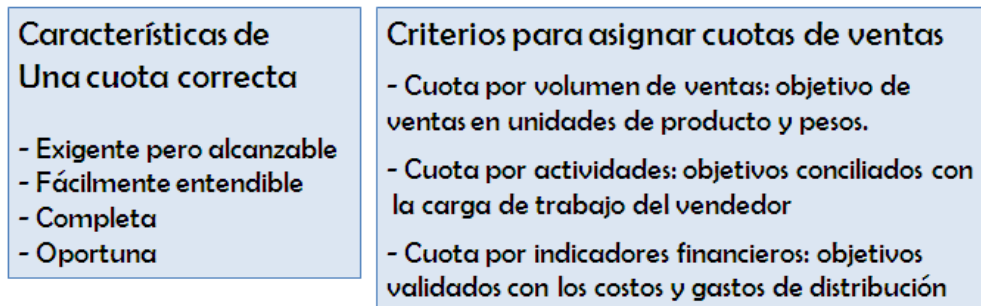
La fuente de información se apoya desde reportes manuales hasta reportes automáticos dada la utilización de tecnologías como los celulares con sistemas de posicionamiento global (GPS) incorporados y acceso a internet en donde existe registro de cada una de las variables que determinan los indicadores de gestión examinadas en tiempo real.

2.5.6. DISEÑO DE CUOTAS DE VENTAS

La sexta aplicación práctica de la administración estratégica de información tiene que ver con las metas asignadas a la fuerza de ventas, tarea conocida como diseño de las cuotas de ventas, bien para las zonas / territorios, canales, líneas de producto o productos en particular.

Antes de observar la metodología cuantitativa de asignación de cuotas, el administrador de ventas debe cumplir con las características y criterios apropiados para la asignación de cuotas de ventas correctas:

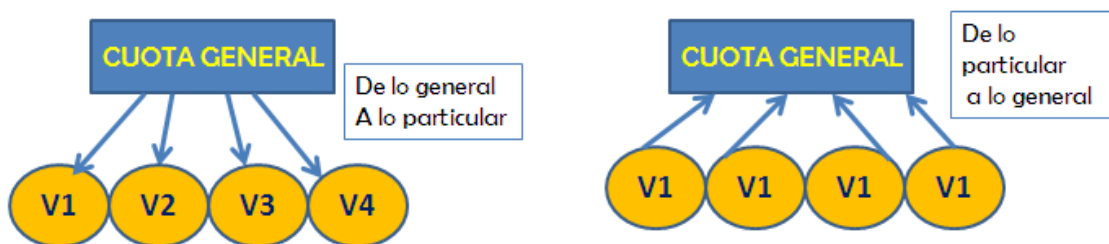
Figura 31. Características y criterios de una cuota correcta de ventas



Fuente: elaboración del autor

Adicionalmente, se recomienda asignar cuotas de venta a la fuerza de ventas siguiendo dos aplicaciones técnicas que concilian el resultado u objetivo de ventas entre sí:

Figura 32. Cuota de ventas de general a particular y de particular a general



Fuente: elaboración del autor

En la primera aplicación se distribuye un objetivo o cuota general para cada uno de los territorios / zonas, canales o línea de portafolio.

En la segunda aplicación, cada territorio / zona, canal o línea de portafolio es considerado independientemente sin conocer el objetivo o cuota general, de manera que cuando es sumado con todas las demás unidades de medición permite determinar el objetivo o cuota general.

Para efectos prácticos se presenta un ejemplo de repartición de una cuota general basado en la metodología de la proporcionalidad móvil:

Figura 33. Cuota de ventas utilizando la metodología de la proporcionalidad móvil

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Prom	Desvest	Veces / prom	Índice 6 meses
Vendedor 1	10	15	18	12	15	20	15,0	3,7	4,1	5,6%
Vendedor 2	12	15	12	16	17	13	14,2	2,1	6,6	5,3%
Vendedor 3	35	37	39	23	34	56	37,3	10,7	3,5	14,0%
Vendedor 4	15	17	19	19	18	10	16,3	3,4	4,7	6,1%
Vendedor 5	67	47	56	56	56	62	57,3	6,7	8,5	21,4%
Vendedor 6	57	67	87	67	56	79	68,8	12,2	5,6	25,8%
Vendedor 7	23	17	25	22	17	34	23,0	6,3	3,7	8,6%
Vendedor 8	16	21	23	15	20	29	20,6	5,1	4,0	7,7%
Vendedor 9	13	16	14	17	17	12	14,7	2,1	7,0	5,5%
TOTAL	248	251	293	247	250	315	267,3	29,4	9,1	100,0%

**** Desvest = desviación estándar de la serie mes 1 - 6**

Fuente: elaboración del autor

En nuestro ejemplo, la fuerza de ventas está conformada por 9 vendedores y existe un registro de ventas en unidades de un producto o servicio.

El primer paso es verificar a través de la desviación estándar, la dispersión de los datos para ver la consistencia de los resultados a lo largo del tiempo. Como se observa, la aplicación de la desviación estándar a los resultados de cada vendedor arroja cierta consistencia, exceptuando los vendedores 3 y 6 quienes en los meses 3 y 6 presentan algunos resultados excepcionales bien por exceso o por defecto. En este caso el gerente de ventas debe examinar las causales que originan este resultado de excepción para proceder a corregir mediante la eliminación del sesgo.

El segundo paso consiste en determinar el denominado índice de participación promedio de la zona en la venta general así:

$$\text{Índice de participación promedio } V_n = \text{Ventas } V_n / \text{Ventas generales} \times 100$$

El último paso consiste en tomar la cuota u objetivo general de la compañía y distribuirlo en proporción al índice de participación promedio de cada zona V_n .

Cada mes es necesario correr la rutina descrita con el fin de ajustar participaciones. Esta es la razón por la cual el método se denomina “proporcionalidad móvil”.

Para cerrar ese capítulo acerca de las aplicaciones de la información quisiera introducir la siguiente frase de Michael E. Porter en su documento “¿Qué es estrategia?” dado que describe su visión del papel de la tecnología de la información y las comunicaciones resaltando la enorme importancia de dicha tecnología en el avance de la moderna gestión del departamento de ventas.

“La frontera de la productividad de las empresas se hace cada vez más inalcanzable para la mayoría a medida que surgen nuevas tecnologías y nuevos métodos de trabajo. Computadoras personales como los laptops, celulares, internet y programas computacionales como el de Lotus Notes, redefinieron completamente esta frontera. Uno de los cambios lo sufrió la fuerza de ventas con su nueva movilidad (la oficina virtual) sin perder contacto con la información y con la empresa, mejorando, sin duda, la productividad de toda la organización a la que pertenece.”

Porter, Michael. Harvard Business Review para Clase empresarial. Marzo de 1997.

3. CAPITULO II - IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE VENTAS

En el capítulo 2. Se estudio la formulación del programa de ventas. Una vez formulado el programa, el siguiente paso es la implementación del mismo bajo políticas y procedimientos que garanticen la correcta y acertada ejecución. En el presente capítulo se estudiara el Rol del vendedor, la motivación de la fuerza de ventas, los criterios de selección de fuerza de ventas, el programa de entrenamiento y el sistema de compensación de vendedores.

De acuerdo con el autor Constantinos C. Markides (2002) autor del libro *En la estrategia está el éxito*, la implementación exitosa depende de tres pasos fundamentales que deben aplicarse a los integrantes de cualquier equipo de trabajo:

Figura 34: Pasos de compenetración de la estrategia

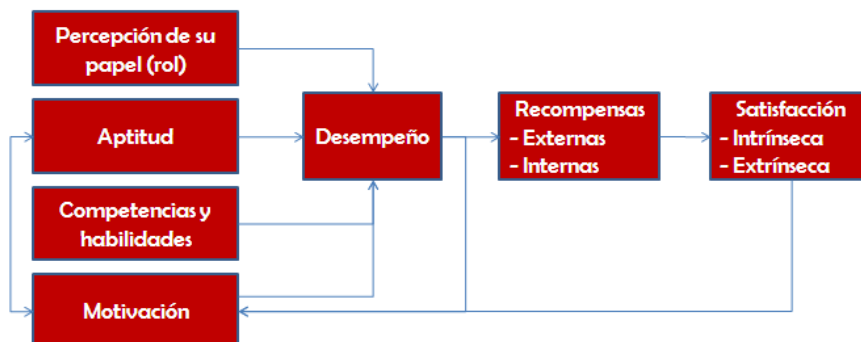
1. Que la estrategia sea entendida por cada uno de los miembros del equipo
2. Que además de entender la estrategia, los miembros del equipo estén de acuerdo con ella y finalmente...
3. Que además de entenderla totalmente y estar plenamente de acuerdo con ella, se generen vínculos emocionales con la estrategia.

Fuente: elaboración propia.

3.1. ENTENDER EL MODELO DE DESEMPEÑO DE EL VENDEDOR

Para Marshall y Johnston en el capítulo 6 del libro “Administración de ventas”, el desempeño laboral de un trabajador está en función de cuatro factores básicos:

Figura 35. El modelo de desempeño del vendedor



Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.194. México D.F. McGraw Hill.

1º. La percepción de su papel en la organización. 2º. La aptitud para desempeñar sus funciones, 3º. Las competencias y habilidades aprendidas en su carrera y 4º. La motivación o actitud hacia su trabajo 5. El impacto de las recompensas intrínsecas y extrínsecas como consecuencia de su desempeño.

El hecho de que el vendedor tenga una percepción útil e importante de su papel en la propuesta estratégica de la compañía, sumado a su aptitud, competencias y habilidades y su grado de compromiso y motivación, lo llevan indiscutiblemente a tener un desempeño al menos satisfactorio sino sobresaliente.

El buen desempeño genera recompensas internas como el crecimiento de su autoestima, la sensación de triunfo y progreso, etc. y las recompensas externas como sus comisiones, incentivos, premios y bonificaciones. El logro de recompensas genera una satisfacción intrínseca y extrínseca consigo mismo, con el equipo de trabajo, con la organización y con la satisfacción de sus necesidades materiales, familiares y personales.

El grado de impacto de la satisfacción personal conlleva el mantenimiento de los niveles de motivación que inciden junto a las demás variables descritas en un mejor y continuado desempeño.

El proceso descrito es conocido como ciclo de desempeño del vendedor o modelo de desempeño del vendedor.

LA ECUACION DE PRODUCTIVIDAD: de acuerdo con el curso de marketing industrial del profesor Edgar Paredes de la universidad Icesi – 2006. El equipo de ventas responde a la siguiente ecuación de productividad:

Figura 36. Ecuación de productividad

Ecuación de productividad

$$P = a \times (c + ha)$$

Productividad = Actitud x (competencias + habilidades)

Actitud: cantidad de esfuerzo que el vendedor quiere invertir en cada actividad o tarea relacionada con su trabajo.

Competencias: Es la capacidad de resolver con propiedad y acertadamente los problemas relacionados con actividad. Las competencias pueden ser adquiridas académicamente o a través de la experiencia. Son aprendidas.

Habilidades: Es la pericia y facilidad con la que se manejan recursos como la capacidad de expresión, matemática, de establecimiento de relaciones, etc. Son innatas.

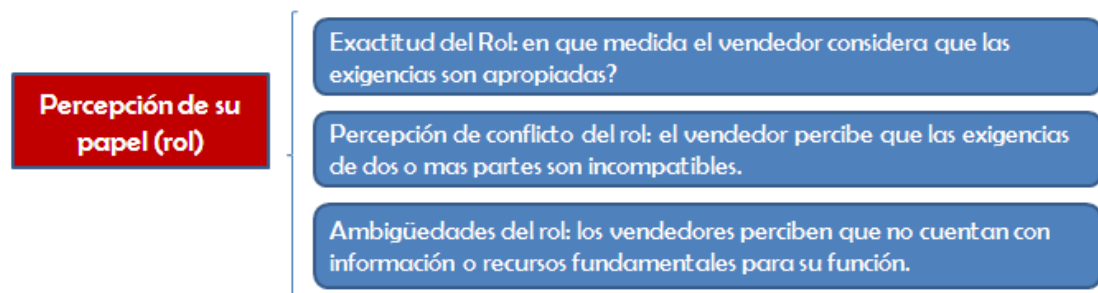
Fuente: Paredes, Edgar. Curso de marketing industrial. Universidad Icesi. 2005.

Las competencias y habilidades (c + ha) se potencializan por medio de la actitud. Es imposible que se de alguna productividad si la actitud es igual a cero, ya que un factor (competencias + habilidades) multiplicado por cero actitud es igual a cero productividad y al contrario, la actitud no es suficiente sin competencia y habilidad.

LA PERCEPCION DEL ROL DEL VENDEDOR: Según el libro guía de esta tesis, Administración de ventas de Johnston y Marshall (2009), El modelo de desempeño del vendedor tratado en el capítulo 6, empieza por la percepción que este tiene de su rol ante superiores, clientes y departamentos al interior de la compañía. El gerente de ventas debe asegurar que todo su equipo perciba de manera acertada dicho rol entendido como “*el conjunto de actividades o comportamientos que la persona que ocupa el cargo, tendrá que poner en práctica*”. Johnston y Marshall. *Administración de ventas*. 2009. P.195.

Tales percepciones tienen tres dimensiones:

Figura 37. Percepciones del rol por parte del vendedor



Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.207-214. México D.F. McGraw Hill.

La implementación del programa de ventas empieza a ser exitoso a partir del efecto psicológico positivo en la mente del vendedor de la claridad de su rol. Un mal o deficiente entendimiento trae como consecuencia insatisfacción con el trabajo, carencia de motivación y por ende bajo desempeño y aumento del índice de rotación de personal.

LA APTITUD: es considerada como otro de los importantes elementos del modelo de desempeño del vendedor. Se entiende por aptitud del vendedor “*la habilidad de un individuo para desempeñar el trabajo de ventas*”. Johnston y Marshall. *Administración de ventas*. 2009. P.196.

Si bien es cierto que las empresas requieren de manera particular diversos grados de aptitud de su equipo de vendedores de acuerdo a la complejidad de su objeto social, ninguna de ellas debe dejar de considerar la evaluación de las aptitudes del vendedor. Por ejemplo, compañías con portafolios industriales como dispositivos electrónicos o de insumos químicos requieren vendedores

con habilidades más especializadas y complejas que aquellas compañías con un portafolio más simple como alimentos o productos de aseo personal.

Independientemente de la complejidad de las aptitudes exigidas al vendedor por parte de la compañía, las habilidades comerciales comunes relacionadas con el oficio como son la comunicación, la apreciación e interpretación de las expectativas del cliente, la facilidad para proponer soluciones asertivas, la habilidad para manejar conflictos y obtener resultados congruentes entre otras, hacen parte del inventario de acciones infaltables que conforman la aptitud hacia el trabajo de ventas.

Por ende, un modelo de desempeño exitoso, debe contar por parte del vendedor con una batería de habilidades especiales llamadas aptitudes sin las cuales no es posible el logro de objetivos.

LA MOTIVACION: es un elemento fundamental que constituye el modelo de desempeño exitoso. La motivación se define como *“la cantidad de esfuerzo que el vendedor quiere invertir en cada actividad o tarea relacionada con su trabajo”*. Johnston y Marshall. *Administración de ventas*. 2009. P.197.

En otras palabras el deseo real interior de hacer una actividad de la cual se obtiene ciertamente una compensación, bienestar o recompensa se denomina motivación.

La motivación tiene dos dimensiones:

Figura 38. Dimensiones de la motivación

1. **Expectativas del vendedor:** Calculo de la probabilidad de que invertir en un esfuerzo mejore su resultado.
2. **Valías de desempeño:** convicción que hacer el esfuerzo vale la pena dada su conveniencia.
 - **Medios coadyuvantes:** es el calculo que el mejor desempeño se traduce en una mayor cantidad de premios concretos
 - **Valía de los premios:** es la percepción de valor que corresponde al esfuerzo hecho y los resultados logrados

Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.223-230. México D.F. McGraw Hill.

3.2. PREMIOS, SATISFACCION Y MOTIVACION

El modelo de desempeño que hemos explicado incide directamente en la productividad y los buenos resultados del vendedor. Se espera que un mejoramiento de los indicadores de gestión comercial como producto de la comprensión del rol, el desarrollo de aptitudes y habilidades potencializadas

por una adecuada actitud debe conllevar a retribuciones y compensaciones que en nuestro caso llamaremos premios.

De acuerdo a los autores Johnston y Marshall. *Administración de ventas*. 2009. P.201. Los premios se clasifican en dos tipos:

“Premios extrínsecos: dependen de terceras personas como jefes o clientes y están definidos en la remuneración, incentivos económicos, seguridad, reconocimiento, promoción y demás necesidades humanas de orden inferior.”

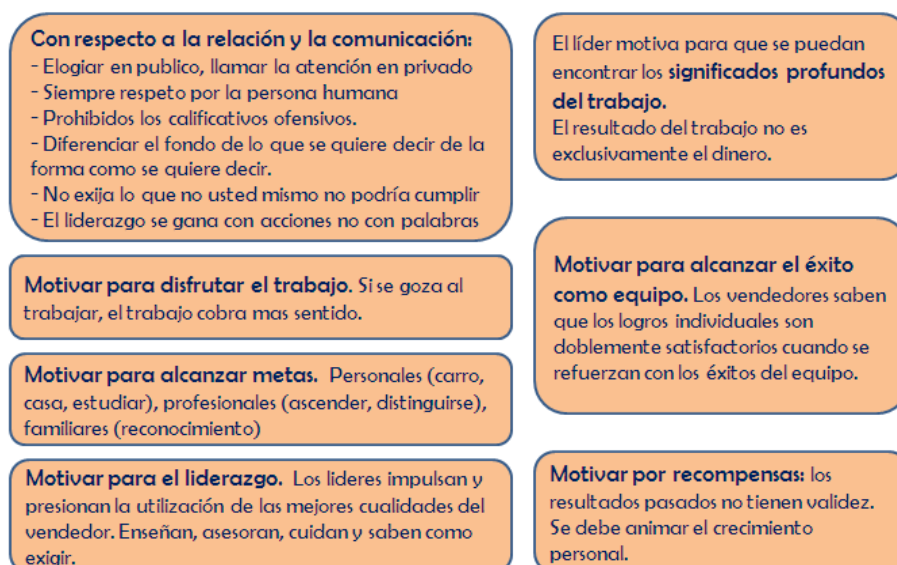
“Premios intrínsecos: son aquellos que los vendedores alcanzan principalmente por cuenta propia. Algunos de ellos son el sentimiento de realización, el crecimiento personal, y la valía individual, los cuales en suma se relacionan con necesidades humanas de orden superior”.

Por otro lado se encuentra la SATISFACCION del vendedor, definida como *“todas las características del trabajo que los representantes encuentran gratificantes, satisfactorias y plenas o que consideran frustrantes e insatisfactorias.”* Johnston y Marshall. *Administración de ventas*. 2009. P.201.

La satisfacción se da gracias a siete dimensiones: 1. El trabajo en sí mismo, 2. Los compañeros de trabajo, 3. La supervisión, 4. Las políticas y el apoyo de la empresa, 5. La remuneración, 6. Las oportunidades de progresar y los ascensos y 7. Los clientes.

El siguiente cuadro ilustra algunas prácticas de estilo y liderazgo que aumentan la motivación del vendedor por su trabajo:

Figura 39. Practicas de estilo y liderazgo que aumentan la productividad



Fuente: Cajiao, Juanita. Curso de liderazgo. M.B.A Icesi. 2010.

Por último cito de Johnston y Marshall (2009) en su libro *Administración de ventas*, y Johnston algunos tipos de carácter del vendedor y las maneras como se pueden orientar acciones de motivación.

Figura 40. Carácter de los vendedores y claves de motivación

CARÁCTER / TIPO	RASGOS	COMO MOTIVARLOS
Perfeccionista	Hacen lo correcto, autocríticos, responsables, pueden ser irascibles	Reconocer siempre sus logros, claridad en las reglas y normas
Ayudador	Cuidan de los otros, su prioridad es mantener relaciones, amistosos	Dar la "palmadita en la espalda" mas a título personal que en grupo
Realizador	Son eficientes, les motivan las metas retadoras, necesitan ganar siempre	Buscan reconocimiento publico . Responden al incentivo económico
Individualista	Sensibles a los retos personales y muy competitivos. Propensos a cambios de humor.	Reconocimiento permanente de su importancia. Dejarlos actuar
Observador	Alejados de los esquemas pero adaptables. Racionales y poco emocionales	Trabajan con su propio estilo. No responden a objetivos de desempeño grupal
Jugador en equipo	Leales, simpáticos, dudan de sus habilidades	Inclusión, validación, pertenencia
Entusiasta	Positivos, enérgicos, Pierden de vista las metas	Trabajar con compañeros enfocados en metas, reconocen todo tipo de motivación
Líder	Dominantes, protectores, rudos por fuera y blandos de corazón	Empoderarlos, delegar proyectos, retarlos
Conciliador	Rehúyen confrontaciones, concilian posiciones. Faltos de carácter en ocasiones	El éxito del grupo es su propio éxito.

Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.236. México D.F. McGraw Hill.

3.3 SELECCIÓN DE VENDEDORES

La implementación de la estrategia contempla otro capítulo de enorme importancia relacionado con la elección de un grupo humano encargado de asimilar conceptos, transmitir valores pensados y diseñados, captar expectativas y necesidades específicas, proponer soluciones consecuentes con tales expectativas y necesidades y ejecutar exitosamente lo que en conjunto denominamos el plan de ventas. Son precisamente los integrantes de la fuerza de ventas los encargados de llevar a feliz término semejante encargo. De allí que la selección de vendedores se constituya en una parte crucial en la etapa de implementación del programa de ventas.

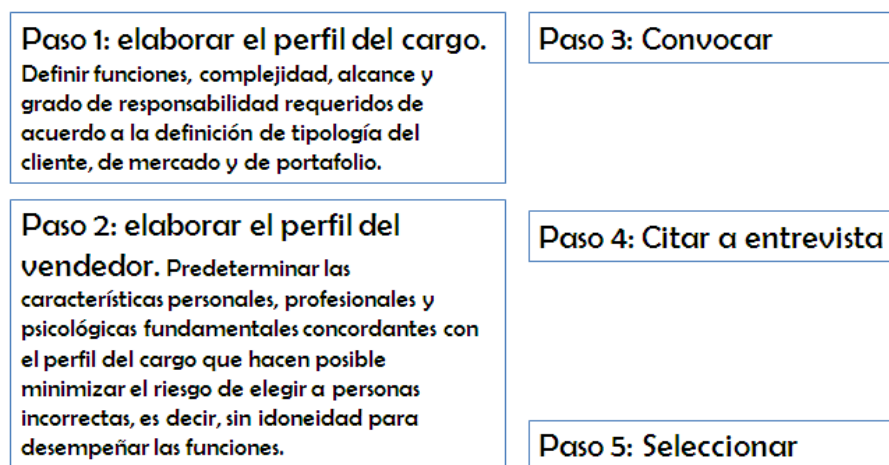
Los vendedores deben tener ciertas características deseables y es eso lo que debemos procurar buscar en los postulantes. Cuando me refiero a un "vendedor", no estoy haciendo referencia al estereotipo de personaje charlatán, embaucador y encantador de serpientes, sino a quien se encargará de recorrer profesionalmente el itinerario de ventas que lo lleve a partir de una cuidada

planificación y preparación, a detectar y satisfacer necesidades de clientes potenciales, estableciendo relaciones sólidas de largo plazo.

Algunas de esas características fundamentales son: Aptitud, vocación, proactividad, capacidad de comunicación y de escucha, confiabilidad, motivación por el resultado, orden y metodología, empatía, y responsabilidad, son algunos de los atributos buscados en los candidatos a la vacante de vendedor.

El siguiente es el proceso de selección de vendedores sugerido por los autores Johnston y Marshall (2009) en el libro Administración de ventas:

Figura 41. Proceso de selección de la fuerza de ventas



Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.251-274. México D.F. McGraw Hill.

De acuerdo a los autores Johnston y Marshall (2009) el proceso puede resumirse así:

Paso 1: La elaboración del perfil del cargo consiste en definir funciones, complejidad, alcance y grado de responsabilidad requerido de acuerdo a la definición de tipología del cliente, de mercado y de portafolio en términos de:

- Tamaño de los objetivos de venta en cantidades y pesos
- Tipología del cliente: industria, comercio, estado/nación, persona
- Tipo y complejidad del portafolio
- Grado de escolaridad del comprador.
- Grado de dificultad de la argumentación.
- Cobertura geográfica
- Niveles de responsabilidad y decisión requeridos
- Uso de recursos
- Remuneración

Paso 2: Una vez definido el perfil de cargo, es necesario construir el perfil del vendedor que desempeñara ese cargo. Los elementos que deben definirse son:

- Características personales: Rango de edad, género, ubicación geográfica, exigencias físicas, otros rasgos como estatura, peso, apariencia general.
- Entorno familiar: Estado civil, hijos.
- Escolaridad: Bachillerato, técnico, tecnólogo, Profesional, Magister.
- Áreas de conocimiento: ventas, mercadeo, administración, economía.
- Experiencia: Años y áreas de experiencia
- Rasgos de carácter u personalidad
- Competencias: habilidades específicas de trabajo, capacidad de expresión de ideas, calidad de expresión, uso de tecnología.
- Aspiraciones económicas y profesionales
- Se da por descontado que el perfil de vendedor debe incluir una alta dosis de vocación profesional.

Paso 3: Convocatoria: la convocatoria se refiere a la elección de las fuentes de candidatos a vendedor. La calidad no solamente cobija a las fuentes de candidatos postulantes en si como a la redacción de la convocatoria ya que son determinantes en el proceso de selección con miras a encontrar recurso humano con afinidad y riqueza de características del perfil del vendedor. Según los autores Johnston y Marshall (2009), esto ahorra tiempo y dinero en el proceso de selección y proporcionará los candidatos apropiados.

Hoy día existen fuentes en la internet como laborum.com, elempleo.com, computrabajo.com, bumeran.com y un sin número de oficinas caza talentos y de selección de personal especializados en convocatoria o iniciación del proceso de búsqueda de candidatos.

Paso 4: Entrevista: la entrevista debe ser un encuentro personal, distensionado en donde las dos partes logran encontrar coincidencias. No se debe adoptar la posición equivocada que la empresa es la única parte del proceso que elige. El vendedor también elige y por tanto es importante que exista claridad y amplitud en la información. Respecto a la entrevista, presento un formato que abarca todos los puntos claves que se deben conocer del candidato a vendedor:

Figura 42. Guía de entrevista para candidatos a vendedor

<p>1. Verifique todos los datos personales, nombres correctos, cédula, fecha de nacimiento, Direcciones y teléfonos, ciudad de residencia</p>
<p>2. Escolaridad: verifique instituciones, grado de formación, terminación completa o no De los programas académicos, fechas de graduación. Pregunte si tiene copia de los Títulos obtenidos.</p>
<p>3. Experiencia: verifique las empresas donde ha laborado haciendo énfasis en las fechas De ingreso y de retiro. Cerciórese de que no existen vacios de tiempo entre las fechas de Retiro de una empresa y de comienzo en la siguiente. Pregunte ampliamente sobre las funciones desempeñadas. Por ejemplo: Cual fue el principal logro obtenido en este cargo? Porque? Cual fue la principal dificultad que tuvo que enfrentar? Como la resolvió? Que parte de sus funciones eran las mas fáciles de hacer? Y las mas difíciles? Y las que Mas le gustaban? Y las que menos le gustaban?</p>
<p>Pregunte por los ascensos y reconocimientos obtenidos. Verifique los motivos de retiro Buscando descartar problemas de comportamiento (desordenes de personalidad, Problemas de honestidad, etc.)</p>
<p>4. Actitud, motivación y vocación para el cargo Pregunte: Que cargo elegiría si tuviera la posibilidad de elegir? Cual es el cargo que usted siempre ha soñado tener? Con que responsabilidades? Haciendo que tipo de tareas? En que tipo de compañía? Cual es su proyección y sus metas laborales? En cuanto tiempo cree usted las lograría?</p>
<p>5. Finanzas personales Haga una relación uno a uno de los gastos personales: Educación propia y de los hijos, arrendamiento / cuota de vivienda, mantenimiento de vehículo, alimentación, servicios públicos, entretenimiento, salud, seguros y ahorro (si lo hubiere). Pregunte como son compartidos los gastos del hogar.</p>
<p>6. Entorno familiar y social: verifique el estado civil, divorcios, actividad del cónyuge, hijos, padres y hermanos. Pregunte por las actividades en tiempo libre, si fuma, bebe, o practica algún tipo de deporte. Si tiene actividades sociales de que tipo de actividades se trata.</p>

Fuente: elaboración del autor

El capítulo de la Entrevista personal también considera la aplicación de pruebas psicotécnicas. Me refiero a continuación a dos pruebas complementarias, bastante comunes, pero de gran utilidad en el proceso de selección: 1. La prueba Wartteg y 2. La prueba IPV o inventario de personalidad para vendedores.

Figura 43. Principales pruebas psicotécnicas aplicadas en el proceso de selección de vendedores

Test de Wartegg: esta es una prueba grafica – proyectiva que ofrece la posibilidad de conocer el rendimiento individual, el comportamiento, la evaluación situacional y la toma de posición del individuo frente a aspectos determinados como: - Estructura del yo. - Posición frente al mundo - Manejo de relaciones interpersonales - Dinamismo y energía vital para el logro de objetivos - Utilización de los procesos de análisis, asociación y síntesis - Manejo de la ansiedad - Comportamiento ético frente a valores, entre otros. El ejercicio consiste en completar cada grafica de cada cuadro de acuerdo a su iniciativa.

Fuente: La red. Recuperado en octubre de 2010 de <http://www.lared.com.co/kitdeherramientas/Test/TestdeWartegg/testdewartegg.asp?clave=>

Escala	FD	PT
DGV	9	4
R+	22	6
A+	13	5
I+	7	8
II+	6	7
III+	5	5
IV+	4	2
V+	6	7
VI+	4	6
VII+	3	5
VIII+	0	2
IX+	5	6

El test IPV (inventario de personalidad para vendedores)

Es una prueba psicométrica de 87 preguntas para determinar la personalidad del vendedor mediante sus tres parámetros fundamentales: DGV (Disposición general para la venta) receptividad, agresividad; además de nueve factores adicionales, entre ellos, tolerancia a la frustración, empatía, control de sí mismo, combatividad, dominancia y seguridad

Fuente: Mancera consultores. Recuperado en octubre de 2010 de <http://www.mancera-consultores.com.mx/prueba-psicometrica-ventasoft.htm>

Paso 5: Seleccionar: si el gerente de ventas llega a esta parte final del proceso con la enorme duda de cuál de dos o tres candidatos debe elegir puesto que todos cumplen de manera notable con el perfil de vendedor, significa que el proceso de selección ha sido verdaderamente exitoso. Presento a continuación un modelo de ponderación de cualidades y características que ayuda a la toma de la decisión:

Figura 44. Calificación ponderada de vendedores en el proceso de selección

El proceso de selección podría ser calificado a través de la ponderación de las variables de análisis. Las ponderaciones las determina el equipo de selección encabezado por el Gerente de ventas y su valor es subjetivo:

	Ponderación	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3
Presentación personal	5,0%	5,0	4,0	3,0
Escolaridad	7,5%	4,0	5,0	3,0
Experiencia	25,0%	3,0	4,0	5,0
Vocación	12,5%	4,0	5,0	5,0
Empatía	7,5%	5,0	4,0	3,0
Orden financiero	5,0%	4,0	3,0	4,0
Calidad expresiva	12,5%	5,0	3,0	4,0
Entorno familiar	10,0%	4,0	2,0	4,0
Calificación subjetiva	15,0%	5,0	4,0	3,0
Total	100,0%	4,2	3,8	4,0

Fuente: elaboración del autor

En este caso la decisión debería inclinarse por el candidato 1. Obsérvese que existe una variable que se denomina “calificación subjetiva”, la cual considera incluso el grado de cercanía o proximidad con el candidato en ideología, forma de proceder, ser o actuar.

¿QUIEN ES EL RESPONSABLE DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE VENEDORES?

En concepto del autor de la tesis, la autoridad y responsabilidad de reclutar y seleccionar los individuos que conformarán los equipos de trabajo, es indelegable por parte del gerente de ventas o líder de ejecución del programa de ventas.

Dependiendo del tamaño de la compañía el gerente de ventas puede asumir más o menos funciones y/o bien podría contar con la asesoría y apoyo del departamento de recursos humanos o de una oficina de selección de personal.

El tamaño de la compañía igualmente podría significar la existencia de una organización de ventas más compleja con unidades de negocio o zonas geográficas, cada una de las cuales podría estar a cargo de supervisores o

directores de grupos de trabajo. En este caso cada director o supervisor es responsable primario y directo de la elección de su equipo de vendedores puesto que la imposición de candidatos por parte del gerente de ventas (superior en línea directa) inhiere de la responsabilidad del resultado al supervisor. No por ello, el gerente de ventas o líder del programa está eximido de la responsabilidad de participar de manera activa con voz y voto en el proceso de selección. El proceso debe en lo posible ser discutido y consensuado entre las partes interesadas.

El gerente de ventas debe tomar consciencia de la importancia de participar activamente en la conformación consistente de grupos de trabajo responsables o bien del éxito o del eventual fracaso de la ejecución de la estrategia comercial.

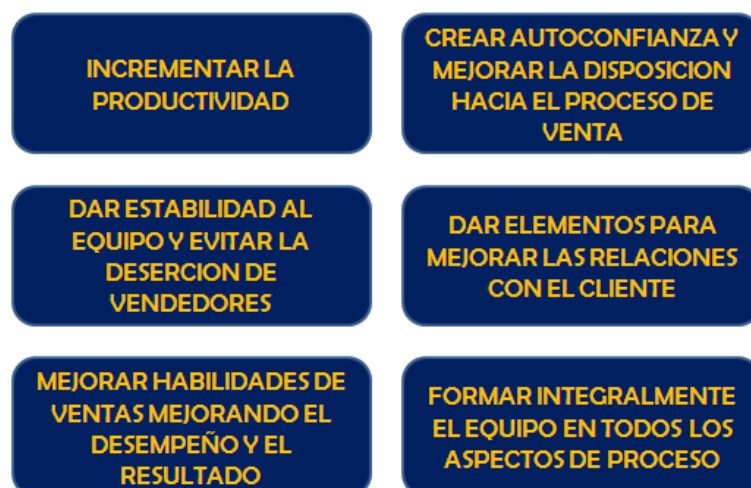
3.4 ENTRENAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS

“Cuanto más sudas practicando, menos sangras en la batalla” (anónimo).

El entrenamiento de la fuerza de ventas es otra de las grandes responsabilidades de la gerencia de ventas. ¿Cabe preguntar entonces: porque es tan importante el entrenamiento de los equipos de venta? ¿Entrenar para qué?

Las siguientes son las razones por las cuales es fundamental el entrenamiento de la fuerza de ventas:

Figura 45: Razones fundamentales para entrenar a la fuerza de ventas



Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.306-308. México D.F. McGraw Hill.

Los equipos no entrenados no son consistentes con los principios corporativos, con la estrategia de mercadeo y con el programa de ventas. La compañía tendrá vendedores actuando bajo su propio criterio, actuando como estrategias comerciales ya que el vacío del “Que hacer” y “como hacerlo” queda automáticamente resignado a sus posibilidades y capacidades.

La compañía debe suplir con generosidad a través del entrenamiento desde la fundamentación empresarial hasta la psicología del cliente, pasando por portafolio, procesos, técnicas, argumentación, tecnología, administración de territorio, y muchos temas más que hacen parte de la implementación exitosa de la estrategia de ventas.

3.4.1. DISEÑO DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO

Johnston y Marshall (2009) plantean que el diseño del plan de entrenamiento parte del descubrimiento de las necesidades de capacitación. En este paso se deben definir los conocimientos necesarios que deben adquirir los vendedores para tener un desempeño sobresaliente. Se recomienda analizar el trabajo de campo, observar y validar con el grupo cuales aspectos de su trabajo no son de su dominio pleno y requieren ser reforzados en aras de ganar confianza.

Conocidas las necesidades de conocimiento, se deben establecer los objetivos del programa de entrenamiento en función de los grandes temas que deben ser desarrollados en profundidad.

Posteriormente, se debe elaborar e implantar el programa. En esta etapa se debe desarrollar el contenido del programa, programación de sesiones, participantes, prácticas, metodologías y quizás definir si el programa de entrenamiento debe ser realizado bien por el personal de la empresa o debe ser tercerizado en empresas especializadas.

Como todo proceso, el plan de entrenamiento debe tener una evaluación y revisión en cuanto al alcance y logro de los objetivos propuestos.

Figura 46: Diseño de un programa de entrenamiento.



Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.310. México D.F. McGraw Hill.

El desarrollo del plan de entrenamiento debe contemplar temas básicos como por ejemplo:

- Conocimiento del producto o servicio. El producto o servicio debe ser no solamente conocido teóricamente, su ficha técnica, sus insumos y procesos, sus beneficios y valores agregados, sino que debe ser experimentado y vivido por el vendedor con el ánimo de establecer compromiso emocional con el portafolio. Ningún representante de ventas está en capacidad de vender un producto o servicio que no haya generado credibilidad en el vendedor y del cual el mismo no pueda generar un testimonio positivo.
- Comportamiento del mercado o industria. El vendedor debe conocer el entorno competitivo, pares en el mercado en el que participa, conocimiento de los perfiles de cliente, expectativas y necesidades, oportunidades y amenazas, etc.
- Administración de tiempos y territorios. Mecanismos y metodologías para administrar los programas de trabajo en cuanto capacidad de trabajo, frecuencias de visita, duración de visitas, tiempos de trabajo en oficina y en campo, etc.
- Procedimientos administrativos, procesos, logística. El vendedor debe conocer las posibilidades y limitaciones administrativas, de producción y de logística de su compañía ya que debe establecer compromisos ciertos con sus clientes. Los vendedores no pueden comprometer a su compañía con promesas no cumplibles y el cliente al mismo tiempo puede planear sus procesos de abastecimiento a partir de pronósticos reales.
- Tecnología. El uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, útiles en el desempeño de sus funciones.
- Estrategia de mercadeo y de ventas. La estrategia de la compañía, así como los objetivos, deben bajar y ser parte del conocimiento de los vendedores. Las estrategias deben ser compartidas con quienes tienen la responsabilidad de su ejecución.
- Política y ordenamiento comercial. Política de descuentos, plazos, recursos comerciales.
- Conocimiento de la compañía: historia, estrategia y principios corporativos, cultura empresarial, funcionamiento general.

- Técnica de ventas: aproximación, argumentación, técnicas de negociación, psicología del comprador, cierre de negocio, planeación de la demanda, mantenimiento de la negociación y servicio postventa.

3.4.2 TECNICAS DE ENTRENAMIENTO MODERNAS – COACHING

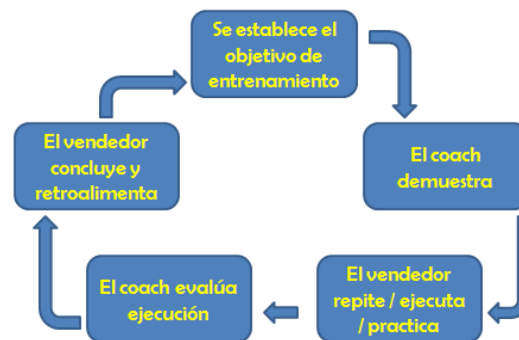
El *COACHING* procede del verbo inglés *to coach* que significa entrenar. De acuerdo a la experiencia del autor en la aplicación de esta técnica de entrenamiento podría definirla como una técnica guiada, práctica y vivencial del proceso comercial por parte del vendedor con acompañamiento y seguimiento cercano del entrenador / capacitador. Durante el proceso, el vendedor descubre y pone en práctica conceptos y conocimientos adquiridos del marco teórico del entrenamiento de manera que puede aprender las técnicas de venta y fijarlas en su mente de manera más firme e intensa que solamente la exposición de un concepto por parte de un entrenador en un ambiente de aula o en el mejor de los casos, superior a lo que puede suceder en una clínica de ventas en donde el ambiente es simulado y alejado de la realidad.

Según Johnston y Marshall (2009), autores del texto guía de esta tesis, el coaching debe reunir unas características que aseguran el éxito del entrenamiento:

- Claridad: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- Apoyo: Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- Construcción de confianza: Permite que las personas del equipo sepan que el coach cree en ellas y en lo que hacen. Señala tanto los éxitos ocurridos como las fallas. Revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorga reconocimiento detrás del triunfo.
- Mutualidad: Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, el coach debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas.
- Perspectiva: Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo.
- Riesgo: El coach permite que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

- Paciencia: El tiempo y la paciencia son claves. Siempre que sea posible el entrenador debe evitar respuestas “viscerales”, ya que pueden minar la confianza del equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
- Confidencialidad: Las mejores coach son aquellos que logran mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, como base de la confianza y credibilidad como líder.

Figura 47: pasos para abordar temas de entrenamiento vía “coaching”



Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.308-326. México D.F. McGraw Hill.

Definir el objetivo del entrenamiento: se debe establecer un objetivo claro sobre el cual se desea hacer el proceso de coaching. El vendedor debe estar consciente hacia donde se dirige el esfuerzo del entrenamiento.

El coach demuestra: El proceso inicia con una demostración del coach de la manera como se ejecuta la acción objetivo.

El vendedor repite, ejecuta y practica: el ejecutivo debe repetir el proceso al menos cinco veces en presencia de su coach hasta que se logra un nivel de ejecución aceptable de la técnica.

El coach evalúa la ejecución: deja constancia de los aspectos positivos y de los aspectos que deben ser mejorados conscientemente en la práctica sin acompañamiento.

El vendedor concluye y retroalimenta: como parte final del ejercicio el vendedor hace conscientes sus avances y autoevalúa su avance. En cualquier momento puede solicitar nuevamente acompañamiento. Terminado el aprendizaje del tema en cuestión, se inicia nuevamente el proceso con otros objetivos distintos.

3.5. COMPENSACION DE LA FUERZA DE VENTAS

Es uno de los aspectos más complicados de la gerencia de ventas. Consiste en diseñar el sistema a través del cual los vendedores reciben una contraprestación justa por su trabajo guardando equilibrio con las posibilidades financieras de la empresa. Este sistema de compensación debe cumplir con varias características:

- El plan debe ser financieramente equilibrado y ajustado con los márgenes de la compañía
- El sistema de compensación se convierte en un gerente de ventas pasivo ya que enviará al vendedor exactamente a lograr el resultado de acuerdo a la manera como el perciba que puede ganar más dinero. Por este motivo fundamental el sistema debe estar alineado con los objetivos estratégicos.
- El sistema debe ser medible y fácil de liquidar
- El sistema de remuneración además debe ser sencillo y fácil de entender
- El sistema de remuneración debe incluir elementos fijos y variables de ser posible.
- Se debe tener en cuenta que el recaudo es la finalización del proceso de venta. El incentivo en todo o en parte debe contener algún elemento ligado al recaudo.
- El gerente de ventas debe asegurarse que el sistema compensa el resultado más que la actividad
- Un sistema de compensación está bien diseñado cuando le da al mejor vendedor la mejor compensación y al vendedor de menor desempeño la compensación más baja.
- El plan debe ser pensado de largo plazo, por tanto este debe ser muy bien diseñado ya que es muy difícil generar cambios sin traumatismos
- El sistema de compensación debe premiar, nunca penalizar.
- La prueba de fuego del plan de remuneración es la manera como permite el logro de resultado producto de una ejecución acorde al programa de ventas.

Los siguientes son probables componentes de un sistema de remuneración. Un esquema de compensación puede contener uno o varios de los siguientes elementos:

Figura 48. Ventajas / desventajas de los componentes del salario del vendedor

Componentes fijos	Ventajas	Desventajas
Sueldo fijo	1. Ofrece seguridad y tranquilidad al vendedor. 2. El garantizado es útil para los vendedores de nuevas zonas. No debe aplicar para vendedores nuevos en zonas trabajadas	1. No hay motivación para hacer un esfuerzo extra. El ingreso es igual independiente del resultado 2. Se requiere mayor supervisión ya que los vendedores no tienen una fuerza motivadora
Sueldo garantizados		
Auxilio de vehículo		
Auxilio de celular		
Auxilio de alimentación		
Seguros de vida, funerarios, educación, salud, vehículo		
Componentes variables	Ventajas	Desventajas
Comisión sobre venta en pesos	1. Son una fuerza motivadora y propiciadora del resultado. 2. El ingreso del vendedor va ligado financieramente al resultado de la compañía. 3. Estimula el logro de los objetivos estratégicos	1. No blindo a la fuerza de ventas de las malas épocas. 2. Puede causar deserción. 3. Puede propiciar malas practicas en aras de un mejor ingreso. 4. Puede sesgar el servicio
Comisión sobre venta en unidades		
Comisión sobre ejecución presupuestal		
Comisión general sobre recaudos		
Comisión sobre días de recaudo		
Comisión por clientes activos periodo		
Componentes excepcionales	Ventajas	Desventajas
Bonos por cumplimiento de presupuestos	1. Generan sentido de pertenencia 2. Mejoran la actitud hacia un trabajo consistente en el tiempo. 3. Motiva el logro de resultados de mediano y largo plazo	1. Puede exceder los márgenes de producto. 2. Imposibles de desmontar sin traumatismos
Bonos por rentabilidad de la operación		
Concursos de ventas		
Primas extralegales ligadas al resultado		
Auxilios de educación		

Fuente: elaboración del autor

En la siguiente tabla se exponen varios modelos de compensación variable con base en las propuestas de remuneración de los autores Johnston y Marshall (2009) en su libro Administración de ventas:

Figura 49. Modelos de compensación variable para vendedores

TIPO DE COMISION	EJEMPLO APLICACIONES
Comisión en pesos por unidad	\$800 por paca vendida
Comisión porcentual sobre ventas	3% sobre ventas netas después de descuentos y antes de impuesto
Comisión incremental sobre recaudos	5% / recaudos antes de 30 días 4% / recaudos 31 y 40 días 3% / recaudos 41 y 50 días
Comisión incremental sobre presupuesto de ventas	Valor porcentual sobre las ventas que crece en la medida que la ejecución de presupuesto igual es incrementada
Comisión por línea de producto	Valor porcentual diferencial dependiendo de la línea de producto
Comisión por cliente	Valor estimado en pesos por cada cliente efectivo
Comisión ponderada integral	Es un valor en pesos fijo que contiene ponderaciones por temas. Ejemplo: establecer un valor incentivo: \$500.000 40% = \$200.000 se gana por ejecución presupuestal en pesos 30% = \$150.000 se gana por lograr meta de recaudos 20% = \$100.000 se gana por lograr objetivo de clientes activos 10% = \$50.000 se gana por evaluación de desempeño
Comisión combinada	Tabla en donde se combinan dos variables y se obtiene un valor de incentivo para cada cruce de variables. Ejemplo: ventas vs. distribución

Fuente: elaboración del autor

4. CAPITULO III - EVALUACION Y CONTROL DEL PROGRAMA DE VENTAS

La tercera y última función estratégica de la gerencia de ventas después de formular e implementar el programa de ventas, se refiere a la evaluación y control que debe ejercer sobre el mismo como parte de todo proceso administrativo.

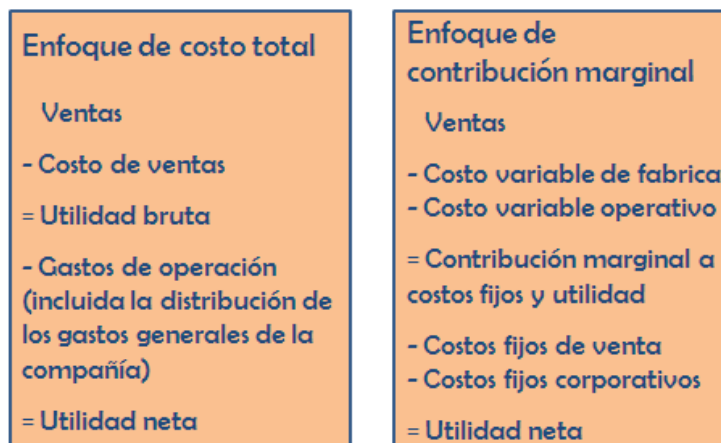
4.1 ANALISIS DE COSTOS: INGRESOS, GASTOS Y MARGINALIDAD

Para la gerencia de ventas, el alcance del análisis de costos tiene dos dimensiones:

1. Observar la estructura del gasto operativo de ventas con el ánimo de conocer el costo de distribución.
2. Analizar la estructura de costos fijos y variables de la compañía para que a través de ejercicios de prorrateo se logren determinar niveles de punto de equilibrio y resultado para los territorios, zonas de venta y líneas de producto.

Igualmente la gerencia de ventas tiene dos enfoques del análisis de costo:

Figura 50. Enfoques de la gerencia del análisis de costos



Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.401. México D.F. McGraw Hill.

La técnica más relevante para establecer un sistema de costeo, se denomina COSTO BASADO EN ACTIVIDADES ò ABC. La bondad de este método radica en la posibilidad de asignar costos a los tres grandes objetivos de medición: a. Grupos de productos b. Clientes y c. Territorios de venta.

El punto de partida basado en un buen sistema de información es tener la capacidad de determinar la magnitud de ingresos, costos y gastos directos

vinculados con líneas de producto, clientes o territorios. Estas partidas por lo general se refieren al volumen de ventas del producto A, las ventas hechas al cliente X, o el tamaño de las ventas del vendedor o de la zona N. De igual manera los costos y gastos deben ser los que tienen aplicación directa a estos objetivos de medición.

Por otro lado existen costos indirectos. Son costos y gastos constituidos como partidas generales, sobre las cuales se deben establecer criterios de distribución para conocer qué proporción de ellos corresponde a productos, clientes o territorios. De cualquier manera no son asignables de manera directa. La siguiente tabla ilustra la manera como son concebidos los denominados grupos de costo funcional.

Figura 51. Grupos de costos funcionales

Grupo de costos funcionales	Base de distribución		
	A productos	A clientes	A territorios
Ventas - costos directos			
Son ingresos y gastos directos de cada una de las bases de distribución. Son fácilmente diferenciables	Ventas de productos. Comisiones, fletes, incentivos y demás gastos operativos vinculados directamente a los productos	Ventas a clientes. Comisiones, fletes, incentivos y demás gastos operativos vinculados directamente a los clientes	Ventas a un territorio. Comisiones, fletes, incentivos y demás gastos operativos vinculados directamente a un territorio
Costos indirectos			
Son costos y gastos que siendo partidas generales deben ser distribuidos de acuerdo a criterios. Se contempla: publicidad, promociones al consumidor, almacenamiento, manejo y flete, procesamiento de pedidos	Distribución por participación de las líneas de producto en las ventas o en la utilidad bruta	Distribución por participación de los clientes en las ventas o en la utilidad bruta	Distribución por participación de los territorios en las ventas o en la utilidad bruta

Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.407. México D.F. McGraw Hill.

Establecidos los criterios de manejo, enfoque y clasificación de costos, la gerencia de ventas estaría en capacidad de controlar algunos de los más importantes parámetros de control de la operación:

Figura 52. Parámetros de control de operación comercial

<p>Cual es el nivel de apalancamiento operativo? Entendemos por apalancamiento Operativo, el grado en el que la empresa incurre en costos fijos de operación. Es alto el nivel de costos fijos de operación de ventas?</p>
<p>Cual es el costo relativo de distribución? Costo de distribución = (costos totales de distribución / ventas) x 100</p>
<p>Cual es la contribución porcentual o margen de utilidad? Contribución % = (utilidad bruta / Ventas) x 100</p>
<p>Cual es el margen neto de operación? Margen neto de operación = (resultado neto / ventas) x 100</p>
<p>Cual es el punto de equilibrio en pesos y unidades? Punto de equilibrio en pesos = Costos fijos de operación / (1 – Costos variables %) Punto de equilibrio en unidades = Punto de equilibrio en pesos / precio prom. venta</p>

Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.415. México D.F. McGraw Hill.

4.2. EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL VENDEDOR

El desempeño del vendedor es el segundo aspecto sobre el cual la gerencia de ventas debe ejercer evaluación y control. El objeto de controlar y evaluar no es en sí, un comportamiento obligado de cualquiera que se precie ser gerente de un grupo humano.

La gerencia de ventas moderna ejerce control y evalúa el desempeño del vendedor para descubrir las oportunidades de desarrollo del funcionario, para formular conjuntamente planes de acción que conduzcan al mejoramiento y desarrollo personal y profesional al interior de la organización de cada uno de los integrantes del equipo de ventas. En últimas, la evaluación y el control deben tener un objeto constructivo, que aporte verdaderamente al crecimiento de la organización a través del crecimiento mismo de las personas dentro de un clima laboral favorable y propiciador.

La evaluación de desempeño del vendedor contiene dos partes:

4.2.1. EVALUACION CUANTITATIVA O POR INDICADORES DE GESTION

El control del resultado producto del diseño de un plan de ventas debe ser verificado cuantitativamente de manera sistemática y periódica. Para tal efecto, la administración de ventas debe diseñar indicadores o índices constantes en el tiempo con el ánimo de señalar la trazabilidad del resultado. La trazabilidad debe estar en función de variables como: 1. La cantidad de unidades, clientes, pesos, pedidos, etc. 2. El crecimiento entre periodos y 3. La ejecución presupuestal. En nuestro caso algunos indicadores sugeridos son:

Figura 53. Ejemplo de diseño de indicadores de gestión

Precio promedio = ventas en pesos / unidades vendidas	Coincide el precio prom. presupuestado con el precio prom. real del periodo?
Cientes efectivos = Clientes compradores / Visitas	Coincide el indicador de efectividad real con el presupuestado?
Pedido prom. unds = Unds. vendidas / total pedidos	Coincide el indicador de pedido prom. Real con el presupuestado?
Mezcla de portafolio = cant. de referencias / pedidos	Coincide el indicador de mezcla de portafolio real con el presupuestado?
Recompra = No. Pedidos totales / clientes efectivos	Coincide el indicador de recompra real con el presupuestado?
Prom. Compra cliente = Venta unds. / clientes efectivos	Coincide el indicador de prom. Compra cliente con el presupuestado?

Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.433. México D.F. McGraw Hill.

4.2.2. EVALUACION CUALITATIVA

Las mediciones subjetivas de desempeño se basan en las percepciones del evaluador respecto a la calidad del trabajo del vendedor desde una perspectiva conductista.

Por ser subjetiva está sujeta a sesgo, es decir, a diferencias respecto a la realidad objetiva. Por tal motivo, es importante tratar de respaldar la evaluación subjetiva con indicadores de gestión en todos los aspectos de la evaluación.

Algunos aspectos que se deben cuidar en las evaluaciones de desempeño son:

- No tomar la personalidad del individuo como tema de evaluación. De hecho no se debe calificar ningún aspecto de tipo personal.
- La evaluación se refiere a la ejecución de acertada de procedimientos y conductas estrictamente relacionadas con el desempeño comercial (laboral) del vendedor.
- Según Johnston y Marshall (2009), se debe evitar el efecto halo, es decir, un sesgo derivado de la evaluación de una conducta a partir de la cual se afectan o son influidas las demás.
- En la evaluación cualitativa o subjetiva debe haber equilibrio entre laxitud y rigidez. Vale decir que en la evaluación debe participar el evaluado, quien tiene derecho a contra argumentar. El evaluador debe conservar una posición equilibrada.

Los autores Marshall y Johnston (2009), presentan un interesante modelo de evaluación cualitativa denominada ECBC o Escala de Clasificación Basada en la Conducta.

El modelo ECBC busca evaluar conductas y otros criterios considerados fundamentales para el buen desempeño y sobre los cuales los integrantes de la fuerza de ventas tienen pleno control. Cada una de estas conductas o criterios debe igualmente tener una descripción de las diferentes actitudes respecto a esta conducta. Se trata de establecer una escala en la que es claramente determinable lo que se considera comportamiento plenamente correcto y comportamiento plenamente errado o incorrecto. A cada una de estas conductas se asigna una escala de valor o anclas sobre las cuales se ubica y califica la actitud o comportamiento del vendedor respecto al aspecto evaluado. Los pasos a seguir para la clasificación ECBC son:

Figura 54. Metodología ECBC para evaluar conductas

Paso 1: determinar FCE – factores cruciales de éxito. Participa: fuerza de ventas
Paso 2: para cada FCE encontrar incidentes cruciales, es decir, incidentes de buen y mal Desempeño identificados claramente por el grupo.
Paso 3: ordenar y dimensionar los incidentes cruciales en una escala de valor y organizar Por anclas o niveles de mayor a menor (mínimo 4 - máximo 8).

Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.441. México D.F. McGraw Hill.

El siguiente es un ejemplo de aplicación de la metodología ECBC al parámetro “puntualidad y presentación adecuada de informes”. Previamente, la fuerza de ventas y el gerente de ventas han abordado el Paso 1, es decir, determinado y reconocido que la puntualidad es un factor crucial de éxito (FCE) y por lo tanto debe ser medido.

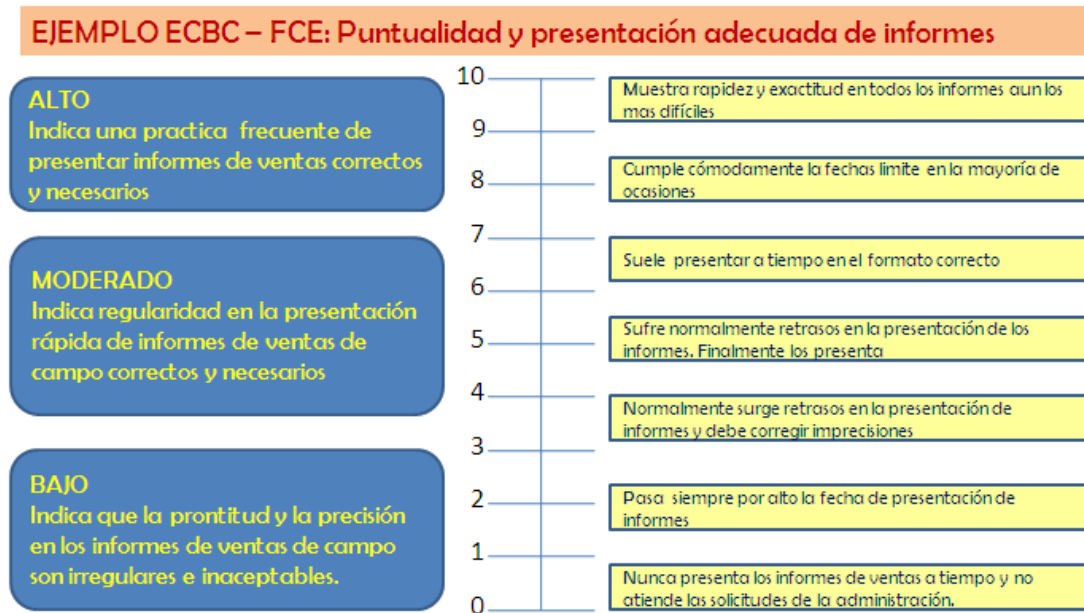
En el paso 2, el grupo identifica 10 incidentes de buen y mal desempeño y los clasifica en 3 grupos de desempeño: alto, moderado y bajo llamados anclas.

En el paso 3, cada ancla está constituida por no más de cuatro incidentes de desempeño los cuales se han organizado de acuerdo al criterio de bueno a malo, de más a menos, etc.

Por último, finalizado el periodo de evaluación el gerente de ventas y su vendedor clasifican el comportamiento en una de las escalas asignadas para la variable puntualidad.

De esta manera se pretende evitar el sesgo por parcialidad subjetiva cuando una variable como “puntualidad y presentación adecuado de informes” es sometida a consideración sin un criterio de clasificación que oriente de una mejor manera la calificación del comportamiento.

Figura 55. Ejemplo de aplicación de la metodología ECBC



Fuente: Johnston, M. Marshall, G. 2009. *Administración de ventas*. 9ª. Ed., p.443. México D.F. McGraw Hill.

5.0 CAPITULO IV - CGV – CALIFICACION DE LA GERENCIA DE VENTAS HERRAMIENTA PARA LA EVALUACION DE LA GERENCIA DE VENTAS

Los primeros tres capítulos de este documento, establecen un marco teórico de 360 grados de todos los elementos que le dan a la gerencia de ventas el estatus de moderna, de criterios globales y de alta vocación y capacidad para enfrentar entornos de alta competitividad.

Entendemos por Proceso de evaluación de desempeño de 360 grados, *“una autoevaluación de todos los elementos de desempeño posibles relacionados con subalternos, compañeros y jefes, la cual es vista como una importante herramienta de desarrollo y que ofrece al empleado una oportunidad de reflejarla en su propio desempeño e igualmente incorporar su perspectiva en la evaluación final”*: Stanley, M. October 1998. Harvard business school. *The firmwide 360 degrees performance evaluation process*.

El presente capítulo describe la manera como el autor ha diseñado una herramienta que permite a cualquier gerente de ventas autoevaluarse, obteniendo una calificación que representa el grado en que tanto él, como su compañía, se aproximan a ese modelo de gerencia de ventas moderna, global y competitiva que se ha descrito.

La herramienta igualmente está acompañada de una serie de sugerencias o recomendaciones de lo que tanto el autor como sus fuentes, consideran debería ser un desempeño óptimo para cada uno de los temas evaluados.

No significa lo anterior, que dichas recomendaciones y opiniones deban ser estrictamente tenidas en cuenta como verdad única. Cada gerente de ventas y cada empresa deberá hacer su propia evaluación y validar hasta qué punto las recomendaciones y opiniones tienen aplicabilidad.

Para el autor es más que satisfactorio que la herramienta diseñada en esta tesis sea considerada por el gerente de ventas como una lista de verificación útil de los temas clave de desempeño, de manera llame su atención el análisis de su estatus respecto a cada ítem y posteriormente le permitan formular para sí mismo y para su empresa un plan de acciones de mejoramiento. Si esta recomendación es acogida, para el autor será su mejor recompensa.

5.1. SELECCIÓN Y CLASIFICACION DE TEMAS

La selección y clasificación de los temas o elementos que conforman una gerencia de ventas moderna han sido considerados a partir de tres valiosas fuentes de información acerca del tema:

1. Libros y publicaciones como el texto base de Johnston y Marshall (2009), Administración de ventas de la editorial McGraw Hill, sobre el cual se ha levantado el plan de contenido de este documento.
2. Entrevista en profundidad con Carlos Alberto Sánchez Moreno, quien es un experto en temas de distribución en el país, dada su trayectoria como gerente de área y docente en prestigiosas universidades de Antioquia y la Costa.
3. Programas académicos de administración de ventas de Universidades reconocidas mundialmente como el Tecnológico de Monterrey en México, y la temática del diplomado de gerencia de ventas del la Universidad Icesi en convenio con la Eafit de Medellín.

Como ya lo hemos mencionado anteriormente, los temas se clasifican en tres grandes grupos: 1. Diseño del programa o estrategia de ventas 2. Implementación del programa de ventas y 3. Control y evaluación del programa de ventas.

El cuestionario consta de 46 preguntas en total. Existen 38 preguntas con respuestas calificadas cuantitativamente y 8 preguntas con respuestas informativas que no son susceptibles de calificación dado que la respuesta no es buena o mala. Ejemplo: ¿cuál es la actividad económica de su empresa?

5.2. PONDERACIÓN DE RESPUESTAS Y CALIFICACIÓN

Las preguntas de evaluación formuladas en la herramienta son cerradas, de selección múltiple con una sola respuesta o varias respuestas, que el evaluado puede considerar apropiadas luego de su análisis y valoración del tema. Algunos ejemplos de posibles respuestas y su ponderación son:

- a. Respuesta según el grado de aplicabilidad de una variable: alto (2 puntos), medio (1 punto), bajo (0 puntos).
- b. Respuesta según la existencia Si (1 punto) o No (0 puntos) de la aplicabilidad de una variable.
- c. Respuesta según la calificación de 1 a 5 de la aplicabilidad de una variable. La ponderación de la respuesta es la misma calificación.

- d. Respuesta según la elección de una o varias posibilidades o aplicaciones a una variable. (cada variable elegida se pondera con un punto, una variable no elegida tiene 0 puntos).

En las páginas siguientes y dado que cada pregunta tiene un objetivo particular, se hace necesario explicar para cada una de ellas el criterio de ponderación que finalmente será tenido en cuenta para establecer el puntaje de desempeño de la gerencia de ventas en los diferentes subtemas y en el desempeño general.

Cualquier persona puede aplicar el cuestionario a través de la página:

www.e-encuesta.com ò siguiendo el siguiente link:

<http://www.e-encuesta.com/answer.do?testid=pi6rfilTl0BU=&uid=kjarango63%40hotmail.com&uid2=1235108>

La siguiente es la tabla que resume la estructura de la herramienta de evaluación de 360 grados en cuanto temas, subtemas, preguntas, ponderaciones y puntajes.

Figura 56: Estructura de la herramienta de evaluación 360 grados de la gerencia de ventas. (1)

CAPITULO	Cantidad de preguntas	Preguntas informac.	Preguntas calificadas	Puntaje máximo	Calificación de capítulo	Calificación total
Información preliminar	6	4	2	4	10,00	0,11
Diseño del programa de ventas	15	3	12	110	10,00	2,93
Entorno externo	3	1	2	4	0,36	0,11
Entorno interno	1	0	1	16	1,45	0,43
Diseño del proceso de venta	2	0	2	14	1,27	0,37
Organización del departamento de ventas	2	2	0	0	-	0,00
Estrategia de manejo de información	7	0	7	76	6,91	2,03
Implementación programa de ventas	17	1	16	193	10,00	5,15
El desempeño del vendedor	2	0	2	56	2,90	1,49
Motivación de la fuerza de ventas	2	0	2	49	2,54	1,31
Selección y reclutamiento fuerza de ventas	5	0	5	31	1,61	0,83
Entrenamiento de la fuerza de ventas	3	0	3	24	1,24	0,64
Compensación del equipo de ventas	5	1	4	33	1,71	0,88
Evacuación /control programa ventas	8	0	8	68	10,00	1,81
Análisis de costos de operación comercial	3	0	3	22	3,24	0,59
Evaluación de desempeño del vendedor	5	0	5	46	6,76	1,23
Total	46	8	38	375		10,00

Fuente: elaboración del autor

(1) Nota importante: El autor espera que la herramienta sea constructiva y da recomendación algunas posturas frente a la manera de utilizarla: El gerente de ventas sin prevención, puede reconocer que existen temas que pueden estar en etapa de desarrollo o implementación, inconclusos o si se quiere, pudieran ser desconocidos e inaplicados en la empresa. Se espera igualmente, que sus superiores, asuman que la herramienta es una oportunidad para establecer planes que construyan mejores desempeños de cara a los retos de una economía globalizada y estimulen al gerente de ventas para que avance en este sentido.

A continuación se presenta una tabla que contempla con todo detalle, el diseño de la herramienta de autoevaluación. Se puede observar que cada una de sus preguntas es articulada por cada uno de los temas que son referidos en el marco teórico.

Adicionalmente al relacionamiento de las preguntas a los temas y subtemas del marco teórico, cada una de estas preguntas está acompañada de su respectiva ponderación y una recomendación / acción que corresponde al “deber ser” desde el punto de vista académico.

Debo resaltar, que las compañías y sus gerentes de ventas, tienen absoluta libertad de considerar no solamente si un tema tiene aplicación a su operación, sino si la recomendación / acción sugerida tiene validez para su programa de ventas y estrategia corporativa.

6.0 CAPITULO V: APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACION

El autor ha señalado en varias ocasiones que el objeto de esta tesis es lograr que un gerente de ventas en particular aplique una herramienta de autoevaluación denominada “Evaluación de 360 grados de la gerencia de ventas” y logre obtener un estado de evolución de su gestión que ayude a mejorar el desempeño de su programa de ventas dentro de los criterios de modernidad aplicados por empresas de clase mundial.

El autor advierte entonces de igual manera, que la tesis de ninguna manera está orientada a una investigación cuantitativa formal del comportamiento o gestión de la gerencia de ventas, lo cual implicaría análisis e interpretación de datos de acuerdo a criterios técnicos.

El autor utiliza la siguiente entrevista en profundidad, dentro de las técnicas de investigación cualitativa para establecer temas fundamentales que ameritan análisis y son generadores de controversia, con el fin de imprimirle a la tesis la profundidad que se espera de una aplicación a nivel de maestría en administración.

6.1 ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON EL SR. CARLOS ALBERTO SANCHEZ

Carlos Alberto Sánchez Moreno, es un administrador de empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, experto en el tema de la gerencia de ventas toda vez que ha ocupado importantes cargos en esa posición en empresas como Carvajal, Laboratorios Lily, Aces, Aerorepublica, Coninsa Ramón H – Inmobiliaria y Alimentos Friko entre otras. Hoy día es docente universitario en Eafit, Ceipa y Universidad del Caribe y es miembro de junta directiva de al menos seis empresas industriales, comerciales y de servicios. Es columnista permanente de la revista Tiempo de mercadeo y a participado en importantes foros relacionados con los temas de la gerencia de ventas en calidad de conferencista y expositor.

Para el autor es un privilegio y un honor poder haber tenido su invaluable apoyo a esta entrevista en profundidad que enriquece profundamente los temas de la gerencia de ventas que hacen parte de este documento.

Autor: ¿Verdaderamente el gerente de ventas está en capacidad de predecir que va a pasar con los entornos y el efecto que va a tener en los resultados

especialmente cuando no van a ser favorables? ¿Qué puede hacer un gerente de ventas en este sentido?

Carlos Sánchez: Mira, es en mí parecer es una falacia. Te hago referencia al libro “ El redescubrimiento del hombre” de Waldo Frank quien fue rector de la Sorbona y cuenta la historia de un monje que alguna vez se refirió a la humanidad hablando que difícilmente íbamos a seguir al ritmo que veníamos y no íbamos a ser capaces de llegar al siglo siguiente. Y hablaba precisamente de eso: la falta de respeto, el abuso de poder, la economía. Todo eso que se convierte en argumentos hoy para que la gente diga que no se puede vender. Waldo Frank después de que acaba de referirse a ese tema, que lo deja a uno aterrorizado porque cree que no va a llegar, precisa que esa historia fue escrita por un monje en el año 1018 de esta era y han pasado casi 1000 años después de eso y el mundo no se ha acabado.

Entonces uno tiene que aceptar, y tú lo sabes porque has sido gerente de ventas, que siempre los vendedores tienen un mar de disculpas para decir no se puede, es imposible lograr el resultado, pero resulta que en la práctica todo pasa por la incapacidad de no formular las estrategias adecuadas y no seguirlas. Yo pienso que lo primero es demostrarle al grupo que tiene a cargo que el mundo no se está acabando, que sencillamente son coyunturas normales de la vida social en todos los países del mundo y que es un comportamiento normal de la humanidad para tener conflictos. O sea, la guerra seguirá siendo un gran negocio. Pero fíjate que en los ciclos de alza y de baja económicos hay otros que aprovechan para hacer riqueza y para convertir todos esos problemas en oportunidades. Yo lo que creo además es que es un cuento que tiene que enfrentar la gerencia, de rodearse de gente más profesional, preparar más la gente, que sea más clara en las estrategias, en el direccionamiento y no ceder ante las presiones.

Autor: sin embargo, es un hecho que en ocasiones que lograr el resultado es más difícil en la medida que hay zonas vedadas por la guerrilla en el sur del país, pago de vacunas, o el caso de las comunas de Medellín en donde e impide el ingreso a “territorios”, entonces ¿Como el gerente de ventas puede tomar esas situaciones y convertirlas en oportunidades?

C.S.: fíjate que hay una cosa que es interesante: no hay ninguna zona cualquiera que sea la profundidad del conflicto que deje de consumir. Tu lo que tienes que hacer es buscar inteligentemente cual es el camino de llegada allá y encontrar quienes dentro de tu estrategia de canales de distribución son capaces de meterse allá o buscar vendedores que no teman a esas circunstancias y que son capaces de meterse. Si uno mira bien, y acuérdate del

libro “mercadeo en la base de la pirámide”, en todos esos sitios donde está el conflicto hay más de 5.000 mil millones de personas en el planeta.

Autor: Ha existido en ocasiones un conflicto entre gerencia de mercadeo y gerencia de ventas. El uno atribuye al otro o bien la responsabilidad del mal resultado o a sí mismos los buenos resultados pero siempre en un enfrentamiento lleno de críticas. ¿Cómo considera debe ser la relación hoy día entre mercadeo y ventas? ¿Cómo se concilia en este conflicto clásico?

C.S.: Yo empezaría por un punto: todo radica en el gran proceso de selección en donde se empieza a eliminar el cruce entre las competencias. Te acuerdas que a uno le enseñaban cuando chiquito A unión B, lo que implica tener un hombre de mercadeo con pensamiento de ventas y tener un hombre de ventas con pensamiento comercial, y eso te empieza a generar una simbiosis en donde los dos personajes empiezan es a aportar para entender en un momento dado que el uno escribe la partitura y el otro la interpreta. Cuando los dos empiezan a trabajar en un mini equipo llevando a los grupos de trabajo y usted lo hace desde la gerencia comercial que le llamaremos gerencia de ventas, se logra un trabajo armónico con la política de mercadeo. Ese es el punto de partida. Ahora como es tan común en Colombia encontrar organizaciones que tienen primero un gerente de ventas antes que un gerente de mercadeo entonces tenemos que ir separando ciertas cosas y poniéndole el orden que es. Tú deberías tener primero una gerencia de mercadeo para que derivara posteriormente en una gerencia de ventas. Si esto es así, vas a tener entonces el equipo adecuado logrando que esa persona que trabaja en ventas siempre este alineada con las estrategias de la compañía y con las estrategias de mercadeo.

Autor: ¿Considera que trade marketing visto como una estrategia de relacionamiento con los canales de distribución es verdaderamente el mejor ejemplo de la coordinación, cooperación y el trabajo ideal entre mercadeo y ventas?

C.S. Realmente ese es el verdadero ejemplo de la perfecta relación entre mercadeo y ventas. Si tú tienes centrado un funcionario que entiende que el tema es vender interpretando una necesidad y esa necesidad genera un satisfactor y ese satisfactor obedece a una serie de estrategias para venderse que son administradas e implementadas a través de su fuerza de ventas, obviamente cuando empieza a hacer su relación con canales entiende que todo debe partir de la gente de marketing para que eso funcione y no puede montar una república independiente porque de pronto se queda sin argumentos. Cuando trabaja de la mano con mercadeo va a encontrar caminos y opciones que le incrementen la productividad a esas relaciones con los clientes.

Autor: Hablemos un poco de la evolución de la gerencia de ventas en el tiempo. ¿Cómo es el gerente de hoy respecto al gerente de ventas del pasado? ¿En qué aspectos ha evolucionado realmente?

C.S.: Cuando estás hablando de gerenciamiento del cliente, estás hablando de una relación muy equilibrada y esa relación equilibrada se cristaliza y se normaliza con la comunicación. Si una parte no escucha a la otra difícilmente se podrán hacer negocios. Cuando las compañías antes de esa evolución de los años 50's del siglo pasado estaban hablando de vender "como fuera" indudablemente estaban forzando a la fuerza de ventas a que fueran a echar todo un cuento y que hicieran todo cuanto ellos consideraran para hacer una venta. Se argumentaba con técnicas que decían que al cliente se le debían dar para lograr "convencerlo" de comprar. Pero después los modernos dijeron: ¿por qué no averiguamos mejor que es lo que el cliente necesita para que con una frase que corresponda exactamente a esa necesidad logremos mejores negocios?

Con respecto a la pregunta inicial indudablemente como líder de mi vendedor que lo ayudo a soportar (de dar soporte) una relación de largo plazo con su cliente, una de las formulas que yo utilizo como jefe es: "ayudar a crecer esa relación, incrementar esa relación". Y eso en el tiempo se ha mantenido. Las buenas relaciones propician el clima de los negocios pero a su vez no son el único argumento o la única herramienta de ventas. Si usted tiene el producto que no es, al precio que no es, con la entrega que no es y un servicio que no es, definitivamente no va a poder lograr el anhelado negocio.

Autor: pasando al tema de la estrategia de mercadeo, se establece que una de las tareas del mercadólogo es diseñar los canales de distribución. ¿Cuál es el papel del gerente de ventas respecto a esta variable? ¿Sobre qué decide y sobre qué no decide?

C.S. Si partimos de lo que hablábamos ahora, ese gerente de ventas debe ser coherente con lo que compañía quiere y la estrategia establece. Ese gerente es un administrador de la estrategia y a su vez es un administrador puntual de la productividad del canal, de la estabilidad del canal, del desarrollo del canal, de la relación con el canal, entendiendo que el canal es un "ser vivo" al que hay que estarle dando retroalimentación permanente, oxígeno para que se robustezca, oportunidades de desarrollo y si tu como jefe no estás permanentemente monitoreando y midiendo todo el tiempo y ajustando la relación de ese vendedor con ellos y la productividad del canal para sí mismo y con la compañía, se te sale del marco.

En el fondo, es un gran coadyuvante en la administración que se le hace directamente al vendedor pero los hilos se están manejando desde atrás.

Autor: Se dice que la organización de ventas debe estar alineada con la estrategia corporativa. Unas con orientación al bajo costo, otras a la diferenciación otras a la especialización según Porter. ¿Cuáles considera, conocido el lineamiento corporativo, que deben ser las variables a tener en cuenta para estructurar una organización de ventas?

C.S. Yo digo que hay que juntar dos cosas que definitivamente pesan mucho y que juegan papeles antagónicos: en primer lugar tú estructura de costos, porque tú construyes una superestructura de ventas con unas expectativas excesivamente optimistas a futuros pero con baja respuesta en el corto plazo y te puedes quebrar apenas en el inicio. Pero al mismo tiempo debes tener una estructura que te garantice que al menos cubres tu mercado meta y que es acorde con tu estrategia. Es de filigrana: ¿donde pones la cantidad adecuada y personas adecuadas para interpretar perfecto tu estrategia?

Yo siempre he pensado que las estructuras de las organizaciones deberían ser de acero total pero pegadas con caucho de manera tal que tú pudieras tener la capacidad de darle cierta flexibilidad sin que la estructura pierda su coherencia para acomodarse a lo que el mercado te va mostrando. Entendí de siempre que sin la estructura es imposible conseguir resultados. Entonces para mi es una de esas partes de la gestión gerencial de ventas más exigentes. Hay que ser muy claros en los niveles de productividad, en la capacidad física, porque es realmente un gran problema de ingeniería, resolver la capacidad logística de atender y la capacidad de responder. Tú armonizas todo eso, articulas las cosas, y empiezas a trabajar en algo muy importante y es que sin ejército tú no puedes ganar ninguna guerra acomodándose a lo que el mercado y los intereses te mandan.

Autor: respecto a la tecnología de la información y las comunicaciones, ¿usted le recomendaría a cualquier empresa hoy día la utilización de las Tic's? ¿Son aplicables a cualquier empresa o de otra manera cualquier empresa puede y debe acceder a ellas?

C.S.: Mira: yo hoy dentro de mi actividad profesional estoy en seis juntas de empresas y coincidentalmente, la empresa que más crece de las seis es una dedicada a renting tecnológico mirando lo que está pasando en la parte de tecnología todo el tiempo con la gente. Pero lo segundo, parodiando a Peter Drucker que alguna vez dijo "sin ventas no hay salvación" hoy día también tenemos que decir que "sin información y sin tecnología tampoco hay salvación". Mira, hoy las compañías que se ha quedado colgadas en este aspecto, que tienen sistemas que no se compensan, que son lentos, que no manejan la información en tiempo real y que no están yendo a la velocidad del mundo, les está pasando lo que decía Philip Kotler "las organizaciones se

dividen en dos: las rápidas, veloces y ágiles y las que ya no existen". Todo esto para decir que sin información hoy no se puede vivir y mucho menos competir.

Cuanto más se aprovecha para virtualizar las fuerzas de ventas, se puede "dar el lujo" de sacarlos de la oficina, de minimizar las idas innecesarias a reuniones absurdas y se está aprovechando la gente en el campo definitivamente conectada todo el tiempo on line con su compañía produciendo información de entrada y de salida y generando negocios. Indudablemente es una variable de competencia fundamental.

Autor: Colombia ha cerrado 22 TLC y falta poner a marchar el más importante de todos con los Estados Unidos. Hoy la gerencia de ventas no compite con pares nacionales sino con competencia global. ¿Cómo cree usted que debe ser el gerente de hoy día? ¿Qué requisitos debe tener, que temas debe dominar?

C.S. Definitivamente una competencia que debe tener hoy el cargo de gerente de ventas además de adaptar como segundo idioma el inglés, es pensar globalmente de manera que se olvide de las fronteras y deje la concepción provincial y que entienda que aparentemente cuando uno ha vivido enclaustrado con mercados cuasi subsidiados, sin competencia dura creyendo que los niveles de exigencia del país son el máximo grado, no es suficiente para llegar al punto en donde el proceso de concepción de las organizaciones nos va a llevar teniendo productos que deben tener talla mundial y en algunos casos nos tocara dejar de vender algunos productos en los que no somos buenos compitiendo, para vender en lo que nos especializamos. Pero lo que es claro, es que nos tenemos que olvidar de la parroquia que es Colombia y que definitivamente el mundo entró en el tema global hace rato y te acordarás de mí que América Latina pese a su problemática, ha venido despertando en paralelo al mundo económico, unos países más rápido que otros, pero hoy, un gerente de ventas que esté pensando que sus zonas obedecen a dinámicas nacionales, se murieron, y con ellos las mismas organizaciones. Se requiere una visión mundial, disposición para hacer negocios en cualquier parte, manejar fuerzas de ventas con ideologías e idiosincrasias muy distintas y mercados que hay que empezar a entender que manejan condiciones radicalmente diferentes a las colombianas.

Autor: ¿Cómo concibe el coaching como herramienta de entrenamiento?

C.S.: A mí me da risa porque todos nos referimos al coaching como una herramienta de entrenamiento moderna. Como dato curioso, los coach del pasado eran los filósofos griegos y los filósofos latinos. Eran personas que lo ponían a uno a "botar corriente". Se nos popularizo como metodología de entrenamiento precisamente después de que los grandes líderes deportivos en los primeros 30 años del siglo pasado se empezaron a poner de moda sobre

todo en los grandes equipos de beisbol y en otras disciplinas. Hoy realmente, adicionando a las diferentes técnicas que tenemos para entrenar vendedores, el coaching es una más porque está estimulando todo lo significa el apoyo en campo y la solución de problemas de ejecución en el mismo momento que se presenta con la implementación de corrección inmediata. Eso te va a garantizar que no vas a dilatar las cosas hasta que haya una evaluación de desempeño formal.

Pero eso demanda un cambio en el perfil de ese gerente de ventas ya que debe ser un maestro, un enseñador permanente o no va a poder llevar a su equipo de ventas a los niveles de productividad que él está esperando.

Autor: Hablemos del estilo gerencial. ¿Qué debe reevaluarse o eliminarse? ¿Qué se debe conservar, reforzar e impulsar y cuál debería ser la clave del gerente de ventas para mantener el buen desempeño y la productividad del equipo de ventas?

C.S.: Es tan claro como acordarse que estamos trabajando con personas y que los seres humanos demandan indudablemente que se les entienda a cada uno a profundidad, que todo lo que tú hagas con criterio de motivar aplica al individuo y no al grupo. Indudablemente la motivación colectiva no va más allá de las arengas, pero la individual que está trabajando directamente con la dignidad y la capacidad de la persona si realmente es más productiva. Cuando tú como líder acabas por entender a cada una de las personas con las cuales trabajas y a cada uno le miras sus potencialidades, la forma de relacionarse contigo, la forma de comprometerse con la organización, tú indudablemente disparas la productividad de la gente. Como decimos aquí los paisas “eso es un poquito de caridad con uñas” o sea, yo obtengo lo mejor de este individuo pero a su vez lo valoro, lo escucho, lo recompenso, soy oportuno.

Yo tuve un gran jefe a quien aprecio mucho, que es Luis Carlos DeGreiff de la industria farmacéutica, y Luis Carlos me enseñó una cosa que siempre he practicado como jefe y que ahora te la comparto con mucho afecto: si uno felicita en público y regaña en privado y lo hace con suficiente argumentación y con total oportunidad, la gente te va a agradecer mucho y se va a comprometer más contigo.

Autor: respecto al tema del control. ¿Cuál es la concepción suya respecto al control del trabajo? ¿Control de qué tipo y con qué objeto? Aunque parezca obvia la pregunta, hay malas interpretaciones del control. ¿Cuál debe ser la razón de controlar el proceso de ventas?

C.S. Mira hay varias cosas que para mí son fundamentales en este tema. Principio básico: usted tiene que invertir el tiempo que sea necesario en

encontrar al mejor y luego ese mejor lo tiene que validar con el perfil para que sea el adecuado. Usted no puede contratar como el mejor a nuestro golfista favorito o a nuestro tenista favorito para ser vendedor suyo en su empresa, pero si puede contratar al mejor en lo que hace su empresa o al mejor en el campo. Eso ya es diferente.

Con la persona vinculada como el mejor de acuerdo al perfil ahora se le deben dar reglas de juego clarísimas, políticas de venta claras, estrategias claras, acompañamiento claro, y eso necesariamente disminuye el tiempo de control. Eso no quiere decir que no se vaya a hacer control. Yo no creo que se deba trabajar con alguien a quien se le tiene desconfianza; es mejor tomar decisiones y no tener ese tipo de problema.

Cuando hago apropiadamente el proceso de selección voy a tener gente que me va a inspirar confianza. Eso no quiere decir que la voy a abandonar. ¿Qué me va a ayudar?: los indicadores de gestión. Eso no es policivo, al contrario, observar cómo se comporta puede llevar a deducir que algo se está desviando del objetivo y de esta manera se determina una oportunidad para construir.

Yo por ejemplo he sido claro que un vendedor no puede estar en la calle sin un plan de trabajo. Ya eso te garantiza saber como el va a usar su tiempo. Ese plan debe generar a su vez un conjunto de actividades que se validen. Hay que hacer acompañamiento de campo, hay que hacer auditorias, pero solo para evitar desvíos, nada coercitivo.

Muy importante como aporte final, que la gerencia de ventas hoy, y a pesar de todas las opciones tecnológicas sigue manejando gente y eso no para de crecer. En la medida que en el mundo van apareciendo más opciones de vender cosas, el mundo demandara más vendedores y mejores gerentes de ventas. Entonces esta se convertirá en una función profesional que definitivamente tiene campo de acción para mucho rato.

Autor: Muchas gracias por permitirme registrar esta constructiva entrevista sobre los temas controversiales de la gerencia de venta.

6.2 SELECCIÓN DE EMPRESAS Y APLICACIÓN

Para la aplicar la herramienta de autoevaluación de 360 grados para la gerencia de ventas, se han seleccionado por conveniencia (1), siete gerentes de ventas de siete importantes compañías industriales, comerciales y de servicios del ámbito nacional e internacional de las ciudades de Cali y Medellín así:

- ✓ Industria de alimentos cárnicos (pollo y carnes frías)
- ✓ Industria de licores privada
- ✓ Importadora de vehículos de transporte pesado
- ✓ Banca de consumo
- ✓ Distribuidora de productos de consumo masivo
- ✓ Industria de galletería y panificación
- ✓ Industria de insumos y formulación de química de alimentos

La selección fue realizada conforme al interés de incluir en la pequeña muestra, varias de las industrias mas importantes de la región.

Cada uno de ellos, de manera generosa pero solicitando absoluta reserva tanto de la compañía para la que trabaja como de su identidad, ha aplicado la herramienta con los resultados que se presentan a continuación, para lo cual y con el fin de obtener la mayor información posible, el autor les ha realizado una entrevista en profundidad, la cual arrojò información importante que a posteriori se condensò en la herramienta aplicada. Los resultados se detallan a continuación bajo el título *SCORE TABLE* (tabla de puntaje).

Se incluye adicionalmente en el cuerpo del trabajo, una de las siete entrevistas con el fin de demostrar la lógica y mecánica de las entrevistas en profundidad y las respuestas, para poder explicar de forma adecuada la manera en que dicha información proveniente de los entrevistados se utilizò en el consolidado.

A continuación se presenta el cuadro de resultados de la aplicación. Este cuadro, al que como anotaba el autor se denomina score table (tabla de puntaje consolidado), consta de la siguiente información detallada:

(1) Muestreo por conveniencia: *“Es una técnica de muestreo probabilística que busca obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de las unidades de muestreo se deja principalmente al entrevistador.”* Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados 5ª. Edición. P.341. Mèxico D.F. Mèxico. Pearson education.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se presenta en este capítulo final, las conclusiones y recomendaciones acerca del diseño y aplicación de la herramienta de evaluación 360 grados de la gerencia de ventas:

Para comenzar, el autor consideraría que, de forma satisfactoria, se ha logrado el objetivo de diseñar y desarrollar una herramienta que permite a los gerentes de ventas de las compañías colombianas de bienes y servicios, evaluar cual es su estatus respecto a los conceptos fundamentales de desempeño de una gerencia de ventas moderna y capaz de enfrentar los retos de la globalización en entornos de alta competitividad tal y como fuera su propósito inicial.

En segundo lugar, La aplicación de la herramienta debe ser asimilada a una lista de verificación de las conceptos fundamentales del optimo desempeño de la gerencia de ventas, que permite a los administradores del programa de ventas de las compañías, tomar conciencia de los temas y analizar la posibilidad de emprender acciones o programas de mejoramiento que lleven a la gerencia de ventas a alcanzar una categoría de clase mundial.

Tercero, el diseño del programa de ventas debe considerar como punto de partida la dinámica y la probable influencia de los entornos externos e internos en la generación de resultados de la empresa. Factores como el orden público, los cambios en los hábitos de compra y consumo, la apreciación actual de la tasa de cambio, los cambios en las relaciones con los países vecinos, entre otros muchos factores externos deben ser considerados para encontrar de manera anticipada fórmulas que permitan contrarrestar los efectos negativos que pudieran ejercer sobre las ventas. Bien lo anota el señor Carlos Alberto Sánchez, en la entrevista en profundidad presentada en esta tesis, que a pesar de las circunstancias adversas, las necesidades de consumo no cambian, razón por la cual las compañías deben de manera proactiva, encontrar nuevas estrategias para acceder a los consumidores.

Cuarto. Respecto a las relaciones entre la gerencia de ventas, el departamento de mercadeo y las demás áreas de la compañía, se debe resaltar un cambio notable y positivo hacia la convergencia de todos los departamentos de la compañía a adoptar una orientación al mercado de consumidores y al mercado de clientes. El mejor ejemplo de integración entre las áreas de mercadeo y ventas en donde es palpable el nuevo estilo de relacionamiento es el denominado mercadeo de canales en donde marketing aporta las claves de la estrategia de relacionamiento con los clientes y ventas se apoya en tales lineamientos estratégicos para ejecutar la estrategia de relacionamiento.

Quinto. La aplicación de la herramienta ha permitido establecer igualmente que las compañías han creado procesos de venta que permitirían estandarizar la manera como las empresas quieren relacionarse con los clientes evitando la improvisación, y procurando mejores niveles de productividad. En ese orden de ideas es igualmente importante que una vez la organización ha establecido el proceso de ventas, trate en lo posible de encontrar la mejor manera de ejecutar el proceso de ventas, bien a partir de modelos comerciales apoyados en la tercerización de la función de ventas o bien la ejecución a través de una fuerza de ventas propia.

Sexto. Los resultados de aplicación de la herramienta permitirían revelar que las empresas tienden a evaluar con detenimiento el tipo de organización de ventas que más conviene a sus intereses y lineamientos estratégicos a la luz de los costos de llegada a los canales, de los niveles de cobertura que pretenden alcanzar y de la calidad de la relación que quieren lograr con los clientes que conforman su canal de distribución.

Sèptimo. Los siete gerentes de ventas entrevistados igualmente demuestran una tendencia a alcanzar un alto grado de profesionalización en todos los niveles del equipo comercial. De hecho, se pudo constatar una mayoritaria aplicación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, la existencia de software apropiado para la obtención de información y la aplicación de dicha información para proyectar pronósticos de ventas, determinar el tamaño de la fuerza de ventas, establecer territorios de ventas y asignar cuotas de ventas entre otras de las importantes aplicaciones técnicas de la información.

Octavo. Observando los temas relacionados con la implementación del programa de ventas, la aplicación de la herramienta habría permitido establecer que los gerentes de ventas consideran que sus ejecutivos desempeñan mejor sus funciones cuando existe para ellos claridad de su rol dentro del equipo comercial y dentro de la organización, cuando existen programas de motivación orientados a fortalecer su autoestima, satisfacer sus expectativas personales, profesionales y familiares, y cuando encuentran en el gerente de ventas un líder que construye, desarrolla y evoluciona para sí mismo y para su equipo a partir del respeto, del acompañamiento con acciones y con la vocación de orientar y participar activamente en la solución de los problemas.

Noveno. Por último, en la aplicación de la herramienta se podría concluir que la evaluación y el control del programa de ventas como parte fundamental de cualquier proceso administrativo, permitiría a los gerentes de ventas acceder a oportunidades de mejorar sus indicadores y corregir desviaciones de desempeño de manera útil y constructiva en lugar de utilizar el control y la

evaluación de manera autoritaria y coercitiva. El control es percibido por quienes aplicaron la herramienta como el mecanismo que permite identificar áreas de mejoramiento y posibilita adoptar acciones tendientes a corregir y desarrollar tanto el equipo de ventas como los procesos comerciales.

Décimo. El autor espera que a futuro, esta tesis y el diseño de la herramienta de evaluación 360 grados de la gerencia de ventas en ella expuesta, sea útil a las empresas colombianas y especialmente a cualquier gerente de ventas que quiera examinar y evaluar constructivamente el grado de evolución de su departamento contra la tendencia moderna de la gerencia de ventas moderna hoy día.

El listado de temas y preguntas, por encima del resultado de la aplicación, permite al administrador de ventas repasar y no dejar pasar por alto ninguno de los componentes que conforman un programa de ventas exitoso. Llamar al análisis y la reflexión de acuerdo a una lista de verificación que produzca la intención de construir un plan de mejoramiento particular sería la mejor y más importante utilidad de la herramienta en concepto del autor.

Sin embargo, dado que la herramienta arroja un puntaje, es necesario advertir que tal resultado es relativo y su aplicación no se generaliza a todas las empresas. El puntaje obtenido cumple la función de servir como marco de referencia admitiendo de parte del gerente de ventas la adopción de una posición bien de aceptación o bien de natural cuestionamiento.

La herramienta está abierta y es posible el acceso a ella a través de un vínculo especificado en las páginas de este documento. Por tal motivo el autor sugiere sea considerada un aporte de la Universidad y de el mismo al mejoramiento de las empresas colombianas en el área de la administración de ventas.

8. BIBLIOGRAFIA

LIBROS

1. Diez de Castro, E. (1997). *Distribución comercial*. (Segunda edición). Madrid. España. McGraw Hill Interamericana de España S.A.
2. Johnston, M and Marshall, G. (2009). *Administración de ventas* (novena ed.). Mexico D.F. México. McGraw Hill.
3. Kurtz, D., Sheveing, E. (2000). *Administración de ventas*. (Segunda edición). México D.F. México. McGraw Hill.
4. Lind, D., Marchal, W., Wathen, S. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. (Decimotercera edición). México D.F. Mexico. McGraw Hill.
5. Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. (Quinta edición). México D.F. México. Pearson education.
6. Markides, C. (2002). *En la estrategia esta el éxito* (primera ed.). Bogotá D.C. Colombia. Editorial Norma.
7. Mercado, S. (2001). *Administración de ventas*. (primera ed.).
8. Miller, R. and Heiman, S. (1997). *Manejo efectivo de cuentas clave*. (Primera edición). Mexico D.F. México. Editorial Grijalbo S.A.
9. Mumford, A. (1990). *Como desarrollar el talento gerencial*. (Primera edición). Bogotá. Colombia. Grupo Editorial Norma.
10. Peter, J., Olson, J. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*. (Septima edición). México D.F. Mexico. McGraw Hill.
11. Soto, J., Restrepo, N. (2008). *Entrenamiento para vendedores*. (Primera edición). Bogotá. Colombia. Grupo Editorial Norma.

PAGINAS WEB

12. Feres, Lilian. *Entrevista con Neil Rackham*. – Cambio de paradigma. Gestión/HSM Management. Recuperado en octubre 05 de 2010 de <http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/Cambio%20de%20paradigma-%20Neil%20Rackham.pdf>

13. La red. *Kit de herramientas psicométricas*. Recuperado en octubre de 2010 de <http://www.lared.com.co/kitdeherramientas/Test/TestdeWartegg/testdewartegg.asp?clave=>
14. Mancera consultores. *Prueba psicométrica de ventas*. Recuperado en octubre de 2010 de <http://www.mancera-consultores.com.mx/prueba-psicometrica-ventasoft.htm>
15. World net dictionary. Recuperado en octubre 05 de 2010 de <http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=depletion>
[wordnetweb.princeton.edu / Perl / webwn](http://wordnetweb.princeton.edu/Perl/webwn)

MATERIAL ACADEMICO

16. Cajiao, J. (2010, semestre I). *Liderazgo*. Curso de MBA con énfasis en mercadeo, Universidad Icesi, Cali, Colombia.
17. Paredes, E. (2005, semestre II). *Marketing industrial*. Curso del programa de especialización en gerencia de negocios internacionales, Universidad Icesi, Cali, Colombia.
18. Porter, Michael. (1997, marzo). *Harvard Business Review para Clase empresarial*.
19. Stanley, M. October 1998. *The firmwide 360 degrees performance evaluation process*. Harvard business school