

# LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

## CONCEPTOS CLAVE EN EL SIGLO XXI

*Marjorie Acosta Véliz*  
*Luci Salas Narváez*  
*María Jiménez Cercado*  
*Ana María Guerra Tejada*



Economía, Organización y Ciencias Sociales



# LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Conceptos Clave en el Siglo XXI

*Marjorie Acosta Véliz*

*Luci Salas Narváez*

*María Jiménez Cercado*

*Ana María Guerra Tejada*



Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Quedan todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada, total o parcialmente, sin previa autorización.

© del texto: **las autoras**

ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.

C/ Els Alzamora, 17 - 03802 - ALCOY (ALICANTE) [info@3ciencias.com](mailto:info@3ciencias.com)

Primera edición: **febrero 2018**

ISBN: **978-84-948257-2-9**

DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2017.34>





# Índice

CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN DE VENTAS .....	9
1.1. Antecedentes.....	10
1.2. Elementos de la Venta.....	11
1.2.1. Preparación.....	11
1.2.2. Concertación de la visita .....	11
1.2.3. Contacto y presentación .....	11
1.2.4. Sondeo y necesidades.....	11
1.2.5. Argumentación .....	11
1.2.6. Objeciones .....	12
1.2.7. Cierre .....	12
1.3. Personal del Departamento de Ventas.....	12
1.4. Los Agentes de Ventas.....	13
1.5. Estructura de un Departamento de Ventas.....	15
1.6. Contratación del Personal de Ventas .....	17
1.7. Tamaño efectivo de vendedores .....	18
CAPÍTULO 2. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS .....	19
2.1. Técnicas de Venta.....	19
2.2. Etapas en la formación de vendedores .....	20
2.3. El Programa de venta.....	23
2.4. Zonificación .....	24
2.5. Administración del tiempo .....	25
2.6. Rutas.....	26
CAPÍTULO 3. PLANIFICACIÓN DE VENTAS .....	29
3.1. Oportunidades del mercado .....	29
1. Análisis de la Situación .....	30
2. Establecimiento de metas y objetivos .....	30
3. Determinación del potencial de mercado .....	30
4. Pronóstico de ventas .....	30
5. Selección de estrategias .....	31
6. Desarrollo de actividades .....	31

7.	Asignación de recursos.....	31
8.	Control del plan .....	31
3.2.	Sistemas de Información para la Gerencia de Ventas.....	31
1.	Marketing de Masas .....	32
2.	Marketing Diferenciado.....	32
3.	Marketing de Nicho .....	32
4.	Marketing de uno a uno .....	33
3.3.	Objeciones.....	33
3.4.	Plan de compensación para la fuerza de ventas .....	35
	Teorías del contenido de la Motivación .....	37
	Teorías del proceso de la Motivación.....	38
	Teorías del reforzamiento de la Motivación.....	38
CAPÍTULO 4. CONTROL DE LAS VENTAS.....		41
4.1.	Control de la Fuerza de Ventas .....	41
4.1.1.	Entorno de la organización .....	41
4.1.2.	Sistema de planeación .....	41
4.1.3.	Gerencia de Ventas.....	41
4.1.4.	Funciones de Administración.....	41
4.2.	Evaluación de la Fuerza de Ventas .....	43
4.2.1.	Establecer los objetivos .....	44
4.2.2.	Elaborar el Plan .....	45
4.2.3.	Establecer estándares.....	45
4.2.4.	Asignar recursos.....	45
4.2.5.	Medir el desempeño.....	45
4.3.	Ética de la Fuerza de Ventas.....	47
BIBLIOGRAFÍA.....		51

## CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Un tema estratégico a la hora de hacer negocios en la actualidad es saber administrar los procesos de venta. El Comité de Definiciones de la American Marketing Association lo define como: “El proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial sobre el vendedor”. Este concepto tiene una estrecha relación con la administración ya que implica la unión de varias personas y procesos para un fin común, en este caso la venta.

Todo esto se da en un contexto económico y social que incluye:

- Globalización
- Acceso a Internet
- Inestabilidad económica
- Inestabilidad política
- Convenios, fusiones y estrategias
- Economía 4.0
- Innovaciones Disruptivas

Con estos parámetros, las nuevas economías se caracterizan por incluir a todas las sociedades mundiales, como indica la Figura 1 sus principales aristas son:

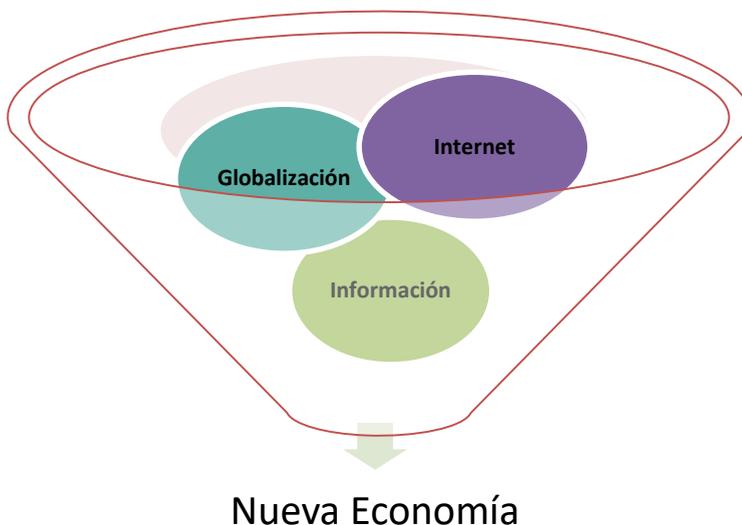


Figura 1: Características de las nuevas economías.

Las ventas han evolucionado y se encuentran inmersas en cambios e innovaciones que implican nuevas formas de hacer negocios. Entre los que se encuentra de acuerdo al detalle de la Figura 2:



Figura 2: Evolución del Proceso de Ventas.

A partir de este entorno corresponde analizar la importancia de la Administración de Ventas y sus implicaciones en los negocios actuales y futuros.

## 1.1. Antecedentes

La actividad de venta es una de las profesiones más antiguas, ya hace más de 4,000 a.C. los árabes comercializaron entre ellos y luego al mundo. Como primera etapa toda esta evolución se generó por los primeros asentamientos humanos, el sedentarismo, la agricultura y los trabajos con metales blandos (Alfarería). Una siguiente etapa surge entre 3000 a 1200 AC donde se perfecciona la alfarería y la agricultura con la ganadería. Finalmente luego entre en los años 1100 a.C. aparece la escritura y la venta a través de ella toma un giro trascendental, se usan las vías marítimas y se especializa el comercio. En una cuarta etapa surgen los sistemas monetarios y crediticios a partir del uso del papel moneda. Una quinta etapa en la Edad Media (1480 d.C.) ya está llena de asociaciones, protecciones a través de seguros, surgen las primeras actividades bancarias, Cruzadas, descubrimiento de América, Guerras Mundiales, entre otros acontecimientos desde los siglos XIV hasta la actualidad en los se comienza a forjar las actividades de marketing como las conocemos hoy en día donde aparecen personajes como Moses Brown y Jonh Patterson a quien se lo considera el padre de las ventas.

## **1.2.Elementos de la Venta**

La venta consta de un proceso y muchos autores coinciden en la importancia de cada uno de sus fases las cuales han determinado de acuerdo a distintos criterios. A continuación se presenta un esquema sencillo que recoge siete fases para entender los elementos clave de un proceso de ventas:

1. Preparación
2. Concertación de la visita
3. Contacto y presentación
4. Sondeo y necesidades
5. Argumentación
6. Objeciones
7. Cierre

### **1.2.1. Preparación**

Se debe realizar una preparación para atender a los clientes reales y potenciales, aunque con los últimos el proceso es más complejo ya que se conoce poco de ellos.

### **1.2.2. Concertación de la visita**

Se realizan los contactos pertinentes, eligiendo el medio de comunicación acorde al cliente. Comúnmente se hace una llamada telefónica, se envía correo electrónico o se concreta una cita preliminar.

### **1.2.3. Contacto y presentación**

Se intercambia información y se despierta el interés. Es fundamental para el vendedor.

### **1.2.4. Sondeo y necesidades**

Exploración de verdaderas necesidades del cliente para decidir la actitud para realizar la venta.

### **1.2.5. Argumentación**

Si se llega a esta etapa el cliente ha mostrado el interés y debe generarse la explicación necesaria de los beneficios y ventajas que ofrece el producto y servicio por sobre otras ofertas.

### 1.2.6. Objeciones

En esta etapa se manejan las “negativas” o “peros” manifestados por el cliente, un buen argumento puede rebatir una objeción.

### 1.2.7. Cierre

Etapa en la cual se puede cerrar la venta o se concreta una cita posterior para cerrarla. También puede ocurrir que el proceso no se cierre y el cliente manifieste no cerrar la venta.

Un buen vendedor sabrá manejar estas circunstancias y ser persistente para lograr encontrar nuevas oportunidades de negocio, para ello debe ser parte de un buen sistema de ventas en el cual todos estos elementos tienen un vínculo sinérgico para generar un sistema de ventas el cual se cumplen seis funciones como lo enlista la Figura 3:

1. Define Metas
2. Aplica Políticas
3. Establece procedimientos
4. Idea Estrategias
5. Dirige Tácticas
6. Diseña Controles

Figura 3: Funciones del Sistema de Ventas.

## 1.3. Personal del Departamento de Ventas

Los miembros de este departamento son muy importantes para la toma de decisiones, en el caso de un pequeño negocio como una panadería, carreta o consultoría la producción del producto o servicio está a cargo del dueño pero cuando el negocio crece se multiplican las tareas y responsabilidades por tanto las funciones deben dividirse y es necesario que exista una organización formal para lograr los objetivos deseados.

Normalmente estas estructuras pueden ser como se detalla en la Figura 4:

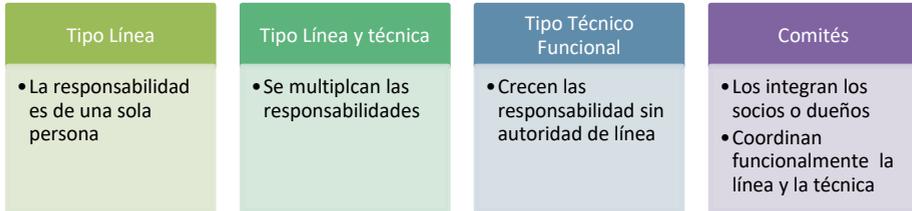


Figura 4: Tipos estructurales de la organización de ventas.

## 1.4. Los Agentes de Ventas

La Figura 5 muestra las principales características de un agente de Ventas, además de ser una persona versátil, culta y emprendedora, también lo distinguen su flexibilidad, su carácter y otras que van estrechamente relacionadas su diario actuar.

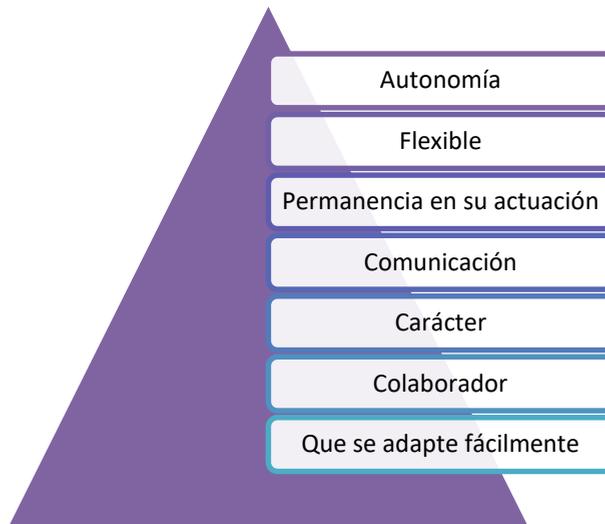


Figura 5: Características de un Agente de Ventas.

Para un agente de ventas es básico el análisis de su entorno, iniciando con las personas, su poder y deseo de compra, la disponibilidad de que exista el producto y todas las fuentes de datos primarios y secundarios para diagnosticar el mercado (Investigación de Mercado).

### ***1.2.1. Rol del Gerente de Ventas***

Un gerente de ventas toma un rol protagónico, pero la esencia del éxito de este trabajo está en saber dirigir y trabajar en equipo, teniendo clara la visión de su trabajo, creer en ella siendo desafiante y logrando el compromiso de los involucrados pues debe constantemente ajustarse a las situaciones dinámicas de su macroentorno y de los grupos de interés de su mercado.

Los negocios necesitan una fuerza de ventas fortalecida a través de un buen liderazgo de su gerente, director o jefe, sin importar la denominación su cargo directivo le permitirá hacer que las cosas sucedan, buscar las ventas y consolidar la fidelización del cliente.

Sus principales funciones serán de administración, organización y desarrollo y control, todos estos a través de planes, programas y proyectos que le permitan cumplir con sus metas y las del equipo que dirige cumpliendo nuevos roles como la Administración de Relaciones con el Cliente (CRM) y el servicio de consultoría al cliente para llevar a cabo una relación con el cliente en el largo plazo.

Otro reto para el gerente de ventas es prepararse para las megatendencias de hoy, en donde las fuerzas conductuales, tecnológicas y administrativas son el desafío al momento de ejecutar o cumplir sus funciones dentro de cualquier organización. La clave será mantener una continua preparación y desarrollo para poder afrontar con éxito estos nuevos contextos empresariales.

### ***1.2.2. Objetivos de los Agentes de Ventas***

Como objetivo los agentes de ventas se dirigen principalmente a vender por volúmenes, por ganancias, por gastos y por tipos de actividades, sean antes diarias, semanales o mensuales. Así es susceptible de medición y evaluación por parte de sus superiores.

Estos objetivos deben basar sus resultados, en promover la venta, tramitar y gestionar la cartera de clientes, así el ciclo del proceso puede tener los controles adecuados en consonancia a la administración del vendedor.

### ***1.2.3. Tipos de Vendedores o Agentes de Ventas***

Una parte importante del análisis contempla que tipos de vendedores tiene la compañía y esta taxonomía puede clasificarse dependiendo de:

1. El tipo de empresa
  - a. Minoristas
  - b. Intermediarios o mayorista

2. Naturaleza del producto
  - a. Bienes
  - b. Servicios
3. Tipo de Ventas
  - a. Mostrador
  - b. Representante
  - c. Creadores de clientela (visitadores, promotores)
  - d. Demostradores

En el desarrollo de sus actividades en los diversos tipos mostrados, se destaca que el agente debe cumplir con requisitos básicos que visibilicen sus cualidades personales, sus conocimientos profesionales y sus cualidades profesionales.

### 1.5. Estructura de un Departamento de Ventas

Un agente de ventas forma parte de una organización por tanto es miembro de una estructura establecida la cual reúne todas las actividades que deben desempeñarse y distribuye las responsabilidades de cada uno de sus integrantes.

La estructura organizacional debe definir tres aspectos básicos para sus agentes:

1. Especializar el trabajo para que las actividades se desarrollen eficientemente.
2. Brindar estabilidad y continuidad
3. Coordinar las funciones de las personas y departamentos

La estructura básicamente puede ser: Horizontal, Vertical, Matricial y Matricial Multidimensional. En el caso de la horizontal se puede considerar cuatro alternativas muy prácticas de aplicar, pero no existe una forma única, el dinamismo de este proceso permite una variabilidad de métodos acorde a las necesidades de la organización las cuales deben definir si se requiere un equipo de ventas propio o manejar agentes externos a la institución. La Figura 6 muestra un esquema de las alternativas principales:



Figura 6: Organización de Ventas.

### ***1.2.1. Geográfica***

Es una de las más sencillas formas de organización y propone realizar una división geográfica de la venta (Norte, Sur, Oriente y Occidente), Zona A, B y C.

### ***1.2.2. Por tipo de Producto***

Cuando una empresa tiene varias líneas de productos puede generar este tipo de estructura y tener una fuerza de ventas para cada línea, empresas como 3M, Tony, P&G trabajan bajo esta línea (Línea 1, Línea 2).

### ***1.2.3. Por Cliente***

Este tipo de división se realiza pensando en dar prioridad al tipo de cliente, si son mayoristas o minoristas, grandes o pequeños y el vendedor se especializa en su atención y determinación de necesidades (Clientes A, B)

### ***1.2.4. Por Función de Ventas***

Esta forma de estructura u organización promueve que el vendedor fortalezca distintas capacidades y habilidades, especializándose en distintas funciones de ventas. Cabe indicar que es una de las estructuras más difícil de implementar por la presión y el escalamiento exigido a los vendedores.

De estos a su vez se deriva la existencia de Cuentas Clave, con las cuales se procede asignando la cuenta, creando una división para la cuenta y finalmente también puede asignarse toda una fuerza de ventas independiente para el tratamiento y contacto de las cuentas. La elección del mejor método dependerá siempre del análisis y valoración de las ventajas y desventajas de su uso.

Cuando exista la decisión de la Gerencia de contratar agentes externos su decisión será valorada en base a 4 ítems:

- Criterio Económico
- Control
- Costos
- Flexibilidad Estratégica

La forma vertical tiene que ver con los niveles y el tipo de control. Las matriciales hablan de una organización multidimensional que combinan varias formas de organización dependiendo de la magnitud de sus transacciones, las multinacionales son ejemplos claros como LATAM.

Existen varios factores que definen el tamaño de estas estructuras entre ellos se enlistan:

- 1) **El tamaño del departamento de ventas**  
Determinado por el número de personas que lo conforman, por lo que deben considerarse que a mayor número mayor control.
- 2) **El tamaño del mercado**  
Ubicación geográfica que incluye concentración y dispersión de los clientes en la zona territorial.
- 3) **La composición de la cartera de productos**  
Depende del tipo y cantidad de productos.
- 4) **El tipo de clientes**  
Existe posibilidad que el cliente requiera un trato diferenciado o especializado.
- 5) **El canal de distribución**  
Finalmente el canal de distribución que esté determinado en la empresa es un decisor importante para elegir la estructura del departamento de ventas.

## 1.6. Contratación del Personal de Ventas

Como función básica de la administración de ventas está la contratación del personal y es una tarea muy importante porque contratar al personal adecuado puede hacer la diferencia en un proceso de ventas. Dado que los buenos vendedores deben reunir habilidades, conocimientos, experiencia y actitud hacia la venta, su selección implica mucha responsabilidad pues formarán parte del equipo de la empresa.

Para iniciar este proceso deben determinarse tres variables clave, el tipo de puesto, el perfil y cuál es el objetivo que la empresa quiere cumplir en su Unidad Estratégica de Negocio. Los responsables de esta tarea deben establecer los pasos que se enlistan a continuación en la Tabla 1.

**Tabla 1:** Proceso de selección.

FASE	DESCRIPCIÓN
<b>Establecer Política de Reclutamiento</b>	Se definen quienes serán los participantes del proceso
<b>Analizar Puesto y Criterios de Selección</b>	Se determinan las responsabilidades del cargo, sus actividades y tareas
<b>Encontrar y atraer solicitantes</b>	Se acude a fuentes internas (concursos internos) o fuentes externas con anuncios o empresas especializadas
<b>Elaborar y aplicar procedimientos</b>	Se aplican los distintos procedimientos, como entrevistas, test, exámenes etc.

Los procedimientos a aplicar pueden contemplar las siguientes actividades:

La solicitud

1. Las entrevistas
2. La investigación de referencias
3. La investigación del crédito
4. Pruebas de aptitud para ventas
5. Exámenes físicos
6. Examen Médico
7. Contratación
8. Charlas o cursos de inducción

### 1.7. Tamaño efectivo de vendedores

Para lograr que el proceso sea exitoso y definir el número ideal de vendedores que deben ser parte del equipo de ventas se puede calcular de las siguientes formas:

#### 1. Método de Desglose: $N=S/P$

N: Cantidad de personal de ventas

S: Volumen planificado de ventas

P: Productividad por vendedor esperada o histórica

#### 2. Método de Carga de Trabajo

Para este método se debe considerar:

- a. Número de clientes
- b. Frecuencia de visitas
- c. Duración de visitas

Si se divide el resultado entre la cantidad de trabajo que un vendedor realiza, se puede obtener un aproximado de la cantidad de vendedores necesarios.

#### 3. Método Incremental

Se incrementa la fuerza de ventas a medida que aumentan las ventas del negocio y aumentan las utilidades producidas.

## CAPÍTULO 2. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Organizar con objetividad del departamento de ventas implica no solo conocimiento sino gestión. Habitualmente existen dos grandes grupos de organización de área de ventas detallados en la Figura 7.



Figura 7: Organización de Ventas.

Nuevamente la organización y estructura dependen del giro y la amplitud del negocio, incluso de sus recursos monetarios para sostener el tipo de organización elegido o un mix de ellos.

### 2.1. Técnicas de Venta

Los vendedores utilizan diversas técnicas al momento de ejecutar su labor comercial, entre las más conocidas se pueden mencionar:

#### 2.1.1. Modelo AIDA

Hace referencia a las siglas Atención, Interés, Deseo y Acción, promoviendo en el potencial cliente estas manifestaciones positivas hacia el producto o servicio. Se recomienda para ventas sencillas.

#### 2.1.2. Técnica SPIN

En la técnica SPIN el enfoque que genera preguntas para lograr una secuencia que promueve el interés hacia la compra. Se desarrolló en el siglo pasado por Rank Xerox. Se recomienda para ventas complejas. Sus pasos son:

1. Analizar la situación
2. Detectar los problemas
3. Conocer la importancia del problema
4. Presentar una necesidad de solución
5. Promover el interés por la propuesta

### ***2.1.3. Sistema Zelev Noel***

El Doctor Alberto Vélez León creó este modelo al final el siglo XX, y por ello se denomina Zelev Noel de sus apellidos leídos al revés. Presenta un análisis de la palabra ventas a través de los siguientes pasos:

1. Verificar preparativos
2. Entrevista efectiva y vendedora
3. Necesidades establecidas previamente
4. Tarea de demostración
5. Satisfacción total y atención postventa

### ***2.1.4. Venta enlatada***

El vendedor usa la misma estrategia para cualquier venta, el éxito de ella es la naturalidad de su actuación en cualquiera de los casos.

### ***2.1.5. Venta Consultiva***

En este tipo de técnica el vendedor enfatiza sus esfuerzos en conocer las necesidades del cliente y luego ofrecer el producto que se adapte a sus intereses. Es común en operaciones de tipo industrial o de alta especialidad.

### ***2.1.6. Venta Adaptativa***

Esta técnica se adapta al vendedor y al cliente, no se usa la misma técnica, el cliente participa de forma muy activa.

## **2.2. Etapas en la formación de vendedores**

Formar y desarrollar a un vendedor es un objetivo clave de la administración de ventas. Es un proceso educacional que está destinado a que las personas se preparen, aprendan y consoliden conocimientos para sus cargos actuales y futuros. Para este fin es necesario conocer los objetivos clave de la formación detallados en la Figura 8.



**Figura 8.** Objetivos de la formación.

Para cumplir con éxitos estos objetivos se debe:

1. Analizar las necesidades
2. Determinar los objetivos
3. Elaborar un programa o plan e implantarlo
4. Evaluar y revisar el programa.

### *2.2.1. Contenido del Programa de Capacitación*

Para que el programa sea completo y dinamice todo la actuación del vendedor es necesario que realice programas de:

- 1. Conocimiento de la empresa**  
El personal debe conocer la empresa a la cual presta sus servicios, esto sentará las bases de sus estrategias o técnicas de ventas.
- 2. Conocimiento del producto**  
Conocer el producto o servicio es vital para el logro de sus objetivos.
- 3. Conocimiento de los competidores y de la industria**  
Conocer a la competencia y a la industria ayudará a que el vendedor puede establecer mejor su estrategia y procurar que el cliente elija en relación a las ventajas y beneficios del producto frente al resto de competidores.

#### **4. Conocimiento del cliente y del mercado**

Un vendedor debe conocer a su cliente como parte de sus actividades y funciones diarias, esto constituye uno de los pasos para el éxito de un proceso de ventas.

#### **5. Conocimiento de las habilidades de ventas**

Estar al día y conocer las nuevas metodologías y técnicas de ventas mejorará las habilidades de ventas que el posea.

#### **6. Conocimiento de la Tecnología**

Tienen que ver con la automatización de la fuerza de ventas (AFV) y la administración de relaciones con el cliente (CRM).

### *2.2.2. Métodos de Capacitación Grupal e Individual*

Los métodos para llevar a cabo la capacitación deberán considerar si es capacitación a personal nuevo a al staff establecido de ventas, en cualquiera de los casos pueden ser:

1. Conferencias
2. Discusiones grupales
3. E-learning
4. MOOC
5. Videos
6. Libros
7. Audios
8. Presentaciones
9. Simulaciones
10. Capacitación IN HOUSE
11. Capacitación fuera del lugar de trabajo
12. Role Playing
13. Mentoring
14. Charlas motivacionales (grandes exponentes Tom Peters, Tony Robbins, William Ury, entre otros)

### *2.2.3. Problemas en la capacitación*

Como en todo proceso administrativo puede surgir obstáculos en el desarrollo de las capacitaciones, estos puede incluir aspectos como:

- No se resuelva algún problema con la capacitación
- Resistencia al aprendizaje
- Falta de apoyo a los programas de capacitación

- Problemas de enfoque entre las distintas capacitaciones
- Capacitaciones no actualizadas a las necesidades de la compañía
- No exista la valoración del Efecto-Impacto de la Capacitación.

### 2.3. El Programa de venta

El programa de ventas tiene como objetivo rentabilizar el tiempo y el esfuerzo del vendedor, así puede planificar, organizar y control su trabajo acorde a las necesidades de la empresa y del cliente.

Como parte de la elaboración del programa que ejecutará el vendedor debe considerar:

#### 1. Objetivo de la visita

Este factor es vital, aquí determino que mensaje se va a transmitir:

- Fidelizar al cliente
- Creación de imagen
- Controlar y garantizar la calidad
- Promoción de nuevos productos
- Recopilar información del cliente
- Conocer requisitos y condiciones del cliente

#### 2. Contenido de la Visita

Una vez conocido el objetivo de la visita, se debe establecer cuál será su contenido, para ello se toma en consideración:

- Elaborar lista de clientes
- Establecer territorios y rutas
- Recopilación de información
- Elegir el tipo de comportamiento (verbal y no verbal)

#### 3. Frecuencia de la Visita

Definir la frecuencia es otro aporte al éxito de la venta, a continuación se detalla los tipos de visita:

- Visita de presentación
- Visita generadora de confianza
- Visita de demostración
- Visita de negociación
- Visita de entrega de presupuesto
- Visita de cierre
- Visita de servicio posventa

- Otras visitas de acuerdo a necesidad del cliente.

Estas visitas generación fidelidad en el cliente y por ello debe definirse la frecuencia de las mismas en base al análisis de factores, tal como se ejemplifica en la Tabla 2:

**Tabla 2:** Factores de duración de visitas.

FACTORES
Complejidad de Decisión
Importancia
Situación de la compra
Periodicidad de la compra
Frecuencia de visitas de la competencia

Si el vendedor se rige a un programa, trabajará de forma más organizada, sin estrés y logrará los resultados propuestos, ya que cuenta con una herramienta que puede ajustar al contexto donde se desempeñe.

## 2.4. Zonificación

La principal razón para definir una zona o ruta de ventas es hacer una planificación eficiente y control la función de ventas. Una zona o ruta de ventas se conceptualiza como un espacio definido en función de los clientes reales o potenciales, ubicados en un área geográfica y que son atendidos por uno o varios vendedores.

Entre las principales razones para zonificar de forma territorial se encuentran:

1. Mejorar la cobertura del mercado
2. Mantener los costos de venta al mínimo
3. Reforzar la relación con los clientes
4. Construir una fuerza de ventas más eficaz
5. Evaluar mejor a la fuerza de ventas
6. Coordinar con otras funciones de la empresa

Las orientaciones que deben guiar el establecimiento de territorios deben ser:

- Suficiente potencial
- Tamaño Razonable
- Cobertura adecuada
- Mínimo de impedimentos

Los objetivos de establecer un Plan Territorial se enlistan a continuación:

- Definir el mercado objetivo
- Establecer un territorio global
- Asignar el territorio al equipo de ventas
- Aplicar técnicas o estrategias de ventas

Para definir los territorios de ventas se puede trabajar con una serie de pasos identificados en la Figura 9:



**Figura 9:** Pasos para establecer territorios de Ventas.

Puede presentar además condiciones para corregir o redefinir un territorio, entre ellas se encuentran:

- Fuerza de ventas mayor para cubrir la zona
- Sobreestimación del potencial de ventas
- Traslape de territorios
- Falta de ética profesional de un vendedor al invadir zonas que no le corresponden

## 2.5. Administración del tiempo

El vendedor debe saber administrar su tiempo a lo largo del desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Evitar las trampas del tiempo
2. Asignar correctamente los tiempos
3. Poner metas diarias, semanales y mensuales

4. Administrar el tiempo durante las visitas
5. Evaluar la asignación de los tiempos realizada

La administración del tiempo de vendedor es auxiliada por su agenda, la cual puede ser física o digital. Los medios digitales ya sean el celular, Tablet o su computador hoy en día completan la dinámica de las actividades del vendedor, la tecnología se convierte en el mejor aliado.

## 2.6. Rutas

Una vez establecida la zona o territorio se debe realizar una definición de las rutas del vendedor para que estos pueden optimizar sus recorridos y establecer correctamente sus programas de trabajo. Su diseño permite que el vendedor cuente con tres ventajas principales:

1. Reducción del tiempo de viaje y de los costos de ventas
2. Mejora la cobertura del territorio y
3. Mejora la comunicación

Los diseños más comunes para trazar una ruta son:

1. **Ruta Lineal.** Es utilizado cuando los clientes se encuentra en un mismo sector y puede trazarse una línea de inicio y salida que permite cubrir todo el sector. Por ejemplo librerías alrededor de la universidad como lo muestra la Figura 10.



Figura 10: Ejemplo de una Ruta Lineal.

2. **Ruta en zigzag.** Una variante de la lineal pero que contempla visitar clientes alrededor de la ruta lineal que une de inicio a fin. Su inconveniente es que dificulta volver a visitar a otro cliente si

alguna de las visitas es fallida por los tiempos de traslado al punto de inicio como señala la Figura 11. Por ejemplo consultorios médicos concentrados alrededor de hospitales o clínicas.



Figura 11: Ejemplo de una Ruta Zigzag.

3. **Ruta circular o en espiral.** Es conveniente si se visita igual número de clientes, definiendo un circuito cerrado utilizando un camino que permite cubrir todo el territorio o zona de ventas, como se aprecia en la Figura 12.



Figura 12: Ejemplo de una Ruta Circular.

4. **Ruta en forma de trébol o margarita.** En esta ruta se hace el recorrido y siempre se vuelve al punto de partida. Se realiza una división de subzonas, si los recorridos son largos, la ubicación permite ahorros de estadía, tal y como se muestra en la figura 13.



Figura 13: Ejemplo de una Ruta en Margarita.

## **CAPÍTULO 3. PLANIFICACIÓN DE VENTAS**

Planear significa prepararse para el futuro y responder a las consecuencias de las decisiones tomadas por la administración. En el caso de las ventas deben tener una cuidadosa planificación porque el mercado sufre continuos cambios y en juego está el futuro de la compañía o del negocio.

Los beneficios que trae la planificación en la gestión de ventas son:

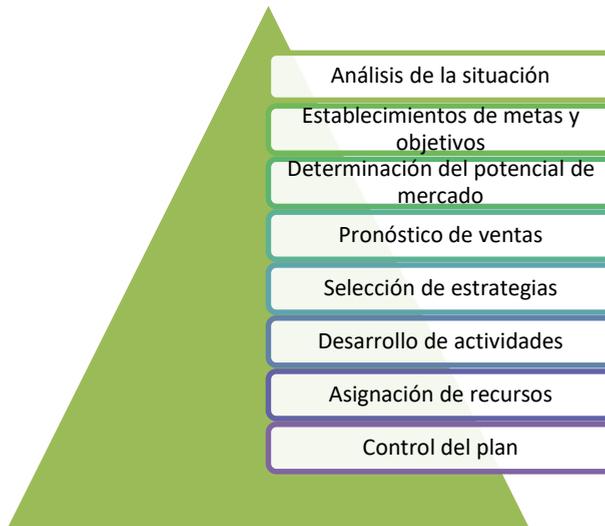
- 1.** Mejorar el clima empresarial
- 2.** Proporciona dirección y enfoque
- 3.** Mejora la coordinación y cooperación
- 4.** Desarrolla estándares individuales y colectivos
- 5.** Aumenta la flexibilidad de la organización de ventas.

Los gerentes y directivos de ventas deben tener claro sus funciones y lo que el negocio espera de ellos en este caso en la etapa de Planificación sus obligaciones son:

- Definir metas y objetivos
- Aplicar políticas,
- Establecer procedimientos
- Idear estrategias,
- Dirigir tácticas y
- Diseñar controles.

### **3.1. Oportunidades del mercado**

Las oportunidades de mercado permiten que el vendedor identifique a sus futuros clientes y aproveche las potencialidades de su producto o servicio para el uso del consumidor. Para poder efectivamente analizar estos aspectos la administración de ventas debe gestionar ciertas funciones mostradas en la Figura 14:



**Figura 14:** Análisis de Oportunidades de Mercado.

### **1. Análisis de la Situación**

En esta etapa se debe revisar las características del mercado, la competencia, ventas, costos, beneficios, sistemas de distribución, es decir el diagnóstico inicial.

### **2. Establecimiento de metas y objetivos**

Se deben establecer metas y objetivos organizacionales claros y congruentes, en los cuales ventas se plantee estrategias para alcanzar los resultados previstos.

### **3. Determinación del potencial de mercado**

El potencial es determinar las ventas máximas de la industria (potencial de mercado) y las ventas máximas para la compañía (potencial de ventas). Con esta determinación se procede a elaborar mejores pronósticos.

### **4. Pronóstico de ventas**

Los pronósticos de ventas se realizan para períodos de tiempo de proyección y se usan varias fórmulas de cálculo para determinar su valor. Incluyendo métodos subjetivos (expectativas y experiencia del vendedor o dueño) y objetivos (estadísticas y software especializados).

Un buen pronóstico al menos sigues los siguientes pasos:

- Revisión y análisis de la situación
- Comunicación de las metas y objetivos de ventas
- Identificación de las oportunidades y problemas específicos del mercado
- Desarrollo de una asignación preliminar de recursos
- Preparación de la presentación del presupuesto
- Aplicación del presupuesto y entrega periódica de retroalimentación.

### **5. Selección de estrategias**

Es necesario elegir la mejor estrategia para el negocio, entre algunas de sus taxonomías se encuentran:

- Estrategias de crecimiento
- Estrategias de portafolio de negocios
- Estrategias de enfoque hacia el público

### **6. Desarrollo de actividades**

En esta fase se definen las actividades, tareas, programas y proyectos necesarios para la ejecución de la estrategia.

### **7. Asignación de recursos**

Una vez elegida la estrategia y determinadas sus actividades se establece la asignación respectiva para la ejecución.

### **8. Control del plan**

Controlar el plan incluye la definición de estándares o medidas de desempeño (KPI) y también un plan para el control de acciones correctivas. De esta forma se asegura que la estrategia se ha ejecutado conforme lo planeado.

## **3.2. Sistemas de Información para la Gerencia de Ventas**

El apoyo de la tecnología es básico para una buena planificación de ventas por esto aparecen sistemas integrados para todas las gestiones organizacionales.

En el campo de las ventas se tiene al SIM (Sistema de Información de Marketing), que se conceptualiza como un conjunto de datos, métodos, personas, actividades, recursos y procedimientos para ayudar en la administración de la ventas, de esta forma aparecen términos, como Data scientist, Big Data, Data warehouse, datamining o CRM.

Para la administración en general la tecnología ha promovida la gestión de nuevas herramientas, entre sus principales exponentes se encuentran:

- Los ERP o Enterprise Resource Planning, que significa Planificación de Recursos de la empresa, pues a través de ellos gestiona eficazmente su cadena productiva y administrativa. Se cuentan el SAP y el BAAN Erp.
- Los CRM o Customer Relationship Management que buscan la administración de relaciones con los clientes, concentrando todos los esfuerzos en atender mejor al cliente. Los más conocidos son Oracle Siebel CRM, SAP CRM, SAS, Qlikview, Teredata.
- Los BI O Business Intelligent es la tecnología al servicio de la Inteligencia de Negocios, donde se puede utilizar toda la información de la empresa para su análisis y toma de decisiones.

En el caso de la administración de ventas el CRM es un recurso muy valioso, puesto que analiza las relaciones de los clientes de muchas formas y entre sus principales agrupaciones se tienen:

### **1. Marketing de Masas**

Un mismo producto para todo el mercado. Se aplica una estrategia general para todos los clientes.

### **2. Marketing Diferenciado**

Diferentes productos para cada grupo de clientes. Requiere un mayor esfuerzo del equipo de ventas.

### **3. Marketing de Nicho**

Un solo producto para un grupo de clientes. El personal de ventas debe tener mucho conocimiento sobre el producto ya que se adapte a necesidades muy especializadas.

#### 4. Marketing de uno a uno

Un producto único para cada cliente. Resulta de especializar un producto para cada cliente. Es una forma extrema de marketing diferenciado y de nicho.

Estas relaciones se basan en su naturaleza de intercambio pudiendo ser transaccional (competitiva), relacional (cooperativa) y en sociedad (colaborativa). El gerente de ventas debe buscar en un CRM procesos flexibles, coaching sencillo, fácil acceso y análisis avanzados para que se pueda detectar y eliminar problemas en la gestión de ventas.

Otra aliado importante de la administración de ventas son las relaciones con el Departamento de I&D o Investigación y Desarrollo. Con esta área ventas puede innovar y plantear nuevas estrategias para realizar con éxito la venta de sus productos. Estos factores son:

1. Medición del potencial del mercado.
2. Determinación de las características del mercado.
3. Análisis de la participación de mercado.
4. Análisis de ventas.
5. Estudios de productos competitivos.
6. Aceptación y potencial de nuevos productos.
7. Pronóstico a corto plazo.
8. Pronóstico a largo plazo.
9. Estudio de las tendencias de la industria.
10. Establecimiento de las cuotas y territorios de ventas.

### 3.3. Objeciones

Planificar la venta también incluye el manejo de negativas por parte de los clientes, pues son barreras u obstáculos para comprar el producto. Los vendedores deben tener habilidades para manejar las estrategias y en algunos casos toma las siguientes posturas:

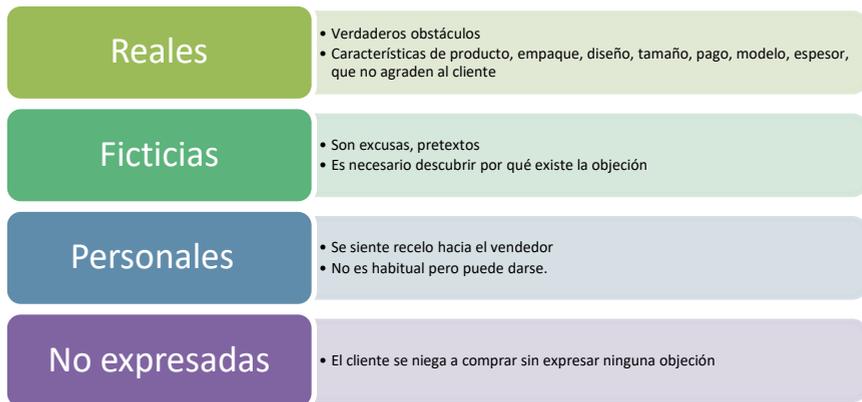
1. Intentan aclararlas antes de que surjan
2. Aclararlas una vez han sido manifestadas
3. Esperar hasta el final para aclararlas
4. No aclarar ya que puede ser solo excusas, el vendedor debe estar muy atento a las actitudes físicas y verbales del posible cliente.

Al momento de aclarar objeciones se debe tener una actuación muy profesional que siga los siguientes principios básicos:

1. Evitar conflictos

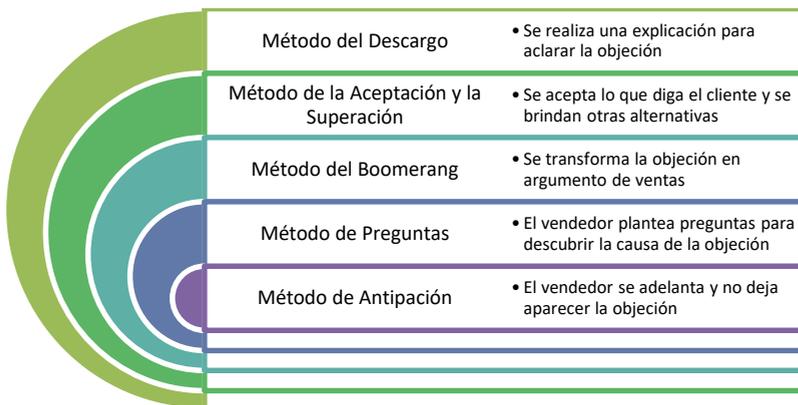
2. Escuchar
3. Demostrar comprensión
4. No justificarse
5. Hacer preguntas
6. Coincidir y tomar acciones
7. Seguimiento

Básicamente existen algunos tipos de objeciones que se presentan regularmente al momento de hacer negocios, entre las cuales se enlistan de acuerdo a la Figura 15.



**Figura 15:** Tipos de Objeciones.

De esta misma forma una vez identificados los tipos de objeciones que puedes presentarse, existe varias estrategias o tratamientos para rebatirlas y consolidar la ventas. Estos métodos se enlistan en la Figura 16.



**Figura 16:** Métodos de acción contra Objeciones.

### 3.4. Plan de compensación para la fuerza de ventas

Las funciones de los agentes de ventas son importantes pues llevar a cabo los planes y estrategias, manejar habilidades y conocimiento de ventas, administrar tiempos, gestionar objeciones implica que el trabajador sienta compensado su esfuerzo y dedicación a estas tareas.

Las remuneraciones que percibe un colaborador en la organización representan el valor de su trabajo, constituyen su sustento y lo forman el sueldo, horas extras y otros pagos añadidos como bonificaciones y subsidios.

De forma común se utilizan tres tipos de compensaciones:

- **Sueldo Fijo.** Se recibe de forma fija mensual o semanal un valor regular por sus servicios.
- **Comisión Directa.** Recibe un valor variable en función de las ventas o de las utilidades.
- **Combinación.** El colaborador recibe de sueldo una parte fija y otra variable (incentivos, bonos, comisiones).

Los planes de compensación más comunes aplicados al área de ventas son los detallados en la Figura 17:



Figura 17: Tipos de Compensaciones.

A partir de la aplicación de estos planes de compensación se puede segregar cinco tipos de vendedores:

1. Criaturas de hábitos
2. Individuos orientados a las metas

3. Satisfactores
4. Los que se ajustan a la situación
5. Orientados al dinero

Existen variables que por su naturaleza ayudan a definir correctamente el nivel de compensaciones, estas variables son:

- Nivel de las percepciones
- Método de pago
- Función y naturaleza del pago

En consonancia con este procesos compensatorio, a más de la definición de la compensación en si misma debe tomar importancia el proceso para llegar a su consecución. Este proceso tiene siete claras etapas que se muestran a continuación en la Tabla 3.

**Tabla 3:** Proceso de Compensación.

FASES DEL PROCESO		DEFINICIÓN
1.	Elaborar las descripciones de puestos	Descripción detallada de los puestos de trabajo.
2.	Establecer objetivos específicos	Se deben desarrollar para lograr objetivos de la organización. Teniendo en cuenta control, economía, motivación y simplicidad.
3.	Determinar los niveles generales de compensación	Debe atraer y retener al personal considerando factores como costo de vida y ganancias máximas.
4.	Desarrollar la mezcla de compensación	Es necesario una mezcla que convenga a la organización y que cubra factores de sueldo, comisiones, incentivos fijos, regresivos, progresivos, comisiones compartidas, opciones de acciones, etc.
5.	Someter el plan a una prueba previa	Se debe someter el plan a una prueba antes aprobarlo.
6.	Administrar el plan	El plan debe gestionarse y adaptarse a las condiciones de mercado que sean necesarias.
7.	Evaluar el plan	Es necesario conocer si el plan resultó para este se crean indicadores de medición mensual, semestral o anual.

### 3.5. Plan de Motivación

Un plan de motivación surge de la necesidad de conducir el comportamiento de las personas hacia un objetivo común. En el mundo

empresarial los trabajadores actúan motivados, ya sea por estímulos económicos (remuneración) como no económicos (reconocimiento).

La motivación se integra en la dinámica de las ventas, puesto que ésta empieza desde que asume sus funciones hasta que cumple su objetivo de ventas volviéndose un ciclo constante. Empresas como Nestlé, Yanbal, Sweet & Cooffee, Totto, entre otras aplican múltiples estrategias de motivación.

Dentro de una organización esta función se constituye en un ciclo constante de renovación, de nuevas prácticas con el objetivo de mantener al personal motivado. Este ciclo contempla de acuerdo a la Figura 18:

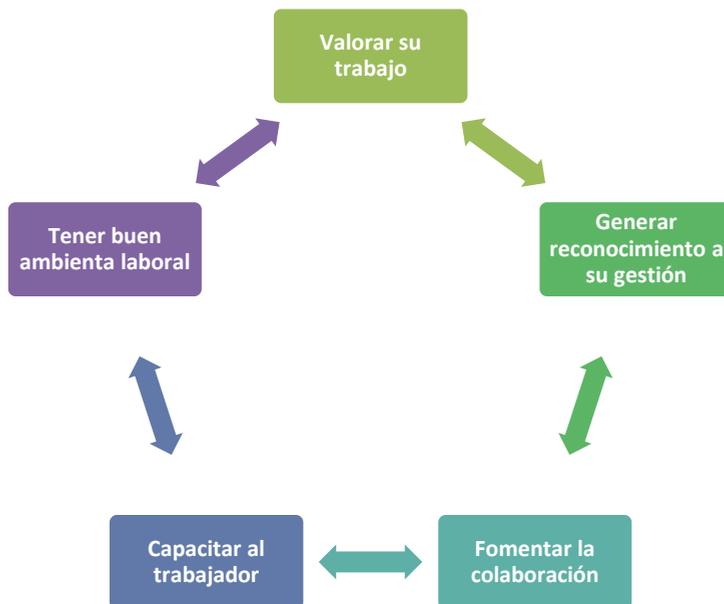


Figura 18: Factores de motivación del empleado.

Las teorías que implican la motivación se clasifican en varios tipos:

### Teorías del contenido de la Motivación

- a) **Teoría de la Jerarquía de Necesidades.** Basada en la teoría de Maslow, esta desarrolla una jerarquía de necesidades que motivan sus actuaciones.
- b) **Teoría ERG.** Basadas en que las personas fundamentan sus motivaciones bajo tres aristas: la existencia, afinidad y crecimiento (de sus siglas en inglés).
- c) **Teoría de las necesidades.** Esta teoría se desarrolló por David McClelland, y basa sus motivaciones en tres necesidades:

- Poder
  - Logro
  - Afiliación
- d) **Teoría de los dos factores.** Esta teoría muestra la motivación como parte de dos factores y se conoce como la teoría de motivación-higiene. La motivación tiene que ver con el puesto y la higiene con la empresa.

### Teorías del proceso de la Motivación

- a) **Teoría de la Equidad.** Existe comparación por parte del trabajador de sus recompensas con otros compañeros.
- b) **Teoría de la Expectativa.** Los empleados se motivan conociendo las consecuencias de sus actuaciones, basado en la expectativa, instrumentalidad y valencia.
- c) **Teoría de la Atribución.** implica motivación por razones de un resultado determinado.
- d) **Teoría del establecimiento de metas.** Las personas se motivan en base al resultado del cumplimiento de las metas trazadas.

### Teorías del reforzamiento de la Motivación

- a) **Reforzamiento Positivo.** Consecuencia agradable en base a un comportamiento deseado.
- b) **Reforzamiento Negativo.** Consecuencias negativas relacionadas a un comportamiento indeseable.

La motivación tiene dos clasificaciones importantes.

#### 1. Motivación Externa

- a) Reconocimiento
- b) Realización personal y profesional
- c) Promociones y ascensos
- d) Nivel de Responsabilidad
- e) Cargo o puesto de trabajo

#### 2. Motivación Interna

Conjunto de motivaciones del propio ser humano para alcanzar metas y cumplir objetivos, denominada también automotivación.

Ejemplos de estas estrategias de motivación incluyen algunas prácticas empresariales que las muestra el diario el Espectador en su artículo denominado Empleados felices, empresas más productivas y son las siguientes:

- a) Licencias de maternidad más largas.
- b) Días de regalo para trabajar en casa durante los primeros meses de vida de un hijo.
- c) Un determinado número de días laborales al año que el empleado puede usar como quiera.
- d) Día libre de mudanza.
- e) Vacaciones adicionales por matrimonio.
- f) Horarios flexibles. Algunas empresas incluso tienen tres horarios distintos para que la persona escoja el que más se ajuste a sus necesidades.
- g) Iniciativas a la medida de las pymes
- h) Medio día libre por el cumpleaños.
- i) La tarde de un viernes al mes libre.
- j) Dos días de licencia de matrimonio al año.
- k) Fiesta de Halloween.
- l) Días de jeans o atuendo casual.
- m) Regalos para los hijos de los empleados en Navidad.

### **Propuestas tradicionales**

- a) Salud
- b) Auxilios para hacer gafas con fórmula
- c) Chequeos ejecutivos
- d) Salud prepagada
- e) Ocio
- f) Boletas de cine
- g) Acceso a exposiciones
- h) Convenios con gimnasios

Todos ellas interesantes, creativas y válidas propuestas para generar motivación en el empleado.



## CAPÍTULO 4. CONTROL DE LAS VENTAS

Los procesos administrativos tienen varias fases muy claras que son: la planificación, organización, la integración, la dirección y el control, siendo este último de vital importancia para completar la gestión de forma global.

### 4.1. Control de la Fuerza de Ventas

Para proceder a realizar un control eficaz a la fuerza de ventas es necesario analizar varios aspectos claves entre ellos:

#### 4.1.1. Entorno de la organización

Evalúa los factores del macro y micro entorno de la organización.

#### 4.1.2. Sistema de planeación

Comprende el proceso de evaluación de la planificación (incluye objetivos medibles y cuantificables).

#### 4.1.3. Gerencia de Ventas

En esta etapa se evalúa la capacidad de gestión de la gerencia de ventas.

#### 4.1.4. Funciones de Administración

Se controla el cumplimiento de las funciones administrativas de la gerencia de ventas en todas sus etapas.

Los tres campos que se controlan en el área de ventas se representan en la Figura 19:



Figura 19: Campos de evaluación de la Fuerza de Ventas.

Los análisis de Costos se centran en básicamente los siguientes aspectos, Figura 20:

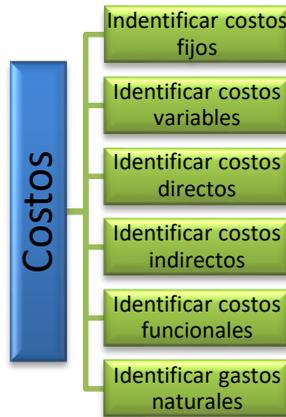


Figura 20: Análisis de Costos.

Los análisis de Volumen comprenden lo indicado en la Figura 21, la cual considera todos los factores inherentes a evaluar los volúmenes de ventas que la empresa genere y que representan su participación en el mercado.

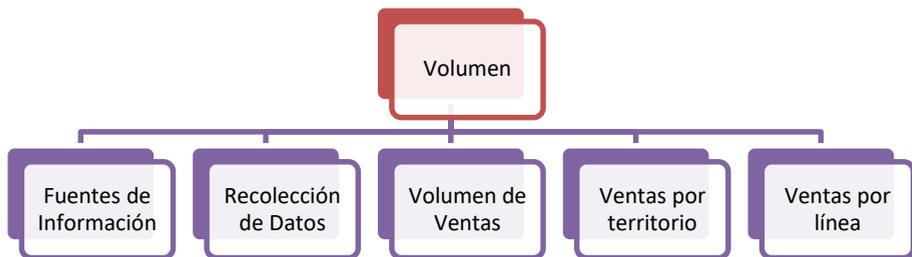
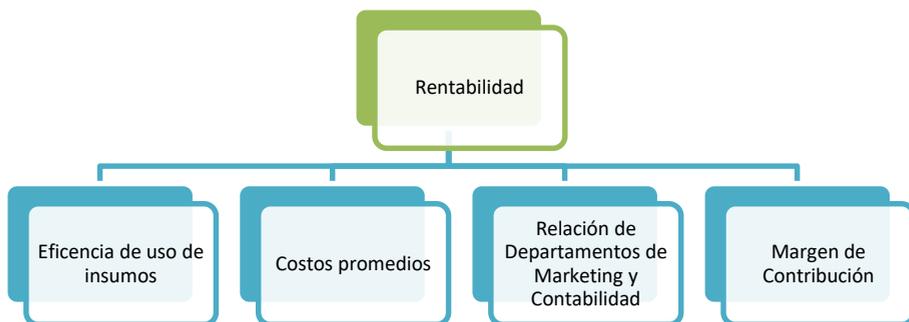


Figura 21: Análisis de Volumen.

Para el análisis de Rentabilidad se debe considerar los factores que contribuyen a que el producto o servicio ofrecido provea ganancias al negocio y entre ellos se considera los contenidos en la Figura 21:



**Figura 22:** Análisis de Rentabilidad.

Adicionalmente a estos aspectos, es necesario cubrir otros temas básicos al momento de controlar entre ellos está:

1. **Medición del Desempeño.** Su principal concepción es que si se puede medir se puede mejorar. Por esto es muy importante el control y evaluación de este sistema.
2. **Creación de Competencias.** Evaluar constante las competencias del personal es imperativo para el éxito de las ventas.
3. **Motivación.** Un personal motivado trabaja con eficiencia, siempre debe evaluarse el sistema de motivación para ver si cumple los objetivos.

## 4.2. Evaluación de la Fuerza de Ventas

Un aspecto que el liderazgo empresarial del Siglo XXI toma en consideración es el desempeño de sus colaboradores y en el campo de las ventas con un interés especial porque es quien hace crecer y reeditar el negocio.

Los objetivos de realizar una evaluación se agrupan de la siguiente forma:

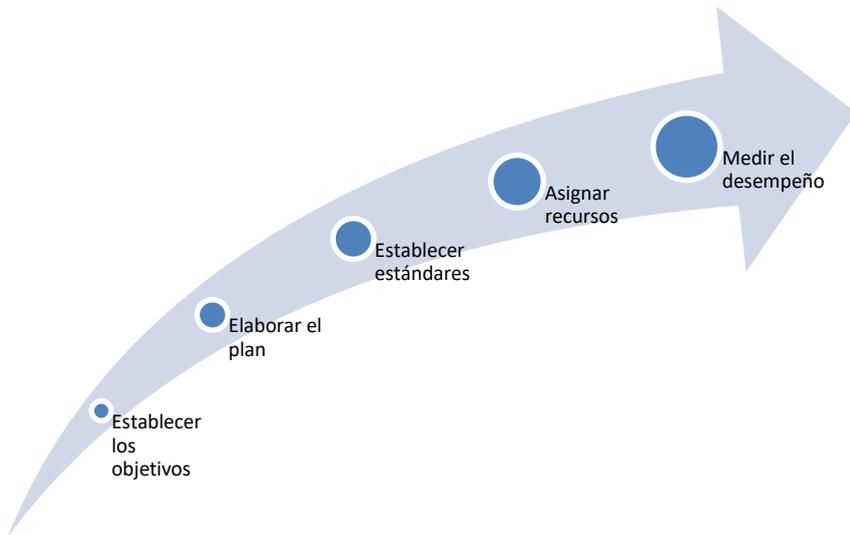
1. **Propósito**  
Se debe comparar los resultados con las previsiones realizadas, así el ejecutivo de ventas tiene claro que será evaluado en relación a los objetivos alcanzados.
2. **Retos**  
Realizar una evaluación comprende actividades globales, por ello el administrador de ventas se enfrenta a cinco principales retos:
  - (a) El vendedor trabaja solo (se imposibilita evaluar algunos aspectos de su trabajo grupal)

- (b) El poder de la información de los vendedores (implica que lo usen para beneficio personal)
- (c) Múltiples actividades del vendedor (se dificulta determinar su importancia y frecuencia)
- (d) Falta de predisposición a la evaluación (se da en doble vía)
- (e) Factores exógenos que influyen en el desempeño (condiciones físicas de la zona, falta de apoyo empresarial, etc.)

### 3. Oportunidades

Normalmente las evaluaciones se realizan una vez al año, con la posibilidad de hacerse cada seis o tres meses lo que administrativamente genera oportunidades de mejora de reingeniería y de nuevas opciones de cambio.

En un proceso de evaluación se siguen varias etapas o fases las mismas que tienen funciones específicas en el desarrollo de esta actividad, enunciadas en la Figura 23.



**Figura 23:** Proceso de Evaluación.

#### 4.2.1. Establecer los objetivos

La gerencia debe establecer metas y objetivos claros para así dar inicio al proceso de evaluación.

#### 4.2.2. Elaborar el Plan

Una vez realizado el primer paso, estas metas y objetivos deben trasladarse a un plan, el cual incluye un análisis situacional, de oportunidades y de sistema de medición.

#### 4.2.3. Establecer estándares

Es necesario determinar los factores clave, la combinación de éstos y las fuentes de información para definir los estándares de desempeño de acuerdo a los logros alcanzados por el personal de ventas.

#### 4.2.4. Asignar recursos

Se debe realizar la asignación de recursos humanos, financieros y materiales. En esta etapa se realizan la definición de cuotas, las cuales deben alcanzables, motivantes y de acuerdo a la actividad del vendedor. Los tipos de cuotas pueden ser:

- Volumen de ventas (dinero, volumen y puntos)
- Financieras (gastos y utilidades)
- Actividades
- Combinada

Estas cuotas deben ser gestionadas para que las mismas cumplan los siguientes parámetros:

- Cuotas realistas
- Cuotas comprensibles
- Inclusión del personal en la definición de la cuota
- Constante información
- Control

#### 4.2.5. Medir el desempeño

Finalmente se debe establecer las medidas con las cuales se hará la evaluación de desempeño. Esta debe ser retroalimentada, debe aporte para el desarrollo del personal y principalmente ayudar a la gerencia a la toma de decisiones.

Los campos de medición de ventas arranque desde la definición de:

- Bases de Datos
- Planeación de Zonificación y Territorios
- Análisis de prospectos

- Presupuestación
- Administración de Cartera y recuperación de clientes
- Evaluación de negocios ganados y perdidos

Con todas estas herramientas las posibilidades de evaluación son ampliar, permitiendo que la gerencia use herramientas objetivas, subjetivas e incluso una combinación de ellas para cubrir sus requerimientos de información y evaluación. La Figura 24 muestra algunos indicadores de este tipo:



**Figura 24:** Tipos de Mediciones.

Una propuesta muy válida es hacer la evaluación en base a dos sistemas muy utilizados: los resultados, el comportamiento y el desarrollo profesional. El entorno o contexto mundial actual hace que el control al vendedor coadyuve al éxito de sus labores generando resultados positivos para el negocio.

Las formas de evaluación que elija la organización pueden elegirse acorde a las necesidades específicas del negocio, el presupuesto y el modelo de negocio que la empresa haya elegido de acuerdo a sus características y objetivos empresariales. En todo caso las mediciones se realizan a través de indicadores de gestión de naturaleza principalmente cuantitativa (resultados) y cualitativas (comportamiento, desarrollo) los cuales son medibles y susceptibles de mejora durante el proceso de control.

De acuerdo a análisis de aplicación de varios casos el sistema de control por resultados siempre será más objetivo, económico y sencillo, pero los de

comportamiento al incluir variables cualitativas con más complejos y requieren mayor inversión monetaria para su ejecución. Algunas empresas toman en consideración una aplicación mixta para evaluar todos los criterios.

La Figura 25 muestra algunos de los indicadores considerados en este tipo de sistemas de evaluación:

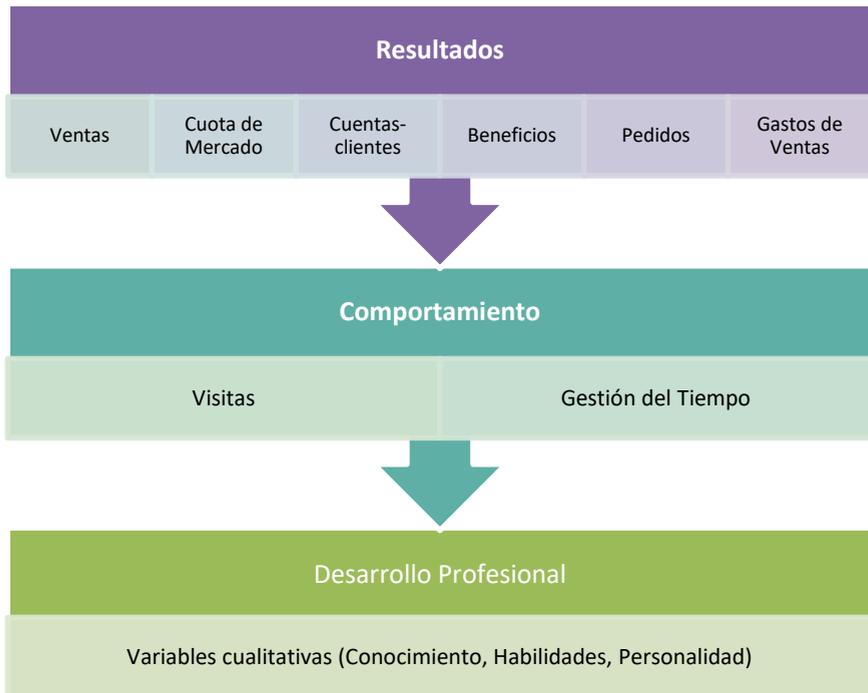


Figura 25: Sistemas de Evaluación.

### 4.3. Ética de la Fuerza de Ventas

En este contexto de globalización, los gerentes de ventas y sus ejecutivos se ven directamente afectados por leyes, reglamentos y varios tipos de marcos jurídicos que norman su actuar al ejecutar su labor de ventas y por tanto deben proceder de forma ética en todos sus campos de intervención.

Las actuaciones morales o éticas guardan una relación muy cercana, tal es así que la moral es parte de la conducta humana y la ética viene de la teoría de esa buena praxis. El gerente comercial con su grupo de colaboradores tiene como parte de su conducta la ética profesional con la que desempeña

sus actividades y sus más comunes problemas tienen que ver primero con la relación de sus subordinados y su trato equitativo y en segundo lugar la relación con sus socios comerciales y proveedores.

Entre las principales normativas que afectan el negocio y a los representantes de ventas se encuentran:

1. Leyes y reglamentos gubernamentales
2. Leyes locales, federales y nacionales
3. Leyes comerciales
4. Leyes y reglamentos tributarios
5. Leyes de protección al consumidor

Los representantes de ventas tiene que denotar su actuar ético reconociendo sus obligaciones y derechos principalmente en:

- a) **Calidad de los productos y/o servicios ofrecidos.** El cliente debe conocer la calidad de lo que compra.
- b) **Aspectos de promoción.** El cliente debe ser informado de forma veraz sobre promociones, descuentos, etc.
- c) **Aspectos de distribución.** El producto debe ser distribuido eficientemente a través de sus canales y llegar en cantidad y calidad a sus destinos.
- d) **Precio del producto y/o servicio.** El cliente debe pagar un precio justo por su compra de acuerdo a las condiciones de mercado.

Para este fin muchas compañías construyen sus códigos de ética propios de acuerdo a los objetivos empresariales y los mismos son difundidos a todo nivel de la organización como parte de su cultura corporativa y valores institucionales.

Los empleados en una organización toman como modelo los distintos comportamientos de la empresa y sus miembros entre ellos se destacan en la Figura 26:



**Figura 26.** Factores de desempeño que reflejan ética.

Finalmente el comportamiento ético siempre generará los mejores resultados para la organización y para el crecimiento personal y profesional del funcionario que se desarrolle en la ámbito de las ventas, una profesión gratificante y que permite amplios campos de acción para sus ejecutivos.



## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, R., Hair, J., & Bush, A. (s.f.). *Administración de Ventas* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- BBVA. (20 de Noviembre de 2014). Empleados felices, empresas más productivas. *EL Espectador*, pág. 1. Obtenido de <https://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>
- Blanco, F. (2012). *Dirección de Ventas* (Primera ed.). Bogotá: Nobuko S.A.
- Cabrerizo, M. (2014). *Procesos de Venta*. Madrid: Editorial Editex S.A.
- Canfield, B. (2005). *Administración de Ventas, principios y problemas*. México: Editorial Diana.
- De Miguel, M., & Benet, A. (2012). Los sistemas de control de la fuerza de ventas (the sales force control systems). *Working Papers on Operations Management*, III(1), 16-27. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4031795.pdf>
- Hair, J., Anderson, R., Mehta, R., & Babin, B. (2010). *Administración de Ventas Relaciones y sociedades con el cliente*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Johnston, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas* (Novena ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Soto, G., & Raigosa, J. (2008). La motivación en equipos de ventas. Plan de motivación. *Ad-minister*(12), 31-52. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327242002>
- Torres, V. (2014). *Administración de Ventas* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.





Economía, Organización y Ciencias Sociales

