

Virgilio Torres Morales



Administración de ventas



ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Virgilio Torres Morales

Para establecer comunicación
con nosotros puede hacerlo por:



correo:
Renacimiento 180, Col. San Juan
Tlhuaca, Azcapotzalco,
02400, México, D.F.



fax pedidos:
(01 55) 5354 9109 • 5354 9102



e-mail:
info@editorialpatria.com.mx



home page:
www.editorialpatria.com.mx

Dirección editorial: Javier Enrique Callejas

Coordinadora editorial: Verónica Estrada Flores

Supervisor de producción: Gerardo Briones González

Diseño de interiores: María Alejandra Bolaños Avila

Diseño de portada: Juan Bernardo Rosado Solís

Administración de ventas

Derechos reservados:

© 2014, Virgilio Torres Morales

© 2014, Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlhuaca

Delegación Azcapotzalco, Código Postal 02400, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industrial Editorial Mexicana

Registro Núm. 43

ISBN ebook: 978-607-438-858-9

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del contenido de la presenta obra en cualesquiera formas, sean electrónicas o mecánicas, sin el consentimiento previo y por escrito del editor.

Impreso en México

Printed in Mexico

Primera edición ebook: 2014

Dedicatoria

Para mis mujeres, las más importantes de mi vida:
Patty, Jimena y Gaby, así como para mi querido hijo Virgilio
al que yo le denomino mi cachorro, para todos con cariño y afecto.



Virgilio Torres Morales es egresado de la Licenciatura en Relaciones Comerciales, ESCA, IPN, con estudios de posgrado en *The University of London*, Maestría en administración de negocios M.B.A., en la Universidad de las Américas.

Virgilio ha ocupado varios puestos de decisión en el área comercial en empresas globales entre las que podemos señalar: Philips Mexicana, S.A. de C.V.; J. Walter Thompson de México, S.A. de C.V.; Danone de México, S.A. de C.V.; Jafrá Cosmetics, S.A. de C.V.; TupperWare de México, S.A. de C.V.; McGraw-Hill, S.A. de C.V.; Leo Burnett, S.A. de C.V.; Xerox Mexicana S.A. de C.V.

En la actividad docente ha sido:

- ▶ Catedrático por oposición de la ESCA, IPN, desde 1976.
- ▶ Catedrático del ITESM, CCM, CCM, CSF, desde 1991.

En la ESCA ha sido:

- ▶ Coordinador adjunto de Mercadotecnia en la Unidad Tepepan.
- ▶ Representante ante el consejo Consultivo Escolar.
- ▶ Coordinador Titular de Mercadotecnia, Unidad Sto. Tomás.
- ▶ Jefe del departamento de Investigación, LRC.

En el área gremial ha sido:

- ▶ Fundador y vicepresidente en nueve ocasiones del Colegio Nacional de Licenciados en Relaciones Comerciales, A.C., 1981 a 1999.
- ▶ Presidente de la Asociación Mexicana de Mercadotecnia Directa, A.C., 1999 a 2001.
- ▶ Presidente del Colegio Metropolitano de Licenciados en Relaciones Comerciales, A.C., 2001 a 2003.

Prólogo

Muchos años han pasado desde que en el “cuadrilátero” del viejo casco de Santo Tomás en la Cd. de México, el maestro Virgilio Torres estudiara su primer curso de ventas, sin imaginar qué tan importante sería en su trayectoria profesional ese primer paso.

La inquietud e incertidumbre de un joven que se enfrenta a un futuro incierto y principalmente la determinación de encontrar su destino, llevaron al incipiente licenciado en Relaciones Comerciales de aquellos años, por derroteros que supo aprovechar.

Esta circunstancia motivaría su aplicación en CONACYT por una beca, y así por méritos propios, obtener el derecho de asistir como estudiante a la Universidad de Londres, Inglaterra. Episodio en su vida que se convirtió en parte aguas. En un antes y un después.

A su regreso a México se encuentra con la noticia de que las cosas han cambiado y que el trabajo que lo esperaba en FERTIMEX ya no existía..., esto no le preocupó en lo más mínimo. Ese día envió copia de su currícula a 100 empresas trasnacionales.

Fue Philips Mexicana, la que le diera su primera oportunidad, su primera experiencia en el mundo de los negocios, acercamiento que sería trabajar como responsable en el área de la comercialización de varios productos. Un aprendizaje que obtiene a lo largo de su vida profesional de una veintena de empresas trasnacionales.

Armado con una licenciatura, un posgrado y el dominio del idioma inglés inicia profesionalmente en una actividad mercadotécnica con énfasis en ventas.

Virgilio me recuerda a un actor, que desarrolla su rol para hacer crecer la obra, “actor que se aplica en cualquier personaje haciendo de la interpretación un arte”. Siempre como un primer actor, no importando el tamaño o número de líneas en el guión. Ahí está su ventaja, su conocimiento, que acepta retos mercadológicos, lo mismo en una empresa de servicios, que en una de la industria alimenticia.

Recuerdo una de sus grandes satisfacciones cuando prestaba sus servicios profesionales en Leo Burnett, fue la venta a Grupo Bimbo de una estrategia promocional que inició con la concepción, el desarrollo y la presentación a la dirección comercial, que culminó exitosamente con una negociación en la dirección general. Recuerdo también el desarrollo que hizo en el sistema de mercadotecnia directa que tiene McGraw-Hill México, sin olvidar su paso por Tupperware de México y Jafra Cosmetics experiencias que le permitieron tener un acercamiento con cientos de vendedoras y entender más el desarrollo de recursos humanos en esta área, que hacen de él un conocedor objetivo y un experto en las ventas de clase mundial.

Este cúmulo adquirido a través de los años, le da la suficiente autoridad para plasmar en este libro un conjunto de ideas prácticas y aplicables, donde trata puntos clave en la estructura y creación de estrategias comerciales. Este trabajo no es un libro más de su obra, estoy convencido que es el corolario que refleja de manera incuestionable su visión práctica haciendo de este trabajo una útil herramienta.

LRC Carlos Farcug
otoño del 2011

Introducción

El éxito de este libro es seguramente su aplicación inmediata a los hechos de ventas y como veremos a un cliente no nada más para hacer una venta sino como vender de tal manera que su cliente realmente quiera hacer negocio con usted de acuerdo con esto veremos al área de ventas de una forma normal como se hace actualmente, pero haremos un nuevo enfoque de cómo vender desde un punto de vista más técnico. Esto por supuesto que nos dará otra perspectiva de la actividad de ventas, por nuestra parte daremos un punto de vista muy personal sobre ellas con lo cual cambiaremos un poco su vocabulario técnico de ventas, ya que usaremos términos nuevos en esta área.

Se verá que la venta realmente es una profesión desde hace 50 años pero que por diferentes circunstancias no se ha podido percibir como tal y la culpa de esta percepción la tienen los empresarios que no se han dado la debida importancia a esta actividad profesional. Al igual que las profesiones de medicina, leyes, consultoría, mercadotecnia y finanzas, la venta es una profesión muy importante para cualquier institución o empresa y requiere de habilidades y destrezas que debe tener el vendedor, se recuerda que no hay nada si antes no se genera una venta. Antes de que usted se sienta muy incómodo por las exigencias de esta profesión de ventas debo decirle que en realidad no es tan difícil como se percibe; sin embargo, si hay que desarrollar ciertas habilidades y destrezas para poder ser un vendedor de éxito. Esta profesión requiere de un esfuerzo continuo tal vez como un doctorado, asimismo es mucho más divertido que estudiar un doctorado en ciencias, para clarificar este concepto que acabo de emitir les diré simplemente que un buen vendedor debe ser el que más conozca el producto o servicio que está vendiendo, además de conocer de biotipologías, debe ser un experto social, buen conversador, conocedor del mercado, entre otros. Quien elija ser un profesional del área de ventas deberá tener entre otras cosas cuidado de tal manera que pueda servir a otros tal y como lo dijo, Rabindranath Tagore Premio Nobel 1913: *El hombre que no vive para servir, no sirve para vivir*, por lo tanto, un vendedor siempre debe servir. El otro aspecto es que la venta requiere planeación y estudio, para la carrera de ventas debe construir un fundamento de sus actividades, planeación a corto, mediano y largo plazo para que eso se traduzca en éxito en su actividad de ventas, debe saber como su producto debe encajar completamente en las preferencias del cliente y cuáles serán los beneficios tangibles que el cliente recibirá por mi producto o servicio. El vendedor también requiere de firmeza de carácter, habrá tiempo en que la venta sea realmente fácil (*a pice of cake*) como dicen los gringos; sin embargo, habrá otros tiempos en que la venta se ponga muy difícil y tendrá que salir el carácter a flote para lograr su cometido. El vender también requiere determinación y persistencia, mucho a quienes les tengo que vender mis productos son personas tal como nosotros y por tal razón debo aplicar la regla de causa y efecto, es decir, un buen acto requiere una buena recompensa, un mal acto trae consigo una mala consecuencia, si el vendedor hace suficientes llamadas o contactos con una actitud profesional con clientes calificados debe por consecuencia lograr resultados en ventas. El vender es dependiente del sistema de la libre empresa y es una parte integral de la venta y se basa en que el conocimiento, las habilidades y el trabajo bien hecho puede beneficiar a otros, eso también se basa en que el trabajo bien efectuado debe pagarse bien. Las utilidades desde el pun-

to de vista financiero o cualquier otro, los beneficios siempre llevan consigo una responsabilidad. La venta requiere responsabilidad, debemos reconocer que la venta tiene una responsabilidad de servir a un cliente con base en los principios de la profesión de ventas mejorando el conocimiento y habilidades, obteniendo así un beneficio por mi actuación.

Ahora bien igualmente la venta requiere de actividad gerencial es decir como voy a dirigir los esfuerzos del área de ventas que es el área mas importante de la empresa, en suma como voy a administrar este esfuerzo que por decirlo de la manera más sencilla que tengo que hacer para dirigir esta actividad. El gerente de ventas que es el personaje central de este libro debe actuar como administrador vendedor y líder lo cual hace muy difícil esta actividad ya que tiene una responsabilidad muy grande que es la de llevar lo recursos a la empresa. Si bien es cierto que la venta es el dinosaurio de la empresa ya que los gerentes de ventas toman mucho tiempo entrenando y asesorando a los vendedores y al final no hay mucho tiempo para la dirección o el gerenciamiento de la actividad de ventas. Los elementos importantes del gerente de ventas son entre otros los siguientes: el reclutamiento y selección de los vendedores es donde inicia el ciclo de la venta y es de suma importancia el poder reclutar y seleccionar al mejor personal de ventas ya que de ahí en adelante es donde se realiza toda la acción de ventas y si no contamos con los mejores vendedores difícilmente lograremos objetivos espectaculares en ventas. Por lo que se refiere a la motivación y entrenamiento de la fuerza de ventas desde el punto de vista de las teorías de ventas es la responsabilidad total del gerente de ventas tener motivada y entrenada a su fuerza de ventas, para mejorar el desempeño de ventas siempre debe existir un liderazgo total por parte del gerente de ventas, finalmente la compensación de la fuerza de ventas estará a cargo del gerente de ventas esa compensación por supuesto debe ser considerada una parte fija y una variable y aplicarla de forma homogénea a la fuerza de ventas, siempre recordando que el vendedor típico espera una compensación económica aceptable pero sobre todo requerirá de su gerente de ventas un reconocimiento al trabajo desarrollado ya que el ser humano por antonomasia siempre busca ser reconocido socialmente y en el área de ventas el reconocimiento es el desayuno de los campeones de ventas.

Índice

CAPÍTULO 1. Introducción a la administración de ventas

Introducción a la administración de ventas	3
Funciones generales de la administración	5
La carrera en la administración de ventas	7
Objetivos de la carrera de administrador de ventas	8
Campo ocupacional	9
Sueldos y compensaciones	11
El género en la administración de ventas	12
Caso práctico 1	13
Casos práctico 2	14

CAPÍTULO 2. Fundamentos de las ventas

Introducción	19
El proceso de ventas	23
Transición de la venta a la administración	30
Caso práctico	31

CAPÍTULO 3. Relaciones del departamento de ventas

Introducción	35
Caso práctico	46

CAPÍTULO 4. Naturaleza de la planeación de ventas

Introducción	49
¿Cómo se hace un plan de ventas?	54
Crear un plan para presentarlo	55
Elaborar el plan con nuestras herramientas (PMKT)	56
Otro punto de vista del plan de ventas con otros planes	56
Función de la información del mercado en la planeación	58
El sistema de información de ventas	63
Caso práctico 1	64
Caso práctico 2	64

CAPÍTULO 5. Técnicas de ventas

Introducción	69
La venta y el vendedor profesional	70
La venta como servicio	70
En las técnicas de ventas se reconocen tres etapas.....	71
Técnica AIDDA	74
Técnica Praincodereci	75
Técnica de la escuela de vendedores Xerox	75
Técnicas de ventas complementarias	77
Tipos de ventas.....	78
El ciclo de la venta	81
¿Cómo elaborar una presentación?.....	81
Caso práctico	84

CAPÍTULO 6. Modelos de ventas

Introducción	89
Modelo de estímulo y respuesta.....	90
Modelos teóricos de la comunicación	92
Modelo de estados mentales.....	93
Veamos otra explicación del modelo	94
Modelo de satisfacción de las necesidades	95
Modelo de resolución de problemas	97
Modelo de venta adaptiva de WIERZ.....	98
Modelo de venta consultiva	98
Modelo de venta SPIN	100
Presentación de beneficios	100
¿Qué son las características?	101
¿Qué son los beneficios?	101
¿Cómo presentar los beneficios o ventajas?	102
Caso práctico	103

CAPÍTULO 7. Análisis de mercado

Introducción	107
Análisis de mercado de datos cuantitativos	108
Existe otra forma de hacer un análisis del mercado	110
División geográfica de los mercados	112
Ejemplo de subdivisiones típicas para variables de segmentación.....	113
¿Qué es un análisis de ventas?	115
¿Qué es una venta?.....	116
El consumidor mexicano	118
Cultura mexicana tradicional	119
Subcultura del mexicano.....	120
Los nuevos grupos de referencia del consumidor mexicano	121
Evolución de la familia mexicana	121
Las mujeres trabajadoras en México y sus familias	122

La evolución de las formas de ventas	122
El cliente pragmático	124
El autoservicio	124
Selección del establecimiento comercial y compra	125
Perfil del consumidor mexicano de hoy	125
Caso práctico	127

CAPÍTULO 8. Pronóstico de ventas

Introducción	131
Certeza, riesgo e incertidumbre	131
Importancia del pronóstico de ventas	132
Características de los pronósticos cuantitativos	134
Factor de mercado	135
Relación del pronóstico de ventas con el presupuesto	135
Mínimos cuadrados (regresión simple)	142
Pronóstico de ventas sin historia	147
Características muestrales	147
Pruebas de mercados	149
Caso práctico	150

CAPÍTULO 9. El presupuesto de ventas

Introducción	153
¿Qué es un presupuesto de ventas?	153
Razones para elaborar presupuestos	153
Importancia del presupuesto de ventas	153
Objetivos del presupuesto de ventas	153
Ciclo de la elaboración de un presupuesto de ventas	154
¿Quién debería participar en la elaboración del presupuesto de ventas?	154
Pasos para realizar un presupuesto de ventas	155
1. Preparar pronósticos de ventas (vea el capítulo anterior)	158
2. Compilar otros datos pertinentes	159
3. Desarrollo de una planificación de las ventas	159
Plan estratégico de ventas	159
Plan táctico de ventas	160
Líneas de productos en un presupuesto de ventas	160
Procesos para presupuestar	160
Control presupuestario	162
Precauciones al formular presupuestos	163
Caso práctico 1	164
Caso práctico 2	165

CAPÍTULO 10. Organización de la fuerza de ventas

Introducción	169
El propósito de la organización	169
Teorías de la organización	169
Esencia de la organización	173
Clases de organizaciones	173
Avance de los departamentos de ventas	176
Pasos para construir una organización ganadora de ventas	181
La dirección de ventas	183
Evaluación de ventas por matrices	186
Caso práctico	188

CAPÍTULO 11. Reclutamiento, selección y capacitación del personal de ventas

Introducción	193
Importancia del reclutamiento	193
¿Qué es el reclutamiento?	194
El proceso de reclutamiento	198
Concepto global de selección	199
Proceso de la entrevista	202
Elección de los medios de reclutamiento	204
Descripción de puestos	205
Capacitación de la fuerza de ventas	206
Caso práctico	208

CAPÍTULO 12. Asignaciones al personal de ventas por tiempo y territorio

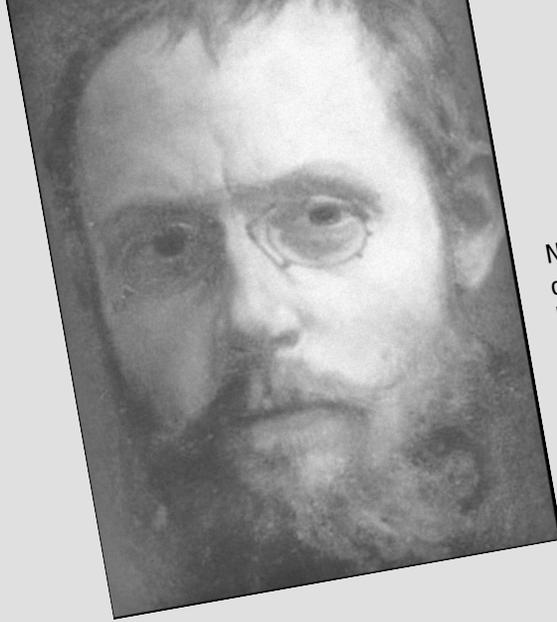
Introducción	213
Razones para establecer un territorio de ventas	213
Las zonas y rutas de ventas	215
¿Cómo establecer los territorios?	218
Estudio de rutas	220
Frecuencia de las visitas	221
Programación del vendedor	223
Asignación del tiempo	224
Establecimiento de metas diarias y semanales	226
Herramientas de administración del tiempo	226
Establecimiento de un plan de rutas	226
Asignación de los recursos de la fuerza de ventas	227
Caso práctico	229

CAPÍTULO 13. Asignación al personal de ventas por cuotas

Introducción	233
Concepto de las cuotas de ventas	233
Uso de cuotas	235
Proceso de fijación de cuotas de ventas	236
Requisitos de las cuotas de ventas	240
Objetivos de las cuotas de ventas	240
Incentivos y motivadores de cuotas de ventas	241
Criterios para establecer una cuota	242
Tipos de cuotas de ventas	242
¿Cómo elaborar una buena cuota de ventas?	244
Desarrollo de la cuota de ventas	244
Administración de la cuota de ventas	246
Caso práctico.....	247

CAPÍTULO 14. Servicio a clientes

Introducción	253
Objetivos	253
Definición de atención y servicio al cliente.....	253
Elementos de atención y servicio a clientes	254
Conocer al cliente	256
Concepto de servicio a cliente	260
Elementos de la atención y el servicio al cliente	262
Acciones de la atención y servicio al cliente.....	262
Estrategia del servicio al cliente	263
Los 10 decretos de la atención al cliente	264
El control de los procesos de atención al cliente.....	264
Los 10 componentes básicos del buen servicio	266
Clasificación y el trato al cliente	267
¿Cuáles son los pasos necesarios para implementar eficazmente una verdadera cultura de servicio?	268
¿Qué historias de éxito y sus resultados concretos pueden alentar a un emprendedor a tomar el camino del servicio?	268
¿Cómo medir los resultados de un mejor servicio al cliente?	268
Conclusiones	269
Caso práctico.....	269



Nunca juzgo a un hombre por lo que dice, sino por el tono con que lo dice. Cuando comunique un mensaje y pretenda ser escuchado, no debe manejar su voz con un estilo monótono, gris o carente de variantes. Debe modularla a voluntad.

Charles Péguy,

poeta y pensador francés, 1873-1914

1

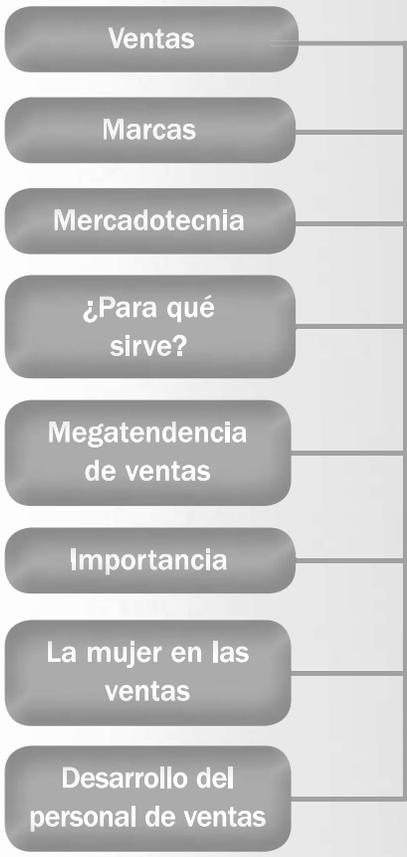
Objetivos

Al término de este capítulo el lector deberá aprender:

- Qué es, para qué sirve y la importancia de la administración de ventas
- El papel, deberes y esencia de un gerente de ventas
- Los diferentes niveles jerárquicos de ventas
- Cómo ayuda el género en las ventas
- Cómo se desarrolla el personal de ventas
- Cuáles son las megatendencias de ventas

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Administración de ventas



Introducción a la administración de ventas

Oportunidades en administración de ventas. Trabajar en ventas ofrece una oportunidad inigualable para el individuo común, ya que puede llegar a puestos de mayor relevancia; dicho sea de paso, seis de cada 10 directores generales provienen del área comercial de la empresa, pues son los únicos en toda la empresa que conocen de estrategias y del logro de objetivos para crecer. Una empresa sólo crece con ventas, no con organigramas, ni con organizaciones, ni con ahorros en gastos. Ser hombre de ventas permite tener la libertad que su posición le otorga para poder salir de la empresa, tiene mucho tiempo en campo para lograr o tener más propuestas o iniciativas que le permiten una mayor retribución económica, más que cualquier otra carrera dentro de la empresa. En suma, los que más ganan hasta hoy son los ejecutivos de ventas, ¿por qué? La actividad de ventas es, sin lugar a dudas, la función más importante de la empresa. Hay un dicho que afirma que tu puedes tener lo mejor en producción, lo mejor en finanzas, lo mejor en recursos humanos, pero si lo que produces no lo vendes todo lo anterior no sirve de nada. Por tanto, es muy razonable que el aspecto más trascendente de un negocio sean las ventas y en consecuencia esto proporciona las mayores oportunidades de crecimiento.

Importancia de la función de ventas. Todo negocio tiene la oportunidad de realizar distintos tipos de ventas de sus productos o servicios. En particular de decisión de vender de manera directa, o mediante el uso de canales de distribución masiva, lo que conlleva a usar, o no, publicidad para mejorar el desempeño de ventas del producto o servicio. Consideremos a dos empresas que venden los mismos productos mediante dos sistemas de ventas diferentes, veamos a Loreal y Mary Kay, ambas son muy exitosas al vender cosméticos; en el periodo 2010 los resultados de sus operaciones fueron los siguientes:

Resultado de operaciones para dos empresas de cosméticos, 2010

EMPRESA	CONCEPTO	2009	2010	% INCREMENTO
Loreal	Ventas	917	1,128	23%
	Ingreso neto	275	338	22%
Mary Kay	Ventas	2,890	3,200	10%
	Ingreso neto	687	960	39%

* Cifras publicadas en varios medios mexicanos.

Las dos empresas usan técnicas de marketing muy distintas; Loreal distribuye y vende en más de 12,000 supermercados y puntos de venta tradicionales en todo el país, cubre casi dos millones de kilómetros cuadrados de la República Mexicana y tiene casi 15% de participación en mercados. Del total del mercado de cosméticos de México, Loreal invierte en publicidad casi un 12% de sus ventas netas.

En contraposición, Mary Kay invirtió mucho menos en publicidad (a razón de 0.01% de sus ventas netas) y la razón de este hallazgo es que usa el sistema de ventas directas, el cual tiene un ejército de vendedoras que van casa por casa ofreciendo los cosméticos y razón por la cual no usa publicidad masiva.

La conclusión de esta historia es que la publicidad y la venta personal son sustitutos una de la otra para cada empresa, ya que, ¿si una empresa hace mucha publicidad puede ahorrarse una fuerza de ventas como la de Mary Kay? ¡Por supuesto que no!, las ventas se necesitan con

publicidad o sin ella; además de la publicidad que paga L'Oréal, también paga comisiones y sueldos a sus vendedores, promotores y demostradoras, también debe pagar al detallista una comisión que oscila entre el 30 al 40% de descuento sobre el precio de venta. Mary Kay tiene costos de mercadotecnia mucho más bajos, siendo el volumen de ellos las comisiones que van de 30 a 50% para sus representantes de ventas.

Para apreciar mejor las comparaciones de estos dos tipos de operación comercial veamos la tabla 1.1 en la que se muestra la importancia relativa de la venta personal y las otras herramientas promocionales, basándose en la última encuesta realizada por la revista *Businessweek* la fuerza de ventas es la más costosa dentro de las operaciones de mercadotecnia. Para muchas firmas, el costo de la fuerza de ventas es el costo aislado más grande que existe; sin embargo, los gastos de publicidad reciben más atención del público en general. Sólo para ponerlo en contexto, las inversiones en publicidad más importantes de México, en los últimos 20 años, para la empresa Procter & Gamble han sido de cerca de tres millones de pesos por año.

Tabla 1.1 Importancia de los presupuestos de promoción en la empresa, % del presupuesto promocional total.

ACTIVIDAD	FABRICANTE DE BIENES INDUSTRIALES	FABRICANTE DE BIENES DURADEROS DE CONSUMO	FABRICANTE DE BIENES NO DURADEROS DE CONSUMO
Publicidad	13.4%	26.8%	35.7%
Venta personal	69.2%	47.6%	38.1%
Empaques	4.5%	9.5%	9.8%
Promocionales diversos	12.9%	16.1%	16.4%

Pocas empresas pueden abstenerse de tener una fuerza de ventas, si bien es cierto que una empresa puede invertir millones de pesos en publicidad, necesitará de una fuerza de ventas que cierre los negocios. Por lo general, la publicidad ayuda y abre el camino a la fuerza de ventas, pero nunca la podrá reemplazar; sin embargo, hay empresas que desdeñan la publicidad y confían mayormente en su fuerza de ventas; algunas de éstas son las compañías de venta directa o conocidas como multinivel o de venta vía linaje, también hay algunas que sólo venden por Internet. Existen otras empresas que tienen un número limitado de clientes, están geográficamente concentradas, y requieren la información técnica que sólo puede ser proporcionada por un vendedor.

Esencia de la administración de ventas

La verdadera esencia de la administración de ventas es la dirección de personal de esta área en las operaciones de mercadotecnia de una empresa. En relaciones con el personal es la responsabilidad más importante e implica desde reclutamiento, selección, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que sean necesarias para el buen funcionamiento del vendedor. El gerente de ventas es responsable de las estrategias de planeación del programa de ventas, según se aplique al distrito o región, así como del análisis de los resultados y de los señalamientos de mejoras, así como de las oportunidades que se presenten. Dentro de las funciones generales de la administración que se definen a continuación también se aplica la administración de ventas. La figura 1.1 describe la relación de la administración de ventas con otras funciones administrativas comunes, así como las principales características que la diferencian de otro tipo de administración.

Figura 1.2 Comparación de las características de la administración de ventas con otros tipos de administración.

Administración en general	{ Planeación Organización Dirección y control
Administración de ventas	{ Planeación Organización Dirección Control Personal

Funciones generales de la administración

La administración se define como la disciplina que dirige los esfuerzos de un grupo de personas hacia un fin u objetivo común. Al hacer esto, el gerente se involucra en las siguientes funciones.

- ▶ **Planeación.** Procedimientos específicos de planes en donde se fijan objetivos, y se determinan políticas, programas y campañas.
- ▶ **Organización.** Relaciones personales con actividades necesarias para desarrollar los planes.
- ▶ **Personal.** Determinar la selección de personal, así como su entrenamiento para ejecutar algunas acciones.
- ▶ **Dirección.** Disposición y supervisión de subordinados.
- ▶ **Control.** Vigilar que los resultados planeados se logren en el tiempo determinado y hacer una corrección cuando sea necesaria.

Relación de la administración de ventas con mercadotecnia actual

Las funciones de la mercadotecnia incluyen la administración de ventas en cualquier negocio; lo que significa todo lo relativo a productos, precios y canales de distribución, así como la promoción en la que se incluyen la venta personal, publicidad, promoción y relaciones públicas. Esto se conoce como la mezcla mercadológica. En la figura 1.2 se muestra esta relación con la venta personal. La venta se puede tornar muy difícil si los productos son de mala calidad, el precio es más elevado que el de la competencia o utiliza la publicidad en forma deficiente. Del mismo modo, si la fuerza de ventas deja de hacer su parte los demás elementos de la mezcla mercadológica no funcionarán.

El concepto de mercadotecnia se utiliza para describir las actitudes hacia las actividades de esta materia que se desarrollaron en las últimas décadas. Se han escrito miles de páginas en relación con el concepto de mercadotecnia y, en general, esto se usa para describir las actitudes hacia la mercadotecnia que se han desarrollado en las últimas cinco décadas en la empresas del orbe, esto significa que la función de mercadotecnia ha cobrado nueva importancia y responsabilidades dentro de la actividad de la empresa; esta actitud es la de hacer mercadotecnia con función en valores, lo que Philip Kotler llama el marketing 3.0. Como marketing 1.0 se conoce al que se centraba

exclusivamente en el producto; el marketing 2.0 es el que está enfocado en el consumidor y, actualmente, el marketing 3.0 se enfoca en los valores del consumidor. Esta mercadotecnia toma en cuenta, de manera continua, lo que piensa y requiere el consumidor para ofrecer productos basados en los valores. Algunos mercadólogos, cuando hablan de marketing 3.0, se refieren a todo lo asociado con la **red semántica**. Al respecto surge la pregunta, ¿qué es la red semántica?, es una red extendida. Esto quiere decir que está dotada de mayor significado. Desarrollada con un tipo de lenguaje que permitirá encontrar respuestas a preguntas de una forma rápida y fácil, su desempeño se debe a cómo está organizada la información dentro de ella.

Dicha fuente de información nos indica que se han realizado algunos avances sobre esta nueva red, que funciona lógicamente, como la Regla de Intercambio de Formato (RIF), desarrollada por el World Wide Web Consortium (W3C), pero todavía estamos lejos de alcanzar una red semántica plena.

Por otro lado, están quienes hablan de marketing 3.0 como una nueva mercadotecnia de valores, cuyo objetivo es “hacer del mundo un mejor lugar”. Así lo denominó Philip Kotler en varias conferencias recientes. Se dice que existen profesionales de la mercadotecnia que, al hablar de marketing 3.0, se refieren al personalizado. Este tipo de estrategia busca llegar a sus consumidores o prospectos con información que les sea realmente interesante, que agregue valor al producto mediante los avances tecnológicos que permiten identificar, a través de sus búsquedas, qué cosas le interesan a cada uno. Ya no basta con, por ejemplo, enviar una comunicación dirigida con el nombre y apellido de la persona. Los mercadólogos que hablan de marketing 3.0 se refieren a personalización, creen que se debe ir más allá.

Esta mercadotecnia es una nueva tendencia, que se une a la serie de conceptos que están surgiendo en el mundo empresarial y busca resaltar ahora, más que nunca, los valores que cualquier organización debe manejar, practicar y difundir.

En el marketing 3.0 los valores son los que rigen el rumbo y la estrategia de los negocios; al respecto se señala que a partir de ahora las propuestas que surjan deberán cubrir varios aspectos del consumidor, incluso sus emociones.

Kotler aprovechó el momento para enlistar algunas de las 25 empresas que en Estados Unidos de América los clientes echarían de menos si dejaran de existir.

Todas, afirmó Kotler, son empresas ganadoras por ser positivas, pero además rentables.

¿Qué tienen en común? Entre otras cosas:

- ▶ Se preocupan no sólo por sus accionistas, sino que están interesados en su entorno; es decir, clientes, proveedores y colaboradores.
- ▶ Cuentan con una política de puertas abiertas en la que están listos para escuchar propuestas, iniciativas y comentarios de quienes estén involucrados.
- ▶ Al frente, tienen un director que, además de no tener un sueldo estratosférico, está enamorado de su empresa y, por tanto, sus empleados de él.
- ▶ Las compensaciones, prestaciones y la capacitación de sus empleados son mayores que las de la competencia.
- ▶ Contratan personas apasionadas por su labor, en consecuencia por sus clientes.

No cabe la menor duda, opina Kotler, de que “hay que estar dispuestos a cambiar [...] tu empresa debe tener un sueño [...] debe tener la capacidad de ver e identificar qué sucede en la sociedad, pensar cómo estos sucesos le pueden afectar”, y al final, “crear algo, innovar algo que ayude e impacte positivamente en la sociedad”.

Unir a las empresas y clientes permite desarrollar productos acordes con las necesidades de los consumidores.

En definitiva, como señala cnnextension.com, Kotler da a las empresas ciertas recomendaciones para hacer frente a los cambios en sus consumidores y sus mercados.

1. **Incluye a tus clientes en el proceso creativo.** “Todas las firmas deberían abrirse a sus clientes más entusiastas y ver qué ideas pueden aportar. Eso es marketing 3.0”. El experto denomina a este proceso como *consumer co-creation*. Un ejemplo de ello es Harley Davidson que reúne a sus admiradores más cercanos con sus ingenieros, para desarrollar los nuevos modelos de motocicletas.
2. **Apoya a tu comunidad.** Las empresas deben mostrar su preocupación por el mundo. “¿Se puede actuar como buen ciudadano y ser redituable?”, de acuerdo con Kotler las compañías que se preocupan por su comunidad y país superan a firmas similares que no le dan importancia a estos temas.
3. **Plantea varios escenarios para contingencias.** “El problema es que las estrategias decaen muy fácil aunque sean buenas [...] Las estrategias se vuelven cada día más obsoletas en este mundo tan cambiante y deben revisarse”. Para anticipar los cambios el experto sugiere crear un “sistema anticipado de alarmas” y la planificación de escenarios que preceda a la estratégica y táctica, de tal forma que se puede reaccionar de forma rápida y certera durante las contingencias.
4. **Conoce a tu competencia.** “Todos en sus compañías deberán contratar a alguien que haya trabajado con un competidor grande. Por cierto, terminarán en la corte a menos que se haga bajo términos legales”. Kotler considera que es importante conocer cómo la empresa es percibida por la competencia, ¿cuáles son los puntos débiles y qué es lo que debe impulsar?
5. **Crea reglas al momento de consumir tecnología.** Es necesario desarrollar “sistemas de recomendación”, en lo que se refiere a tecnología; es decir, al momento de adquirir cualquier producto debemos generar ciertas reglas, como qué tipo de modelos, precios o características buscamos para hacer menos compleja la elección.

En concreto, el marketing 3.0 es aquel que alinea los productos con el alma de la gente, en el que los compradores son capaces de enamorarse de sus marcas y no mirar a ninguna más. El marketing 3.0 trata de construir un lazo de amor entre las marcas y las personas; es el futuro.

Por su parte, señala revistaneoo.blog.terra.com.mx que debe tomarse en cuenta que el gurú de la mercadotecnia, Kotler escribió un libro sobre el tema, con ese mismo título (*Marketing 3.0*). En esencia es la visión del estratega de nuestra época para los mercados más actuales. Los que responden a la demanda y estilos de vida que corresponden a los valores de la posmodernidad. Una demanda que exige de las firmas y las marcas un compromiso social para asegurar un mundo mejor y erradicar las calamidades naturales y humanas.

Todo este aspecto se relaciona directamente con la administración de ventas, ya que para vender es necesario hablar de y manejar valores.

La carrera en la administración de ventas

En la actualidad ventas tiene una imagen muy pobre ante el público en general; por ejemplo, se dice entre amigos o conocidos, cuando un amigo le pregunta a otro: Oye, ¿cómo le ha ido a Francisco?, y se espera que la respuesta sea: “Pues muy mal, estudió para arquitecto pero trabaja de vendedor de autos en una concesionaria”, sin saber que como vendedor gana más que como arquitecto. Esta expresión es una respuesta a la mala imagen que tiene la actividad de ventas y también a la pésima información que los empresarios han construido alrededor del vendedor. Cuando un chofer, por ejemplo, ya no quiere ser chofer de reparto, lo envían como vendedor y a las pocas semanas se ve frustrado pues carece de estudios y preparación para ser vendedor; por esta razón ahora los que pasan por ese trauma califican a esta actividad como la más nefasta de la

Tabla 1.2 Comparaciones de los tres estados de mercadotecnia.

	Marketing 1.0 Marketing centrado en el producto	Marketing 2.0 Marketing orientado hacia el cliente	Marketing 3.0 Marketing dirigido a los valores
Objetivo	Productos de ventas	Satisfacer y retener a los consumidores	Hacer del mundo un mejor lugar
Fuerzas que posibilitan	Revolución industrial	Información tecnológica	Tecnología <i>new wave</i>
Cómo ven el mercado las compañías	Compradores masivos con necesidades físicas	Consumidor inteligente con mente y corazón	Un ser humano completo con mente, corazón y espíritu
Concepto clave de mercadotecnia	Desarrollo del producto	Diferenciación	Valores
Directivos de mercadotecnia de la compañía	Especificación del producto	Posicionamiento corporativo y del producto	Corporativo, visión y valores
Propuestas de valor	Funcional	Funcional y emocional	Funcional, emocional y espiritual
Interacciones con el consumidor	Transacciones uno a muchos	Relaciones uno a uno	Colaboración de muchos a muchos

Fuente: HSM. Foro Mundial de Marketing y Ventas (2-3/VI/10. México. Conferencia "Phillip Kotler: Marketing 3.0").

empresa. Veamos un poco de historia de esta profesión. Si bien es cierto, que para ser vendedor es preciso tener un esquema mental diferente a cualquier persona del área administrativa, aquí se requiere tener un techo mental que nos permita realizar la operación de ventas; es decir, que no dé pena vender; que no dé pena cobrar y, además, tener la disciplina para poder dirigir una conversación y una negociación sin que se note y, al final, poder cerrar una venta.

Objetivos de la carrera de administrador de ventas

Responder a las necesidades reales del mundo empresarial, al investigar y predecir hacia dónde se debe avanzar y con qué herramientas competir en el mercado.

Perfil del profesional

Es un coordinador y director de los esfuerzos encaminados a alcanzar el objetivo de la empresa. En su desempeño tendrá que asumir riesgos calculados, hacer frente a imprevistos y tener a la mano soluciones adecuadas para superar los obstáculos que se presenten. También debe lograr un óptimo aprovechamiento de sus recursos para mejorar la calidad, competitividad y eficiencia de la empresa. La conduce con base en la disponibilidad de información, tanto interna como externa, la cual analiza para determinar una línea de acción, y preveer futuras situaciones, con la finalidad de desarrollarla y promoverla en el mercado.

La información externa que se requiere a la empresa es de tipo económico, social, legal, político y tecnológico, para hacer un diagnóstico y la interpretación de la situación de la empresa en el ambiente donde se desenvuelve. También existen factores más específicos de su interés como la información de sus proveedores, clientes, grupos de presión y competencia.

La información interna de la empresa se obtiene mediante documentos que informan de datos generales y efectivos de las áreas de producción, administración y financiamiento de la empresa, a manera de permitir la toma de decisiones basadas en hechos reales y actualizados de la empresa.

Tareas o actividades específicas que se realizan en la profesión

- ▶ Evalúa lo que ocurre dentro y fuera de la empresa.
- ▶ Proyecta el devenir de la empresa y su vinculación con el medio.
- ▶ Diseña la estrategia de la organización para adaptar la empresa a los cambios del medio.
- ▶ Genera proyectos viables; formula y administra proyectos de inversión, desde la concepción inicial del proyecto, su diseño y construcción, hasta la gestión de su operación real.
- ▶ Planifica la gestión, las estrategias y las políticas al interior de las empresas.
- ▶ Lidera, motiva, persuade, negocia, conduce y trabaja en equipo para el logro de los objetivos de la empresa. Debe conocer a las personas que tiene bajo su mando para obtener lo mejor de ellas y ser capaz de conducir las hacia dichos objetivos.
- ▶ Interpreta los resultados económicos y administrativos de la empresa y los cuestiona.
- ▶ Toma iniciativas y riesgos empresariales con conocimiento de los instrumentos propios de la actividad.
- ▶ Estudia la estructura organizacional de la empresa y sus procesos de decisión, planificación, información y control.
- ▶ Hace uso de métodos e instrumentos científicos y tecnológicos para optimizar el potencial humano, los recursos materiales, tecnológicos, económicos y financieros de las organizaciones.
- ▶ Incorpora mayor tecnología para incrementar la eficiencia y productividad.
- ▶ Conoce bien el tipo de producto que ofrece, mercado al que va dirigido, nivel de ventas y sus posibilidades reales de abastecer a sus clientes potenciales; al tiempo que tiene controladas las áreas de producción, administración, y financiamiento.

Toda esta labor puede realizarla como gerente de una empresa o en su propio negocio.

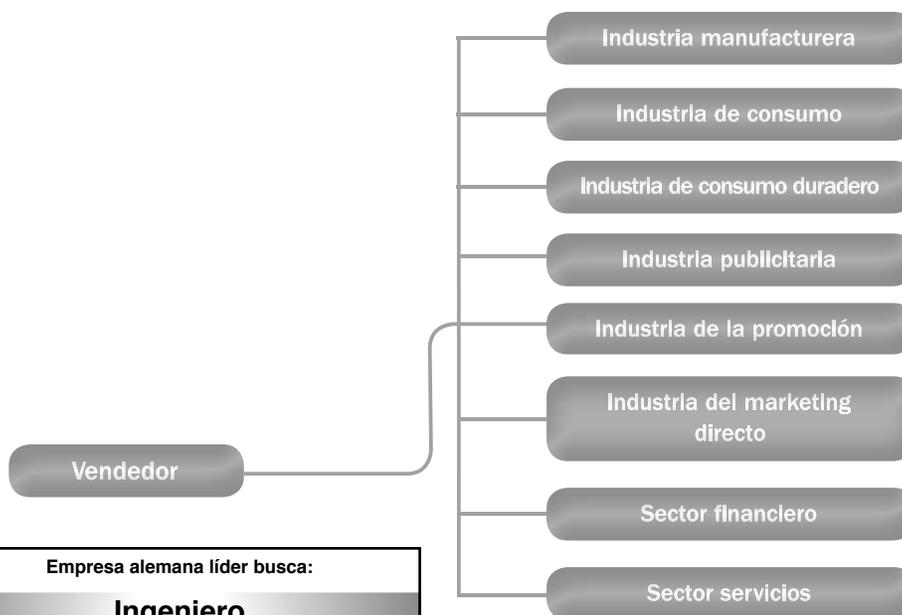
Campo ocupacional

Empresas públicas o privadas que requieran vender; como investigador, ejecutivo o asesor de todo tipo de empresas u organizaciones vinculadas con fenómenos de orden económico que transfieran la propiedad de productos o servicios. Investigación y docencia en instituciones de educación superior, como universidades, institutos, etc. Empezar su propio negocio.

También es oportuno dar una visión general de la tabla jerárquica de ventas en una organización y está compuesta de los siguientes puestos:

PUESTO	EXPERIENCIA
Vicepresidente de ventas	30 años
Director comercial	25 años
Gerente nacional de ventas	20 años
Gerente de zona	15 años
Gerente de distrito	10 años
Supervisor de ventas	5 años
Vendedor o representante	3 años

Un vendedor tiene la factibilidad de incursionar en los siguientes sectores e industrias tal como se ve a continuación.



Empresa alemana líder busca:

Ingeniero para venta técnica

de insumos para el sector automotriz

- Ingeniero Mecánico, Industrial, Químico o similar
- titulado, 27 a 40 años, habilidad de comunicación
- Experiencia mínima 5 años en ventas técnicas o procesos industriales
- Preferentemente en máquinas granalladoras, sector automotriz o fundición de aluminio
- Orientado a resultado, analítico, proactivo, responsable, trabajo en equipo
- Habilidad en gestión técnico-comercial y servicio al cliente
- Automóvil propio y disponibilidad de viajes nacionales e internacionales

Enviar Curriculum vitae con foto y pretensiones de sueldo a:
jclermana@hotmail.com

Empresa en **CRECIMIENTO** solicita:

EJECUTIVAS DE VENTAS

PARA ESPACIOS PUBLICITARIOS



REQUISITOS:

- Experiencia en ventas
- Excelente presentación (tipo edecán)
- Edad 25 a 45 años
- De preferencia con auto
- Sexo FEMENINO

OFRECEMOS:

- Sueldo base
- Excelente plan de comisiones
- Bonos por resultados
- Estabilidad laboral

Interesadas concertar cita al 3618-0696 o enviar curriculum con fotografía a:
msamano@realestrategy.com

AGENCIA AUTOMOTRIZ SOLICITA:

**PROMO
VENDEDORA**



- Con excelente presentación e imagen
- Edad de 18 a 30 años
- Zona de Polanco y Anzures
- Sueldo base más comisiones
- Horario de 7:00 a 15:00 horas

**CONCERTAR CITA
A LOS TELÉFONOS:
5516-3232, 3614-0126**

**ENCARGADA DE
MOSTRADOR Y
SUPERVISIÓN**

- SEPA COMPUTACIÓN BÁSICA
- DE 25 A 35 AÑOS
- BUENA PRESENTACIÓN
- RESPONSABLE
- CON CARTAS DE RECOMENDACIÓN

**INTERESADAS PRESENTARSE
CON SOLICITUD O CURRÍCULUM
ELABORADO DE 11:00 A 15:00 HORAS,
AV. SANTA LUCÍA 1053, LOCAL C,
ESQUINA FERIA, COLINAS DEL SUR.
DELEGACIÓN ÁLVARO OBREGÓN**

STANHOME DE MÉXICO SOLICITA:

GERENTES DE ZONA



- Para col. Doctores, Roma, Zumpango
- Edad 25 a 45 años
- Tiempo completo

**CITAS AL TELÉFONO: 5775-2095
LUNES A VIERNES, DE 9:00 A 3:00**

GERENTES DE DESARROLLO DE VENTAS

(TRABAJO DE CAMPO, CAMBACEO)

Para las zonas: NEZAHUALCÓYOTL, CHIMALHUACÁN, CHICOLOAPAN, IZTAPALAPA Y AEROPUERTO

Requisitos:

- Sexo femenino (únicamente)
- Edad entre 28 y 40 años
- Estado civil indistinto
- Escolaridad: licenciatura trunca en áreas económico-administrativas
- Experiencia preferente en ventas de cambaceo, producto por catálogo, prospección, trabajo de campo (no en oficinas)
- Licencia de manejo vigente (saber manejar automóvil con transmisión estándar)
- Excelente presentación
- Disponibilidad para viajar y para trabajar de tiempo completo

FUNCIONES A DESARROLLAR:

- Prospección, reclutamiento y selección de vendedoras
- Capacitación del personal a su cargo
- Coordinación de juntas de ventas
- Supervisión de porte y cobranza
- Búsqueda de pedidos
- Cierre catorcenal de ventas

OFRECEMOS:

- Sueldo base más comisiones (cobertura de pedidos y ventas)
- Prestaciones de ley (IMSS, INFONAVIT, AFORE, aguinaldo, vacaciones, etc.)
- Prestaciones superiores de Ley (seguro de vida, vales de despensa, fondo de ahorro, seguro de gastos médicos mayores, etc.)
- Automóvil como herramienta de trabajo con ayuda de gasolina
- Teléfono celular como herramienta de trabajo

***INDISPENSABLE CUBRIR EL PERFIL PARA APLICAR EN LA VACANTE
CITAS AL TELÉFONO: 5775-2095
PRESENTARSE CON SOLICITUD O CURRÍCULUM jespino@arabela.com.mx
en atención a la lic. Johana Espinoza
Tel 0180075300262**

Sueldos y compensaciones

De acuerdo con lo publicado en años recientes en varias de las revistas de negocios, como *Neo*, *Marca 2* y *Creativa*, los sueldos de los ejecutivos del área comercial son como se ve a continuación:

Tabla 1.3 Sueldos de marketing

Sueldos de Marketing, 2010		
Puesto	Sueldo mínimo (MN) Más compensación variable	Sueldo máximo (MN)
Dir. Comercial/Dir. de ventas	\$160,000-\$180,000	\$275,000-\$290,000
Director de mercadotecnia	\$102,000-\$140,000	\$250,000-\$280,000
Gerente de mercadotecnia	\$65,000-\$90,000	\$145,000-\$159,000
Gerente de grupo	\$63,000-\$80,000	\$110,000-\$119,000
Gerente de marca Sr/Producto	\$53,000-\$56,700	\$93,000-\$100,500
Gerente de marca Jr/Producto	\$34,000-\$40,000	\$48,000-\$56,700
Asistente de mercadotecnia	\$17,000-\$20,000	\$32,000-\$38,000
Director de <i>Trade Marketing</i>	\$70,000-\$100,000	\$120,000-\$160,000

Fuente: Promedio de datos aportados por Egon Zehnder International, Korn Ferry International, Michael Page Rexer, Selección de Ejecutivos, y Stoopen y Asoc./Ema Partners México.

Como se puede observar el sueldo de un director comercial es de \$290,000 más compensación variable, automóvil y otros beneficios que dependen en gran parte de la negociación de cada individuo; como vemos este sueldo es el doble de lo que gana un director financiero de la misma empresa.

También es oportuno decir que los puestos mejor pagados en la industria son los de ventas, claro está que con una combinación de sueldo, comisión y bono por desempeño. Un vendedor promedio en México tiene un sueldo mensual de \$18,000 lo que equivale a \$1,500 dólares, lo cual ésta por debajo de lo que gana un vendedor promedio en Estados Unidos, de \$2,500 dólares de acuerdo con datos publicados por las revistas especializadas en negocios.

El género en la administración de ventas

Por antonomasia, la administración de ventas ha estado dominada por el género masculino hasta la década de 1990, pero a partir del año 2000, la mujer incursionó con mucho éxito en la administración de ventas; por ejemplo, vemos las estadísticas de la participación de la mujer y el 37.5% de la fuerza laboral entre 25 y 39 años pertenece a ellas. También podemos afirmar que en los puestos de administración de ventas hemos detectado un incremento notable de las mujeres que laboran en esa área; por ejemplo, dentro de las empresas medianas y grandes en México en el área de ventas, y especialmente en administración de ventas, las mujeres tienen una participación de 30%, cuando hace dos décadas no tenían ninguna, o era mínima. La empresa que más invierte en publicidad en la actualidad es Genomma Lab, y la responsable del área comercial de ventas como VP de mercadotecnia está a cargo de una mujer, la licenciada Claudia Ortega. Otro ejemplo de la participación de la mujer en ventas es Liverpool México que tiene al frente del área de Presentación Visual y Display (que es precisamente lo que vende en un tienda) a la señora Edelweiss Rothe.



Preguntas para discusión

1. ¿Qué compañías, de las mencionadas en este estudio, salieron mejor libradas de la recesión? ¿Alguna compañía (o compañías) se debilitó por su propia cuenta para esperar tiempos económicos mejores?, ¿cómo lo explicaría?
2. Si la gerencia de ventas es la más importante de la organización, ¿qué tipo de persona recomendaría para este puesto?
3. ¿Qué medidas usaría para calcular el desempeño del gerente de ventas?
4. ¿Que género es el ideal para el área de ventas y por qué?
5. ¿Cómo reaccionaría si se estipulara que el vendedor estrella de la empresa debería ser promovido a gerente de ventas?
6. ¿Cuál sería la puerta de entrada más segura en el crecimiento organizacional?

Caso práctico 1

A comienzos de 1990 se modificaron muchos presupuestos de ventas. Las organizaciones enfrentaron los periodos de recesión de diferentes maneras. Una estrategia común fue centralizar las fuerzas de ventas de diferentes áreas para sobrevivir a una recesión y surgir de ésta. Por ejemplo, en 1991 Time Inc. combinó las fuerzas de ventas de publicidad de *Entertainment Weekly*, *Fortune*, *Life*, *Money*, *People*, *Sports Illustrated* y *Time*. Los funcionarios de *Time* proclamaron que la reestructuración respondía a la actitud de sus anunciantes, que querían tratar sólo con un representante. Fueran, o no, las reducciones de costos la meta esperada, esto se consiguió.

Otras compañías han aplicado un método similar. Bell Atlantic combinó la fuerza de ventas de su unidad Bell Atlanticom Telephone Equipment con la de otras siete unidades. El movimiento afectó a 2,000 vendedores pero no llevó a despidos masivos. Después del cambio, algunos vendedores se concentraron en los clientes existentes. Otros se dedicaron a conseguir nuevos.

Archive Corporation es otro ejemplo de consolidación. Después de que la compañía compró Cipher Data Products Corporation, se combinaron las fuerzas de ventas de las dos empresas. Este movimiento, junto con actividades similares en los departamentos administrativo y de ingeniería, condujeron a la reducción de la fuerza laboral de Archive en 150 empleados.

Otras compañías han tenido que recurrir a los despidos. Hace poco, Model American Computer Corporation dejó cesante a casi todo su personal de fabricación y redujo su fuerza de ventas en un tercio.

Chrysler Corporation empleó un método diferente ante la recesión. En 1992 invirtió treinta y cinco millones de dólares en enseñar nuevas técnicas de servicio y ventas a 115,000 empleados de los 5,000 distribuidores de la compañía. Estudios, vendedores, espías y otras estrategias de marketing se incluyeron en el presupuesto de Chrysler.

El proceso de presupuesto ha estado ligado a una batalla entre varios departamentos que luchan debido a fondos escasos. En tiempos de dificultades económicas, los recursos se vuelven escasos y la batalla se hace más sangrienta. Sin embargo, los gerentes de ventas deben luchar por aquello que consideran lo mejor para su compañía, en los buenos y los malos tiempos. El proceso del presupuesto es, cuando comienza a declinar, una llamada de ventas continua, y los gerentes de ventas responsables de los presupuestos de sus departamentos deben estar preparados para hacer lo que mejor saben: vender.

Preguntas

1. ¿Qué compañías, de las mencionadas en este estudio, salieron mejor libradas de la recesión? ¿Alguna compañía (o compañías) se debilitó por su propia cuenta para esperar tiempos económicos mejores? ¿Cómo lo explicaría?
2. ¿Cree que existen debilidades en la publicidad de ventas en las revistas? Considere la decisión de consolidación de Time Inc. mediante un método de conveniencia. ¿Cómo describiría las debilidades, en caso afirmativo? ¿Cómo analizaría las fortalezas de la reestructuración de *Time*, en caso contrario?
3. ¿Cómo redactaría un informe breve para convencer a la gerencia de que no redujera los gastos de la fuerza de ventas durante una época de recesión en cuanto a:
 - a. entrenamiento,
 - b. viajes,
 - c. seminarios?

Caso práctico 2

Fundiciones Manufactureras, S.A. de C.V.

La principal oficina de Fundiciones Manufactureras, S.A. de C.V., radica en Nueva Italia, Michoacán. Tiene siete divisiones de fabricación situadas en diversas partes del país. La empresa se dedica a la fundición y moldeo del bronce y otros metales no ferrosos y sus aleaciones. Manufactura una amplia variedad de productos, como planchas de níquel, plata, acero, cables y tubos; accesorios electrodomésticos; válvulas de neumáticos y manómetros; accesorios de bronce; broches de seguridad, anzuelos, dedales y clips para papel. La compañía tiene un total de 18,500 empleados en todas sus divisiones.

Una división típica, la Electrodomésticos FM, Wisconsin, tiene 2,600 empleados. Manufactura accesorios electrodomésticos incluyendo aspiradoras, batidoras, secadoras para el cabello y motores de máquina de coser. También fabrica equipos de servicios de soda, incluyendo batidores de bebidas, extractores de jugos y coladores.

La compañía no es una empresa cuyas acciones estén repartidas entre una familia, sino que están ampliamente distribuidas. El presidente, S. J. Herrera, está firmemente convencido de que toda organización mercantil de su país tiene la responsabilidad de hacer lo posible para vender el sistema de libre empresa a sus empleados y al público. En una reciente reunión de la alta gerencia se decidió que debía prepararse un programa para destacar los méritos del sistema libre de empresa a todos los empleados de Fundiciones Manufactureras, S.A. de C.V. Después de considerar previamente el tema, la gerencia decidió que el programa debía ser desarrollado por el departamento de ventas con la cooperación de las relaciones industriales. Se asignó al director de ventas, R.B. Sordo, la responsabilidad de desarrollar el proyecto. Sordo contó con la cooperación de Roberto Noble, un experto en ventas que fue asignado a este departamento para cooperar con el programa.

Preguntas

1. Suponga que usted es Robert Noble. ¿Qué etapas introduciría para desarrollar el programa?
2. ¿Qué clase de información incluiría en el mismo?
3. ¿Qué posibles métodos o canales de comunicación podrían utilizarse para hacer llegar la información a los empleados?



Bibliografía

- Carlton A. Pederson, *La formación de vendedor*, Hispano Europea, 1985.
- David Jobber y Geoff Lancaster, *Selling and sales management*, Prentice-Hall, 2009.
- Earld D. Honeycut, *Sales Management*, McGraw-Hill, 2009.
- Tim Connor, *Ventas Fáciles*, McGraw-Hill, 1995.
- Tony Alessandra, *Be your Own Sales Manager*, Prentice-Hall Press, 1990.



Las buenas ideas no sólo hacen circular la información, penetran en la mente del público con deseo y credibilidad.

Leo Burnett, publicista, creativo y empresario, 1891-1971

Objetivos

Al término de este capítulo el lector deberá aprender:

- Cuáles son los elementos críticos de las ventas
- Definirá claramente cuáles son los trabajos típicos de ventas, así como sus problemas y logros
- Entenderá la importancia de las ventas en la economía mexicana, y apreciará su importancia por los números duros aquí publicados
- Conocerá que la ingeniería es la profesión de la mayoría de vendedores en este país

2

FUNDAMENTOS DE LAS VENTAS

Fundamentos de la venta

Tipos de trabajos de ventas

El proceso de ventas

Tendencias en las ventas

¿Es necesaria la fuerza de ventas?

¿Deben mantenerse mercadotecnia y ventas como áreas diferenciadas?

Tendencias de la organización de ventas

Transición de las ventas a la administración

Introducción

El panorama general de ventas se centra en las técnicas que se utilizan, el gerente de ventas es el actor más importante en las ventas en general.

En la economía mexicana todo trabajador está orgulloso de que en este país se tenga como filosofía la libre empresa, que significa que usted se puede dedicar a lo que mejor le plazca, siempre y cuando no realice actividades ilícitas. Asimismo, el área de ventas es primordialmente un área de mucho orgullo para sus integrantes; aunque por otro lado, los gerentes generales de empresa y los directores de otras áreas ven esta actividad como poco importante y asignan a personal poco preparado para que se desarrolle. Por ejemplo, es posible mencionar el caso de muchas industrias mexicanas en las que cuando un chofer o un mensajero quieren escalar a un mejor puesto, la salida lógica es enviarlo al área de ventas, específicamente, al puesto de vendedor.

Tipos de trabajos de ventas

El corazón de la economía mexicana son precisamente las ventas, ya que sabemos que más de la mitad (51%) de los puestos anunciados en los periódicos e Internet son del área de ventas. La venta final es el estímulo para el descubrimiento de petróleo, la eficiente producción de la fábrica, la reducción de costos de extracción, acabado y distribución. La venta final es el móvil que gobierna toda clase de beneficios, inversiones, producción y colocación. Por ejemplo, el señor Alexander R. Heron en su libro *No sales, no job*, publicado en Nueva York por la editorial Harper & Bross, en 1954.

En los últimos años del siglo pasado, muchos grandes líderes comerciales en muchas áreas de la industria y el comercio han contribuido con su habilidad de vendedores al progreso de varias empresas. La labor de estos líderes de negocios ha significado una enorme y positiva influencia en el crecimiento y desarrollo de la economía estadounidense, por lo que es importante citar a los siguientes expertos en ventas y líderes de negocios:

- ▶ J. C. Penney (tienda departamental).
- ▶ Harvey Firestone (llantas).
- ▶ John Pierpont Morgan (ferrocarriles).
- ▶ Marshall Field, Co. (tienda departamental de descuento).
- ▶ Henry Ford (automóviles).
- ▶ A. P. Giannini (banco, Bank of America).
- ▶ Paul G. Hoffman (automóviles, Studebaker-Packard).
- ▶ Clarence Francis (alimentos, General Foods).

He aquí la historia, Cuando James Cash Penney (J.C. Penney) estaba planeando abrir su primera tienda en Kemmerer, Wyoming, el banquero local le dijo que no emprendiera el negocio; sin embargo Penney alquiló un local e inició su tienda. Él construyó sus propias estanterías, el primer día vendió la sorprendente cantidad de \$466.59 dólares que era mucho para esos días (estamos hablando del año de 1913). El éxito de esta gran tienda es un tributo a la capacidad de ventas de J. C. Penney cuyo auténtico interés por el cliente y sus necesidades han sido desde el principio la norma de esa cadena de tiendas.

Otra historia de líderes de ventas es sin duda la del señor Harvey Firestone, quien poseía una extraordinaria habilidad para vender una idea, y convenció al público estadounidense sobre las ventajas de las buenas carreteras para los transportes por camión a larga distancia. En la actualidad, construye carreteras y llantas, y tiene ventas de mil millones de dólares al año.

Una historia más digna de mencionar es la del señor John Pierpont Morgan, aunque es considerado como financiero es importante mencionar que utilizó frecuentemente su habilidad para vender lo cual lo ayudó en el desarrollo de los ferrocarriles y le dio un gran impulso a la economía estadounidense.

El señor Marshall Field ha tenido una gran contribución en el campo de las ventas en establecimientos de descuentos, se percató de que el servicio amable y cortés al cliente era la clave para vender, y creció hasta llegar a nuestros días, donde tiene una cadena de tiendas de gran prestigio.

El siguiente líder vendedor no necesita una presentación, es el señor Henry Ford quien fue ayudado moralmente y con el entusiasmo que necesitaba por Thomas A. Edison, para desarrollar su primer automóvil a gasolina, el cual vendió al señor Charles Ainsley de Detroit, por 200 dólares, Henry Ford declaró que había construido el coche no para venderlo, sino para experimentar con él "Pero utilicé el dinero y ambos no tuvimos dificultad en ponernos de acuerdo".

La siguiente historia es la de A. P. Giannini, quien aplicó los principios del arte de vender en la construcción del mayor banco del mundo, su primitiva experiencia en la venta de frutas y hortalizas le proporcionó un conocimiento del cliente que transmitió con éxito a toda su organización y popularizó el eslogan: "Un Banco para el pueblo", también contribuyó al desarrollo de la agricultura y la industria en California.

Una historia más es la del señor Paul G. Hoffman que también se dedicó a la venta de automóviles; fue el fundador de las marcas Studebaker-Packard que al igual que los líderes anteriores usó el arte de vender para formar su empresa.

El último de este grupo, fue también un hombre muy exitoso cuya empresa perdura hasta nuestros días, nos referimos al señor Clarence Francis, quien creó General Foods, la cual en años recientes fue adquirida por Kraft Food.

Todos ellos son ejemplos típicos de hombres que supieron aplicar el arte de vender y que han trascendido los límites del tiempo, por lo que sus legados perduran hasta nuestros días.

No es posible continuar sin mencionar a los líderes comerciales del siglo XXI, hablaremos principalmente de dos de ellos, que sin duda han sido grandes vendedores de ideas, que con un producto ganador lograron que sus ventas se facilitaran y alcanzaron el éxito, nos referimos, en primer lugar, al señor Bill Gates, quien es presidente y director general de Microsoft que primero fue un inventor copiator, y después se volvió el inventor de los softwares Windows y Office que revolucionaron el mundo de la microcomputación. El otro genio vendedor que realmente creó una computadora diferente y dispositivos móviles sin parangón alguno es el señor Steve Jobs, quien es el presidente y director general de Apple Macintosh, creador del famoso iPod que tiene entre otras tres empresas famosas, y cada una de ellas facturan al año más de \$4,000 millones de dólares. Sin duda, Steve Jobs además de ser inventor es un muy buen vendedor.

La necesidad de las ventas creadoras es actualmente tan grande como lo fue hace más de 100 años, existen miles de nuevos productos, como plásticos, químicos, nuevos materiales de construcción, farmacéuticos, maquinaria electrónica, maquinaria agrícola, muebles, aviones, etcétera. Si México y los países emergentes han de continuar su progreso hacia un nivel de vida mucho más alto, éstos y otros productos deben venderse por medio de los esfuerzos creadores de sus vendedores.

La importancia de la venta creadora fue puesta en relieve por el presidente Dwight Eisenhower con un telegrama enviado a los vendedores de Nueva York, mismo que mostramos a continuación:

EXTRACT
WESTERN UNION

El vendedor norteamericano ha jugado un importante papel en la consecución y mantenimiento de la prosperidad de esta nación a través de su habilidad para estimular una mayor producción de comodidades, gracias a la cual han sido creados millones de nuevos empleos. Al haber jugado un papel tan decisivo en nuestra economía me complace particularmente observar el espíritu y optimismo que revela el eslogan de su organización: "Mejor nivel de vida para todos por medio de mejores ventas".

Dwight D. Eisenhower

Las ventas creadoras requieren de un trabajo en equipo, se necesita la cooperación de todos los miembros de una organización comercial. En este apartado se han expuesto ejemplos de connotados vendedores que se convirtieron en propietarios de negocios que duplicaron su esfuerzo personal inventando, fabricando y vendiendo un cierto producto, esta situación se presenta raras veces en la actualidad, ya que los negocios son dirigidos por gerentes profesionales más que por su propietarios. Debido a la continua tendencia hacia estructuras comerciales más grandes y más complicadas ha sido cada vez más importante para las fuerzas de producción, finanzas, administración y ventas trabajar en conjunto para proporcionar a los clientes mejores productos a los precios más bajos posibles.

La venta personal es lo más importante de los trabajos relacionados con esta área. Se calcula que aproximadamente los gastos comerciales en 2010 fueron de 195,000 millones de pesos; donde 55% de los gastos totales de ventas en la industria mexicana en general pertenecen a la venta personal; 36% a la publicidad y 9% a la promoción de ventas. Si hablamos del personal de ventas en este país, éste representó 51% de los puestos demandados durante el mismo año. Los vendedores del pasado, en su mayoría, eran hombres; tendrían dificultad para reconocer al vendedor actual. Las ventas se encuentran tan cambiadas con respecto a hace apenas algunas décadas que casi se trata de una nueva profesión. Es cierto que la personalidad constituirá un factor para las ventas exitosas, pero no basta. Vender se ha convertido en un proceso complejo a medida que los fabricantes y prestadores de servicios se han modernizado, además las decisiones de compra se comparten entre varios niveles de la administración y expertos técnicos.

El vendedor típico de palmada en la espalda y expresiones como: "Lo tiene que comprar", se ha extinguido. El vendedor de rudeza asfixiante e insistencia se ha sustituido en gran parte por un profesionalismo pulido, que refleja las demandas en crecimiento de los clientes sobre el tiempo, el conocimiento y la habilidad para servir. La imagen del vendedor que era bueno para aguantar la ingesta de bebidas alcohólicas y que contaba buenos chistes también ha muerto. Ahora el vendedor necesita otras cualidades. Veamos las 15 nuevas características que debe tener un vendedor en la venta personal.

1. Mayor conocimiento del producto (hacerse experto en éste).
2. Mejor comprensión de los problemas del cliente.
3. El comprador está más preparado que el vendedor actual.
4. Los clientes tienen mayor conocimiento de los productos que necesitan.
5. Se venden más productos y procesos técnicos.
6. Se pone énfasis mayor en los sistemas de ventas.

7. Hay mayor presión sobre los compradores para que hagan compras adecuadas.
8. Es necesario el uso de tecnologías de la información (π) en el proceso de ventas.
9. Los vendedores necesitan más lectura y estudios profesionales.
10. Menos plática trivial entre compradores y vendedores.
11. Compradores profesionales cada vez más especializados.
12. Énfasis en el establecimiento de relaciones a largo plazo entre compradores y vendedores.
13. Mayor uso de técnicas por computadora, videos y videoconferencias.
14. Uso eficaz de especialistas en mercadotecnia.
15. Uso exhaustivo de la información en Internet.

El mayor enemigo de un buen plan es el sueño de un plan perfecto.

Carl von Clausewitz.

Los trabajos en ventas tienen muchos nombres, según la rama industrial en que se desarrollen. Por ejemplo, en la industria publicitaria a los vendedores se les denomina ejecutivos de cuenta y son los encargados de vender las campañas a los clientes de las agencias de publicidad; sin embargo, en la industria manufacturera, donde los puestos son básicamente del área de la industria existen los que denominan el máximo nivel de ventas y así tenemos al súperintendente de ventas. Este puesto existe en Sigma Alimentos Lácteos, una empresa del grupo Monterrey que siempre ha sido del área industrial y recientemente adquirieron una empresa de productos de consumo. Lo que hicieron fue ajustar la actividad industrial a la empresa de consumo; en suma las empresas han dado a los puestos el nombre que han querido. Las industrias que necesitan vendedores son todas las del mundo, como puede verse la venta por industria en la siguiente figura:



Los clientes siempre pueden no decirte lo que quieres, pero siempre pueden decir lo que está mal.

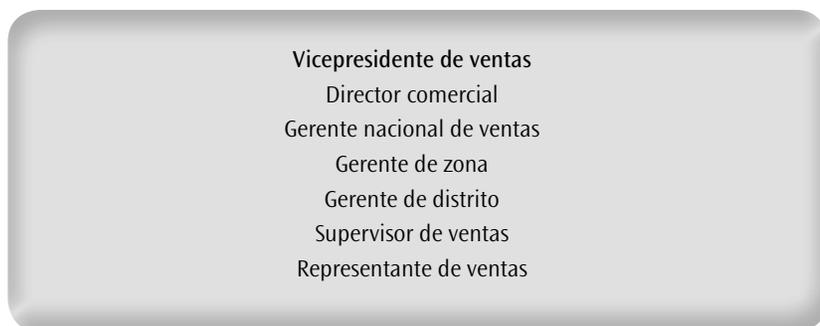
Carly Fiona en *El pensamiento empresarial de líderes*, podcast.

Los nombres más comunes de los puestos de ventas son:

- ▶ Representante de ventas
- ▶ Promotor de ventas
- ▶ Gerente de ventas
- ▶ Gerente de cuentas clave

- ▶ Gerente de categoría
- ▶ Entrenado en ventas
- ▶ Gerente de distrito
- ▶ Gerente nacional de ventas
- ▶ Ingeniero de ventas
- ▶ Supervisor de ventas
- ▶ Ejecutivo de cuentas
- ▶ Súperintendente de ventas

En suma, los puestos de ventas se denominan con base en las actividades que realizan; por ejemplo, un vendedor es el que atiende a un grupo de clientes, un supervisor de ventas vigila que un grupo vendedores haga bien su trabajo, un gerente de distrito está al tanto de un área o tiene varios vendedores y varios supervisores; luego un gerente de ventas es el responsable de todos los distritos que tienen varios gerentes y muchos más supervisores y vendedores. Esto se ve mejor si vemos la pirámide de ventas en la siguiente figura:



Alguna vez el conocido empresario de tiendas de ropa, Marshal Field, describió la venta como la distancia entre el vendedor y el prospecto que se convierte en los tres pies más importantes en los negocios; digamos que todas las demás actividades de mercadotecnia (investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, promoción de ventas y publicidad) cubren 99 yardas del campo de fútbol, pero la última yarda (tres pies) casi siempre debe cubrirla el vendedor. En la celebración del mes del vendedor, el entonces presidente de Estados Unidos, James Carter, describió al vendedor como: "Inteligente, agresivo, bien informado y necesario para la economía estadounidense, orientado hacia el cliente". Además, añadió: "Los vendedores estimulan a las fuerzas competitivas que hacen de nuestra economía una de las más productivas del mundo, así como la que más responde a los deseos y necesidades del consumidor". Los vendedores estimulan la innovación industrial y la velocidad del proceso de distribución, al permitir a los productores maximizar la producción y mejorar la eficiencia. Una fuerza de ventas profesional y responsable ayuda a los compradores a gastar su dinero con inteligencia y eficacia.

El proceso de ventas

Se ha hablado tanto de este tema que luce desgastado hasta el límite de que parece un tema del cual se publica en cualquier revista trivial. En México se editan al año casi 300,000 libros de diferentes temas y un 30% son libros de ventas; la mayoría traducciones mal hechas y elaboradas por expertos en lengua pero inexpertos en ventas, por lo que el sentido de los mismos se pierde

en un 40%. Sin embargo, los elementos reales de las ventas se deben de considerar; no cambian con las técnicas modernas sólo se adaptan.

Los pasos necesarios en la realización de una venta son los siguientes:

1. Prospección y calificación.
2. Contacto e inicio del proceso de venta.
3. Presentación.
4. Manejo de objeciones y resistencia a la venta.
5. Cierre de la venta.
6. Actividades de posventa.

Estos pasos se pueden combinar según el tipo de venta y producto de que se trate. Veamos cada paso.

Prospección y calificación

La prospección o exploración es el primer paso del proceso de ventas y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo.

La prospección involucra un proceso de tres etapas:

Etapas 1. Identificar a los clientes en perspectiva. En esta etapa se responde a la pregunta, ¿quiénes pueden ser nuestros futuros clientes?

Para encontrar clientes en perspectiva se puede recurrir a diversas fuentes, por ejemplo:

- ▶ Datos de la misma empresa.
- ▶ Referencias de los clientes actuales.
- ▶ Referencias obtenidas en reuniones con amigos, familiares y conocidos.
- ▶ Empresas que ofrecen productos o servicios complementarios.
- ▶ Información obtenida del seguimiento a los movimientos de la competencia.
- ▶ Grupos o asociaciones.
- ▶ Periódicos y directorios.
- ▶ Entrevistas a posibles clientes.

Etapas 2. Calificar a los candidatos en función de su potencial de compra. Luego de identificar a los clientes en perspectiva, se procede a darles una calificación individual para determinar su importancia en función de su potencial de compra y del grado de prioridad que requiere por parte de la empresa o vendedor.

Algunos factores para calificar a los clientes en perspectiva son los siguientes:

- ▶ Capacidad económica.
- ▶ Autoridad para decidir la compra.
- ▶ Accesibilidad.
- ▶ Disposición para comprar.
- ▶ Perspectiva de crecimiento y desarrollo.

El valor (en una escala del 1 al 10) que se asigna a estos factores depende de los objetivos de la empresa. Existirán compañías que le den una mayor puntuación a la capacidad económica

del cliente en perspectiva; otras, en cambio, le darán un mayor puntaje a la accesibilidad que se tenga para llegar al cliente.

Luego de asignar la puntuación correspondiente a cada factor, se califica a los clientes en perspectiva para ordenarlos de acuerdo con su importancia y la prioridad para la empresa.

Etapa 3. Elaborar una lista de clientes en perspectiva. Una vez calificados los clientes en perspectiva se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo con su importancia y prioridad. Según Allan L. Reid, autor del libro *Las técnicas modernas de venta y sus aplicaciones*, “la diferencia entre una lista de posibles clientes y la de clientes calificados en perspectiva radica en que la primera está compuesta por clientes que necesitan el producto, pero no necesariamente pueden comprarlo (falta de recursos o capacidad de decisión); en cambio, la segunda lista está compuesta por posibles clientes que tienen la necesidad y además pueden permitirse la compra”.

Cabe destacar que la lista de clientes en perspectiva es un patrimonio de la empresa, no del vendedor y debe ser constantemente actualizada para ser utilizada en cualquier momento, por cualquier persona autorizada por la empresa; además, se debe mantener en las bases de datos de la empresa.

El acercamiento previo

Luego de elaborar la lista de clientes en perspectiva se ingresa a la fase de acercamiento previo, que consiste en obtener información más detallada de cada cliente en perspectiva y de la preparación de la presentación de ventas adaptada a las necesidades de cada cliente. Esta fase involucra el siguiente proceso.

Etapa 1. Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva: en esta etapa se busca información específica del cliente en perspectiva, por ejemplo:

- ▶ Nombre completo.
- ▶ Edad aproximada.
- ▶ Género.
- ▶ Hobbies.
- ▶ Estado civil.
- ▶ Nivel educativo.

También es necesario buscar información relacionada con la parte comercial, por ejemplo:

- ▶ Productos similares que usa actualmente.
- ▶ Motivos por el que usa los productos similares.
- ▶ Que piensa de ellos.
- ▶ Estilo de compra, etcétera.

Etapa 2. Preparar la presentación de ventas enfocada en el posible cliente. Con la información se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva.

Para preparar esta presentación, se sugiere elaborar una lista de todas las características que tiene el producto; luego se las convierte en beneficios para el cliente y, al final, se establecen las ventajas en relación con la competencia.

Es necesario planificar una entrada que atraiga la atención del cliente, las preguntas que mantengan su interés, aspectos que despertarán su deseo, respuestas a posibles preguntas u objeciones, y la manera en la que se puede efectuar el cierre induciendo a la compra.

Etapa 3. Obtención de la cita o planificación de las visitas en frío. Según de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado (muy útil en el caso de gerentes de empresa o jefes de compra), o de realizar visitas en frío; por ejemplo, tocar las puertas de cada domicilio en una zona determinada (muy útil para abordar a amas de casa con decisión de compra).

Tendencias en las ventas. Preguntemos al director general de un líder farmacéutico, con más de ochocientos visitadores médicos en España, ¿cuál es la primera reflexión cualitativa que se plantea en la gestión de ventas? Como citaba un trabajo reciente de McKinsey, no son los temas de compensación, formación y automatización, sino que hoy día el planteamiento gira en torno a la siguiente cuestión: ¿necesito una fuerza de ventas? En esta pregunta subyacen dudas sobre los especialistas por cliente, la mala concepción dominio conceptual con las funciones de mercadotecnia o la necesidad real de expertos para la toma de pedidos. En algunas ocasiones, los directivos perciben que el resto de funciones se han reestructurado para crear más valor para los clientes, mientras que el proceso de reingeniería dudosamente se ha realizado en ventas.

Así, el especialista en el sector farmacéutico que explicaba lo que no sabían o no les llegaba a los doctores, ¿es realmente valorado hoy por unos compradores que cada vez saben más y tienen más fuentes de información a su alcance? Todo esto se produce en un mercado donde la diferenciación entre productos se reduce, al asimilarse cada vez más a bienes de consumo y, por tanto, la comunicación del valor diferencial por ventas pasa a ser menos relevante.

Hay un análisis del sector farmacéutico en Estados Unidos. Es un sector tan turbulento, que tiene la mayor retirada en volumen de producto del mercado estadounidense hasta el momento, la norma que se recoge de esas empresas es *in sales we trust* (en la venta confiamos). Este sector ha aumentado desde 2004 el número de vendedores y los directores han valorado explícitamente que la necesidad de reducir costos y mejorar la productividad no es motivo para reducir el tamaño de la red de ventas, por una razón tan cualitativa como *more is better* (más es mejor).

¿Es necesaria la fuerza de ventas?

La disciplina del administrador de ventas asume, desde Fayol, la validez de la organización funcional tradicional, omnipresente en nuestras empresas. El esfuerzo semántico por diferenciar ventas como una fuerza, no se ha extendido a los cobros o a los soldados de contabilidad. El término fuerza delimita las expectativas funcionales basadas en la captación de pedidos, más que en la creación de valor para el cliente.

De la organización funcional, es necesario destacar las siguientes características.

- ▶ Satisface en los colaboradores la necesidad de pertenencia tribal, al originar estereotipos confrontados entre departamentos. El estereotipo de la fuerza de ventas ha sido alimentado con las políticas seguidas: colaboradores desplazados, ubicados en otra planta o edificio, con coche y dietas, ávidos por vender lo aún no almacenado y, como la fuerza que son, suelen ser personas que presionan.
- ▶ Cumple el objetivo de una toma de decisiones basada en la localización óptima de unos recursos económicos escasos; nos centra en los controles financieros y el eficiente uso de los recursos en todos los niveles de la organización y funciones. El estereotipo queda confrontado con el control de los recursos.

Al analizar cómo los directivos afrontan la gestión de esta organización, se observa que, por lo general, son reticentes y perezosos a trabajar la estructura, ya que prefieren desarrollarse en la volatilidad de la estrategia. Los directivos consideran que ya saben a dónde ir, pero les falta la estructura para conseguirlo. Es raro que las estructuras organizacionales raramente se obtengan de una planificación sistemática y metódica; al contrario, evolucionan con el tiempo, configuradas más por factores políticos y de poder, y se convierten en una área de constante frustración para unos directivos que perciben cuando las organizaciones no funcionan bien, pero no saben cómo corregir la situación, al carecer de un marco de referencia práctico para guiarlos en las complejidades del diseño. Señalaba Díaz Morales, en *Harvard Deusto Mercadotecnia & Ventas*, el parecido del director de ventas con el entrenador de fútbol que debe aportar resultados no ya inmediatos, sino a la jornada siguiente; comparación que nos permite pensar en la prioridad de la volátil estrategia por encima de los lentos fundamentos de la estructura. El factor estructural más inmediato en el diseño organizacional de ventas, de ese especialista que no sabe evolucionar en la organización, en su interrelación y carácter sustitutivo con el otro especialista en mercado y cliente que es mercadotecnia.

¿Deben mantenerse mercadotecnia y ventas como áreas diferenciadas?

El directivo, una vez convencido de mantener el área de ventas, se plantea la relación necesaria con mercadotecnia, sobre todo, en una empresa donde todos los especialistas funcionales están orientados al mercado y, por tanto, deben convivir las tres dimensiones de dicha orientación empresarial.

1. La cultura de la orientación al cliente, los valores y creencias básicos que guían las decisiones de todos los actores de la organización.
2. La estrategia de elección de mercados y productos.
3. La táctica, asumida por el especialista en mercadotecnia. Se trata de una función que surge en ventas como apoyo de los análisis de mercado potencial, en la previsión de ventas y en el desarrollo de elementos de comunicación (los folletos, la publicidad o los catálogos). No agregar esta función ha creado un conflicto interfuncional diferenciado, no resuelto hasta que el departamento de mercadotecnia no tenga un dominio conceptual distinto e independiente del de ventas.

La relación interdepartamental de mercadotecnia y ventas pasa por clarificar las siguientes funciones asignadas a cada uno.

- ▮ Las funciones estratégicas y de mercado son asignadas en su mayoría a la función mercadotecnia.
- ▮ Las funciones de producto. Las empresas tienden a crear grupos interdepartamentales para hacerlos responsables de su gestión, esto como solución que aporta mayor capacidad de crear valor para los clientes.
- ▮ Las funciones de venta. Adjudicadas confusamente a ambos departamentos. Al integrarse en mercadotecnia es cuando ésta tiene mayor poder interno en la organización, ya que controla y gestiona el protagonismo de la relación con los clientes. Siempre que se mantiene separada esta función en ventas, supone la principal fuente de conflictos entre mercadotecnia, ventas y el resto de la empresa.

Cada organización debe ser capaz de estructurar las funciones alrededor de sus principales clientes y mercados, al romper la clasificación tradicional ambivalente de especialistas estratégicos en producto y operacionales en relación con clientes. La redefinición estructural es más necesaria en ciertos escenarios competitivos: cuando las soluciones están basadas en una mezcla de producto y servicio, en mercados más fragmentados donde la información clave queda consolidada en los clientes distribuidores y sus plataformas tecnológicas, y en mercados donde los ciclos de vida sean más cortos.

La relación entre mercadotecnia y ventas evoluciona, limitada sólo por las citadas voluntades de control y sentimiento de pertenencia. Las empresas buscan soluciones organizativas de coordinación entre ambas áreas, al evitar en lo posible su disolución o integración funcional. Cada vez son más utilizados los mecanismos de coordinación, formales o informales, los nuevos puestos funcionales puente, como *trade marketing* o atención al cliente, los equipos multifuncionales por cliente, liderados o apadrinados por un directivo de primer nivel y las carreras profesionales interdepartamentales que diluyan a medio plazo los estereotipos confrontados entre funciones.

Tendencias de la organización de ventas

Las tendencias en la organización de ventas buscan potenciar la capacidad de retención de los clientes existentes, potenciar el proveedor preferente y focalizar la gestión del precio de venta. Se construyen propuestas de organización basadas en el concepto de la arquitectura de ventas, la interrelación entre los distintos especialistas. A continuación se propone una lectura de las tendencias a partir de la diferenciación de tres tipologías de ventas y las prioridades organizativas de todos ellos.

- a) Hacia la externalización de la función de ventas. Los especialistas tradicionales mantienen, al actualizar su peso, dimensiones y funciones. Gestionan portafolios básicamente de producto, en mercados con un elevado número de clientes donde se desarrolla una venta de transacción, la de comunicar a los clientes el diferencial de la solución. El área de ventas sufre una continua reducción de efectivos o incluso su desaparición, si mantiene una función prioritaria de toma de pedidos, al consolidarse otras tecnologías de venta que la realizan más eficazmente.

El especialista transaccional se enfrenta a clientes demandantes de información, más concededores de las alternativas en producto y, por tanto, es necesario redefinir las políticas de captación, formación y motivación para estos profesionales. La relación con los clientes se centra en los costes y, como argumentó Wal-Mart, "Por qué no eliminar esta función y enviarla a reducción de precio de cesión". De este modo, se plantea su evolución hacia la externalización de la función, con efecto acordeón, gestionado y planificado por un núcleo duro interno centrado en los costes que conlleva la función.

- b) Administrador de cuentas clave. La mayoría de los sectores consolida una venta consultiva, más cercana al cliente, percibida como un servicio para la mejora en la utilización e implementación del producto, y llega a convertirse en el capitán de la categoría de soluciones ofrecidas por el proveedor. Éstos, denominados cuentas o clientes clave, se definen a partir de los siguientes criterios: volumen de compra relevante, en importe total y ponderado, involucra a diferentes personas de distintas funciones en su proceso de compra, a través de unidades organizacionales dispersas geográficamente, también espera una atención especializada y servicios complementarios. Como conclusión de las características anteriores, nos encontramos ante un cliente que requiere una relación cooperativa de largo plazo.

El administrador de cuentas clave, realiza funciones de interrelación con el resto de las áreas y, además, es responsable de gestionar y alinear la estrategia de mercadotecnia

con la de la organización compradora. Coordina las interrelaciones internas y externas en tres ámbitos potenciales: geográfico, entre las líneas de productos, y entre las distintas estructuras de ventas. La forma organizativa de los administradores de cuentas clave estaba ya presente en el 2002, en 49.7% de las empresas, tal como expresan Renart y Chiesa en su artículo publicado en *Harvard Deusto Mercadotecnia & Ventas*. Esta presencia numérica debe completarse esencialmente con un proceso de segmentación de clientes real y eficaz, más allá de su tamaño, asignando recursos en función de su rentabilidad; es decir, consolidándose como gestores de una unidad estratégica de negocios.

Contacto e inicio del proceso de venta

Por lo general, se deben hacer varias visitas antes de la presentación formal. Es necesario conocer todo lo que sea posible del negocio del cliente potencial para romper el hielo logrando afinidad y receptividad. Al abrir brecha debe ofrecerse algo especial en la forma de servicio o alguna característica especial en el producto.

Presentación

El objetivo de toda presentación de ventas es llegar al cierre; sin embargo, para productos más complicados se requerirán de varias visitas para hacer la presentación completa. Ésta puede tomar dos rumbos.

Puede mostrar los beneficios del producto o servicio (presentación estandarizada, por lo general es para los que entrevistan a un gran número de prospectos y no tienen tiempo para catalogarlos cuidadosamente).

Manejo de objeciones y resistencia a la venta

Las objeciones, por lo general, indican cierto interés inicial y ofrecen la oportunidad de presentar puntos de venta adicionales en el proceso de satisfacerlas. Las objeciones comunes se refieren al precio, satisfacción con el proveedor actual, renuencia a tomar decisiones en el momento, no hay necesidad inmediata del producto, sentimientos negativos hacia el vendedor, etcétera. El vendedor debe anticiparlas y refutarlas rápida y contundentemente.

Cierre de la venta

Es la culminación del proceso de la venta, donde el vendedor solicita el pedido al cliente; existen muchas técnicas de cierre de ventas, así como vendedores que son cerradores, y los que no. En esos casos es necesaria una forma de apoyo para los que realizan una buena presentación y al final la estropean, por una mala sincronización entre la presentación y el cierre o muestran timidez al solicitar el pedido.

Actividades de posventa

Cada día es más importante que el vendedor no se conforme con el cierre de la venta, debe manejar el pedido y la entrega del producto lo más eficientemente posible, al comprobar que el producto o servicio fue brindado de forma satisfactoria. Debemos tener claro que no todos los

contactos se cierran (es como el fútbol, no todos los intentos son gol) pero, si se trabajó de manera profesional, pueden ser ventas futuras o referidas a otros clientes.

Transición de la venta a la administración

Esto se ve cuando un vendedor asciende a otro puesto de mayor jerarquía en donde se debe usar más la administración que la venta personal. El trabajo de ventas puede ser un gran campo de entrenamiento para puestos más relevantes en la organización, si se aplica conscientemente la teoría de la administración tanto del proceso de venta como del territorio asignado. Entre más cambie o progrese el vendedor, sus funciones se irán orientado más a la administración de las ventas; es decir, las responsabilidades cambian hacia la planeación, dirección, y control de los esfuerzos de otros, pero esto no dista mucho de las responsabilidades propias desarrolladas en la administración de sus esfuerzos.

Un gerente de ventas inexperto se dará cuenta de inmediato de que existen diferencias muy marcadas en administrarse o administrar a terceros; por ejemplo, un gerente de ventas tendrá que cambiar su perspectiva de la orientación centrada en sí mismo a una perspectiva de trabajo en equipo, esta situación se ve muy fácilmente; sin embargo, un 60% de los nuevos gerentes de ventas no la superan y fracasan en el puesto.

Esto se debe a que su trabajo primordial al ser el desarrollador de cuentas clave para el equipo y no para su propio beneficio, ya que ahora es un miembro de la administración y no un ente individual; como cuando fue vendedor. Otro requisito de la evolución de representante de ventas a gerente es la asunción de mayores responsabilidades, éstas incluyen enfrentarse a un gran número de asuntos y problemas de personal como analizar y desarrollar reportes, manejar correspondencia en línea con la administración de la empresa, o tener tratos con otros departamentos, como son publicidad, *trade marketing*, ingeniería, etcétera.

El cambio de la venta personal al área de administración es relativamente fácil. Un vendedor exitoso debe abordar el trabajo de administración como una acción retadora que le brindará mayores beneficios. Aquí cabe la reflexión que nunca un buen vendedor llega a ser el mejor gerente, esto está probado por años en la industria mexicana y quizá provenga, desde luego, de la información gestada en los países más avanzados, como Estados Unidos de Norteamérica.

Si la gran sabiduría no se aplica a la acción y al comportamiento, son datos sin sentido.
Peter Drucker



Preguntas para discusión

1. Compare la presentación de producto elaborada para un cliente y otra que se realizó para un grupo de clientes que no tenían tiempo de ver una presentación larga, concluya cuáles son las ventajas y las desventajas.
2. ¿Cómo podemos identificar en una gran organización a la persona que toma las decisiones de compra?
3. ¿Qué es una venta creativa?
4. ¿Qué método debo usar para cerrar una venta?
5. ¿Qué debe hacer un vendedor que perdió un cliente?
6. ¿Qué sugiere al vendedor para tener una gran apariencia al presentarse ante un cliente?

Caso práctico

El licenciado Felipe Olivares ha trabajado en ventas desde que salió de la escuela, desde hace casi 10 años en La Negrita, S.A. de C.V., la cual es una productora de café en el norte de Veracruz. Durante los últimos tres años su objetivo final ha sido convertirse en gerente de ventas y pertenecer a la administración de la empresa.

Se ha dado cuenta que su experiencia en ventas es extremadamente valiosa para la empresa, lo cual le ha dado un estándar de vida adecuado para él y su familia.

En este momento se enfrenta a un problema que posiblemente le reste meritos para ser nombrado gerente de ventas.

La Negrita, S.A. de C.V. requiere para su crecimiento conseguir una cuenta nueva con el grupo Wal-Mart que es el distribuidor más importante de café a nivel nacional, pero sus condiciones de compra son inaceptables para la administración. Por ejemplo, Wal-Mart paga a 90 días sus facturas, sin embargo, La Negrita, S.A. de C.V. sólo acepta vender como máximo a 30 días después de la fecha de entrega de producto.

Además, Wal-Mart requiere tener una buena relación con la gerencia de compras, y el encargado de la misma, es un tipo sumamente prepotente y con fama de corrupto; por lo que si desea que lo consideren como candidato para el puesto de gerente de ventas, Felipe Olivares tendrá que conseguir la cuenta a como dé lugar.

- ▶ ¿Qué le aconsejaría a este vendedor para manejar esta situación de manera que pueda ser considerado como candidato al puesto de gerente de ventas?



Bibliografía

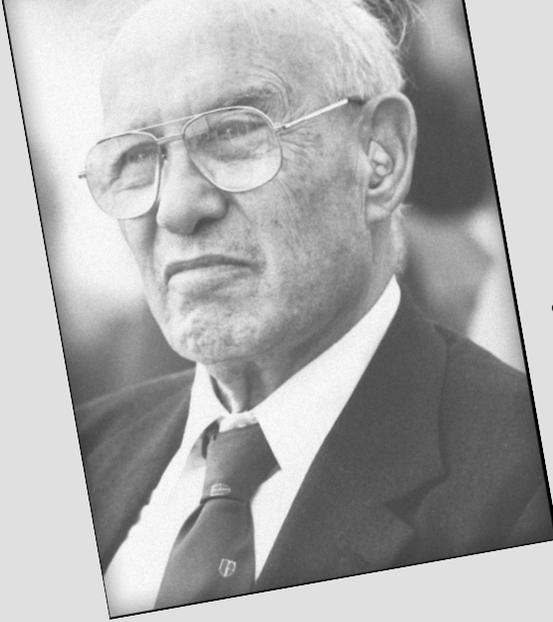
Adams T., *Los secretos del éxito en las ventas*, McGraw-Hill, 2010.

Carlton A., Pederson, *La formación del vendedor*, Editorial Hispano Europea, 1994.

Hulbert, James M., *Mercadotecnia, una perspectiva estratégica*, McGraw-Hill, 2009.

Poppe F. C., *50 reglas para mantener contentos a sus clientes*, McGraw-Hill, 2009.

Rolph E., Anderson, *Administración de ventas*, McGraw-Hill, 2000.



Se obtienen más resultados óptimos aprovechando oportunidades, que resolviendo problemas.

Peter Druker, abogado y estadista austriaco, padre de la administración moderna, 1909-2005

Objetivos

Al término de este capítulo el lector deberá aprender:

- Cuáles son las principales relaciones del departamento de ventas con otras áreas de la misma empresa
- Cuál es la relación entre el departamento de ventas y el de producción, así como cuáles son los elementos que se manejan en esta relación
- Cuál es la importancia de la investigación de mercados y cómo sirve a favor del área de ventas
- Cuál es la importancia de la relación con el gobierno y, sobre todo, la emisión de leyes que afectan la función primaria de ventas
- Cuál es la relación con el ente más importante de las ventas que son los clientes

3

RELACIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS



Introducción

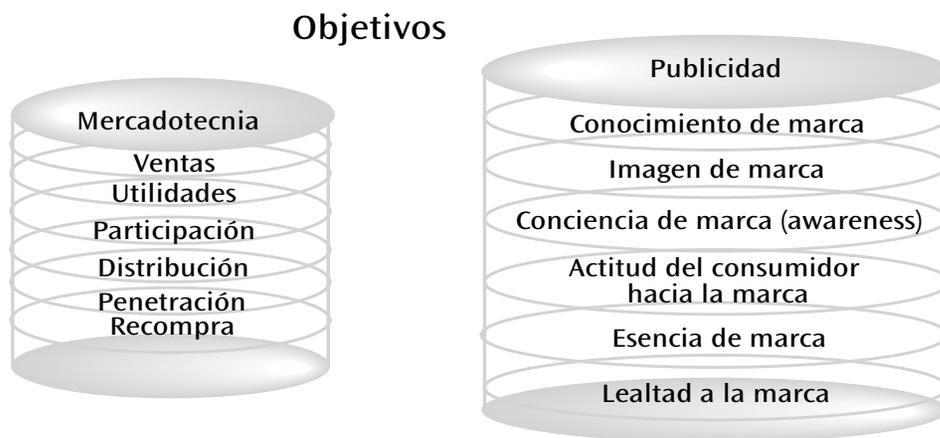
En este capítulo estudiaremos cuáles son las relaciones principales del departamento de ventas con otras áreas de la empresa, así como las relaciones con otros entes fuera de la institución, especialmente, con el gobierno y los clientes. Como hemos dicho anteriormente, las ventas es una de las actividades más importantes de la organización; sin embargo, es preciso coordinar las ventas con todas las otras funciones de la misma. También es justo adaptarse a las condiciones externas que inciden con la estrategia comercial de la empresa. Asimismo, es muy importante tener buenas relaciones con los clientes, ya que son el foco primordial de toda actividad de ventas.

Relaciones del departamento de ventas

El área de ventas tiene una parte científica que es la que emite indicadores y métricas de las ventas, también publica las razones de venta que tanto sirven a la dirección general para normar los criterios de dirección del área comercial. Existen relaciones que son imprescindibles para su buen funcionamiento.

El ejemplo clásico de una relación ganar-ganar con el área de mercadotecnia se da cuando pretendemos emitir el tamaño y valor de un mercado: es probable que ventas tenga una cifra y mercadotecnia otra; el problema será que las dos cifras deberán coincidir, aunque esto casi nunca sucede.

- a) Relaciones con el área de mercadotecnia.** A continuación se presentan los objetivos de esta área.



Las actividades que realiza el área de mercadotecnia deben relacionarse profundamente con el área de ventas; es decir, si mercadotecnia realiza suficientes actividades será mucho más fácil vender; si no, la venta se tornará mucho más difícil y el récord de los vendedores se verá afectado, ya que el grado de dificultad se incrementará. Por otro lado, la venta requiere ineludiblemente de actividades de promoción de ventas como: la exhibición en el punto de venta, las activaciones y colocación de material publicidad en el punto de venta (POP, por sus siglas en inglés) en el punto. Están también las actividades de demostración del producto o la degustación del mismo en la

tienda lo cual pertenece al área de mercadotecnia. Si hablamos de la mezcla de mercadotecnia, la venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y la publicidad hacen la llamada mezcla de promoción. Tal y como se ve en la figura siguiente:



Esto puede variar de acuerdo con el tipo de producto y de venta; sin embargo, como se observa en la figura anterior, el aspecto de mayor peso es la publicidad, ya que ocupa la mayor inversión del presupuesto de mercadotecnia. Sólo como ejemplo veamos cómo una empresa de productos de consumo, como Danone de México, emplea el 50% de su presupuesto anual de mercadotecnia en la inversión publicitaria; mientras que la fuerza de ventas sólo consume el 20% de ese mismo presupuesto. Lo anterior se debe a que el producto necesita muchas actividades de comunicación con el consumidor, el cual compra por la imagen que se emite en un mercado, y la fuerza de ventas es la que lleva el producto o lo coloca en las tiendas, ya sean de autoservicio o tradicionales. Otro ejemplo de una relación de ventas con mercadotecnia es cuando se pronostican las ventas para un año, aquí debe existir una relación estrecha para poder definir un cifra de ventas adecuada a la empresa. En realidad, éste es un problema serio, aquí se ve si la relación entre estas aéreas es lo suficientemente buena para poder establecer una cifra pertinente.

Otro ejemplo de la relación entre ventas y mercadotecnia es el modelo de Coca-Cola; una de las actividades compartidas con los departamentos de ventas y mercadotecnia es la información sobre el producto que debe facilitar al cliente antes, durante y después de la venta. Ambos departamentos deberán colaborar estrechamente en la atención a clientes y facilitarle precios, catálogos informativos, etcétera. La información solicitada por un cliente no debe entregarse después de 24 o 48 horas. Si hubiera algún problema que impidiera el cumplimiento de este plazo, será necesario llamar al cliente para explicárselo, y para darle un plazo próximo para la entrega de la información.

Con el departamento de logística y con el almacén y la comunicación debe ser fluida, en ambos sentidos. Atención a clientes debe avisar de un pedido especial, o muy grande, con tiempo suficiente para que los otros departamentos ejecuten las acciones necesarias para minimizar el tiempo de espera del cliente. Atención a clientes también debe avisar de las devoluciones, ya que pueden variar significativamente el *stock* y, por tanto, las planificaciones de producción. Por su parte, logística y almacén avisarán de la llegada de mercancía, de los desajustes de *stock* o de cualquier incidente que pueda retrasar un envío.

El departamento de atención a clientes debe conocer perfectamente el tipo de embalaje que lleva el producto y la presentación, ya que a veces el cliente puede llegar a confundirse en el pedido si no recibe la información adecuada.

Las condiciones de pago, crédito y cobro deben ser conocidas por atención a clientes y, por otro lado, el departamento financiero debe conocer la situación de un cliente de una forma rápida. Se puede dar el caso de que por falta de algún documento no se entregue una mercancía a un cliente fundamental, o al revés, que a un cliente moroso se le entregue un producto indiscriminadamente.

Las áreas de mercadotecnia deben dar soporte a ventas de manera significativa, como se plantea a continuación.

1. **Publicidad.** Coordinación de la publicidad de producto o servicio, por lo general, mediante una agencia externa. En México existen un total de 201 agencias asociadas a la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP).
2. **Promoción de ventas.** Desarrollo de promociones para aumentar las ventas, también se coordina con una agencia externa.
3. **Ayudas de ventas.** Preparación de presentaciones audiovisuales en varios formatos y materiales para las presentaciones de ventas.
4. **Exposiciones.** Coordinación de todas las actividades para participar en una exposición, desde la construcción del *stand* hasta la contratación de edecanes.
5. **Publicidad de producto.** Preparación y distribución de comunicados de noticias a varios medios de información sobre sus productos o servicios.
6. **Investigación de mercados.** Recopilación e interpretación de datos relacionados con mercados, productos, clientes, ventas y otros factores.
7. **Planeación de mercadotecnia.** Ayuda a la preparación de planes de ventas y mercadotecnia con formatos de estrategias tácticas y objetivos.
8. **Pronóstico de ventas.** Preparación del pronóstico, cálculo con diferentes sistemas para predecir las tendencias del mercado.
9. **Desarrollo y planeación de producto.** Ayuda a planear y desarrollar nuevos productos y servicios.
10. **Relaciones públicas.** Ayuda a explicar las acciones de la fuerza de ventas a diferentes públicos, como empleados, medios, grupos con intereses especiales, proveedores, agencias de gobierno, legisladores, comunidad financiera, accionistas de la compañía, y público en general.

Muchos proveedores que proporcionan servicios críticos de mercadotecnia para la fuerza de ventas no comprenden a ciencia cierta la tarea de esta área. Cuando se preguntó a los gerentes de marca y directores de mercadotecnia esto fue lo que respondieron.

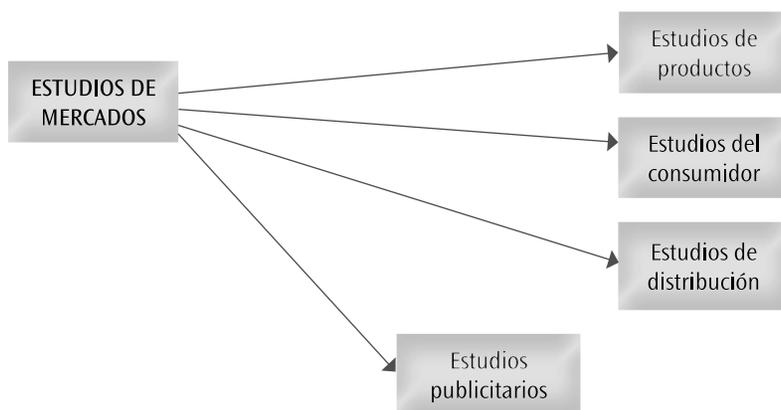
Servicios/ Departamentos	Poca o nula comprensión	Comprensión moderada	Gran comprensión
Publicidad	19%	50%	31%
Promoción de ventas	6%	50%	44%
Ayudas para ventas	13%	67%	20%
Exhibiciones	21%	50%	29%
Publicidad	36%	28%	36%
Investigación de medios	10%	50%	40%
Planeación de mercadotecnia	11%	67%	22%
Pronósticos	10%	70%	20%
Desarrollo de productos	12%	38%	50%
Desarrollo de mercados	12%	44%	44%

Fuente: Estudios de opinión de mercadólogos, noviembre de 2010.

Otro caso de relación de ventas con mercadotecnia son las actividades de investigación de mercados; por ejemplo, la localización de clientes, la estimación del potencial de ventas, así como la fijación de cuotas de ventas.

Un caso más que relaciona ventas con mercadotecnia son las actividades de investigación de mercados cuando se desea conocer hábitos del consumidor. Por ejemplo, la fuerza de ventas tiene una idea muy clara de lo que son esos hábitos; sin embargo, es preciso valorar y certificar que así sean. El área de ventas es un bastión de información que ayuda mucho a la investigación de mercados para realizar dichas encuestas, cuyas respuestas después serán utilizadas por ventas. Otra información valiosísima para el departamento de ventas, por parte del área de investigación de mercados es la ayuda para localizar clientes, estimar su potencial y, en consecuencia, fijar las cuotas de los vendedores, también para determinar el desempeño de ventas. Dentro de los estudios en los que es de gran utilidad la fuerza de ventas se encuentran los siguientes:

- ▶ El Consumer Usage Attitude Study (CUAS), estudio de usos y hábitos del consumidor.
- ▶ *Retail index* (estudio de distribución detallista).
- ▶ La gama más amplia de los estudios de mercado se puede dividir en las siguientes áreas:



- b) Relaciones con otros departamentos de la empresa.** Siempre hay incompatibilidades con algunos departamentos. Por ejemplo, el departamento de ventas es totalmente incompatible y tiene una gran rivalidad con el área de finanzas, ya que los beneficios de trabajar en uno u otro departamento son muy diferentes.

En cualquier compañía industrial el vendedor promedio tiene un sueldo promedio del mercado, pues de lo contrario no trabajaría allí y la empresa no se puede quedar sin vendedores, aunque sí sin contador de la misma, a esta actitud le podemos sumar los beneficios de los dos puestos:

1. Un vendedor tiene: sueldo, comisiones, bonos y prestaciones de ley; además de contar con auto de la empresa y gastos de representación.
2. Un contador tiene: sueldo y bono por desempeño y prestaciones de ley.

Como se puede observar es mucha la diferencia; entre uno y otro; si a eso le agregamos que antes el contador era el rey de la empresa —en la época cuando el dinero era fácil de conseguir—, pero ahora el rey es el vendedor pues genera el ingreso y no gasto, ni siquiera con su auto ya que es financiable.

Por lo que hace a otros departamentos de la empresa, ellos tienen diferentes visiones de la misma actividad, como se ve a continuación.

Departamento de ventas	Departamento de producción
Tiempo corto para producir	Más tiempo para producir
Lotes cortos y mucho modelos	Grandes lotes y pocos modelos
Cambios frecuentes de modelo	Ningún cambio en los modelos
Pedidos por orden	Pedidos estándar
Apariencia estética	Facilidad de fabricación
Alto control de calidad	Control de calidad promedio

Fuente: Estudios de opinión de mercadólogos, noviembre de 2010.

Esto no es todo, existen diferencias similares con todos lo departamentos. Veamos otro cuadro.

Departamento de ventas	Departamento de compras
La adquisición debe ser pronta	La adquisición debe tomar más tiempo
Adquirir con varios proveedores	Adquirir con un solo proveedor
Pagar al proveedor de inmediato	Jinetear al proveedor*
Tener la máxima calidad	Obtener el mejor precio

Fuente: Estudios de opinión de mercadólogos, noviembre de 2010.

* Ésta es una recomendación contable, en la mente de un contador.

También existen diferencias similares con departamentos tan distantes como el de almacenes e inventarios, como se ve a continuación:

Departamento de ventas	Departamento de almacenes
El abastecimiento debe ser grande	El abastecimiento debe ser corto
Debe haber variedad en productos	Poca variedad de productos
Horarios de 24 horas	Horario de oficina

Fuente: Estudios de opinión de mercadólogos, noviembre de 2010.

El departamento de ventas es muy importante para la empresa, su actuación es fundamental, ya que, como lo afirmamos anteriormente, es el que genera ingresos, el componente vital del negocio. Sin embargo, su actuación puede frenarse debido a los siguientes aspectos.

- ▶ Modificaciones especiales de los productos.
- ▶ Por reducción de precios.
- ▶ Por velocidad de entregas no antes vistas.
- ▶ Condiciones difíciles de crédito.
- ▶ Mantener un gran inventario.
- ▶ Amplia línea de productos con muchos modelos.
- ▶ Bajos márgenes de utilidades.

Por lo general, las ventas muestran ciertas restricciones, como modificar un programa de producción, lo que aumenta sus costos. Los departamentos que no pertenecen al área comercial necesitarán ponderar razonablemente cualquier costo adicional, lo que a la larga repercutiría en una mayor satisfacción del cliente.

Determinar y describir las características y la cantidad de los artículos que se necesitan. Por lo general, la demanda de los productos de la empresa y las necesidades de sus procesos de producción y de sus operaciones, dictan los tipos y las cantidades de los bienes y servicios que se comprarán. Por lo que, los criterios que se usan para especificar los materiales y los equipos que se requieren, normalmente, deben ser exactos en el aspecto técnico, derivado de la naturaleza y complejidad de dichos procesos, en su caso evitar las demoras ocasionadas por la inexistencia de los materiales requeridos. Asimismo, es preciso calcular con cuidado las cantidades, para evitar el exceso de inventarios.

La relación entre los procesos de compra y venta. En muchos sentidos las negociaciones entre el vendedor y el comprador están relacionadas. Para comprender el proceso completo de las ventas, tenemos que conocer el proceso de vender, por que todo lo que hacen los vendedores está determinado por lo que los compradores esperan que hagan y por sus reacciones ante lo que hacen.

Importancia de las ventas. Sin los ingresos generados por las ventas, casi no hay necesidad de otras actividades y de otros empleados, no puede existir una empresa. Para promover las ventas, las empresas se enfrentan a distintas alternativas de mercantilización; en particular, en la decisión de qué tanto debe invertirse en publicidad (atrayendo la atención del consumidor) con respecto al esfuerzo personal de ventas (qué consumidor comprará nuestros productos), estos aspectos no son sustitutos entre sí; debido a que cada uno juega un papel diferente, aunque encaminado a un mismo objetivo: la venta final.

Las ventas constituyen una de las carreras más emocionantes, de recompensas financieras y con mayores retos. A diferencia de muchos trabajos, pocas personas se quejan de que sea aburrido. Difícilmente lo puede ser, puesto que tratan con seres humanos y con sus deseos, los cuales son siempre cambiantes. Muchos representantes de ventas tienen libertad en el trabajo, como un empresario o un propietario independiente de negocio y, sin embargo, disfrutan de la seguridad y los beneficios de estar empleados en una empresa. Además de que los representantes de ventas se encuentran entre los individuos mejor pagados en el negocio.

Una carrera en administración de ventas no es adecuada para todos, ya que para desempeñarla se debe sentir gusto por lo que se hace. Las principales desventajas que presenta son:

- ▶ Pasar tiempo alejado de la familia, los viajes que se tienen que realizar constantemente implican estar fuera de la ciudad, a veces por periodos largos.
- ▶ Cubrir las cuotas, cubrir las cuotas de ventas puede ser estresante.
- ▶ Las promociones, ascensos y aumentos de salarios dependen del volumen de sus ventas.
- ▶ Los gerentes son responsables del desempeño de sus subordinados.

El proceso de compra en las empresas. El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento adecuado, con la cantidad y calidad requeridas, y a un precio favorable. El departamento de compras debe proporcionar a los demás departamentos de la empresa todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización. Anticipar o reconocer un problema o una necesidad. Casi todas las compras que realizan las empresas están motivadas por las necesidades de los procesos de producción de la empresa, su inventario de mercancías o sus operaciones diarias. Por lo tanto, la demanda de bienes y servicios de la empresa, es una "demanda derivada" de los clientes, por los bienes o servicios que comercializa la empresa.

- c) Relaciones con el gobierno.** La gerencia de ventas de cierto tipo de empresas, por no decir, que de todas, tiene relaciones con el gobierno. Estas empresas tienen un área específica que le vende al gobierno y sus relaciones, por lo general, son muy buenas. También podemos hablar de la influencia y control que los gobiernos federal, estatal y municipal tienen sobre la empresa. En 1976, el gobierno federal promulgó la *Ley Federal de Protección al Consumidor*, que ha sido un instrumento fundamental que regula las relaciones de compra y venta de bienes y servicios. Entre los artículos que más afectan a las ventas están los que señalamos a continuación.

Capítulo IV

De las promociones y ofertas

ARTÍCULO 46. *Para los efectos de esta Ley, se consideran promociones las prácticas comerciales consistentes en el ofrecimiento al público de bienes o servicios:*

- I. *Con el incentivo de proporcionar adicionalmente otro bien o servicio iguales o diversos, en forma gratuita, a precio reducido o a un solo precio;*
- II. *Con un contenido adicional en la presentación usual de un producto, en forma gratuita o a precio reducido;*
- III. *Con figuras o leyendas impresas en las tapas, etiquetas, o envases de los productos o incluidas dentro de aquéllos, distintas a las que obligatoriamente deben usarse; y*
- IV. *Bienes o servicios con el incentivo de participar en sorteos, concursos y otros eventos similares.*

Por “oferta”, “barata”, “descuento”, “remate” o cualquier otra expresión similar se entiende el ofrecimiento al público de productos o servicios de la misma calidad a precios rebajados o inferiores a los normales del establecimiento.

ARTÍCULO 47. *No se necesitará autorización ni aviso para llevar a cabo promociones, excepto cuando así lo dispongan las normas oficiales mexicanas, en los casos en que se lesionen o se puedan lesionar los intereses de los consumidores. Párrafo reformado, Diario Oficial de la Federación (DOF) 04-02-2004.*

No podrán imponerse restricciones a la actividad comercial, en adición a las señaladas en esta ley, ni favorecer específicamente las promociones u ofertas de proveedores determinados.

ARTÍCULO 48. *En las promociones y ofertas se observarán las siguientes reglas:*

- I. *En los anuncios respectivos deberán indicarse las condiciones, así como el plazo de duración o el volumen de los bienes o servicios ofrecidos; dicho volumen deberá acreditarse a solicitud de la autoridad. Si no se fija plazo ni volumen, se presume que son indefinidos hasta que se haga del conocimiento público la revocación de la promoción o de la oferta, de modo suficiente y por los mismos medios de difusión. Fracción reformada, DOF 04-02-2004.*
- II. *Todo consumidor que reúna los requisitos respectivos tendrá derecho a la adquisición, durante el plazo previamente determinado o en tanto exista disponibilidad, de los bienes o servicios de que se trate.*

ARTÍCULO 49. *No se podrán realizar promociones en las que se anuncie un valor monetario para el bien, producto o servicio ofrecido, notoriamente superior al normalmente disponible en el mercado. Artículo reformado, DOF 04-02-2004.*

ARTÍCULO 50. Si el autor de la promoción u oferta no cumple su ofrecimiento, el consumidor podrá optar por exigir el cumplimiento, aceptar otro bien o servicio equivalente o la rescisión del contrato y, en todo caso, tendrá derecho al pago de la diferencia económica entre el precio al que se ofrezca el bien o servicio objeto de la promoción u oferta y su precio normal, sin perjuicio de la bonificación o compensación a que se refiere el Artículo 92, TER, de esta ley.

Capítulo V

De las ventas a domicilio, mediatas o indirectas

ARTÍCULO 51. Por venta a domicilio, mediata o indirecta, se entiende la que se proponga o lleve a cabo fuera del local o establecimiento del proveedor, incluidos el arrendamiento de bienes muebles y la prestación de servicios. Lo dispuesto en este capítulo no es aplicable a la compraventa de bienes perecederos recibidos por el consumidor y pagados de contado.

ARTÍCULO 52. Las ventas a que se refiere este capítulo deberán constar por escrito que deberá contener:

- I. El nombre y dirección del proveedor e identificación de la operación y de los bienes y servicios de que se trate; y
- II. Garantías y requisitos señalados por esta ley.

El proveedor está obligado a entregar al consumidor una copia del documento respectivo.

ARTÍCULO 53. Los proveedores que realicen las ventas a que se refiere este capítulo por medios en los cuales sea imposible la entrega del documento al celebrarse la transacción, como teléfono, televisión, servicios de correo o mensajería, u otros, en que no exista trato directo con el comprador, deberán:

- I. Cerciorarse de que la entrega del bien o servicio efectivamente se hace en el domicilio del consumidor o que el consumidor está plenamente identificado;
- II. Permitir al consumidor hacer reclamaciones y devoluciones por medios similares a los utilizados para la venta;
- III. Cubrir los costos de transporte y envío de mercancía en caso de haber devoluciones o reparaciones amparadas por la garantía, salvo pacto en contrario; y
- IV. Informar previamente al consumidor el precio, fecha aproximada de entrega, costos de seguro y flete y, en su caso, la marca del bien o servicio.

ARTÍCULO 54. Cuando el cobro o cargo por un bien o servicio se haga en forma automática al recibo telefónico, o a una cuenta de tarjeta de crédito o a otro recibo o cuenta que le lleven al consumidor, el proveedor y agente cobrador deberán advertir esto al consumidor en forma clara, ya sea en la publicidad, en el canal de venta o en el recibo. Lo mismo se aplica a aquellos casos en que la compra involucre el pago de una llamada de larga distancia o gastos de entrega pagaderos por el consumidor.

ARTÍCULO 55. Los proveedores deberán mantener registros e informar al consumidor todo lo necesario para que pueda identificar individualmente la transacción y cerciorarse de la identidad del consumidor.

ARTÍCULO 56. El contrato se perfeccionará a los cinco días hábiles contados a partir de la entrega del bien o de la firma del contrato, lo último que suceda. Durante ese lapso, el consumidor tendrá la facultad de revocar su consentimiento sin responsabilidad alguna. La revocación deberá hacerse mediante aviso o entrega del bien en forma personal, por correo registrado, o por otro medio fehaciente. La revocación hecha conforme a este artículo deja sin efecto la operación, debiendo el proveedor reintegrar al consumidor el precio pagado. En este caso, los costos de flete y seguro correrán a cargo del consumidor. Tratándose de servicios, lo anterior no será aplicable si

la fecha de prestación del servicio se encuentra a 10 días hábiles o menos de la fecha de la orden de compra. Artículo reformado, DOF 04-02-2004.

Sería necesario para tener una visión más completa ver toda la *Ley de Protección al Consumidor*. Sin embargo, ahora veremos el *Reglamento de Bebidas y Tabaco* de la Secretaría de Salud, la cual se puede consultar en la siguiente liga: www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/comp/rlgsm.htm

La ley de normas oficiales mexicanas que restringe o controla el aspecto comercial es la siguiente:

- ▶ NOM-028-SCFI-2007 Prácticas comerciales-Elementos de información en las promociones coleccionables y/o promociones por medio de sorteos y concursos.
- ▶ NOM-029-SCFI-2010 Prácticas comerciales-Requisitos informativos para la prestación del servicio de tiempo compartido.
- ▶ NOM-035-SCFI-2003 Prácticas comerciales-Criterios de información para los sistemas de ventas a domicilio.
- ▶ NOM-036-SCFI-2007 Prácticas comerciales-Requisitos de información en la comercialización de servicios funerarios.
- ▶ NOM-071-SCFI-2008 Prácticas comerciales-Atención médica por cobro directo.
- ▶ NOM-117-SCFI-2005 Prácticas comerciales-Elementos normativos para la comercialización de muebles de línea y sobre medida.
- ▶ NOM-122-SCFI-2010 Prácticas comerciales-Elementos normativos para la comercialización y/o consignación de vehículos usados.
- ▶ NOM-135-SCFI-2006 Prácticas comerciales-Requisitos de información en la venta de materiales para construcción.
- ▶ NOM-148-SCFI-2008 Prácticas comerciales-Comercialización de animales de compañía o de servicio, y prestación de servicios para su cuidado y adiestramiento.
- ▶ NOM-151-SCFI-2002 Prácticas comerciales-Requisitos que deben observarse para la conservación de mensajes de datos.
- ▶ NOM-160-SCFI-2003 Prácticas comerciales-Elementos normativos para la comercialización de vehículos nuevos.
- ▶ NOM-174-SCFI-2007 Prácticas comerciales-Elementos de información para la prestación de servicios en general.

Toda la información sobre las normas que afectan la actividad comercial se puede consultar en la página de Internet: http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Direccion_General_de_Normas

Sólo para aclarar un poco, a nivel federal hay más de 100 leyes e instituciones que reglamentan los negocios privados y, por tanto, la venta. Eso no es todo, también a nivel municipal existen reglamentaciones para poder vender, o existen impuestos que los municipios cobran por determinada acción.

Relaciones con los clientes. La efectividad de un departamento de ventas se relaciona directamente con una buena correspondencia entre el cliente y el vendedor. También un departamento de ventas requiere crear un buen empuje con el distribuidor, que al final del día también repercute en nuestro cliente. La lealtad es una consecuencia de nuestros sistemas de comunicación y desempeño de nuestros productos o servicios; por lo general, el vendedor representa y es el mejor canal de comunicación con el cliente, de tal manera que debemos fomentar la mayor comunicación por este medio. Para promover una buena voluntad del consumidor y fomentar una buena

comunicación muchas empresas estimulan a sus gerentes de ventas y a los funcionarios de alto nivel para que visiten a sus clientes de forma regular. Dentro de esa lealtad hemos determinado de acuerdo a reportes de investigaciones hechas por la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), en su departamento de investigación, que los principales problemas que tienen los distribuidores o mayoristas con el fabricante son los siguientes.

Problema	Porcentaje del problema
Entregas no confiables	46%
Competencia de otros distribuidores	32%
Falta de entrenamiento y capacitación	21%
Mala comunicación	17%
Falta de información del producto	7%
Falta de publicidad	5%
Malas condiciones contractuales	3%

Ahora bien, para los problemas con los distribuidores pequeños que no son de gran importancia, pero que sumados representan una buena parte de las ventas, debemos tener una buena respuesta; es decir, también debemos atenderlos de manera adecuada sin que esto represente un gran costo. Con frecuencia, para hacer esto, la mayoría de las empresas usan la ley de Pareto que dice que 20% de tus clientes representa 80% de tu facturación y, en consecuencia, estos clientes deben recibir la mayor atención de la empresa; sin embargo, los demás son distribuidores chicos y marginales, por lo que casi nunca se les toma en cuenta.

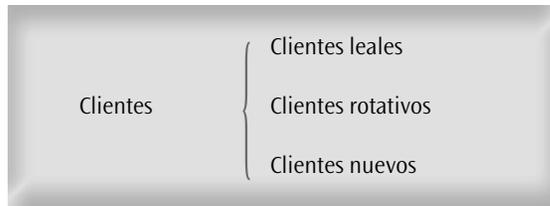
En el año 2000 se publicó en el *Harvard Business Review* que un 5% de incremento en lealtad del cliente representa un 25% más de utilidades, por lo que la mayoría de las empresas tienen un programa. Algunas de ellas les llaman programas de fidelización o de lealtad. En México se recuerdan programas de gran éxito como el de recompensas que lanzó Vips en 1998 y que se tuvo que cancelar en 2000 por falta de gente capacitada para realizarlo, en la actualidad lo volvió a lanzar y le ha dado un incremento de 30% en sus ventas.

Ese programa funciona mediante cupones que se presentan al momento de pagar, y pueden tener desde un 20% hasta un 50% de descuento. Esto sí es un programa de lealtad que sin duda ningún restaurante de comida rápida como Vips lo ha lanzado con tanto éxito. A continuación vemos los cupones que se usan para este programa.





En términos generales, los clientes se dividen en tres categorías.



- ▶ **Los clientes nuevos.** Buscan información y precio, por lo que es muy importante en la presentación del producto proporcionarle la mayor información posible así como un precio acorde con las condiciones del mercado, sin que exista una variación abrupta de los precios con los principales competidores.
- ▶ **Los clientes rotativos.** Son aquellos que ya conocen los productos de la misma categoría, pero aún no han definido con cuál marca se quedarán, y en esta etapa buscan el mejor precio posible ya que no les importan mucho las bondades de una marca en particular.
- ▶ **Los clientes leales.** Éstos ya son clientes cautivos de la marca debido al buen trabajo de comunicación y desempeño de nuestro producto o servicio. En cuanto al precio ya lo aceptaron y están conscientes del mismo, incluso, algunos aceptan que sea mayor que el de la competencia, pero reconocen la calidad y el desempeño del producto que están comprando es mayor.



Preguntas para discusión

1. ¿Cuál sería la mezcla más efectiva para un producto de consumo?
2. ¿Cuál es la importancia de la *Ley Federal de Protección al Consumidor* (LFPC)?
3. Ejercicio de representación de papeles

Caso práctico

Laboratorio Biomédico Tolsa

Guillermo Rodríguez Torres, director general de Laboratorio Biomédico Tolsa, en el pasado este laboratorio ha vendido principalmente análisis de sangre, de lo cual ya tienen una basta experiencia, sus clientes son personas que habitan en un radio de no más de cinco kilómetros del rededor y la zona es de nivel C o medio como se conoce en el ámbito comercial pero Guillermo se ha percatado que el mayor potencial es el ofrecer servicios de más complejidad como podrían ser los de tomografías y rayos X por lo que despertaría el interés de personas de otros niveles socioeconómicos y que habitarían en un radio mayor a los cinco kilómetros por lo que ha creado un nuevo paquete que incluye análisis de sangre más tomografía y rayos X; para este tipo de grupo han creado un atractivo precio, este paquete tiene un costo de \$999.00. Sin embargo, a unos metros se encuentra un laboratorio de mucho prestigio que también ofrece el mismo paquete solo que lo dan \$100.00 más caro; al respecto podemos señalar que laboratorios Tolsa no tiene presupuesto para publicidad y sería un gran problema competir sin publicidad contra un laboratorio más grande y de mayor prestigio.

Con esta problemática qué le aconsejaría a Guillermo Rodríguez Torres para solucionar su problema.

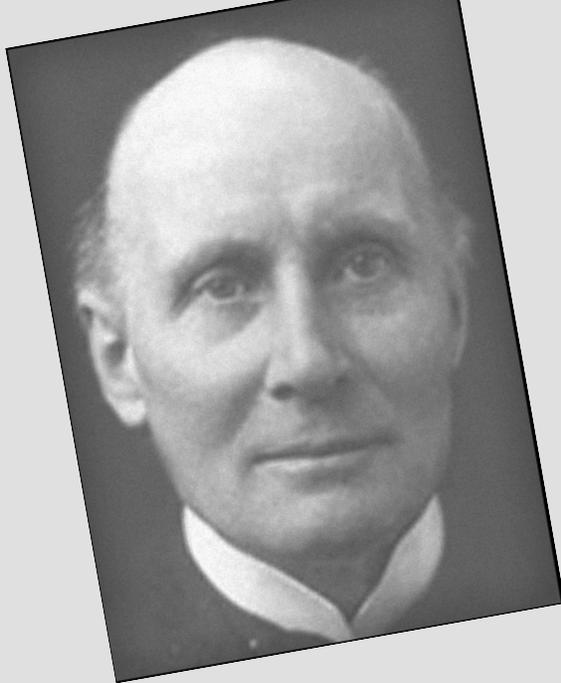


Bibliografía

- Carlton A. Pederson, *La formación del vendedor*, Editorial Hispano Europea, 1994.
Código de Comercio de la República Mexicana.
Earl D. Honeycut, *Sales Management*, McGraw-Hill, 2009.
Ley de Normas de la República Mexicana.
Ley Federal de Protección al Consumidor.
Tim Connor, *Ventas Fáciles*, McGraw-Hill, 1995.
Tony Alessandra, *Be your Own Sales Manager*, Prentice-Hall Press, 1990.

Página web

- <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/>
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/142.pdf>
<http://vlex.com.mx/tags/ley-general-de-normas-y-de-pesas-y-medidas-1310244>
www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LFJS.D



El arte de progresar consiste en mantener el orden en medio del cambio, y el cambio en medio del orden.

Alfred North Whitehead,
matemático y filósofo,
1861-1947

Objetivos

Al término de este capítulo el lector deberá aprender:

- A entender y definir cuáles son los elementos de la planeación de ventas
- El lector debe entender cuáles son los elementos para evaluar las oportunidades de mercado
- El lector entenderá y podrá realizar los pronósticos de ventas que más se usan en la industria y el comercio
- Entenderá cómo realizar los presupuesto de ventas
- Aprenderá cómo elaborar un plan de acción de ventas

4

NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN DE VENTAS



Introducción

Para poder entender la técnica de planeación iniciaremos con una inspección de los errores que se presentan cuando no se usan de manera correcta. La planeación es un instrumento muy importante en los negocios de suerte que aquel que no planea de manera adecuada puede perder grandes oportunidades, como ha ocurrido en la industria de todo el mundo.

Veamos un gran error de planeación, realizado por el área contable, Microsoft lanzó en 1992 sus softwares Windows y Office que revolucionaron la industria y el comercio mundial, la recomendación fue lanzarlo a un precio que recuperara la inversión inicial que, evidentemente ahora, nos damos cuenta no fue tan grande; sin embargo, contablemente y por autorización de Bill Gates se lanzó a un precio de \$750 dólares, claro que para una empresa cualquiera no era una suma onerosa, pero para el consumidor común sí lo era. Razón por la que se inició la copia pirata que lo vendía a 2% de su precio en el comercio formal, esto llevó a Microsoft a perder más de setenta y cinco millones de dólares anuales por la piratería. Lo cual se hubiera evitado si en el plan inicial de este software se hubiera fijado un precio máximo de \$10 dólares, con esta acción o error de planeación, Bill Gates nunca hubiera sido el más rico del mundo en tan corto tiempo, aunque si hubiera tenido un lugar preponderante en ese gremio.

La inmensa mayoría de los gerentes se han dado cuenta de que es mejor formular ideas definitivas de lo que van a hacer antes de hacerlo. Pero es muy frecuente que este precepto suela olvidarse y que los gerentes se permitan incurrir en situaciones que los colocarían a merced de las circunstancias. La planeación es tan importante como la ejecución, y una planeación adecuada debe anteceder a ésta. Un gerente no puede demorar su planeación indefinidamente. Se requiere que haga compromisos para el futuro lo cual presenta un gran problema cuando son grandes y el resultado se extiende durante un gran periodo.

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

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

El marco de planeación debe incorporar varias premisas, incluso los peores escenarios. Quizás el beneficio más grande de la planeación es que proporciona la base para el control. Lo hace al suministrar normas mediante las cuales puede medirse el desempeño, para que resulte evidente cualquier desviación del plan.

Hay muchas máximas en planeación de ventas, las grandes palabras de sabiduría y consejo sincero de innumerables fuentes. Pero, sin lugar a dudas, los mejores maestros de ventas, los vendedores más eficaces, son buenos planificadores y pensadores. El éxito de los profesionales de las ventas no es casualidad. El camino al éxito para los vendedores requiere del compromiso y la práctica, sobre todo de las habilidades implicadas en la planificación de lecciones de ventas y actividades de aprendizaje, y en el manejo de conducta en el campo de las ventas. La planificación de las ventas es una habilidad necesaria para todos los vendedores, la cual deben desarrollar y perfeccionar, a pesar de la aplicación de esta habilidad en la venta actual se puede, y normalmente lo hace, llevar algún tiempo. Ser capaz de desarrollar un formato de plan de venta eficaz es una habilidad básica para todos los que venden. Así que comencemos por el principio.

En mi carrera como gerente y formador de vendedores he leído y evaluado miles de planes de ventas escritos por los vendedores de todos los ámbitos. Como base constante, veo errores que distorsionan o debilitan lo que los planes se supone deben comunicar. Si eres serio acerca de cómo mejorar tus habilidades en las clases de planificación de ventas, debes comenzar por **pensar** cuidadosamente acerca de lo que debes hacer; *no hay sustituto para esto*. Al enseñar a los vendedores cómo desarrollar planes, los siguientes son los errores que más he observado en los vendedores.

1. **El objetivo** del plan no se especifica, por lo que el vendedor hará que se pueda observar. Recuerde, el objetivo es una descripción de lo que un vendedor logrará. Si se escriben mal los objetivos conducirán a ventas sesgadas o incorrectas.
2. **La evaluación del plan** se deduce de la conducta indicada en el objetivo. Una evaluación de un plan de ventas es sólo una descripción de cómo el vendedor determinará si el objetivo se cumplió. Debe basarse en la misma actuación que se ha incorporado en el objetivo; todo lo demás es incorrecto.
3. **Los requisitos previos** no se especifican o son incompatibles con lo que realmente se requiere para tener éxito en la venta. Son una declaración de lo que un vendedor *necesita saber o ser capaz de hacer* para tener éxito y lograr el objetivo de la venta. No es fácil determinar lo que se requiere, pero es necesario. Algunas investigaciones indican que hasta un 70% del aprendizaje depende de los vendedores que están enfocados con los requisitos previos adecuados.
4. **Los materiales** especificados en la venta (presentaciones, folletos, etcétera) son ajenos a las actividades de planeación. Esto significa mantener la lista de materiales relacionada con lo que realmente se piensa hacer.
5. **El conocimiento** en el que el vendedor se compromete. La eficiencia es una medida que significa hacer más cosas con la misma cantidad de esfuerzo.
6. **Las actividades de los vendedores** que se describen en el plan de ventas no contribuyen de manera directa y efectiva con el objetivo de los mismos; sin embargo, son las que norman el éxito de dicho plan.

Un plan de ventas que contiene uno o más de estos errores se debe replantear y revisar.

“Todo lo que no se entiende en más de una manera no se entiende en absoluto.”
Proverbio italiano.

Un plan de ventas general

La planificación es relativa a la acción de ventas y, básicamente, a la red de vendedores. En consecuencia, en dicho plan no se contemplan otros aspectos de mercadotecnia (estaríamos hablando de un plan de mercadotecnia) ni otros elementos y previsiones generales del negocio (en este caso sería un plan de negocios). Por decirlo de algún modo, en la planificación de la empresa hay tres niveles.

1. **Plan de negocio** (que incluye todo).
2. **Plan de mercadotecnia** (mercadotecnia, ventas y algo más).
3. **Plan de ventas** (que formaría parte de los dos anteriores y trataría específicamente de las ventas y la fuerza de ventas).

Una vez aclarado que éste es el plan, nos centraremos en él.

En primer lugar se debe diferenciar entre si es un plan para una empresa que ya existe y tiene un histórico de ventas, o no.

Si la empresa es nueva (no tiene histórico) o usted quiere hacer un cambio de planteamiento o estrategia respecto del pasado, debe crear un plan completo, esencialmente debe prever, como mínimo, los siguientes aspectos.

- a. La estrategia de ventas
- b. Fuerza de ventas
- c. Condiciones de venta
- d. Plan de ventas anual
 - d1. Premisas y ratios de eficiencia
 - d2. Plan anual de ventas
 - d3. Presupuesto de ventas
 - d4. Objetivos de ventas

Cómo evitar los cinco errores fatales en la planeación de ventas

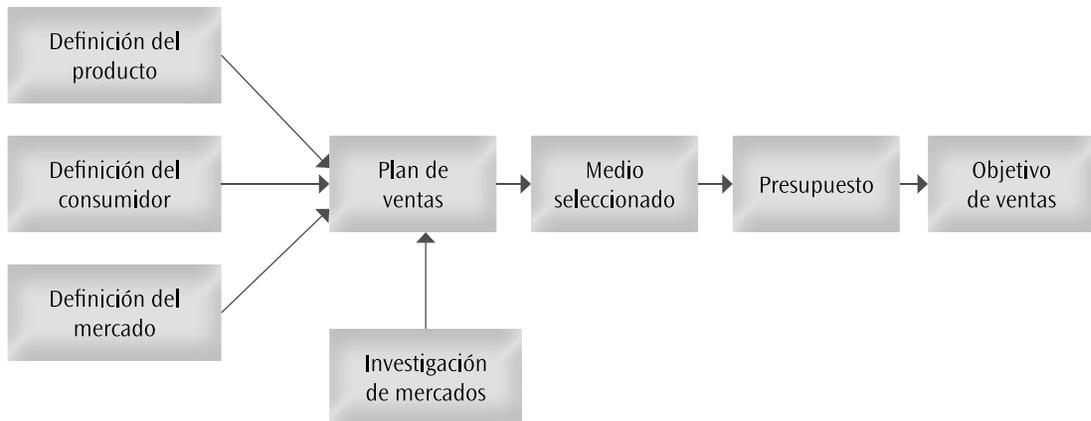
Hay muchos factores que incluyen un plan de ventas. Sin embargo, para crear un documento excelente, toma tiempo y muchas revisiones. Por desgracia, los empresarios y gerentes inexpertos suelen enviar planes de ventas para los inversionistas potenciales antes de que estén listos para ser compartidos. Éstos son algunos de los principales errores que se encuentran en los planes de ventas para las nuevas empresas.

1. **Proyecciones financieras poco realistas y fuera de foco.** Los inversionistas esperan ver un plan de ventas que pinte un cuadro realista del crecimiento financiero previsto de la empresa. Si el plan es demasiado agresivo e incoherente con el crecimiento de la industria, déjelo de lado. Lo mejor es ser realista con las proyecciones financieras, tomar en cuenta el crecimiento del mercado o industria. Se debe estar preparado para defender y explicar todos los supuestos importantes en relación con esas proyecciones.
2. **No tener un público objetivo definido.** Ninguna empresa va a decir que no a todo. Se debe definir el mercado y presentar una imagen clara de los clientes potenciales, definirlos en términos de ingreso, nivel socioeconómico, hábitos de consumo y ubicación geográfica. ¿Por qué los consumidores comprarán su producto o servicio?
3. **El exceso de crema (expresión mexicana de uso de superlativos).** Demasiada crema es presumir demasiado lo que hacemos o mostramos y el uso excesivo de superlativos esto puede ser la ruina de un plan de ventas. Cautiva a todos con la idea de negocio, no presumas lo que no.
4. **Mala investigación.** En un esfuerzo por conseguir un plan de ventas a toda prisa, muchos propietarios de negocios o gerentes no vuelven a comprobar y justificar sus afirmaciones, no realizan las investigaciones correspondientes y asumen que es tal como lo vivieron. Hay que asegurarse de que la investigación sea precisa, actualizada y comprobable.

Perspectivas de la planeación de ventas en México

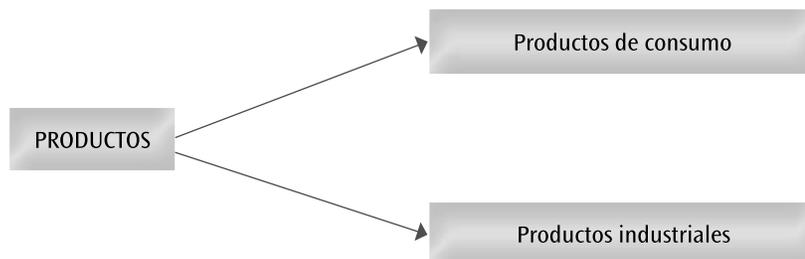
En México la planeación es un problema muy serio, por décadas nuestros gobiernos nos han enseñado que es una cuestión anacrónica y lo importante es la ejecución lo cual nos ha llevado a darnos más de cinco veces en la torre ya que gracias a la mala planeación en los últimos 36 años hemos tenido cinco crisis económicas que han puesto al país de rodillas, esta práctica ha llegado a la población en general y las empresas han tenido problemas serios de operación por falta de planeación.

Figura 4.1 Interacción de la planeación de ventas

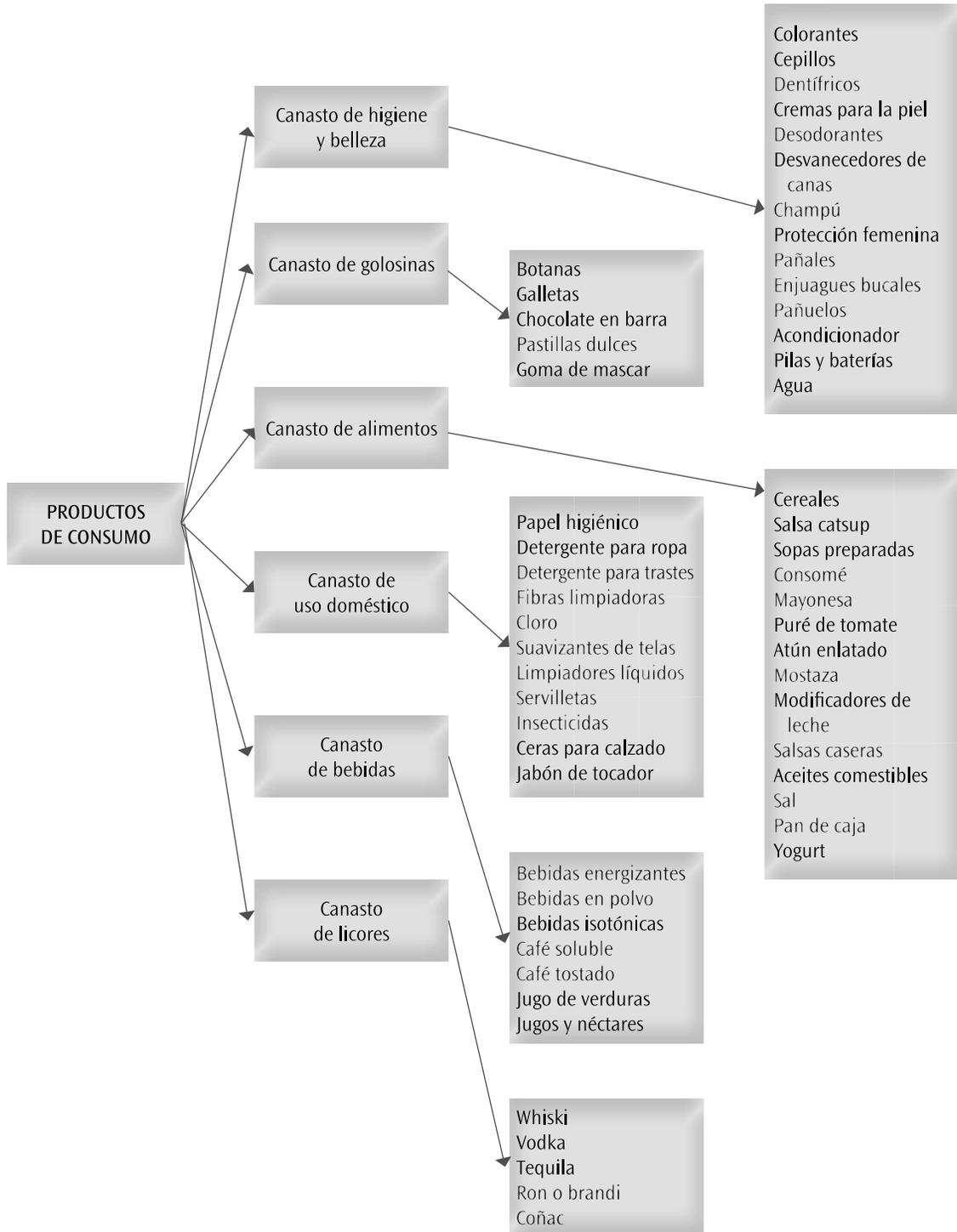


En la actualidad, tenemos más de cinco millones de empresas en México (cinco millones cien mil, según el Instituto de Estadística Geografía e informática [INEGI]) y la mayoría son exitosas en lo que hacen, pues de lo contrario no estarían ahí; sin embargo, la mayor parte ha sufrido por problemas de planeación de ventas, lo cual no ocurriría si los gerentes emplearan un poco de su tiempo en planear la venta. Pero, como siempre, todo se necesita para ayer y la respuesta es que no hay tiempo para planear; el caso más típico es cuando necesitamos una presentación para un cliente muy especial y no sabemos qué e improvisamos para cumplir con la fecha de presentación. Otro aspecto importante en la falta de planeación es que las acciones de ventas casi siempre son improvisadas, debido a que no se planeó con la debida anticipación. Pero imagínate si así vendemos; cómo venderíamos si planeáramos mejor las cosas. Me dijo un gerente de ventas de una empresa acerera en el oriente del país.

En México, los sectores en los que se divide la industria en general son los siguientes:



De acuerdo con A. C. Nielsen los productos de consumo se dividen en las siguientes categorías:



Sin duda, las empresas que mejor planean sus ventas son las del sector de consumo, ya que existe una competencia feroz y se han sofisticado los sistemas de información para tomar decisiones.

El proceso de planeación. La planeación y previsión de ventas son ocupaciones específicas del gerente de ventas. Como lo muestra el diagrama, a nivel empresa, el primer paso en la planeación es fijar objetivos generales; sin embargo, dichos objetivos necesitan ser templados por la evaluación del potencial de mercado o cualquier factor exógeno. El pronóstico de ventas se deriva del análisis del potencial del mercado y la demanda futura.

Tabla 4.1 Diagrama del proceso de planeación de una empresa

Funciones generales de la administración	Proceso de planeación	Planeación para el gerente de ventas
	Establecimiento de los objetivos de la empresa	Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Distritales • Territorios • Cuotas de ventas con base en pronóstico y potencial de mercado
	Evaluación de las oportunidades de mercado	
	Pronóstico de ventas	
Planeación		
	Presupuestos	Formulación de presupuestos de gastos, ventas por rubro
	Desarrollo del plan de acción	Orientar a los vendedores para crear sus planes
Organización y dotación del personal de dirección	Implementación	Organizar la dotación de personal para cumplir objetivos
Control	Control	Analizar el desempeño de los vendedores con relación a los objetivos y planes de acción, para poder aplicar acciones correctivas

¿Cómo se hace un plan de ventas?

Los pasos para hacer un plan de ventas son básicamente dos.

1. La previsión total

Lo primero que se tiene que hacer es trabajar con el total de ventas y realizar una estimación exacta posible con respecto a lo que se puede vender en el ejercicio. Se deben analizar varias posibilidades y escenarios.

- Combinar las diversas variables de las que dependen las decisiones comerciales (precio, venta media, ratios de conversión, número de ventas o clientes, condiciones de venta, etcétera).

- b) Reflejar los cambios que son previsibles por mercado, producto o coyuntura (por ejemplo: nuevos productos, mayor competencia, desarrollo de nuevas campañas, etcétera).

Finalmente, hay que quedarse con el escenario más probable: ése será el presupuesto total y, sobre esa base, hay que elaborar hipótesis mejoradas de los objetivos sobre los que deberán trabajar los vendedores.

Este presupuesto estará respaldado por una serie de premisas y ratios de eficiencia que deberán reflejar el plan final y usarse para realizar el seguimiento posterior. Estas premisas y ratios son el corazón del plan.

2. Distribuir el presupuesto y los objetivos por zonas o vendedores (delegaciones o lo que corresponda)

Ésta es la parte más sencilla, pero es extremadamente importante. Parte del éxito del plan depende de que la distribución se haga de manera correcta, los vendedores tienen que creer en los objetivos.

Hay varias fórmulas para hacerlo (por mercado potencial, por cuotas del año anterior, etcétera) pero siempre debemos procurar hacer las correcciones necesarias para que el presupuesto sea considerado correcto.

Los vendedores deben creer en que los objetivos les pertenecen

Los objetivos de venta no pueden ser impuestos por algún decreto, deben ser vendidos con razones contundentes y ciertas, de manera que los vendedores los asimilen y asuman como propios.

La manera más sensata de hacerlo es:

1. Elaborarlos bien, de manera razonable.
2. Comentarlos con cada vendedor y aceptar correcciones si son pertinentes.
3. Fijar los objetivos definitivos con esas correcciones (si las hay y son razonables), éstos serán los objetivos asumidos.

No hay que complicarse la vida con experimentos como que los vendedores (o los delegados) hagan una propuesta para la cual la planeación sea postergada, eso no funciona, siempre saldrán presupuestos paupérrimos, por lo que resultará una tarea disparatada corregirlos.

Crear un plan para presentarlo

Si se necesita presentarlo al comité o consejo de la empresa, habrá que crear una presentación o un documento que refleje todos los puntos mencionados. Esto es lo que se debe hacer al final, con las ideas bien claras.

Elaborar el plan con nuestras herramientas (PMKT)

1. Hacer la previsión total

En el sitio web de este libro (www.perfilesdirect.com) hay varias presentaciones muy recomendables para realizar estas previsiones, elija la opción que más le interese.

- ▶ **Opción 1.** Hacer previsiones sobre datos de venta históricos. Use el fichero "Proyecciones de venta".
- ▶ **Opción 2.** Hacer previsiones partiendo de los costos. Use el fichero "¿Cuánto hay que vender?". Ésta es, sin duda, la mejor opción para una nueva empresa o una pequeña (si no dispone de un estudio exhaustivo, mercado potencial, que es lo más habitual). Ambos ficheros incluyen muchas explicaciones respecto del funcionamiento y la utilidad de cada hoja.

2. Definir la política de precios

Si hay que definir los precios en el plan de ventas, es recomendable usar el libro *Cálculo de Precios*; disponible en la página web ya mencionada, e incluido en alguno de los *packs*. Es muy útil pues calcula y propone los precios de venta con base en los costos y los márgenes de beneficio deseados, calcula escenarios (punto de equilibrio, ventas mínimas, etcétera).

3. Elaborar el plan de ventas detallado

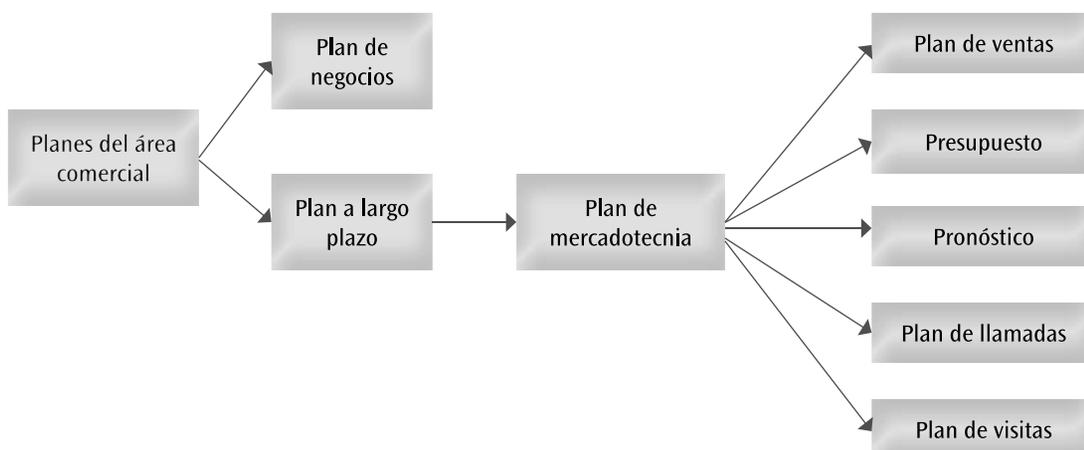
Dispone de un potente libro en Excel® para realizar esta tarea. Algunos de nuestros *packs* incluyen utilidades adicionales para el cálculo y la previsión, son complementarios a los anteriores.

4. Crear el plan para presentarlo (sólo incluido en algunos productos)

Le entregamos una presentación para PowerPoint® con la estructura, el guión y múltiples comentarios/sugerencias para hacerlo. Es importante que antes de comenzar lea el fichero anexo (llamado "Léeme") que le ayudará a realizar una presentación impactante y personalizada.

Otro punto de vista del plan de ventas con otros planes

En un momento como el actual, en el que la competencia es cada vez más intensa, el área de ventas es muy importante para la competitividad de la empresa. Todos sabemos que es compleja la fijación de objetivos, la asignación de presupuestos de ventas, la aplicación correcta de las técnicas de ventas, etcétera.



Por ello, y al aplicar la metodología de gestión de ventas se mejoran los resultados en el área de ventas de la empresa, con lo que se consiguen los siguientes objetivos.

- ▶ Definición de las estrategias de ventas.
- ▶ Incrementar las ventas gracias a la mejora de resultados del equipo.
- ▶ Análisis, selección y formación en técnicas de ventas del equipo humano.
- ▶ Definición de objetivos para el equipo de ventas.
- ▶ Definición de presupuestos de ventas.
- ▶ Fijación de un sistema de control para la fuerza de ventas.
- ▶ Aumentar la satisfacción y fidelización del cliente.
- ▶ Diseño de la red, rutas y territorios de ventas.
- ▶ Determinar sistemas de remuneración adecuados.

La metodología de trabajo en un proyecto de gestión de ventas es:

- ▶ Definir un plan de ventas a partir de los objetivos corporativos o el plan de mercadotecnia.
- ▶ Diagnosticar el área de ventas a todos los niveles. Hacer planes de acción consecuentes.
- ▶ Definir procedimientos internos para gestionar el equipo de ventas.
- ▶ Seguimiento semanal o mensual de los resultados.

¿Qué es exactamente un plan de negocios?

Es similar a un plano de un edificio, es decir, un documento en donde de manera detallada se describe la forma en la que un proyecto de negocios debe realizarse. En el caso del plano de un edificio se detalla de manera gráfica la estructura, las instalaciones con las que contará, la manera en la que será construida y cómo se verá cuando esté listo. En el caso del plan de negocios, hablamos de un documento en el cual se pretende detallar la estructura de una empresa, la forma que deberá tener, cuánto costará (presupuestos de apertura, de operación, de publicidad, etcétera) y los alcances de la misma (misión, visión y objetivos).

Elementos que integran un plan de negocios

Existen diversos elementos que integran un plan de negocios, muchos particulares. Sin embargo, he aquí los más comunes.

- ▶ **Planeación.** En la planeación se describe la idea del negocio, el nombre del mismo, la historia del giro, una breve descripción de la empresa y los productos que comercializará. Aquí se intenta responder a las preguntas: ¿A qué se dedicará el negocio? ¿Qué productos o servicios producirá?
- ▶ **Comercialización.** Después viene la fase de mercadotecnia, en donde se analizará el mercado al que se dirigirán los productos (mercado meta) y se definirá la estrategia para llegar a ellos (plan de mercadotecnia). En esta fase se incluyen los estudios de mercado, que consisten en ejecutar una investigación cuidadosa para determinar la viabilidad comercial del proyecto.

Cabe mencionar que es muy peligroso suponer que se tendrá éxito porque uno ya conoce el mercado. Siempre hay variables no contempladas que pueden influir en la viabilidad del proyecto: economía, competencia, fertilidad del mercado, perspectivas de crecimiento, etcétera. Un estudio de mercado, al ser realizado por un profesional en la materia, minimizará el riesgo de no contemplar algunas de estas variables.

El plan de mercadotecnia detallará los objetivos, estrategias y actividades necesarias para ejecutar la comercialización, así como su costo aproximado. En éste se detallarán los pasos a seguir para lanzar los productos al mercado, los medios que se utilizarán son: canales de distribución, precio de los productos, etcétera. Podría decirse que este plan es la columna vertebral del negocio, ya que si falla, se corre el riesgo de quebrar por falta de flujo.

Operación. En esta sección se definen los recursos humanos necesarios para operar el negocio (estructura organizacional), así como las técnicas para producir los bienes, servicios y las políticas administrativas.

En la estructura organizacional se definirá quién dirigirá la empresa, el número de empleados que se requerirán y su jerarquía, el tipo de trabajo que realizarán, la estructura de los pagos y las competencias con que deben contar.

En la sección de producción se deben contemplar los proveedores clave, las existencias mínimas (en caso de comercializar productos físicos), las fechas mínimas de entrega y los elementos necesarios para realizar la distribución: fletes, embalaje, etcétera (en caso de que aplique).

En cuanto a la administración, deberán definirse las políticas crediticias, manejo de acreedores, gestión de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, políticas de descuentos, así como los gastos de apertura y el plan financiero; es decir, la proyección de ventas, el flujo de caja, la rentabilidad y el punto de equilibrio.

Función de la información del mercado en la planeación

El éxito de una empresa no sólo depende de cómo maneje sus recursos materiales (trabajo, capital, energía, etcétera). También de cómo aproveche sus activos intangibles (*know-how*, conocimiento del mercado, imagen de marca, fidelidad de los clientes, etcétera). El desarrollo correcto de éstos depende de que exista un flujo adecuado de información entre la empresa y su entorno, por un lado, y las distintas unidades de la empresa, por otro.

Una empresa es más competitiva cuanto más se destaca en la explotación de la información de su entorno. La importancia de la información para las organizaciones, puede ser vista desde los siguientes puntos de vista.

1. **Que cumplan con su función primordial**, es decir, la de aumentar el conocimiento del usuario o reducir sus incertidumbres. En este sentido el valor de la información estará relacionado con la manera en que ayude a los individuos dentro de la organización para que tomen las decisiones que lo conduzcan a lograr los objetivos y metas propuestos.
Sin embargo, se podrá clasificar el valor de la información de acuerdo con lo siguiente.
 - a) **Valor administrativo.** Cuando la información permite a la gerencia tomar decisiones efectivas.
 - b) **Valor operacional.** Cuando la información apoya o documenta las actividades de rutina o repetitivas de la organización. Por ejemplo, los manuales.
 - c) **Valor documental.** Cuando sirve de prueba o evidencia sobre los hechos ocurridos en la empresa. Por ejemplo, la información suministrada por la factura de compra y venta.
 - d) **Valor histórico.** Cuando la información nos documenta sobre los hechos pasados o provee de elementos para estimar comportamientos futuros. Por ejemplo, el comportamiento de las ventas de 2007 nos permite realizar las proyecciones para 2008.
2. **Generador de nuevos factores de competitividad.** La competitividad no sólo depende de la capacidad que tenga la empresa para ofrecer un producto a mejor precio que su competidor; también de lo que requiere el público consumidor o qué es lo que el cliente valora (calidad, servicio, atención posventa). Este proceso de identificación de valores, requiere de un afinado mecanismo para obtener información del entorno de la empresa.
No sólo se trata de disponer de información sobre el entorno, también de obtenerla antes que los competidores, lo que obliga a la sistematización de la captura y el procesamiento de los datos para su posterior análisis.
3. **Integrador de las unidades de la organización.** La información obtenida por una unidad puede resultar de gran utilidad para otras, incluso para aquellas que parecen menos relacionadas.
4. **En la medida que mejora los procesos productivos y administrativos.** Que se logra con aquella información que incrementa la tecnología del conocimiento de los recursos humanos de la organización. Dicha información la obtenemos por medio de los centros educativos, cursos y revistas especializados, desarrollo personal, entre otros.

Tipos

Información del entorno organizacional (ambiental)

Concepto. Entrada de información en la empresa procedente del entorno.

- ▶ Captar información sobre el mercado permite responder a sus necesidades.
- ▶ Captar información tecnológica asegura explotar las posibilidades tecnológicas en el entorno.
- ▶ El desarrollo de los activos invisibles como la capacidad de responder a las necesidades del mercado o la adquisición de habilidades tecnológicas, depende de la habilidad con que se maneje el flujo de información ambiental entrante en la empresa. Éstas por diversas razones han confiado más en los procedimientos informales, pero varios factores las obligan a cambiar de actitud.

La globalización de la economía. Cada vez existen menos barreras fronterizas y todas las empresas tienen oportunidad de penetrar en el mercado mundial. Las compañías ya no pueden

seguir confiando en sus fuentes tradicionales; por lo general, son de nivel nacional, requieren información de los mercados internacionales para estar al día con nuevos proveedores y competidores, los requerimientos y necesidades de los clientes, condiciones arancelarias y calidad de los productos de sus competidores.

La velocidad del proceso tecnológico. Las empresas deben adecuarse a las nuevas tecnologías, que les permitan mantenerse dentro de un mercado cada vez más competitivo. Deben evitar rezagarse con respecto a sus competidores. Es decir, comparar una compañía con aquellos líderes en el mercado, ya sea por la calidad de sus productos o por la aplicación de innovadores procesos administrativos y tecnológicos.

Entorno inmediato

- ▶ **Clientes.** Las empresas necesitan saber quiénes son sus actuales y posibles clientes, qué productos o servicios les interesan o pueden necesitar en el futuro, cuánto están dispuestos a pagar, si son solventes o no, cual puede ser el desarrollo potencial de sus pedidos, etcétera.
- ▶ **Proveedores y distribuidores.** Las empresas tienen tres necesidades básicas de información respecto de sus actuales o posibles proveedores y distribuidores. Han de determinar quiénes son, qué productos y servicios proporcionan y qué precios pueden ofrecer.
- ▶ **Financiadore.** Es toda aquella información de personas naturales o jurídicas que puedan financiar a la empresa como: tasas de interés, condiciones generales y particulares de financiamiento, etcétera.
- ▶ **Reguladores.** Normativa legal aplicable a la empresa.
- ▶ **Competidores.** Entre las preguntas que una empresa puede hacerse acerca de su competencia, cabe destacar las siguientes: quiénes son los competidores; cuáles son sus productos, marcas y precios; cuáles son sus estrategias de distribución; cuál es la estructura de sus costos; cuál es su participación de mercado; qué tecnología utilizan; qué fuentes financieras tienen, etcétera.

Entorno remoto

- ▶ **Política.** Los rumbos y políticas que toma el país o la región, afectan de alguna forma el desenvolvimiento de la organización. Por ejemplo, la asamblea general constituyente afecta las inversiones que puedan hacerse en una determinada área donde esté involucrada la organización.
- ▶ **Economía.** Leyes en el ámbito económico como fiscales y tributarias afectarán el desenvolvimiento de la organización. Por ejemplo, el Impuesto al Valor Agregado (IVA), débito bancario, fiscal, políticas monetarias como las fluctuaciones de la moneda.
- ▶ **Tecnología.** La captación de información tecnológica asegura que se explotan las posibilidades tecnológicas que existen en el entorno (aprovechar el *technology push*), esto permite desarrollar activos invisibles, habilidades tecnológicas para permitir un adecuado flujo de información desde el entorno hacia la empresa. Las funciones de investigación y desarrollo, formación y gestión de tecnología son fundamentales para aumentar el conocimiento (*know-how*) o habilidad tecnológica de la empresa.
- ▶ **Sociedad.** Normas o restricciones sociales, gustos, costumbres que haya en una determinada región, tienen que ser tomados en cuenta a la hora de establecerse geográficamente.

Información interna

Concepto. Movimiento de información dentro de la empresa.

La información del entorno que es almacenada en la empresa, debe ser dirigida de manera rápida y certera a las personas que han de tomar las decisiones.

Sin un flujo interno de información, la acumulada no tiene mucho valor; para que lo tenga, es preciso que sea usada en las decisiones estratégicas.

Tipos

- ▮ **Operacional.** Es aquella que resulta del propio funcionamiento diario de la organización. Como las listas de productos, clientes y proveedores, ventas y gastos (presupuesto), entre otros. Esta información es formal y se almacena en diferentes dispositivos, ya sean manuales o electrónicos.
 - ▮ **De conocimiento.** Las empresas generan conocimientos como resultado de la asimilación y el análisis de información interna y externa, y de la explotación de las capacidades creativas de sus miembros cuando se diseñan nuevos productos, se mejoran o incorporan nuevos procesos productivos y administrativos.
 - ▮ **Los directivos y la información.** Todos los miembros de la organización, en especial los cargos directivos, utilizan la información en mayor o menor medida, según la posición jerárquica y el tipo de toma de decisiones. Consideramos los tres niveles básicos que conforman la pirámide organizacional.
1. **Nivel estratégico.** Está en manos de los directivos de alto nivel (accionistas, gerentes generales y en algunos casos gerentes medios). En este nivel se toman decisiones sobre los objetivos a largo plazo de la empresa, los recursos necesarios para conseguirlos y sobre los procedimientos generales. Por ejemplo, decisiones referidas a la expansión de la planta, la diversificación de la producción, aumentos de capital, incorporación de nuevos socios, entre otros. Estas decisiones estratégicas, se caracterizan por un alto grado de incertidumbre, y requieren de una gran cantidad de información, tanto interna como externa que nutran la capacidad de los tomadores de decisiones.
 2. **Nivel táctico.** Está en manos de los directivos del nivel medio (gerentes sectoriales o jefes de departamento), tiene como función primordial dirigir y supervisar las funciones que se realizan dentro de la organización para que de esta forma se pueda cumplir con los objetivos y las metas trazadas. Los directivos de este nivel requieren de una mezcla equilibrada de información interna y externa. Es decir, se utiliza información proveniente de las mismas operaciones de la empresa, así como información de los clientes, proveedores, y estudios de mercado, que le sirven para controlar los procesos y medir el grado de cumplimiento de los objetivos trazados por el nivel estratégico.
 3. **Nivel técnico u operativo.** En manos de los directivos de primer nivel, conformado por los jefes de secciones y en algunos casos jefes de departamentos. Tienen como objetivo fundamental, verificar las tareas diarias de las distintas secciones o departamentos. En este nivel se requiere información sobre el desarrollo diario de las operaciones de la empresa; por ejemplo, información generada por los distintos departamentos y secciones en forma de monitoreo de trabajo e informes de funcionamiento. Este nivel requiere de información externa, como la necesaria para el manejo de mantenimiento de los equipos y maquinarias, repuestos y suministros.

Información corporativa

Concepto. Salida de información de la empresa al exterior. Toda empresa que desee sobrevivir, debe esforzarse en emitir hacia su entorno un mensaje diferenciado, que le permita distinguirse entre los consumidores.

Existen dos tipos de acciones para que la empresa logre comunicarse.

1. **Directas.** Orientada a aumentar la información del cliente sobre la empresa.
 - ▶ Campañas publicitarias
 - ▶ Difusión de imagen
 - ▶ Mercadeo directo

2. **Indirectas.** Acciones que contribuyen a aumentar la información que los clientes tienen de la empresa. Una empresa que cuida la calidad de su producto está quizá sin saberlo generando información en el entorno, que al satisfacer a los clientes con productos de alta calidad consiguen una imagen de marca y un prestigio que los propios clientes se encarguen de difundir.
 - ▶ Aseguramiento de la calidad
 - ▶ Normas de proceso
 - ▶ Servicio eficaz

Las empresas deben velar por la excelencia en obtener, manejo y proyección de información. De nada sirven las inversiones en tecnologías de información, si la filosofía que guía a estas inversiones no es la del aprovechamiento de los flujos de información. La empresa que quiera sobrevivir a largo plazo, debe explotar adecuadamente sus recursos de información.

Entorno inmediato

Clientes. El objetivo de esta información es mostrar las características, propiedades, ventajas y condiciones de adquisición de los productos o servicio prestados por la empresa. Todas deben mantener informados a sus posibles clientes sobre sus productos o servicios, ya que sin comunicación con el cliente nunca existirán las posibilidades de negocios.

- ▶ **Proveedores y distribuidores.** Referida a información acerca de pedido, entrega, factura y devoluciones. A los distribuidores también se les enseña a través de catálogos, convenciones y otros actos destinados a difundir los productos y servicios de la empresa.
- ▶ **Financiadore s o inversionistas.** Reciben información económica financiera de la empresa a través de estados financieros, memorias, resúmenes de ejercicios económicos.
- ▶ **Reguladores.** Debe cumplir con las obligaciones fiscales lo cual conlleva enviar formularios con datos e información sobre los resultados de la empresa, también con una serie de obligaciones informativas orientadas a la generación de estadísticas. Por ejemplo: debe informar sobre las actividades exportadoras e importadoras, sobre las inversiones en bienes y equipos o de capital. Algunas empresas deben presentar sus balances a los bancos centrales de cada país, y las empresas que cotizan en la bolsa deben hacer públicos sus estados financieros con regularidad.
- ▶ **Accionistas.** Reciben información económica financiera de la empresa a través de estados financieros, memorias, resúmenes de ejercicios económicos.

- ▶ **Empleados.** Reciben información económica financiera de la empresa a través de estados financieros, memorias, resúmenes de ejercicios económicos.

Entorno remoto

1. **Acervo económico.** Desvelan algo de sus actividades y resultados al conjunto de la sociedad a través de entrevistas, conferencias, notas de prensa, etcétera. Algunas realizan un esfuerzo divulgativo y elaboran una memoria o incluso un video corporativo. Otras publican un resumen de sus estados financieros en la prensa económica o general. Toda esta información contribuye a aumentar lo que podríamos denominar el acervo económico de la sociedad.
2. **Acervo tecnológico.** Las empresas proyectan información sobre sus desarrollos tecnológicos a través de patentes (documentos que garantizan una protección de sus desarrollos técnicos y, por tanto, permiten una recuperación de las inversiones en conocimientos), conferencias y artículos científicos publicados en la prensa técnica o profesional, acuerdos de colaboración con las universidades y centros de investigación, concesión de licencias para utilizar procesos, procedimientos o productos, a favor de otras empresas, etcétera. Una parte importante de la información tecnológica se escapa de manera descontrolada cuando alguien, especialmente un técnico, deja la empresa, por lo que son cada vez más frecuentes en los contratos de personal altamente calificado las cláusulas que exigen guardar secreto sobre los conocimientos desarrollados en la empresa, y no sería de extrañar que esta práctica se extendiese a posiciones en un nivel de cualificación menor. Todo este flujo de información contribuye a aumentar el acervo tecnológico de la sociedad.

El sistema de información de ventas

Es una herramienta flexible que le permite recoger, consolidar y utilizar datos de gestión comercial. A partir de la masa de datos existente en el sistema SD, puede filtrar sólo lo más importante para la consolidación. De esta manera, se obtiene información útil y compacta que se ajusta las necesidades de información. La profundidad de información que se reciba debe determinarla la empresa.

Los diferentes niveles de esta información le permiten conocer los desarrollos del mercado y tendencias económicas, con el fin de tomar las actividades apropiadas.

No sólo es posible recopilar y consolidar datos reales de gestión comercial, sino que pueden crearse los datos planificados. La comparación entre los datos reales y los planificados puede ayudar considerablemente a tomar una decisión.

El sistema de información de ventas es un componente del sistema de información para logística al que también pertenecen, entre otros, el sistema de información de compras y el de información de fabricación.



Preguntas para discusión

1. ¿Qué desventajas ve en que los vendedores participen en fijar sus propios objetivos?
2. ¿Qué elemento debe contener un plan de ventas y por qué?
3. ¿Qué es la información y cómo podemos usarla?
4. ¿Cómo se clasifican los productos y por qué?
5. ¿Quién clasifica los productos así y por qué?

Caso práctico 1

Ejercicio de representación de papeles

Felipe Olivares es gerente de ventas para la zona noroeste de la empresa Troqueles y Aceros, S.A. de C.V. un distribuidor y mayorista de varilla para construcción, el cual se vende en las tiendas de materiales para construcción. Es llamado a la oficina del director de mercadotecnia y se le informa que por instrucciones de la dirección general hay que dar mayor servicio a sus clientes. Le preguntan si cree que podrían dar mejor servicio a sus clientes y qué tipo de capacitación deberían tener los vendedores para aumentar su participación de mercado, esto para evitar una guerra de precios y no caer en una pelea frontal con los competidores. Es preciso que presente una propuesta para mejorar el servicio en la próxima junta del comité de operaciones.

¿Qué propuesta espera que haga Felipe Olivares?

Caso práctico 2

Aluminio Fósil, S.A. de C.V.

Recientemente Aluminio Fósil, S.A. de C.V. decidió entrar en el campo de fabricación y distribución de revestimientos y empaques destinados a productos de diversa índole, pero especialmente alimenticios. Hay que tener en cuenta la importancia de que un producto alimenticio fresco permanezca en buenas condiciones desde que se recolecta hasta el momento en que finalmente llega al consumidor.

En perspectiva, los usuarios para dicho material de revestimiento y empaques son los agricultores de verduras y hortalizas como lechuga, apio, coliflor, brócoli y otros productos que puedan ser enviados a mercados distantes. Otros clientes potenciales son aquellos que compran el producto al agricultor y lo empaquetan, y tienen interés en que el mismo llegue al mercado final en las mejores condiciones, así como en los grupos de tiendas en cadena que hacen compras en gran volumen y los empaquetan para protegerlos adecuadamente con el fin de distribuirlos a los diversos establecimientos. Estos posibles clientes están localizados en diversas zonas: Saltillo, Monclova, Monterrey, Coahuila y Nuevo León.

Aluminio Fósil, S.A. de C.V. ha estudiado la competencia a fondo y se ha encontrado con que existe una auténtica necesidad de un producto de empaque que resuelva necesidades con las que se enfrentan los usuarios de los papeles corrientes. Las hojas de papel aluminio, producidas por los fabricantes de la zona oriente, se introdujeron para superar las dificultades existentes. Sin embargo, al consultar a los usuarios, Aluminio Fósil, S.A. de C.V. averiguó que se formulaban diversas

objeciones, como las siguientes: las hojas son difíciles de separar y de colocar en un empaquetado rápido; se rompen si no se tratan cuidadosamente; y si chocan contra los cantos agudos es probable que pierdan parte de su eficacia.

Aluminio Fósil, S.A. de C.V. creyó que podría fabricar un producto que superase las dificultades mencionadas por lo usuarios. Después de considerables experimentos, la compañía produjo una hoja laminada para fortalecer unos papeles especiales. Esto es, se combinaron delgadas láminas de aluminio con finas hojas de papel para formar un material de envoltorio que conserve las buenas características de ambas materias. El producto resultante podía ser impreso con tintas especiales para proporcionar una destacada apelación de ventas, así como para dar mayor protección.

Las principales características de venta de la nueva hoja de papel de aluminio eran las siguientes:

- a) Mantiene frío el contenido. El aluminio refleja alrededor del 95% de todo el calor de radiación que intercepta, comparado con el 7% de reflexión de otros papeles.
- b) Ayuda a desviar el calor del empaque. La conductividad termal de la hoja de aluminio es elevada.
- c) Se disminuye el grado de humedad en el producto. La descarga de camiones fríos origina humedad en el producto, y esto permite a las bacterias estropear parte del mismo. Lo cual se evita con la nueva hoja.
- d) Evita la penetración de los rayos del Sol.
- e) Evita la evaporación de la humedad natural del producto.
- f) Disminuye las probabilidades de que el producto reciba golpes que lo estropeen.
- g) El hielo no penetra fácilmente.
- h) Es de colores y puede ser utilizado como *display* en el lugar de venta por los detallistas.

Aluminio Fósil, S.A. de C.V. decidió seleccionar cuidadosamente a sus posibles clientes intentando vender solamente a aquellos que tuvieran interés en los productos de primera calidad. La compañía decidió vender su producto por medio de corredores y, al mismo tiempo, mantener su habitual fuerza de venta para seguir en contacto con los clientes, y adiestrar y ayudar a los corredores.

Cuando los agentes de ventas de la empresa visitaron a los posibles clientes, se pudo apreciar enseguida que la principal objeción que debía ser superada era el precio. Este artículo costaba \$1.30, mientras que los de la competencia eran vendidos en \$0.70 centavos.

Preguntas

1. Como vendedor de Aluminio Fósil, S.A. de C.V., ¿cómo espera que los posibles clientes formulen su objeción con respecto del producto? ¿Qué objeciones es probable que formulen los posibles clientes que en realidad sean objeciones al precio, pero no se manifiesten como tales, aparentemente?
2. Sugiera algunas demostraciones, pruebas o ayudas de venta que puedan utilizarse para superar la objeción relativa al precio. Poner ejemplos sobre su aplicación.
3. ¿Dónde debe hacerse mayor hincapié al responder a la objeción sobre el precio? Ponga ejemplos.



Bibliografía

Adams, T., *Los secretos del éxito en las ventas*, McGraw-Hill, 1988.

Boris Yavitz, William H. Newman, *Estrategia en acción*, CECSA, 1982.

George A. Steiner, *Planeación estratégica*, GEP, 1983.

Hulbert, James M., *Mercadotecnia, una perspectiva estratégica*, McGraw-Hill, 1988.

Poppe, F. C., *50 reglas para mantener contentos a sus clientes*, McGraw-Hill, 1990.

Páginas web

<http://www.infomipyme.com/docs/gt/offline/ventas.htm>

http://www.infonomia.com/pdf/elmundoinnovadores_entrev_antonella.pdf

<http://www.infomipyme.com/docs/gf/offline/ventas.htm>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionprocesoadministrativo

www.venderomorir.com

<http://www.promonegocios.net/>

www.revistabenchmark.com



Por modelo se entiende una construcción matemática que, con la adición de ciertas interpretaciones verbales, describe los fenómenos observados.

*John Von Neumann,
matemático creador del concepto
"estrategia", 1903-1957*

Objetivos

Al término de este capítulo el lector deberá aprender:

- A comprender cuáles son las principales técnicas de ventas y cómo se aplican para realizar una venta eficiente
- Comprenderá los significados de las principales técnicas de ventas AIDDA y Praincodereci, así como quiénes las inventaron y cuándo
- Comprenderá cómo es el ciclo de la venta y cómo lo puede aplicar a su vida profesional
- Aprenderá cómo elaborar una presentación de ventas para un cierre de ventas efectivo
- Aprenderá cuál debe ser la profundidad y el tiempo que debe llevar una presentación de ventas hasta que se logre el cierre de la misma

5

TÉCNICAS DE VENTAS



Introducción

Una técnica —del griego, *τεχνη* (*téchne*) arte— es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, la tecnología, arte, educación o en cualquier otra actividad.

La técnica de ventas, es la habilidad de interpretar las características de un producto o servicio, en términos de beneficios y ventajas para el comprador, persuadirlo y motivarlo para que compre el producto o servicio. Esto implica un proceso planeado, ordenado, lógico y analítico para beneficio tanto del comprador como del vendedor. Las técnicas de ventas implican saber los siguientes puntos.

1. ¿Qué hacer durante los primeros quince minutos de una entrevista?
2. ¿Cómo hacer una presentación de experto (profesional)?
3. ¿Cómo expresar las características y funciones del producto o servicio?
4. ¿Cómo presentar pruebas orales y escritas de los beneficios y valores?

En 2010, en una encuesta realizada por la ESCA, a 150 gerentes de ventas, las compañías distribuyen el tiempo del entrenamiento en varias áreas temáticas, como:

- ▶ Conocimiento del producto, 40%.
- ▶ Técnicas de ventas, 20%.
- ▶ Orientación, de mercado e industria, 15%.
- ▶ Orientación sobre la compañía, 10%.

Como se puede ver, las empresas consideran importante la enseñanza de las técnicas de ventas. En consecuencia los aspirantes pueden aprender cómo buscar clientes, captar su atención e interés; deben aplicarse esfuerzos sobre las mejores maneras de tratar las objeciones y, sin duda, se discutirá y demostrará la mejor forma de lograr el cierre de la venta.

Las técnicas de ventas constituyen el cuerpo de métodos usados en la profesión de ventas. Las técnicas en uso varían la venta consultiva centrada en el cliente muy presionado, cierre duro. Todas las técnicas necesitan algo de experiencia y se mezclan un poco con la predicción psicológica sobre qué motiva a otros a comprar algo ofrecido por uno.

La destreza en las técnicas de ventas puede ofrecer grandes beneficios económicos, mientras que la falta de ellas puede resultar deprimente y frustrante. El retrato de este último aspecto se refleja muy bien en el libro *La muerte de un viajante*, de Arthur Miller. El vendedor tiene que hacer frente, a menudo, a un alto nivel de rechazo (ocho de cada 10 intentos son rechazados). Esto es difícil de manejar emocionalmente, se cita como la razón más habitual para dejar la profesión. Debido a esto, las técnicas del entrenamiento de ventas incluyen una gran cantidad de material de motivación y la preparación dada por profesionales de la psicología o ex vendedores adiestrados llamados *coaches*; éstos suelen ser gerentes o vendedores con larga trayectoria. En general, el entrenamiento de ventas suele ser muy aguerido, y llevado a límites de la práctica y el entendimiento, son comparados con los entrenamientos militares de supervivencia, ya que el vendedor está continuamente rozando la frustración y el rechazo. La llamada tendencia al no se les debe formar ética y explícitamente con varios conceptos de la psicología moderna inductiva. Hoy un verdadero profesional de las ventas es una persona calificada en varios rubros o temas humanísticos como psicología, comercialización, técnicas de oratoria, programación neurolingüística (PNL), técnicas motivacionales e idiomas.

La venta y el vendedor profesional

La venta como toda actividad ha pasado por un profundo proceso de transformación. El concepto de que el vendedor es un simple impulsor de los productos o servicios que vende, ya dejó de ser válido. El vendedor se ha convertido en un profesional que debe estar preparado para resolver problemas de sus clientes, y que vincula íntimamente a su empresa con el mercado.

Es necesario especificar dos aspectos en relación con el tema que se desarrolla, ¿qué es la venta?, y ¿qué aptitudes debe reunir un vendedor profesional?

1. Se puede afirmar que la venta es un proceso que permite que el vendedor de bienes o servicios identifique, anime y satisfaga los requerimientos del comprador con beneficio mutuo y de manera constante.
2. Un vendedor profesional, según los autores especializados y expertos, debe reunir condiciones fundamentales que incluyen las siguientes cualidades:
 - ▶ Estudiar permanentemente para mejorar su eficiencia.
 - ▶ La capacitación debe responder a un plan de entrenamiento coherente y organizado.
 - ▶ Admitir que el trabajo esforzado es el soporte fundamental de su actividad.
 - ▶ Asignar verdadero valor a sus servicios.
 - ▶ Mantener su integridad, independencia y dignidad.
 - ▶ Ajustarse a un código de ética establecido y aceptado.
 - ▶ Aspirar a la perfección de su trabajo.

Otros factores a tener en cuenta son los siguientes:

- ▶ Usar el tiempo de forma efectiva, asignando prioridades.
- ▶ Planificar y controlar sus resultados para mejorar el rendimiento.
- ▶ Persuadir a otras personas.
- ▶ Saber negociar condiciones adecuadas.

La venta como servicio

La venta es un proceso de negociación, cuyo principal objetivo es el cierre de la misma. Un vendedor puede tener un bagaje importante de conocimientos teóricos, pero la práctica es la que mide su efectividad. La finalidad es vender un volumen adecuado de manera tal que produzca una ganancia suficiente para la empresa.

Para vender un bien o servicio, lo principal es conocer con profundidad lo que se ofrece. Algunos de los aspectos esenciales que un vendedor debe dominar en relación con el producto que vende, se detallan a continuación.

Usos del producto

- ▶ Primarios y secundarios.
- ▶ Adaptación.
- ▶ Versatilidad.

Desempeño del producto

- ▶ Durabilidad.
- ▶ Resistencia al desgaste, a que se rompa, y a los agentes físicos y químicos.
- ▶ Persistencia del color.
- ▶ Indeformable.

Manipulación

- ▶ Cómo usarlo, trasladarlo, aplicarlo, prepararlo, exhibirlo, etcétera.

Cómo está conformado

- ▶ Peso, tamaño.
- ▶ Terminación, textura.
- ▶ Elaborado a mano, o a máquina.
- ▶ Condiciones para producirlo.
- ▶ Embalaje.

Cuidados del producto

- ▶ Limpieza, manipulación, almacenamiento, ambiente, protección, etcétera.

Antecedentes del producto

- ▶ Evolución del producto y los usos, singularidad, prestigio.

Aspectos estéticos

- ▶ Estilo, belleza, distinción.

Servicios que acompañan al producto

- ▶ Garantía, entrega, transporte, seguro, crédito, etcétera.

El conocimiento del producto debe estar dirigido a solucionar necesidades del cliente. Y responder de manera positiva a la pregunta: ¿qué hace el producto en beneficio de mi cliente?

Otra cualidad del vendedor profesional es conocer a la competencia. Es primordial comparar los productos y la política de ventas que tienen las otras empresas con las propias, para tener claro hacia dónde dirigir los esfuerzos.

En las técnicas de ventas se reconocen tres etapas

a) La preventa

Comprende el conocimiento del producto o servicio, de la competencia, la zona donde actuará, el mercado y el cliente, es la etapa de programación del trabajo y las entrevistas.

b) La venta

Los resultados de la venta dependen en gran medida de lo que se hizo en la preventa. Esta etapa comprende el contacto con el cliente y la entrevista. Como primer paso se debe captar la atención del cliente para que conozca la propuesta. Las primeras palabras que se dirigen al cliente son decisivas. Comenzar el diálogo quejándose del mal tiempo, de la situación económica o una enfermedad, produce un efecto negativo.

En cambio, felicitar al cliente por algo destacado en su local de ventas, por ejemplo: la iluminación, la cartelería, el mobiliario, etcétera o transmitirle información interesante, produce una impresión positiva y logra captar su atención. Lo que debe evitarse es que la conversación se desvíe por otros carriles. Hay que crear las condiciones para exponer los argumentos de venta.

En este sentido, una buena táctica es despertar la curiosidad e interés del cliente. Una forma de lograrlo es al enunciar algún beneficio importante del producto que se va a ofrecer. Porque las personas no compran un producto en sí mismo, sino también las ventajas o beneficios que les brinda. Si uno vende maletines de cuero de alta calidad, los mismos no sólo sirven para llevar determinados elementos; si no también tienen un valor adicional muy importante, que es el prestigio y la categoría. La habilidad del vendedor reside en descubrir esas ventajas adicionales como argumento de venta.

El cliente muchas veces se resiste a la compra, aún al querer el producto. Una manera de interesarlo es mostrarle las desventajas de no adquirirlo. Por ejemplo, puede perder descuentos o bonificaciones especiales que se otorgan en ese momento; si es un producto relativamente nuevo la competencia puede adelantarse en comprarlo y tiene posibilidad de captar nuevos clientes antes que él.

El inicio de una venta no tiene que implicar una conversación muy extensa. Recordar que lo breve y bueno es dos veces bueno. Hay que ser claro y específico.

En ningún momento el cliente debe percibir que el interés del vendedor está en la comisión o ganancia que cobrará. Él sabe que se trabaja para ganar, pero no hay necesidad de demostrarlo.

Para convencer al cliente es fundamental ser sincero al demostrarle las cualidades del producto o servicio. Por ello es imprescindible conocer lo que se ofrece y dialogar de manera amable. No debe ser un monólogo, pues limita la opinión del cliente.

El vendedor debe conducir la conversación, rebatir las objeciones con argumentos creíbles y despertar el deseo del cliente por tener el producto.

Las objeciones más comunes son:

- ▶ Al producto.
- ▶ Al precio.
- ▶ A la necesidad.
- ▶ Al servicio.
- ▶ A la compañía o al vendedor.

Se deberán tratar las objeciones no como ofensas, si no como indicios de compra. Deben responderse inmediatamente. Para rebatir hay que saber escuchar, averiguar el motivo de la objeción e informar al cliente de los detalles que él desconoce y que dieron lugar a dicha objeción.

Si la objeción es el precio, se acepta esa circunstancia, pero se puede señalar que la calidad del producto es mejor que el de la competencia.

Una fórmula que puede ser útil para rebatir objeciones consiste en anotar en una agenda lo siguiente:

- ▶ Todas las bondades del producto o servicio que vende, sus cualidades. Lo que más interesa destacar y comunicar.
- ▶ Detallar en orden de importancia las objeciones que se le pueden formular al producto o servicio, con base en la experiencia propia o de otros integrantes de la empresa.
- ▶ Anotar las técnicas y argumentos que se usaron o se podrían usar para rebatir en cada caso las objeciones. Verifique cuáles son las que dan mejores resultados y deseche las que no producen efecto.

Una vez superadas las objeciones, comenzará la etapa que consiste en despertar el deseo que impulsará al cliente a comprar. Para ello es necesario conocer la principal motivación o incentivo que anima al cliente a comprar.

El trabajo del vendedor no es el de un simple tomador de pedidos. La tarea fundamental, consiste en identificar y descubrir los motivos del cliente para traducirlos en deseos de compra.

La motivación constituye una de las razones fundamentales que impulsan la compra. Los especialistas en ventas señalan que las personas adquieren bienes o servicios por las siguientes razones.

- ▶ Satisfacer una necesidad fisiológica (comida, bebida).
- ▶ Lograr una mejor salud.
- ▶ Belleza.
- ▶ Conseguir o ahorrar dinero.
- ▶ Obtener reconocimiento y aprobación social.
- ▶ Amistad.
- ▶ Lograr comodidad.
- ▶ Tener un romance.
- ▶ Satisfacer su curiosidad.
- ▶ Proteger a los seres queridos.
- ▶ Amor a la familia.
- ▶ Placer, diversión, esparcimiento.
- ▶ Disponer de más tiempo libre.
- ▶ Ser como los demás.
- ▶ Ser diferente a los demás.
- ▶ Obtener seguridad.
- ▶ Vivir una aventura.
- ▶ Satisfacer su deseo de crear.
- ▶ Miedo a perder.

La gente no compra cosas si no tiene motivos para hacerlo. Por otro lado, no todas las personas son iguales y reaccionan de manera distinta frente al mismo estímulo. Para poder concretar la venta es necesario conocer este marco de referencia y manejarlo con mucha capacidad.

El último paso es el cierre de la venta. Esta etapa es crucial en el proceso de la venta. Allí se definen las cualidades de un buen vendedor.

Para cerrar la venta es necesario actuar con una mentalidad positiva, tener confianza, estar decidido y concentrar la atención sobre el cliente. El arte de vender es el de cerrar la venta.

Hay indicios por parte del cliente que sugieren un cierre; por ejemplo, cuando pregunta: ¿Puedo pagarlo a plazos? ¿Tienen personas que se encargan de instalarlo? ¿Cuánto tiempo de garantía tiene? ¿Si lo pago al contado o en efectivo, me hacen algún descuento? ¿Demoran mucho en enviármelo? Etcétera.

Los vendedores necesitan saber cómo reconocer las señales de cierre del comprador, incluso los comportamientos físicos (es decir, el lenguaje corporal); las declaraciones o comentarios y las preguntas. Los vendedores pueden utilizar una de varias técnicas de cierre. Las más frecuentes son las siguientes.

- ▶ **Directo.** El vendedor le pide al cliente que le compre. Esto depende del artículo. Por ejemplo, alguien que venda billetes de lotería, solicita que el comprador adquiera un número.
- ▶ **Indirecto.** Se apela a la carencia de las ventajas. El vendedor induce al cliente y éste decide la compra del producto.
- ▶ **Alternativo.** El vendedor le ofrece al cliente una alternativa secundaria que tiene por efecto producir un sí; ¿prefiere el color azul o el verde? ¿Pagará de contado o a crédito?

- ▶ **Previsible.** El vendedor da por descontado que el cliente ha decidido la adquisición, en función del interés que ha mostrado por algún diseño o tamaño y la conversación se traslada a las cantidades, transporte, facturación, fecha de entrega, etcétera.
- ▶ **Aludir a pérdidas.** En este caso indicar lo que perderá el comprador. Puede tener zona exclusiva, el flete es bonificado, la oferta es limitada, la próxima partida de productos puede demorar mucho por inconvenientes en la importación, etcétera.
- ▶ **Referido.** El vendedor trata de impulsar el final de la venta al relatar un caso similar al del cliente. Comenta una situación muy parecida, con excelentes resultados.
- ▶ **Resumen.** El vendedor sintetiza y destaca los puntos que agradaron y causaron una buena impresión al cliente durante la conversación y puntualiza que sólo falta formalizar el pedido.
- ▶ **Estímulo.** El vendedor tiene preparada alguna atención especial, como descuentos, un exhibidor llamativo para los productos u otro servicio adicional que entusiasme al cliente para provocar su decisión de compra.

Un problema básico que se presenta en muchos vendedores es que no invitan al comprador a solicitar el pedido. Siguen todos los pasos previos a la perfección, pero por alguna razón, no proponen el cierre de la venta, por eso siempre hay que realizar un cierre tentativo al finalizar la presentación de beneficios.

No hay que dejar para mañana el cierre. Es fundamental tratar por todos los medios que el cliente compre hoy. Porque el comprador se enfría, olvida las promesas de compra y muchos utilizan este artilugio para no comprar.

c) La posventa

Este último paso es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y conservar el negocio. Después del cierre, el vendedor debe completar todos los detalles necesarios referentes al momento de la entrega, los términos de la compra, dar las instrucciones para el uso del producto o servicio, estar atento a que el servicio o mantenimiento sea efectuado con rapidez y en el momento que se solicita.

Solucionar problemas y reclamos por parte del cliente es una fase importante de la posventa. Nadie más interesado que el vendedor en atender los reclamos y problemas de su cliente. Esto le ayudará a conseguir la confianza de sus clientes que son, en definitiva, su capital y la fuente de sus ingresos.

Técnica AIDDA

También conocida como la técnica de los estados de ánimo. La venta está fundamentada en la idea de que la mente del consumidor pasa por varias etapas sucesivas antes de decidir por una compra. Se deriva del modelo AIDDA creado por Elmo Lewis (1872-1948), experto en el arte de la persuasión; el cual resalta que para poder realizar una venta los mensajes de promoción deben llamar la atención del cliente, captar su interés, después su deseo y estimular su actuación. Esto se explica mejor analizando cada elemento de dicha definición.

A. Atención. La atención se capta con cortesía y respeto mediante el lenguaje corporal y facial, con una sonrisa.

I. Interés. Es lograr mostrar la ventaja del producto o servicio para satisfacer la necesidad del cliente

D. Deseo. Existe de forma natural el querer comprar, es un reflejo involuntario cambiante por cada acción y reacción por influencia de nuestro entorno social; es despertar el deseo de posesión del producto o servicio, y esto es consecuencia de una buena demostración de producto.

A. Acción. Es el cierre o remate de ventas al cual ha sido conducido el comprador a través de los pasos mencionados. Este momento se produce en una persona más racional que se motiva cuando los argumentos de ventas pesan más que el poder adquisitivo del dinero.

En la última década, a esta técnica se le ha agregado una literal más, que es tomar una decisión en el momento crucial en donde decidimos si comprar algún producto o servicio y, por tanto, la técnica queda:

A = Atención
I = Interés
D = Deseo
D = Decisión
A = Acción

Técnica Praincodereci

Esta técnica fue inventada por un destacado hombre de ventas el doctor José María Llamas. Llamas fue además gran catedrático en varias universidades de este país, entre las que podemos señalar la ESCA del Instituto Politécnico Nacional (IPN), esta técnica incluye lo siguiente.

PASOS Y FASES DE LA OPERACIÓN DE VENTAS PRAINCODERECCI

- PR** = Pre contacto. Paso preliminar del proceso de ventas.
- PR** = Presentación. Crea en el prospecto una curiosidad, de este modo el prospecto estará pendiente y prestará atención.
- A** = Atención. Crea en el prospecto una actitud receptiva, logra obtener y mantener su atención.
- IN** = Interés. Es la presentación de los argumentos de ventas.
- CO** = Convicción. Es la presentación de pruebas, hechos y demostraciones que corroboran las afirmaciones de lo argumentado.
- DE** = Deseo. Es el momento adecuado para manejar las motivaciones del prospecto.
- RE** = Resolución. Es el momento de desvanecer objeciones y obstáculos.
- CI** = Cierre. El momento de la decisión por parte del prospecto, si se han dado correctamente los pasos anteriores, la venta estará cerrada.

Técnica de la escuela de vendedores Xerox

Hay una gran diferencia entre la tradicional escuela de ventas y lo que hacemos en Xerox en la nueva escuela de ventas. Se reconoce el importante aporte que han hecho los grandes de las ventas, pero en la actualidad eso es historia. Hoy la manera en que se realizan los negocios ha cambiado tanto que el aprendizaje de estas nuevas técnicas tiene que ser diferente. Por esta razón, nuestra metodología es totalmente diferente a lo convencional. El aprendizaje es dinámico, divertido y rápido para vender productos; la técnica es la siguiente.

La demostración del producto es la mejor manera de probar la capacidad de la solución Xerox recomendada por el vendedor

1. Esta técnica le enseñará y será capaz de identificar los comportamientos tanto del cliente como del vendedor en cada una de las etapas del ciclo de venta.
2. Situación de venta, el cliente es el centro de la interacción, pues sus necesidades y requerimientos son los factores que conducen al proceso.
3. La venta se centra en el cliente, hay que mantenerlo interesado y activo, que se sienta importante y valorado; esto conduce a la satisfacción del cliente y al éxito del vendedor.
4. Hacer preguntas pertinentes que estimulen al cliente a hablar, el vendedor debe escuchar con eficacia.
5. El vendedor debe influir al cliente y dirigirlo en la dirección adecuada para alertarlo de su situación actual, y establecer una relación de largo plazo.
6. El proceso es así:

Cliente	Vendedor
Evaluación	Seguimiento
Compra	Cierre
Selección	Recomendación
Preferencia	Influencia
Consideración	Obtener acuerdo
Conocimiento	Investigar
Desconocimiento	Identificar
	Apertura

7. Al llegar con el cliente el vendedor debe informarle:
 - ▶ Quién es.
 - ▶ Qué es lo que quiere.
 - ▶ Por qué debería el cliente hablar con él.
8. Preguntas abiertas.
 - ▶ Planes de inversión.
 - ▶ Qué problemas ha tenido en el manejo de documentos.
 - ▶ Cuántos empleados tiene.
 - ▶ Etcétera.
9. Identifique los principales aspectos sobre los objetivos del negocio del cliente.
10. El cliente debe estar convencido de que existen problemas que deben resolverse a su conveniencia.
11. Se debe ampliar el problema para urgir al cliente a resolverlo.
12. Los criterios de compra de los clientes entre otros son:
 - ▶ Confiabilidad.
 - ▶ Productividad.
 - ▶ Flexibilidad.

- ▶ Calidad.
 - ▶ Facilidad de operación.
 - ▶ Prestigio Xerox.
 - ▶ Asistencia técnica.
13. Las objeciones se generan debido al mal manejo de la información y del entendimiento del cliente sobre el producto o servicio Xerox.
 14. Iniciar una relación de negocio a largo plazo y dejar la puerta abierta para otro tipo de venta.
 15. Los cierre de ventas pueden ser:
 - ▶ Directo.
 - ▶ Supuesto.
 - ▶ Alternativo.
 - ▶ Cierre complementario.

Técnicas de ventas complementarias

Las técnicas de ventas más utilizadas en la actualidad son las siguientes:

1. **De la pregunta.** Es cuando el vendedor formula una pregunta y el comprador se obliga a responder, ya sea por cortesía, costumbre, curiosidad o educación. Ejemplo: el detergente Ace, utiliza esta técnica para dar a conocer su producto, al preguntar: ¿Señora qué detergente usa? ¿Acepta el reto de lavar su ropa con su detergente, y luego compararla con otra que sea lavada con Ace? y así logra dar a conocer su producto.
2. **De la curiosidad.** Es cuando el vendedor logra despertar la curiosidad en el prospecto, lo más probable es que querrá seguir escuchando al vendedor. Ejemplo: Revlon; lanza un maquillaje humectante que cubre y disminuye hasta un 30% las líneas de expresión en sólo dos semanas.
3. **De la visión.** Es cuando el vendedor desvanece objeciones argumentando efectos positivos a futuro. Ejemplo: las empresas de seguros resaltan la importancia de estar asegurados no sólo en nuestra persona, si no también nuestros bienes para prevenir que en el futuro hagamos frente a un desembolso para cubrir gastos funerarios, el robo de nuestro auto, el incendio de nuestra casa, etcétera.
4. **De las tres R.** Esto es cuando un vendedor ofrece a su cliente un producto con el cual puede obtener una reposición, reparación o un reembolso. Ejemplo: en el mundo de las computadoras, por lo general, se requiere ofrecer al cliente un servicio adicional, y asistencia personalizada en caso de que la computadora sufra alguna descompostura; el cliente podrá solicitar la reposición, reparación o el reembolso del equipo.
5. **Del obsequio.** Es cuando ofrecemos un pequeño detalle al prospecto (llavero, pluma, cerillos, etcétera), utilizamos dicho obsequio para que el cliente se sienta obligado y agradecido. Ejemplo: McDonald's, Carl's Jr; Burger King, etcétera; manejan la promoción de las cajitas para niños en las que va incluido un juguete, de preferencia de los personajes que estén de moda o la promoción del momento.
6. **Del flaqueo.** También se le conoce como técnica del *bumerang*, es no darse por vencido y volver a insistir en el prospecto hasta lograr el cierre. Ejemplo: Telnor y Telmex; cuentan con un enorme equipo de telemarketing, que constantemente habla a sus clientes actuales para ofrecerles algún producto o servicio; tal es el caso de la computadora que

incluye la instalación del servicio de Internet al pagar una cuota mensual fija por un año. O los diversos servicios, tales como llamada en espera, buzón de voz, servicio de Internet, localizador de llamadas, etc. En todos estos casos la respuesta del cliente es negativa en un principio; pero en la mayoría de las ocasiones, después de insistir varias veces, el vendedor logra convencer al cliente de que compre el producto o servicio.

7. **Del interés especial.** Es donde los posibles clientes sienten interés especial por sus hogares, salud, ingresos, trabajos y aficiones. Ejemplo: todos aquellos productos ofrecidos por artistas famosos aseguran una reducción de peso, como Fataché, Redu-C Ya, o medicamentos milagrosos como la uña de gato. También todos aquellos productos que ayudan a proteger los hogares, como pinturas impermeabilizantes Berel, aceites para muebles como Plage, líquidos para mantener limpios y brillantes los baños, etcétera.
8. **De la encuesta.** Está basada en una investigación para conocer las necesidades del cliente en perspectiva y de las personas que se encuentran en circunstancias parecidas. Ejemplo: los pañales para bebé evolucionaron y cambiaron fases debido a las diversas necesidades en el mercado, por lo que se les preguntó a las mamás como les gustaría que fueran los pañales, a lo que respondieron: que se ajusten a la talla de mi hijo, que tenga elástico en las piernas, que tenga cintas que se puedan pegar y despegar cuantas veces sea necesario, y que deje respirar la piel de mi bebé. Con estos datos, los fabricantes de pañales hicieron las modificaciones pertinentes a su producto y así proporcionan al consumidor lo que desea.
9. **Del servicio.** El vendedor apoya su oferta al adicionar uno o más servicios. Ejemplo: Elektra, en la compra de algún mueble, ofrece a sus clientes el servicio de transporte gratis.
10. **De la recomendación.** El vendedor se presenta y afirma que alguien lo envió. Ejemplo: el caso de Fuller, Avon, Mary Kay, Jafra, Tupperware, entre otros, que utilizan la técnica de solicitar a sus clientas el nombre de conocidas a las cuales les gustaría utilizar esos productos; para luego visitarlas y decirles que van de parte de sus conocidas, estas ventas son de compañías que venden directamente al consumidor final.
11. **De la demostración.** El vendedor utiliza modelos, muestras, planos, diagramas, fotografías y, por supuesto, el producto. Ejemplo: un vendedor de bienes raíces necesita mostrarle a sus clientes el bien en cuestión, o en su defecto mostrar algunas fotografías, diseños o mapas para que el cliente se dé una idea de lo que va a comprar.
12. **De la mercancía a la vista.** Se inicia la venta con una observación acerca de la mercancía. Ejemplo: Dorian's, cuando vamos a comprar algún regalo pero no sabemos cuál, el vendedor se nos acerca y nos pregunta si nos puede ayudar a buscar lo que necesitamos, aunque la mercancía esté a la vista.
13. **Venta personal.** Es la principal técnica que se utiliza para efectuar y aumentar las ventas. Consiste en una interacción cara a cara con los compradores potenciales. De esta manera, es el medio más flexible de promoción y también el más caro. Su característica distintiva es la comunicación en dos sentidos entre el vendedor y comprador, con una retroalimentación inmediata en la forma de intercambios verbales, expresiones y gestos. Ejemplo: es utilizada en todos los ejemplos mencionados, debido a que existe la intervención directa del vendedor para realizar cada técnica.

Tipos de ventas

Las ventas se pueden clasificar bajo diferentes criterios, algunos de ellos son los siguientes.

- a) Desde el punto de vista del fabricante se pueden distinguir dos tipos de ventas.

1. **Ventas directas.** Las empresas utilizan su fuerza de ventas. Los vendedores de la empresa son fáciles de contratar y motivar. Evitan el problema de encontrar intermediarios cuya fuerza de ventas sea del todo satisfactoria. Es más barata si se vende a clientes importantes.
 2. **Ventas indirectas.** Se utiliza a los empleados de los mediadores. Los buenos representantes conocen el mercado y llevan buenas relaciones con clientes importantes. A los representantes se les paga comisión pero no sueldos y gastos. En productos estacionales representan un ahorro importante.
- b) En cuanto a las clases de ventas según el tipo de cliente, se encuentran las siguientes:
1. **Mayoreo.** Es aquella que se realiza en cantidades importantes, por lo general, a otros comerciantes. La venta al por mayor o el mayorista no venden a detalle (al por menor o menudeo), es decir, por unidades. El mayorista no vende al consumidor final o público en general. Ejemplo: fabricantes como Procter & Gamble, Unilever, Guillet, Lala, La Costeña, etcétera.
 2. **Menudeo.** Las ventas realizadas al consumidor final para su uso comercial o personal, realizan presentaciones de sus productos en más de una pieza o en cantidades mayores de las manejadas por los minoristas. Es necesario poseer una variedad de mercancías conocidas y prestigiadas. Ejemplo: Costco, Smart & Final, Office Depot, Distribuidora El Florido, etcétera.
 3. **Detallista.** También se conocen como supermercados y tiendas tradicionales. Es la venta realizada al consumidor final para uso no comercial; aunque la mayor parte de este tipo de ventas realizan a través de las tiendas al detalle y es necesario tener el apoyo de una gran variedad de mercancías conocidas y prestigiadas. Ejemplo: Soriana, Dorians, Comercial Mexicana, Wal-Mart, entre otros.
 4. **Industriales y profesionales.** Por lo regular la efectúa de manera directa el productor y requiere de una buena planeación y preparación de los vendedores, ya que se tratará con expertos. Es la venta que se realiza de productor a productor. Ejemplo: el fabricante de microscopios electrónicos, tomoscaners, etcétera.
 5. **Particulares.** Es la que va dirigida al consumidor final de los artículos que se comercializan, la pueden ejercer directamente al productor o a alguno de sus intermediarios. Ejemplo: los artículos que poseen los logotipos de las empresas que complementarán a los que se comercializan; como servilletas, vasos, tenedores, o los insumos como carne, papas, aderezos, etcétera de empresas como McDonald's, Carl's Jr, Jack in the Box, por mencionar algunas.
- c) Con respecto al tipo de actividades que realizan los vendedores, comprenden las siguientes variables.
1. **Comerciales.** Dirigida a los detallistas con objeto de proporcionarles la asistencia promocional necesaria con el fin de incrementar su volumen de ventas. Ejemplo: Sabritas, Coca-Cola, Bimbo, Nestlé, entre otras; proporcionan a tiendas detallistas como Oxxo, Six o Seven Eleven la publicidad y promociones necesarias para que realicen con mayor facilidad la venta de sus productos.
 2. **Misión.** A los vendedores se les llama misiones o propagandistas y tienen como objetivo vender a favor de, esto es, que el fabricante va a proporcionar a sus clientes mayoristas la asistencia personal de su fuerza de ventas con el objeto de que el producto sea aceptado de manera efectiva por los detallistas. Ejemplo: los demostradores que encontramos por lo general en las tiendas de autoservicio, ya sean productos nuevos de una marca prestigiada, o modificados y con nuevas características como cereales, bebidas, desengrasantes, cortadores, alimentos congelados, etcétera.

3. **Creativas.** Son los vendedores llamados obtenedores de pedidos; es decir, el vendedor debe hacer uso de todas sus cualidades para realizar una venta. Existen dos clases:
 - ▮ Los que buscan ventas nuevas con clientes actuales.
 - ▮ Los que buscan ventas con nuevos clientes.
4. **Repetitivas.** Son aquellas que efectúan los llamados tomadores de pedidos y pueden ser las siguientes.
 - ▮ **Internos de mostrador.** Se encuentran localizados en las oficinas de los establecimientos de ventas y su actividad se reduce a servir al cliente, quien ya sabe lo que comprará. Ejemplo: J&Cheasee debe llamar periódicamente a Dominos Pizza, para levantar los insumos que requieren.
 - ▮ **Externos.** Ventas en las que es difícil encontrar con éxito nuevos clientes, centrándose en venderle al mismo grupo de clientes otras líneas de productos o servicios. Ejemplo: venta de seguros, asistencia técnica y administrativa, entre otras.
5. **Repartidores.** Podrían considerarse como una variación de las ventas repetitivas ya que sólo varía el hecho de que el vendedor trae consigo la mercancía que colocará; ya que cuando visita a su cliente, por lo general, no sabe cuánto comprará. Ejemplo: agua purificada, refrescos, botanas, pan de caja, entre otros.
6. **Automáticas.** Forma de venta al menudeo en la cual la mercancía se entrega a través de una máquina cuando el consumidor inserta las monedas. La transacción es completada sin la ayuda de un vendedor en el momento de la venta. Ejemplo: las máquinas de refrescos, cigarros, periódicos, papas y dulces, etcétera.
7. **Venta a domicilio.** Este tipo de ventas se pueden operar de diferentes maneras, como las siguientes.
 - ▮ **En cadena.** Se incita al vendedor a aprovechar algunas relaciones personales para tomarlas como prospectos al iniciar su labor de ventas.
 - ▮ **Por teléfono.** Consiste en seleccionar del directorio telefónico números al azar, se comunica con la persona y se le explica el motivo de la llamada para así conectar una posible cita para realizar el proceso de ventas. Ejemplo: Telmex, Avantel, tiempos compartidos, Sorteo Tec, etcétera.
 - ▮ **En reuniones.** Se organiza una reunión en casa de un amigo o anfitrión para mostrar las líneas de productos. Se da un obsequio de acuerdo con el grado de éxito de la reunión. Ejemplo: las representantes de ventas de empresas como Mary Kay y Amway organizan con sus cuentas clave (clientas frecuentes) fiestas de demostración, en las que a las anfitrionas se les hacen obsequios dependiendo el volumen de ventas logrado.
 - ▮ **De reventa.** Las empresas mediante anuncios en la prensa o contratos personales reclutan gente dispuesta a promover sus productos.
 - ▮ **Por cambaceo.** Es la venta clásica a domicilio, consiste en vender de puerta en puerta con el objeto de encontrar posibles consumidores de un artículo determinado. Ejemplo: las más comunes son las enciclopedias, biblias, artículos de belleza y del hogar.
 - ▮ **Por correo.** A través de la correspondencia se propone la venta con la ayuda de folletos, catálogos, listas de precios, promociones, etcétera. Ejemplo: periódicos, suscripciones a revistas, bancos y compañías de teléfonos.
 - ▮ **Por Internet.** Es una de las principales maneras de vender debido al impacto que tienen las computadoras, difusión y acceso a Internet (44 millones de internautas en México), que tienen tanto vendedores, para anunciarse; como compradores para buscar los productos o servicios que necesitan sin tener que salir de sus casas y a la vez tener acceso a un mayor número de posibilidades.

El ciclo de la venta

Es el proceso para realizar una venta, el cual se debe captar y dominar sus partes, es necesario convertir al nuevo cliente en un amigo ya que se habrá dado solución a sus problemas, esto es la base de un carrera en ventas. Sus pasos son los siguientes:

- ▶ Prospectar.
- ▶ Precalificar.
- ▶ Presentar.
- ▶ Cerrar.
- ▶ Referencias.

Es importante no cometer el mismo error dos veces, el vendedor promedio lo hace al cerrar la venta, se emociona tanto que no pide referencias al nuevo cliente pues al hacerlo refuerza la venta y si el cliente da referidos el negocio se incrementara.

Si se utilizan estos pasos lógicos, la venta tendrá una secuencia razonada y llevará a la venta siguiente.

¿Qué es una presentación?

Es una explicación pormenorizada y detallada sobre un producto o servicio que incluye los beneficios intrínsecos y extrínsecos del mismo. El objetivo del vendedor debe ser desarrollar una gran presentación que incluya lo siguiente.

- a) Conservar la atención del cliente durante la exposición.
- b) Exponer de manera concluyente qué se le está vendiendo y qué beneficio obtendrá.
- c) Establecer con claridad que el producto o servicio satisface sus necesidades.
- d) Objetar o rebatir toda objeción o pregunta a entera satisfacción del prospecto para que pueda comprar de manera tranquila.
- e) Idear que el cliente decida qué quiere comprar.

Es trascendente notar que en cada área el énfasis debe ponerse en el punto de vista del prospecto, en cómo le ayudará hacer la compra. Esto es lo que redundará en la certeza de la presentación; hay que ponerse en los zapatos del cliente al escribirla.

El éxito de una presentación depende de cómo se puedan acercar los beneficios brindados a las necesidades del cliente.

¿Cómo elaborar una presentación?

Es necesario saber que 20% de los vendedores de este país produce 80% de las ventas (*Teoría del sociólogo y economista, Wilfredo Pareto*), en otras palabras, cada vendedor profesional vende casi 16 veces más que el vendedor común y una de las razones de que esto ocurra es cómo presentan sus productos o servicios.

El secreto no es el lograr entrevistas o hacer llamadas telefónicas, se trata de cerrar ventas. Recuerde que por las "casi" ventas no se pagan comisiones, y si no se tiene una buena presentación no se cerrarán.

La venta es un proceso continuo en el que cada etapa cuenta, por lo que debe estar diseñada de manera profesional, debe ser, como se le llama en el argot publicitario "enlatada". Ya que una presentación enlatada da la ventaja de que ya se conoce y se ha visto muchas veces. Es lo mismo que ocurre con las estrellas del espectáculo usan su misma presentación por años, lo único que cambian es el público. Éste es tu caso, tu cambiarás al cliente todos los días.

La presentación debe ser diseñada de la siguiente manera.

1. **Preparación preliminar.** Aquí hacemos un inventario extenso de todas las ventajas y beneficios que ofrece el producto o servicio, así como investigar los de tu competencia, esto templará los elementos que elija el cliente contra los de la competencia.
2. **Ordenar punto de interés.** Aquí podrá observar de primera mano el contenido de su presentación para que tenga un secuencia lógica, cadenciosa y convincente.
3. **Situarlo en palabras.** Analizar cada punto y ponerlo con sus palabras y estilo, al utilizar la técnica adecuada del uso de palabra vendedoras.
4. **Exhibir la historia con mayor efectividad.** Esto es, implementar la personalidad para brindar más claridad y sencillez, lo que da más confianza y control en cada entrevista.

Es muy importante recordar que la presentación nunca debe enfocarse en los aspectos técnicos del producto o servicio, a menos que se trate con un técnico. El vendedor que se rodea demasiado de lo técnico deja de lado lo que vende.

¿Cuánto tiempo debe durar una presentación?

Es preciso romper o eliminar al fantasma de la preocupación y así obtener la atención del prospecto o cliente, se tienen cinco segundos para interesarlo (sólo cinco, así que esfuércese) lo cual es el principio de la presentación. Después de eso sólo debe haber como máximo, 17 minutos antes de que el prospecto vuelva a sus actividades cotidianas; por lo tanto, la presentación debe ser compacta, completa y muy efectiva. El vendedor promedio emplea sólo tres horas diarias para vender cara a cara, lo que es muy poco si se desea ganar más dinero.

Funciones del vendedor

Algunas de las tareas básicas que debe cumplir un vendedor:

1. Investigar el área asignada.
 - ▶ Explorar la zona asignada para detectar clientes potenciales.
 - ▶ Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
 - ▶ Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
 - ▶ Preparar pronósticos de ventas en función al área asignada para ser evaluados por la supervisión.
 - ▶ Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona.
 - ▶ Programar el trabajo en su área al anticipar los objetivos de cada gestión.
2. Ventas y cobranzas.
 - ▶ Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.

- ▶ Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
 - ▶ Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona.
 - ▶ Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo con la zona o cartera establecida.
 - ▶ Cumplimentar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.
 - ▶ Realizar tareas para activar la cobranza para cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.
 - ▶ Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega, y cualquier otro tipo de cambio significativo.
 - ▶ Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.
- 3. Promoción**
- ▶ Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
 - ▶ Asesorar técnica, comercial y promocional a sus clientes.
 - ▶ Crear oportunidades y facilitar la llegada del personal de promoción técnica al cliente.
 - ▶ Actuar como vínculo activo entre la empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción.
- 4. Servicios**
- ▶ Controlar la evolución del consumo de los clientes.
 - ▶ Informar sobre eventuales novedades de productos y sus aplicaciones.
 - ▶ Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos.
 - ▶ Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.
 - ▶ Mantener al cliente informado sobre cambios significativos dentro de la empresa.
 - ▶ Realizar permanentemente tareas de relaciones públicas (RP) y manejo de invitaciones a eventos.
 - ▶ Participación en todas las etapas vinculadas con exposiciones y congresos.
- 5. Control**
- ▶ Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente.
 - ▶ Analizar e informar a la empresa sobre cómo operan comercialmente sus clientes.
 - ▶ Programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente.
 - ▶ Informar diariamente a la empresa los resultados de sus visitas.
 - ▶ Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona.
 - ▶ Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.
 - ▶ Colaborar con la administración de la empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial.
- 6. Capacitación**
- ▶ Concurrir puntualmente a reuniones, charlas o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la empresa.
 - ▶ Promover las visitas de los clientes a la empresa cuando le fuera solicitado.
 - ▶ Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios.
 - ▶ Actuar como instructor de otros vendedores cuando la empresa se lo solicite.



Preguntas

1. ¿Que técnica emplearía para vender un producto de alta tecnología y por qué?
2. ¿Cuánto debe durar, como máximo, una presentación de ventas?
3. ¿Qué es un técnica de venta y para qué sirve?
4. ¿Quién fue Wilfredo Pareto y cómo aplica su teoría a las ventas?
5. ¿Qué pasos contiene el ciclo de ventas?

Caso práctico

Suministros Acme, S.A. de C.V.

Suministros Acme, S.A. de C.V. inició sus actividades comerciales en 1901. La compañía está considerada como una de las principales en la distribución de material y elementos de construcción. Ha tenido siempre por norma suministrar materiales de la mejor calidad a precios razonables.

En el transcurso de los años, la compañía trata con nuevos productos, cuando se ha considerado que éstos tenían suficiente calidad y se podían servir adecuadamente a los compradores. Actualmente distribuye productos como tejas, azulejos, ladrillos, accesorios de baño, cemento, material de aislamiento, yeso, marcos de ventana y muchos otros productos necesarios para el ramo de la construcción. Durante los dos últimos años la compañía ha promovido la venta de elementos de aire acondicionado adecuados para los hogares, las oficinas y las tiendas.

Los elementos de aire acondicionado están fabricados por una conocida firma y se consideran de los mejores en el mercado. Los agentes de ventas de la compañía han asistido a unos cursos dados por el fabricante y están perfectamente preparados para la venta de este artículo.

Si Raúl Flores, uno de los agentes de venta de Suministros Acme, S.A. de C.V. ha preparado una carpeta para ser utilizada en sus entrevistas con sus posibles clientes. Contiene fotografías de elementos, cartas con testimonios de usuarios satisfechos, datos técnicos sobre su construcción, así como datos sobre el costo y el mantenimiento. Esta carpeta ha demostrado su utilidad para hacer más breves y claras sus explicaciones, y al mismo tiempo, poder ofrecer planes completos de ventas.

El señor Flores se enteró recientemente de que el propietario de una tienda especializada en artículos de señora, señor Kaufman estaba estudiando la instalación de un quipo de aire acondicionado. El señor Flores recogió toda la información que pudo sobre el propietario y entonces tomó su carpeta y realizó una visita en frío al señor Kaufman. El señor Flores apenas consiguió nada en su primera visita, pero pudo concertar una segunda entrevista para una ocasión más favorable y en condiciones más oportunas. Entonces, después de 45 minutos aproximadamente de conversación, el señor Flores creyó llegado el momento para intentar el cierre, y se desarrolló el siguiente diálogo:

—Sr. Flores: Este diseño y este magnífico acabado en color gris armonizan con los muebles de su oficina, ¿verdad, señor Kaufman?

—Sr. Kaufman: Sí, parece que sí.

—Sr. Flores: No sólo armoniza con su mobiliario, señor Kaufman, sino que enfría y humedifica el aire. Si lo desea, además le proporciona aire del exterior que circula adecuadamente, y todo esto se pone en marcha con sólo mover un pequeño interruptor. Además el equipo tiene un mecanismo muy sencillo. Usted desea facilidad de manejo y economía de mantenimiento, supongo.

—Sr. Kaufman: Sí, ¿y quién no? Necesito algo como lo que usted dice.

—Sr. Flores: Bien, estoy seguro de que este equipo es precisamente lo que usted desea. ¿Cuándo desea que efectuemos la instalación?

—Sr. Kaufman: Yo no creo que deba instalar aire acondicionado en mi tienda precisamente ahora.

—Sr. Flores: Señor Kaufman, yo sé que cuando usted decida instalar aire acondicionado en su establecimiento, querrá nuestro equipo. Entonces, la cuestión es si es mejor instalar el sistema ahora o más adelante. ¿Verdad que es esto?

—Sr. Kaufman: Supongo que sí.

—Sr. Flores: Bien, repasemos lo expuesto y veamos si podemos determinar la respuesta y la pregunta sobre cuándo efectuar la instalación. Hagamos lo siguiente...

Supongamos que trazamos una línea vertical en esta hoja de papel y hacemos dos columnas; a la primera la titulamos "Razones para comprar ahora", y a la segunda "Razones para comprar más tarde".

En la misma columna escribiremos todas sus razones para hacer la instalación más tarde y en la primera anotaremos todas las razones que significarán una ventaja para su negocio si instalamos el equipo ahora. Luego usted podrá comparar las razones de las dos columnas y decidir lo que considere mejor. ¿Qué le parece esto?

—Sr. Kaufman: Oh, no sé. Supongo que sí. Conforme el señor Flores permite al señor Kaufman que exponga sus razones para efectuar la instalación más tarde, y las anota en la columna dos; luego el señor Flores completa una lista mucho más larga de razones en pro de la instalación inmediata y las escribe en la primera columna.

—Sr. Flores: Parece ser que estamos de acuerdo en que usted tiene muchas más razones para hacer la instalación ahora que para esperar, señor Kaufman. ¿Cuándo cree que le iría mejor para que realizáramos la instalación?

—Sr. Kaufman: Oh, no sé, no estoy seguro.

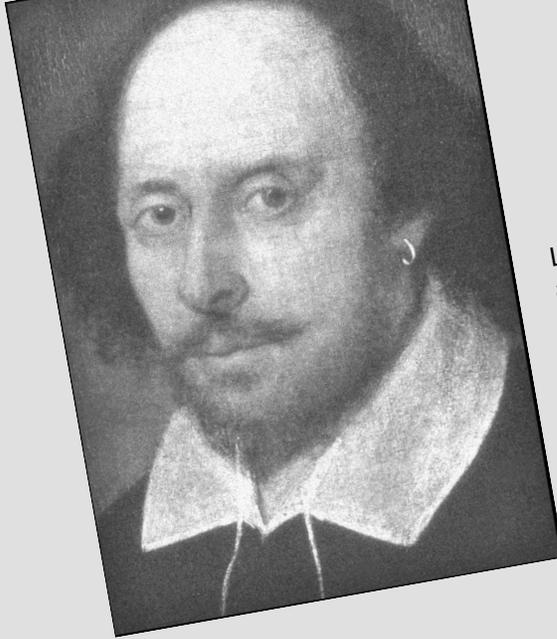
Preguntas

1. Identifique las técnicas de cierre utilizadas por el señor Flores. Evalúe el uso que hizo de estas técnicas.
2. ¿Qué técnicas adicionales de cierre podrían ser utilizadas por el señor Flores? Ponga ejemplos del uso de cada técnica preparando informes sobre su aplicación.
3. Haga una lista de puntos que podría haber anotado posiblemente el señor Kaufman durante la entrevista, y que podrían clasificarse como señales o indicios de cierre.
4. Complete la anterior entrevista en la forma en que usted crea más conveniente.



Bibliografía

- Adams, T., *Los secretos del éxito en las ventas*, McGraw-Hill, 2010.
- Connor, Tim, *Ventas fáciles*, McGraw-Hill, 1995.
- Earld D. Honeycut, *Sales Management*, Editorial McGraw-Hill, 2009.
- Hulbert, James M., *Mercadotecnia, una perspectiva estratégica*, McGraw-Hill, 2009.
- Jobber, David, y Geoff Lancaster, *Selling and sales management*, Prentice Hall, 2009.
- Pederson, Carlton A., *La formación del vendedor*, Editorial Hispano Europea, 1994.
- Poppe F. C., *50 reglas para mantener contentos a sus clientes*, McGraw-Hill, 2009.
- Tony, Alessandra, *Be your Own Sales Manager*, Prentice Hall Press, 1990.



Los ojos son las ventanas del alma. Más allá del lenguaje hablado y escrito, está el lenguaje que realiza nuestro cuerpo, mediante gestos, posturas, ademanes.

William Shakespeare,
poeta, dramaturgo y escritor,
1564-1616

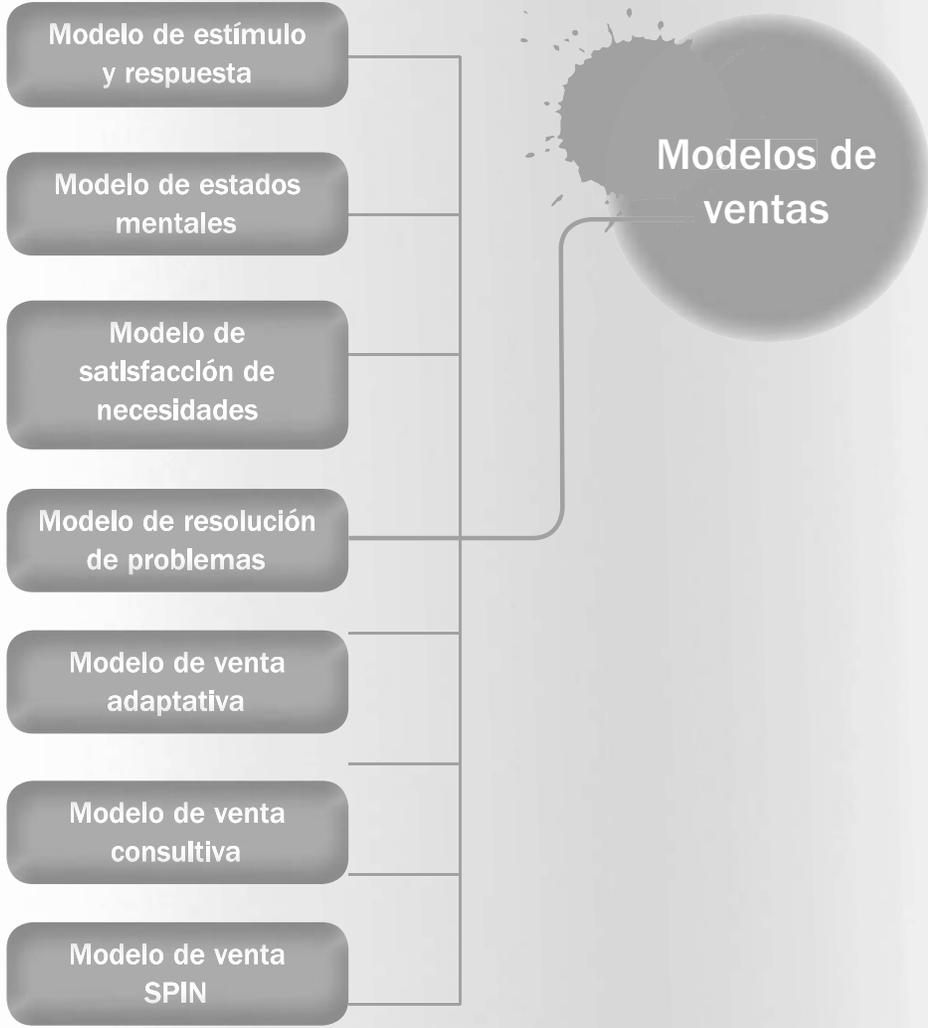
Objetivos

Al término de este capítulo el lector deberá aprender:

- Todo lo relativo a los modelos de ventas así como sus clasificaciones
- Conocerá qué hace cada modelo y dónde se aplica, asimismo conocerá las ventajas y desventajas de cada uno de ellos
- Conocerá completamente por qué existen los modelos de ventas en la comercialización

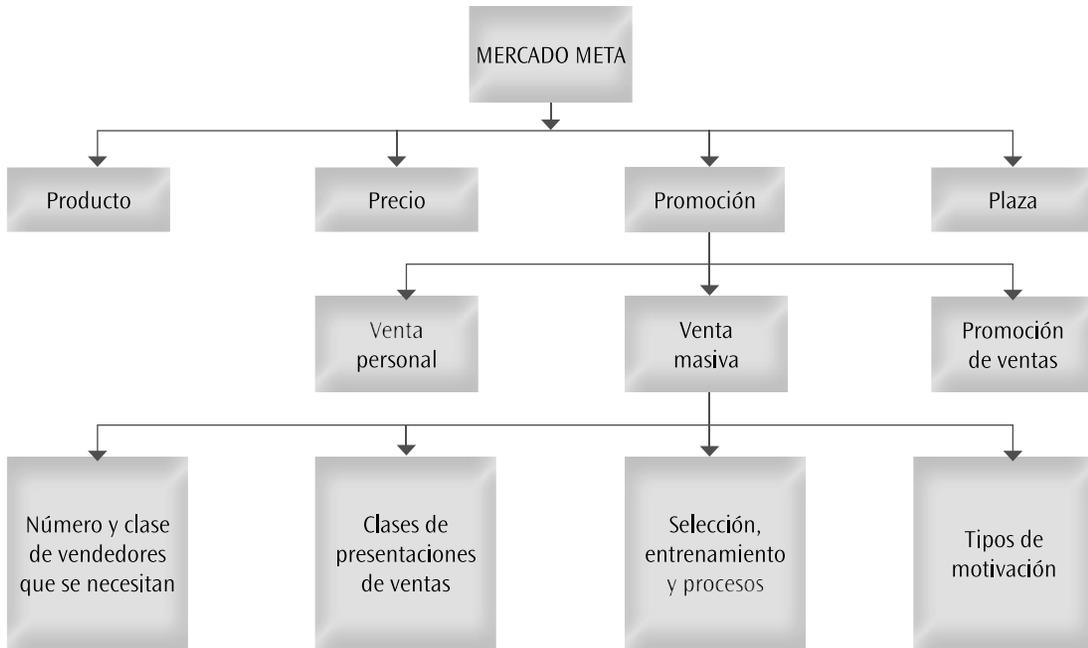
6

MODELOS DE VENTAS



Introducción

Desde el punto de vista estratégico, los modelos de venta se deben ubicar de la siguiente manera:



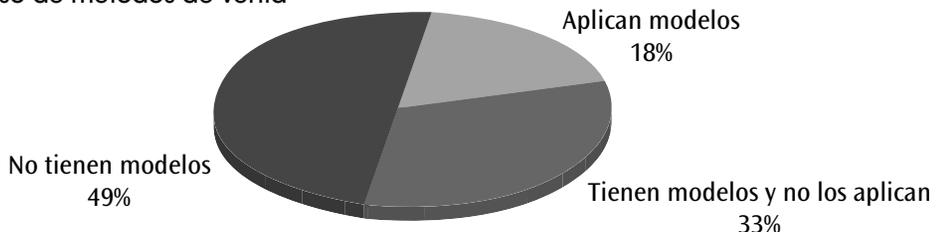
Los modelos de ventas son la parte más importante por dominar para vender productos y servicios, por lo que primero debemos definir qué son.

El diccionario *Pequeño Larousse Ilustrado* menciona que el término viene del italiano *modello*, que es un objeto que se reproduce al imitarlo; también es la forma de hacer las cosas. Por tanto, un modelo de ventas es la forma específica de cómo vendemos al cliente.

No tener una metodología establecida es una de las causas de los pobres resultados en las ventas. No existen estándares únicos reconocidos del todo y aceptados de manera universal en los procesos de ventas. Lo que se tiene son muchísimos modelos y metodologías.

Existen empresas que tienen una metodología y la siguen regularmente. Hay otras en las que se ha establecido, pero no se sigue. La mayoría de empresas no siguen metodología alguna. Las que no aplican metodología aunque la conozcan, de acuerdo con estudios realizados y observación personal, son un porcentaje superior al 80%.

Figura 6.1 Uso de métodos de venta



Los métodos o modelos más conocidos que se han desarrollado y son enseñados por los instructores de ventas se indican a continuación. Una buena pregunta para comenzar es: ¿Cuál es el método o modelo de ventas que se sigue en su empresa? En el 80% de los casos no se da la respuesta correcta, pues no se tiene ni remota idea de qué es un modelo de ventas.

En ventas sólo existen seis áreas que necesitan de la atención del vendedor y que están incluidas en los modelos de ventas; éstas son:

1. Búsqueda de prospectos.
2. Entrevistas y presentaciones de ventas.
3. Servicio.
4. Viajes.
5. Administración.
6. Superación personal.

Sin embargo, los resultados de cómo aplicamos el modelo anterior mostrarán que no es posible, ya que los vendedores y gerentes no tienen idea de cómo hacer esto; por lo que, compartiremos algunas observaciones realizadas a lo largo de la carrera profesional. Comenzaremos haciendo una comparación entre los vendedores exitosos y los que no lo son.

Vendedores deficientes	%	Vendedores exitosos	%
Búsqueda de prospectos	10	Búsqueda de prospectos	55
Presentaciones de ventas	23	Presentaciones de ventas	10
Servicio	15	Servicio	20
Administración	30	Administración	5
Viajes	20	Viajes	10
Superación personal	2	Superación personal	10

Como es posible ver en el cuadro anterior, la diferencia entre un vendedor exitoso es realizar 5.5% veces más búsqueda de prospectos de clientes, y cinco veces más actividades de superación personal. También se aprecia que el vendedor común desperdicia tiempo en tareas administrativas, cuando debería aplicarlo a otras variables.

Modelo de estímulo y respuesta

Este modelo fue inventado por Iván Petróvich Pavlov, fisiólogo y psicólogo ruso. En 1890 obtuvo la plaza de profesor de Fisiología en la Academia Médica Imperial y fue nombrado director del departamento de Fisiología del Instituto de Medicina Experimental de San Petersburgo. En la siguiente década centró su trabajo en la investigación del aparato digestivo y el estudio de los jugos gástricos; trabajos por los que obtuvo el premio Nobel de Fisiología o Medicina en 1904.

Pávlov es conocido sobre todo por formular la ley del reflejo condicionado que por un error de traducción fue llamada "reflejo incondicionado", la cual desarrolló entre 1890 y 1900, después de que su ayudante E. B. Twimyer observara que la salivación de los perros que utilizaban en sus experimentos se producía ante la presencia de estímulos como comida o de los propios experimentadores; luego determinó que podía ser resultado de una actividad psicológica. Esta diferencia entre condicionado y condicional es importante, pues el término condicionado se refiere

a un estado, mientras que el término condicional se refiere a una relación, que fue el objeto de su investigación. Realizó el conocido experimento que consistía en hacer sonar un metrónomo (a 100 golpes por minuto, aunque popularmente se cree que utilizó una campana) justo antes de dar alimento en polvo a un perro, y llegó a la conclusión de que, cuando el perro tenía hambre, comenzaba a salivar nada más al escuchar el sonido del metrónomo.

En la década de 1930 volvió a destacarse al anunciar el principio según el cual la función del lenguaje humano era resultado de una cadena de reflejos condicionales que contendrían palabras.

La fundación del conductismo como tal ha sido criticada por algunos filósofos y psicólogos al considerarla una escuela de la psicología centrada en la interacción entre el comportamiento, el ambiente y cómo se puede aprender.

Estímulo-respuesta. La magnitud de las respuestas a los diferentes estímulos puede medirse por el volumen total o el número de gotas segregadas en una determinada unidad de tiempo. Desde la habitación contigua y a través de un cristal, el experimentador puede observar el comportamiento del perro cuando aplica los estímulos y valorar sus respuestas. Antes de empezar el experimento, Pávlov midió las reacciones de salivación ante la comida, que fue considerable, mientras que salivó muy poco sometido al estímulo del sonido. A continuación, inició las pruebas de condicionamiento. Hizo sonar el metrónomo (estímulo neutral) e inmediatamente después presentó comida al animal (estímulo incondicional), con un intervalo muy breve. Repitió la relación entre este par de estímulos, muchas veces durante varias semanas, siempre cuando el perro estaba hambriento. Después, transcurridos varios días, hizo sonar sólo el metrónomo y la respuesta salival, a pesar de que no se presentó la comida. Se había establecido una relación condicional entre la respuesta de salivar y el sonido que originalmente no provocaba la salivación. Se dice entonces que la salivación del perro ante la comida es una respuesta incondicional; la salivación tras oír la campana es una respuesta condicional que depende de la relación que en la historia del sujeto ha existido entre el sonido y la comida. El estímulo del sonido del metrónomo que originalmente era neutro funciona ahora como un estímulo condicional. Este estímulo condicional (sonido), funciona para el sujeto con esa historia como una señal que avisa que el estímulo incondicional (comida), está a punto de aparecer. Finalmente, se llamó refuerzo, al fortalecimiento de la asociación entre un estímulo incondicional con el condicional. El reforzamiento es un acontecimiento que incrementa la probabilidad de que ocurra determinada respuesta ante ciertos estímulos. La definición de *condicionamiento clásico* o respondiente es la formación (o reforzamiento) de una asociación entre un estímulo originalmente neutro y una respuesta (por lo general un reflejo o una secreción glandular, como en el caso de la salivación). Los principios del condicionamiento respondiente se utilizan, entre otros, para la adquisición de hábitos como el control de esfínteres. Los estímulos pueden clasificarse en:

- ▶ Sensoriales.
- ▶ Propioceptivos.
- ▶ Verbales.

Tanto en la publicidad como en las ventas se trata de comunicación impersonal porque va dirigida a toda una masa de receptores, a los cuales se les denomina audiencia. La comunicación de masas encierra una complejidad mayor a la comunicación interpersonal; esta última puede surgir a través de un diálogo entre emisor y receptor; sin embargo, en la comunicación de masas intervienen distintos factores que no están presentes en un diálogo cualquiera. Entendamos que la palabra comunicación tiene muchos sentidos que nos ayudan a comprender mejor los procesos de comunicación, los modelos teóricos existentes y la comunicación publicitaria. Por ello, sería un gran error prescindir de algunas definiciones de muchos autores.

Modelos teóricos de la comunicación

El modelo básico para el proceso de comunicación se desarrolló con base en los experimentos con perros realizados por Iván Pávlov. El concepto se fundamenta en que un estímulo producirá una respuesta, se denomina E-R: Estímulo respuesta en la venta. Cuando este modelo se aplica a la comunicación humana, ya que de esto se tratan las ventas. En otras palabras, si no ocurre un estímulo comunicativo, no habrá respuesta.

Al aplicar el modelo E-R básico al sistema de las comunicaciones humanas se genera el modelo lineal de la comunicación humana, mismo que fue desarrollado por Harold D. Laswell, quien propuso una fórmula de encadenamiento lineal de cinco preguntas:

1. ¿Quién?
2. ¿Dice qué?
3. ¿Por qué canal?
4. ¿A quién?
5. ¿Con qué efecto?

Este esfuerzo de síntesis es particularmente valioso, dado que agrupa los cinco puntos fundamentales del proceso de comunicación.

- a. **¿Quién?** Se refiere al emisor, en este caso el vendedor; es decir, el origen o fuente de toda comunicación. Laswell incluyó en esta denominación todas las categorías de emisores: desde el simple periodista de noticias hasta las agencias internacionales periodísticas, publicitarias y de vendedores.
- b. **¿Dice qué?** Lo que el emisor comunica, se trata del mensaje. El mensaje es el conjunto de signos expresado por el emisor que va dirigido al receptor. El mensaje posee un contenido y un código. El primero es el referente del mensajero, qué se dice en él. El código es el lenguaje sobre el cual se constituye el mensaje, la manera de expresarse; aquí hablamos de la presentación del producto o servicio. Laswell se detiene en el análisis de la información contenida en el mensaje en términos estadísticos, procediendo a una clasificación sistemática y cuantitativa de los datos informativos del mensaje.
- c. **¿Por qué canal?** Se trata de los medios, vías, canales usados para transmitir el mensaje. Laswell introdujo la noción de análisis de medios; es decir, la investigación del o de los mejores canales para transmitir el mensaje. En ventas el canal es verbal y corporal.
- d. **¿A quién?** Se refiere al receptor, quien recibe el mensaje. Para Laswell, el análisis de receptores es cuantitativo, porque preconiza medir en términos de cantidad el universo a alcanzar para aislar una o varias partes, esto se refiere al cliente objeto de la comunicación o venta.
- e. **¿Con qué efecto?** Se trata del impacto producido en el receptor al recibir y comprender el mensaje; es el resultado de la comunicación. Este impacto debe poder medirse, a través del análisis del impacto. Por ejemplo, el análisis del impacto de un mensaje publicitario en una determinada región del mercado, en términos del volumen de ventas, imagen, posicionamiento, etcétera. En suma se trata de vender y cerrar la venta.

A partir de tales preguntas se puede esquematizar el proceso de toda comunicación: impersonal e interpersonal. Con esto se determina que la comunicación es un todo integrado, puesto que no se pueden aislar sus elementos; para que la comunicación humana, cualquiera que sea ésta, pueda existir, no sólo es imprescindible la presencia de sus elementos fundamentales sino la relación entre éstos.

Modelo de estados mentales

De la ciencia de la psicología es una entrevista semiestructurada que fue diseñada para valorar el intelecto y funcionamiento emocional actual del paciente. Aunque su alcance es amplio resulta relativamente superficial; lo anterior, a pesar de que incluye evaluación de la memoria, el pensamiento, lenguaje, sentimientos y juicios, además de la descripción y apariencia física, y el registro de cualquier afectación o hábito inusual, u otros comportamientos.

Categorías del examen característico del estado mental:

- ▶ Apariencia, actitud y comportamiento.
- ▶ Apariencia (por ejemplo, ropa, limpieza, contacto visual).
- ▶ Actitud hacia el examinador (por ejemplo, hostil, indiferente, sospechoso).
- ▶ Actividades y anormalidades motoras (por ejemplo, amaneramientos extraños).
- ▶ Funcionamiento del habla y del lenguaje.
- ▶ Cualidades del habla (por ejemplo, velocidad, tono, volumen, fluidez).
- ▶ Habilidades del lenguaje (por ejemplo, nombrar, confusión, mal uso, repetición).
- ▶ Comprensión del lenguaje (por ejemplo, escribir, leer).
- ▶ Proceso y contenido del pensamiento.
- ▶ Proceso de pensamiento (por ejemplo, lógica, claridad, conexión y, propiedad).
- ▶ Contenido del pensamiento (por ejemplo, delirios, alucinaciones).
- ▶ Funcionamiento emocional.
- ▶ Estado de ánimo predominante, variabilidad del afecto, etcétera.
- ▶ Perspicacia y juicio.
- ▶ Percepción de los problemas, variabilidad del afecto, etcétera.
- ▶ Funcionamiento cognoscitivo.
- ▶ Memoria, atención, orientación, cálculo, etcétera.

Dentro de este mismo tema, la evaluación del comportamiento (Haynes 1999) tiene lo siguiente:

1. Identificar comportamientos objetivos.
2. Identificar comportamientos alternativos.
3. Identificar de las variables causales.
4. Desarrollar un análisis funcional.
5. Diseñar las estrategias de intervención.
6. Evaluar y medificar las estrategias de intervención.
7. Facilitar las interacciones paciente-terapeuta.

De aquí proviene el modelo de ventas que en esta área utiliza la técnica AIDDA.

El proceso de ventas es psicológico y jerárquico; es decir, no podemos pasar a la etapa siguiente, sin relacionarla con lo anterior. Se aplica a la publicidad, las ventas y en la comunicación personal, como en el modelo AIDDA.

A. Atención. Si quiere persuadir e influir en alguien, debe conseguir ser atendido. Se trata de captar interés de la gente (hablar de algo que le interese a las personas, estímulos para captar la atención, etcétera).

I. Interés. Para que la atención sea sostenida.

D. Deseo. (De compra) El producto debe presentarse de manera atractiva para que el consumidor desee comprarlo, bien porque vea los beneficios de utilizarlo o los aspectos negativos de no tenerlo; en definitiva, se debe generar la intención de compra.

A. Acción. Compra efectiva. Impulso que lleva al cliente a adquirir un producto. A los vendedores, en los cursos de ventas se les enseña este proceso. Es una especie de opinión de lo que se ha de hacer. También se les enseñan técnicas para captar atención, cómo despertar el interés (argumentar en favor del producto). Es un modelo de ventas que fomenta la creatividad comercial.

El modelo AIDDA, como ya vimos, también es denominado de estados mentales; se trata de una teoría basada en cinco pasos encadenados que los vendedores deben seguir para lograr llegar al consumidor mediante un proceso psicológico lógico. Era denominado modelo AIDDA pero la teoría ha ido evolucionando y con ello su nombre.

Se basa en procesos mentales jerárquicos que nos permiten profundizar en la voluntad de compra hasta cerrar la operación. Se aplica tanto en la venta directa como en la publicidad y otros procesos de comunicación, aunque por supuesto no es la única técnica que existe. El requisito principal es seguir el orden del proceso basado en nuestra estructura mental y establecer un buen pre contacto.

Veamos otra explicación del modelo

A de atención

Un vendedor debe contar con la atención del cliente para que existan las condiciones comunicativas necesarias para realizar un proceso de venta. Para ello, deberá buscar la manera más adecuada para llamar la atención, podrían ayudar ciertos estímulos que llamen la atención del público.

Suele funcionar hacer referencia al “yo” del sujeto, por lo que iniciar conversaciones con frases dirigidas de forma personal tienen buen resultado: “Me permite que...”. Al tratarse de un contacto comercial es muy importante actuar con modales y nunca de forma demasiado “agresiva”.

I de interés

Ya con la atención del cliente, el vendedor debe procurar mantenerla. Se suele decir que las personas tienen una curiosidad innata y si se ha captado la atención puede ser el momento de hablarles de una oferta, promoción o beneficios (directos o indirectos) para conseguir cerrar la venta. En este proceso hay que procurar escuchar las inquietudes del cliente y no hablar de más, ya que esto puede perder el interés alcanzado.

D de deseo

Para enfocar la atención y el interés del cliente en el producto es bueno realizar una demostración atractiva del mismo, en la que se observen las bondades del mismo al crear una voluntad de compra. Hay que intentar borrar las dudas del cliente mediante la demostración práctica y la convicción, aunque los teóricos más modernos lo consideran un paso diferente.

D de decisión

Para muchos la decisión es fundamental y un catalizador del deseo hasta la compra. Además se obtienen beneficios anexos a la fidelización del cliente que pueden traernos ingresos futuros. Si el cliente ya tiene el deseo la decisión será más sencilla y por tanto se basará en dar seguridad.

La compra no sólo es más segura, también se logra posicionar la marca. Para ello, será necesario armarse de argumentos y réplicas honestas que dan continuidad a una conversación sólida, para que el cliente tenga total seguridad y garantía del paso que dará. No debe confundir convencer con engañar.

A de acción

Cuando se logran los pasos anteriores, el vendedor deberá llevar al cliente hacia el cierre; es decir, a la compra misma. En este paso es posible continuar con la fase de convicción, pero ante todo se deberá mantener el trato amable y cercano hasta que el consumidor abandone el local.

Recordar las formas de pago o financiamiento con que cuenta la empresa puede ayudar a facilitar el proceso. Sonreír, conversar, ser amables y próximos, son cualidades que deben acompañar al cliente para que quede satisfecho con el gasto que realizó.

Modelo de satisfacción de las necesidades

Más evolucionado. Se interesa por el concepto de mercadotecnia y la orientación al mercado. Lo más importante que hará el vendedor es satisfacer las necesidades de los consumidores.

Cambia el proceso de venta. El primer objetivo será conocer las necesidades del cliente (la primera obligación del vendedor), de lo contrario difícilmente podría venderle el producto.

Cuando ya tiene claras las necesidades del cliente, necesita presentar el producto de manera que demuestre que satisface las necesidades del cliente, presentar una solución a sus necesidades. Para eso necesita habilidades personales y ser muy eficaz. Debe conocer técnicas de comunicación verbales y no verbales, de expresión oral, de escalamo, empático, de persuasión y negociación.

El objetivo no es obtener un pedido, sino conseguir un grado alto de satisfacción del cliente, es decir, la venta de actitudes de consumo.

El ser humano necesita satisfacer necesidades. Nada se hace por azar, la mayoría de nuestros comportamientos buscan implícita o explícitamente cubrir una necesidad. Los organismos vivos tienden al *equilibrio*. De ahí que, cuando se capte una deficiencia, se perciba cierta incomodidad, que provoca la movilización del sujeto con el objetivo de que realice determinadas conductas para volver a la situación de equilibrio o satisfacción.

Diversos autores han intentado realizar una tipología de cuáles serían las necesidades que posibilitarían la movilización de una persona. Describimos algunas propuestas.

A) Abraham Maslow. Las necesidades básicas se ordenan según una jerarquía. De manera que unas serán más importantes que otras, y sólo cuando están cubiertas las inferiores se podrá ir ascendiendo en la escala de necesidades. Maslow (1954) destacaba las siguientes:

- ▶ **Necesidades fisiológicas.** Están en la base de la pirámide y son las que tienen más fuerza. Los seres humanos necesitan satisfacer unos mínimos vitales para funcionar. Una persona que carece de alimento, seguridad, amor y estima, probablemente, siente con más fuerza el hambre antes que cualquier otra necesidad.
- ▶ **Necesidades de seguridad.** En general, todos tenemos tendencia a la estabilidad, a organizar y estructurar nuestro entorno. No es fácil vivir a la intemperie y de ahí que busquemos mínimos que nos den seguridad.
- ▶ **Necesidades de amor o sociales.** Una vez cubiertas las necesidades anteriores, surgirán las de afecto, sentido de pertenencia, etcétera. Somos animales sociales y necesitamos relacionarnos con los demás para desarrollarnos como personas. Por ejemplo, cualquiera que participa en una organización, junto con el cumplimiento de una serie de objetivos, pretenderá relacionarse con otros que comparten sus mismos ideales. Formar parte de una determinada organización sirve como elemento de referencia y comparación social.
- ▶ **Necesidades de estima.** Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración propia, de respeto o de autoestima, que implica la estima de otros. Sólo se activará esta necesidad si lo más básico está relativamente cubierto. Por ejemplo, ¿por qué existe en el primer mundo una preocupación, a veces distorsionada, sobre la autoestima? Si millones de personas tienen como único objetivo conseguir algún alimento, ¿se plantearán problemas de autoimagen o realización personal?
- ▶ **Necesidades de autorrealización.** El proceso de maduración humana se enriquece durante toda la vida. Siempre podemos desarrollar nuevas posibilidades. Esta necesidad se caracterizará por mantener viva la tendencia para realizar el deseo de llegar a ser cada vez más persona. La forma específica que tomarán estas necesidades diferirá de un sujeto a otro. Unos pueden realizarse siendo un buen padre o madre, otros colaborando en proyectos solidarios o en su faceta profesional.

B) Frederick Herzberg (1966). A partir de una muestra de 1,685 trabajadores de diversas disciplinas y niveles directivos, llegó a la conclusión de que los factores que contribuyen a la satisfacción son distintos e independientes de las variables que tienden a provocar insatisfacción. De ahí que describiese dos tipos de factores relacionados con la motivación.

- ▶ **Factores higiénicos o ergonómicos,** que son los que evitan el descontento. Es decir, si no están presentes provocan insatisfacción, pero no son por sí motivadores. Están relacionados con el entorno del puesto de trabajo: el salario, el estatus, la seguridad, las condiciones laborales, el control, etcétera.
- ▶ **Factores de crecimiento o motivadores,** que son los que auténticamente motivan. Se refieren al contenido del puesto de trabajo: el reconocimiento de la tarea, su realización, la responsabilidad, la promoción, etcétera.

La aportación de Herzberg es de gran utilidad en las organizaciones (lucrativas o no), ya que incide sobre aquellas variables que están relacionadas con los intangibles que muchas veces se dan por supuestos y que es necesario tener en cuenta. Por ejemplo, la experiencia demuestra que a veces se puede trabajar con más ilusión que menos factores higiénicos, medios físicos, instalaciones pobres, bajos sueldos, etcétera; si están presentes los factores motivadores. De ahí que sea fundamental activar componentes como el reconocimiento, la participación, la comunicación, la responsabilidad, entre otros.

C) Clayton Alderfer. Realiza una síntesis de los modelos anteriores. Para Alderfer (1972) existirían tres tipos de necesidades (ERG).

- ▶ **Existencia.** Necesidades básicas y materiales que generalmente se satisfacen a través de factores externos: el alimento, el sueldo, las condiciones laborales.
- ▶ **Relación.** Necesidades sociales, implican la interacción con los demás: familia, amigos, compañeros, jefes, subordinados.
- ▶ **Crecimiento.** Necesidades de desarrollo personal, se satisfacen cuando el sujeto logra cumplir objetivos importantes para su proyecto personal.

D) David McClelland. Su objetivo es describir las necesidades que movilizan a las personas en relación con su superación personal. Según McClelland (1961) se distinguen tres tipos de necesidades.

- ▶ **Necesidad o motivación de logro.** Sería la tendencia a vencer obstáculos, realizar nuevos retos y superar las tareas difíciles lo mejor y más rápido posible. De esta manera, líderes políticos, ejecutivos de empresas, deportistas, se caracterizarían por una alta necesidad de logro.
- ▶ **Necesidad de afiliación o social.** Se refiere a la necesidad de afecto e interacción con los demás.
- ▶ **Necesidad de poder.** Necesidad de controlar y ejercer influencia sobre otros.

Modelo de resolución de problemas

*Una vez definida la naturaleza del problema,
lo está también la de su solución.*

Edward de Bono

Edward de Bono es un escritor prolífico, psicólogo por la Universidad de Oxford, entrenador e instructor en el tema del pensamiento. Es tal vez famoso por haber acuñado el término **pensamiento lateral**.

Los componentes de este modelo, aparecido en 1960, incluyen entender lo que el prospecto o cliente percibe como importantes. Capacidad de escuchar y hacer preguntas adecuadas, para dar soluciones que sean de valor para el cliente o prospecto.

En la filosofía profunda, los productos están en el mercado para resolver problemas que tienen los clientes. Ante éstos, buscamos tecnologías y productos que los resuelvan. Conocer los problemas que tiene el cliente (a través de técnicas de comunicación interpersonal). Presentar el producto de forma que demuestre que resuelve los problemas del cliente. Es el mismo modelo que el anterior, pero bajo el supuesto de solucionar problemas del cliente. Al mismo tiempo, para completar esas distintas fases o pasos en la solución de un problema, los vendedores necesitarían adquirir procedimientos específicos para cada una de esas áreas. Aunque los procedimientos sean distintos en cada área, su función dentro del proceso de ventas es relativamente similar. Así, atendiendo la función que cumplen los procedimientos o estrategias para la solución de un problema, podríamos diferenciar cinco tipos de procedimientos:

1. Adquisición de la información.
2. Interpretación de la información.
3. Análisis de la información y realización de inferencias.
4. Comprensión y organización conceptual de la información.
5. Comunicación de la información.

Como puede observarse, una clasificación de este tipo permite un análisis minucioso de los procedimientos requeridos para la solución de un problema, lo que facilita su entrenamiento diferencial y específico. Aunque no puedan establecerse correspondencias unívocas, la traducción o definición del problema requiere adquirir nueva información e interpretarla; la elección y ejecución de la estrategia (fases 2 y 3) requieren análisis de la información disponible y realización de inferencias sobre la misma; por último, la evaluación de los resultados suele implicar procesos de reorganización conceptual y reflexión sobre los propios conocimientos, junto a procedimientos para comunicar la información.

No olvidemos que la solucionar un problema con nuestro producto o servicio cerramos una venta por *default*.

Modelo de venta adaptiva de WIERZ

Es el último de los modelos que se ha incorporado al diseño de los cursos de ventas, en la actualidad se introdujo en España. Supone darle la vuelta al primer modelo: éste se basará en la diferenciación, es decir, no hay dos clientes iguales, la característica más importante del vendedor: ser capaz de adaptarse al cliente.

Se aplica el concepto de venta contingente (no hay ningún modelo de venta que sea el mejor) depende de la situación, tipo de producto, de mercado, empresa (líder o irrelevante), poder negociar del proveedor/cliente, etcétera, juega el papel único con habilidades de asociación que son habilidades críticas para todos los hombres de negocios. Destacan las necesidades de los vendedores a ser flexibles para adaptar sus estrategias a las necesidades del cliente, comprador, estilos sociales, las necesidades de relación y las estrategias. Esto es seguido por una discusión completa de la eficacia de la venta, y el crecimiento profesional se logra a través de la planificación y el aprendizaje continuo.

Modelo de venta consultiva

Puntos críticos hacia una venta consultiva.

1. Clara identificación de objetivos de ventas.
2. Definición del proceso de contacto y cubrimiento del cliente objetivo.
3. Planeación y proceso de la venta.
4. Control medición y mejoramiento de la efectividad de ventas.

La venta consultiva. Una necesidad de diferenciación

La agencia de consultoría *Business Consulting Network* afirma que si se tiene un producto genérico de consumo, es muy difícil diferenciarlo de otros y si se le comercializa en un mercado maduro, en el que la competencia de precios es aguda, ¿puede usted aumentar las utilidades sin cambiar el producto? Si tiene un producto nuevo con una diferencia tecnológica verdadera, que le proporciona beneficios únicos de rendimiento, ¿puede usted conservar los altos márgenes iniciales sin cambiar el producto, inclusive después de la aparición de competidores con precios más favorables que ofrezcan ventajas mayores o iguales? Si usted tiene un producto tecnológicamente inferior, ¿puede aumentar las utilidades sin cambiar el producto?

La venta consultiva permite responder al desafío comercial de dejar de ser un proveedor para convertirse en socio de sus clientes. La venta consultiva es vender resultados de negocio para los clientes. Es la que se hace a compradores de alto nivel encargados de la toma de decisiones y cuyo interés son los resultados del negocio, pues son responsables de éstos. Este paradigma requiere del entendimiento del negocio y de cómo aplicar los productos y servicios permite agregar valor al negocio.

Uno de los ejemplos más nítidos de este concepto se encuentra en las empresas de tecnología, como la comunicación móvil. Si observamos lo que en general realizan los vendedores de este tipo de empresas, podremos apreciar que su venta se centra en proveer equipos de comunicación; así como su paradigma básico de comercialización se expresa en unidades como número de equipos vendidos, líneas activadas o nuevos abonados incorporados a la base de clientes. Estos vendedores están centrados en el producto y lo que es más crítico en un servicio básico.

Un nuevo viejo paradigma

Este paradigma pierde la perspectiva de visualizar al cliente como un mundo de oportunidades, las cuales deben ser descubiertas en conjunto para su aprovechamiento. Estas oportunidades se orientan en responder la pregunta: ¿cómo podemos agregar valor para el cliente a través de la tecnología inalámbrica? La respuesta a esta pregunta nos lleva a la necesidad de conocer a nuestros clientes y su cadena de valor, para que, a partir de estos elementos identifiquemos cómo podemos incrementar los ingresos o reducir los costos de tal cliente; es decir, la potenciación de la fuerza de ventas, la optimización de la logística, la introducción de alarmas en los procesos productivos, etcétera.

La aplicación de un paradigma de esta naturaleza, que en efecto es lo esencial de la venta consultiva, requiere la reestructuración de la infraestructura comercial y el soporte de la empresa. Los siguientes son algunos ejemplos de cambio.

Proveedor	Socio del cliente
1. Cultura centrada en el producto.	1. Cultura centrada en la agregación de valor al cliente.
2. Venta dirigida a la función de adquisiciones o área vinculada con el tema.	2. Venta dirigida a los ejecutivos de la compañía cliente.
3. Especialización en las características del producto.	3. Especialización en habilidades consultivas y conocimiento del negocio de los clientes.
4. Producto.	4. Solución de negocio.
5. Éxito de la venta con la firma del contrato.	5. Éxito en la justificación de los beneficios de negocio que promete la inversión.
6. Entrega de cajas.	6. Integra, a través de un proyecto, los diversos componentes que crean la solución.
7. Expuesto a la cotidianidad.	7. Orientado a la diferenciación.
8. Procesos orientados a la venta indiferenciada.	8. Procesos orientados a la venta individual.
9. Relación de oportunidad.	9. Relación a largo plazo.

Tal como se aprecia en la tabla anterior, la venta consultiva no sólo afecta los procesos comerciales, también a aspectos más blandos como la cultura organizacional, el enfoque hacia el cliente,

perfil de los vendedores, tanto en habilidades como en conocimientos específicos de carácter consultivo y de entendimiento del negocio de los clientes a quienes sirve.

Por otra parte, la venta consultiva no se puede aplicar a todo negocio, tampoco se orienta a la comercialización masiva con consumidores o distribuidores, más bien a aquellas empresas que proveen productos y servicios susceptibles de ser integrados en una solución de negocio para sus clientes, su articulación en torno a aplicaciones que permitan a los clientes agregar valor a su negocio como consecuencia directa.

Desde esta perspectiva, la venta consultiva no es la panacea, como nada en el ámbito de la administración, pero sí un enfoque de realineamiento organizacional orientado a ver y servir al cliente desde una perspectiva diferente, ya no centrada en el producto sino en el valor de la relación. Es a nuestro juicio una oportunidad actual, que de no ser abordada será una brecha mañana que será aplicada por su competencia.

Modelo de venta SPIN

Toma su nombre del inglés *Situation, Problem, Implication, Need pay off*, que se desarrolló de diferentes maneras y fue puesto de moda en 1990 por Rank Xerox.

Debido a su gran interés de cara al planteamiento de estrategias y la toma de decisiones, con la colaboración de psicólogos que estudian la conducta humana, se han realizado numerosas investigaciones sobre el comportamiento de los compradores que demuestran que compran más cuando están motivados por la existencia consciente de necesidades explícitas; es decir, específicas, y también cuando el vendedor realiza ofertas que suponen un beneficio adicional o así es percibido por el comprador.

De manera general y a modo de ejemplo, se puede decir que el procedimiento de venta elemental sería averiguar las necesidades explícitas o específicas del cliente y, a continuación, presentar beneficios, lo que conduciría a la posibilidad de conseguir una venta.

Pero, como ha demostrado la experiencia, las necesidades no se presentan de manera desarrollada y explícita. Esto porque el cliente no expresa sus necesidades o deseos de manera clara, incluso puede ser que ni él mismo se dé cuenta de que las tiene y cuáles son. Por lo general, las expresa como insatisfacciones o problemas con forma de necesidades explicadas o genéricas. Por ello, el vendedor deberá comenzar a exponer sus necesidades generales para que el comprador acepte y, una vez hecho esto, haga que exponga sus necesidades específicas. A partir de ese momento se presentarán los beneficios que satisfagan las necesidades del cliente.

Para abordarlo de una manera más práctica y coloquial, desarrollaremos el tándem de características y beneficios.

Presentación de beneficios

Una vez que el vendedor descubre alguna necesidad o deseo de su cliente, que puede ser satisfecho con beneficios o ventajas de su producto, presentará esos beneficios como argumentos de venta. Hay que tener en cuenta que los productos no se venden por lo que son, sino por lo que pueden hacer por el cliente; es decir, la utilidad que le reportarán, cómo le ayudarán en su trabajo o las satisfacciones que le proporcionarán. En realidad, a pocas personas les interesa de qué están fabricados o cómo son elaborados los productos; es decir, sus características, a no ser que representen una ventaja con respecto a lo que hasta ese momento había en el mercado.

Entonces, ¿qué es lo que compran? Sin duda beneficios. Éstos pueden ser económicos, de confort, bienestar, comodidad, seguridad, etcétera, según sean las motivaciones o móviles de elección de cada cliente. SABONE es una fórmula que clasifica los móviles de compra con la ventaja añadida de ser recordada con facilidad por su regla nemotécnica. Todos los clientes, incluidos los compradores profesionales, compran por uno o varios de estos móviles de elección.

- ▶ **S**, seguridad. Evitar temores, preocupaciones, miedo, inseguridad, garantía...
- ▶ **A**, afecto. Amor, amistad, simpatía...
- ▶ **B**, bienestar. Comodidad, confort, utilidad, salud, ahorro de tiempo, servicio, evitar esfuerzos, mejorar el nivel de vida...
- ▶ **O**, orgullo. Altivez, vanidad, envidia, emulación, amor propio, prestigio, ser más...
- ▶ **N**, novedad. Moda, ser el primero en utilizar algo; demostrar que se está al día...
- ▶ **E**, economía. Ganar dinero, beneficios, mejorar rendimientos, ahorrar...

Algunos clientes compran por afecto, tanto por el fabricante como por el producto en sí mismo y, por lo regular, por el vendedor. Son esos clientes incondicionales que, en igualdad de precio, compran un producto que les lleve un determinado vendedor en el que confían, incluso son capaces de ceder algo de sus beneficios con tal de que sean éstos quienes les lleven su cuenta.

El comprador profesional de las grandes superficies o hipermercados suele tener como móviles de elección, en primer lugar, la economía; esto no quiere decir que sólo compre los productos más baratos, sino que quiere obtener un buen rendimiento del establecimiento, lo que le llevará a comprar artículos con un buen índice de rotación, independientemente del precio que tengan. Otro móvil, para este tipo de cliente, será la seguridad, que estará relacionada con el grado de fiabilidad que le dé el vendedor y el fabricante; no olvidemos los móviles de prestigio. Hacer compras inteligentes con una buena relación calidad-precio, sin duda, aumenta su prestigio ante los jefes y sus posibilidades de ser promocionados a puestos directivos.

El ser humano está lleno de contradicciones, una de éstas la constituye su comportamiento ante las novedades; es sabido que el individuo medio siente un instintivo rechazo y una cierta aversión por los cambios. Sin embargo, la novedad en sí misma tiene algo de mágico, de avance, actualidad, modernidad, dinamismo, progreso; lo que aumenta las expectativas de determinadas personas. Esto hace que cuando el vendedor lleva una novedad sea atendido con más interés y se le conceda más tiempo para exponer sus argumentos. Por eso es tan importante que el vendedor dé un enfoque nuevo a su presentación o resalte un aspecto novedoso de su producto hasta entonces desconocido por el cliente. Las motivaciones de las personas no son estáticas, siempre cambian, dependiendo de las circunstancias.

¿Qué son las características?

Las características son las cualidades del producto. Un conjunto de datos técnicos que describen sus propiedades, cómo y de qué está fabricado; por ejemplo: zapatos de tafilete hechos a mano. Las características pueden medirse, observarse y comprobarse pues son totalmente objetables. Es la ficha técnica de un producto o servicio.

¿Qué son los beneficios?

Los beneficios son una consecuencia de las características. Cuando una o varias utilidades satisfacen las necesidades o deseos del cliente, podemos decir que le están produciendo beneficios. En

otras palabras, las características definen lo que es el producto; y los beneficios lo que hacen por el cliente, la utilidad o satisfacción que le reportan.

Las ventajas son aquellas características o beneficios que diferencian el producto de sus competidores, son en realidad los puntos fuertes. Sobre estos puntos fuertes deberá argumentar el vendedor; puesto que ponerlo en una situación ventajosa con arreglo de la competencia. Las ventajas dan respuesta a la pregunta: ¿qué hace mi producto que no haga el de la competencia? No vendemos productos sino beneficios.

Elmer Wheeler, famoso asesor de ventas, dice: “No obligue a la gente a beber, haga que tenga sed”. La compañía de colchones Pikolín se hizo famosa por vender la idea del descanso en vez de colchones. Una compañía de jabón no vende jabón, vende belleza, limpieza, etcétera. Una compañía editora no vende papel y tinta, vende idilio, aventura, cultura.

Las grandes compañías siempre insisten en la venta de los beneficios que sus productos ofrecen y eso es lo que venden: el resultado de usar sus productos. Si el vendedor argumenta de esta manera, logrará muchas más ventas.

¿Cómo presentar los beneficios o ventajas?

Lo primero que tiene que hacer el vendedor, o según el caso el departamento de mercadotecnia, es transformar características en beneficios o ventajas. Para ello, elaborará un perfil del producto, al listar todas las características relacionadas con la empresa, el producto, e incluso el vendedor; una vez que se tenga esta relación de características, se debe pensar, una por una, en utilidades que le aportarán al cliente potencial. Veamos unos ejemplos sobre características de una empresa que dan como resultado beneficios o ventajas.

Características	Beneficios
Empresa de gran tamaño.	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de recursos disponibles. • Producción a gran escala (economía).
Entrega en 24 horas.	<ul style="list-style-type: none"> • Minimiza sus existencias. • Reduce la inmovilización del capital. • Optimiza sus beneficios.
Fundada hace 50 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía de calidad, seriedad, experiencia.
Mueble modular.	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptable a todos los presupuestos. • Puede adaptarse a cada habitación perfectamente.
Frenos ABS.	<ul style="list-style-type: none"> • Frenar más rápido. • Puede frenar en curvas sin que se bloqueen las ruedas motrices. • Seguridad en pendientes largas y pronunciadas, al no producirse fatiga en los frenos. • Seguridad.
16 válvulas, multipunto.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor aprovechamiento del carburante. • Economía. • Menos residuos. • Menor contaminación.
Proyector dotado con lámpara de 2,000 vatios.	<ul style="list-style-type: none"> • La lámpara de 2,000 vatios del proyector da una luz tan brillante que las presentaciones se proyectan con toda nitidez sin tener que apagar la luz.

Hay que tener en cuenta que una característica o cualidad puede dar lugar a varios beneficios relativos a la economía, comodidad, seguridad, etcétera. Es muy importante presentar los beneficios que hagan referencia a las necesidades específicas de cada cliente o a sus motivaciones y deseos, ya que si se le presenta un beneficio equivocado perderá interés. No hay que limitarse al presentar el producto, sino que es necesario presentar soluciones a los problemas de los compradores.



Figura 6.2. Estrategia de ventas.



Preguntas para discusión

1. ¿Qué es una venta consultiva?
2. ¿Cómo define el modelo de resolución de problemas?
3. ¿Cuántos modelos de ventas conoce?
4. ¿Cuál es el mejor modelo de ventas?
5. ¿De dónde proviene el modelo AIDDA?

Caso práctico

La Estrella del Sur, Air-Conditioning Company

Dos jóvenes universitarios organizaron La Estrella del Sur, Air-Conditioning Company tan pronto terminaron sus estudios en una universidad del sur de la Ciudad de México. La compañía consiguió una exclusiva de ventas de una marca nacional de unidades de acondicionamiento de aire portátiles que podían instalarse en ventanas o en paredes.

Los dos jóvenes propietarios, el señor López y el señor Hernández, se habían graduado como ingenieros mecánicos. Cuando estudiaban se interesaron por el acondicionamiento de aire y decidieron que cuando acabasen sus estudios se dedicarían a esta clase de negocio. Al mismo tiempo que estudiaban habían trabajado para ganar dinero y para obtener alguna experiencia mercantil.

El señor López trabajó en una empresa de planchas metálicas y de calefacción en una labor mixta entre oficinas y ventas. El señor Hernández trabajó en una empresa de herramientas dentro del sector de ventas.

Durante su último curso en la universidad, los dos jóvenes dedicaron su tiempo libre a investigar el negocio de aire acondicionado. Hablaron con los distribuidores de las unidades de aire acondicionado más populares y escribieron a varios fabricantes para investigar la posibilidad de obtener una concesión para determinadas zonas de Campeche.

Después de considerables negociaciones, tuvieron éxito al ser nombrados concesionarios para vender las unidades de acondicionamiento de aire de la marca Star en Campeche, Campeche. Los propietarios invirtieron una limitada cantidad de capital; alquilaron un local de reducidas dimensiones, —que era una combinación de almacén y de tienda de exposición—; contrataron a un oficinista, y encargaron unas cuantas unidades con propósitos de exposición y demostración. Decidieron concentrarse en la ventas de unidades que pudieran ser instaladas en las ventanas o en las paredes de casas particulares y de oficinas. La unidad media de este tipo se vendía al consumidor al precio de 3500 dólares.

Ambos creían que había un buen mercado para este tipo de producto en la zona de Campeche, pero se dieron cuenta de que tendrían que realizar un programa de ventas que pegara fuerte si querían que su negocio tuviera éxito. Uno de sus primeros problemas fue obtener una lista de posibles clientes potenciales a los cuales poder visitar.

Preguntas

1. ¿Qué métodos de prospección deberían utilizar el señor López y el señor Hernández?
2. ¿Qué factores deberían tomar en cuenta al evaluar a sus clientes potenciales?
3. ¿De qué modo se puede determinar si sus posibles clientes reúnen las características necesarias?

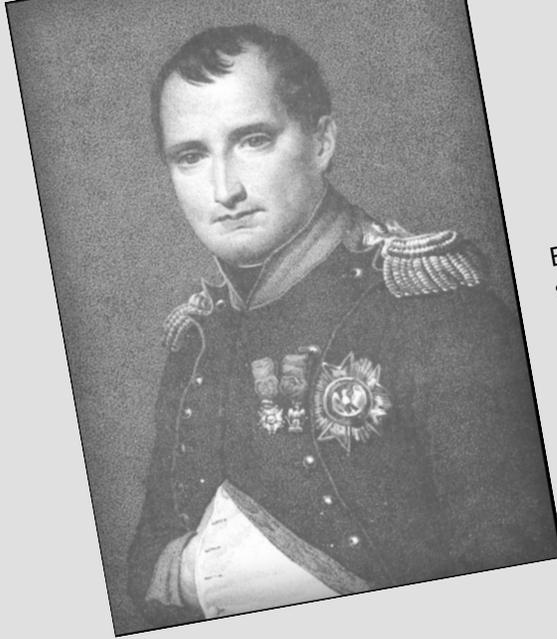


Bibliografía

- Adams T., *Los secretos del éxito en las ventas*, McGraw-Hill, 2010.
- Anderson, Rolph E., *Administración de ventas*, McGraw-Hill, 2005.
- Carlton A., Pederson, *La formación del vendedor*, Editorial Hispano Europea, 1994.
- El marketing ha muerto*, venketing Juan Carlos (Madrid) (enero 2011).
- Hulbert, James M., *Mercadotecnia, una perspectiva estratégica*, McGraw-Hill, 2009.
- Poppe F. C., *50 reglas para mantener contentos a sus clientes*, McGraw-Hill, 2009.

Páginas web

- <http://www.infomipyme.com/docs/gt/offline/ventas.htm>
- www.venderomir.com
- <http://www.promonegocios.net/>
- www.revistabenchmark.com
- <http://es.wikipedia.org/>
- <http://universidaddelasventas.com>



El triunfo no está en vencer siempre, sino en nunca desanimarse. Debemos tener una gran resistencia ante las negativas.

General francés,
Napoleón Bonaparte,
1769-1815

Objetivos

Al término de este capítulo el lector deberá aprender:

- Cómo hacer un análisis de mercado para determinar su potencialidad y tamaño
- Conocerá cuáles son las características principales del consumidor mexicano y qué debe hacerse para atraerlo
- Conocerá cuáles son los elementos que se deben usar para determinar el potencial de ventas
- Aprenderá que el mercado potencial no es todo lo que se detecta y que esas limitaciones son las barreras que debemos tomar en cuenta
- En suma aprenderá a realizar un buen análisis de ventas de cualquier sector que se le presente

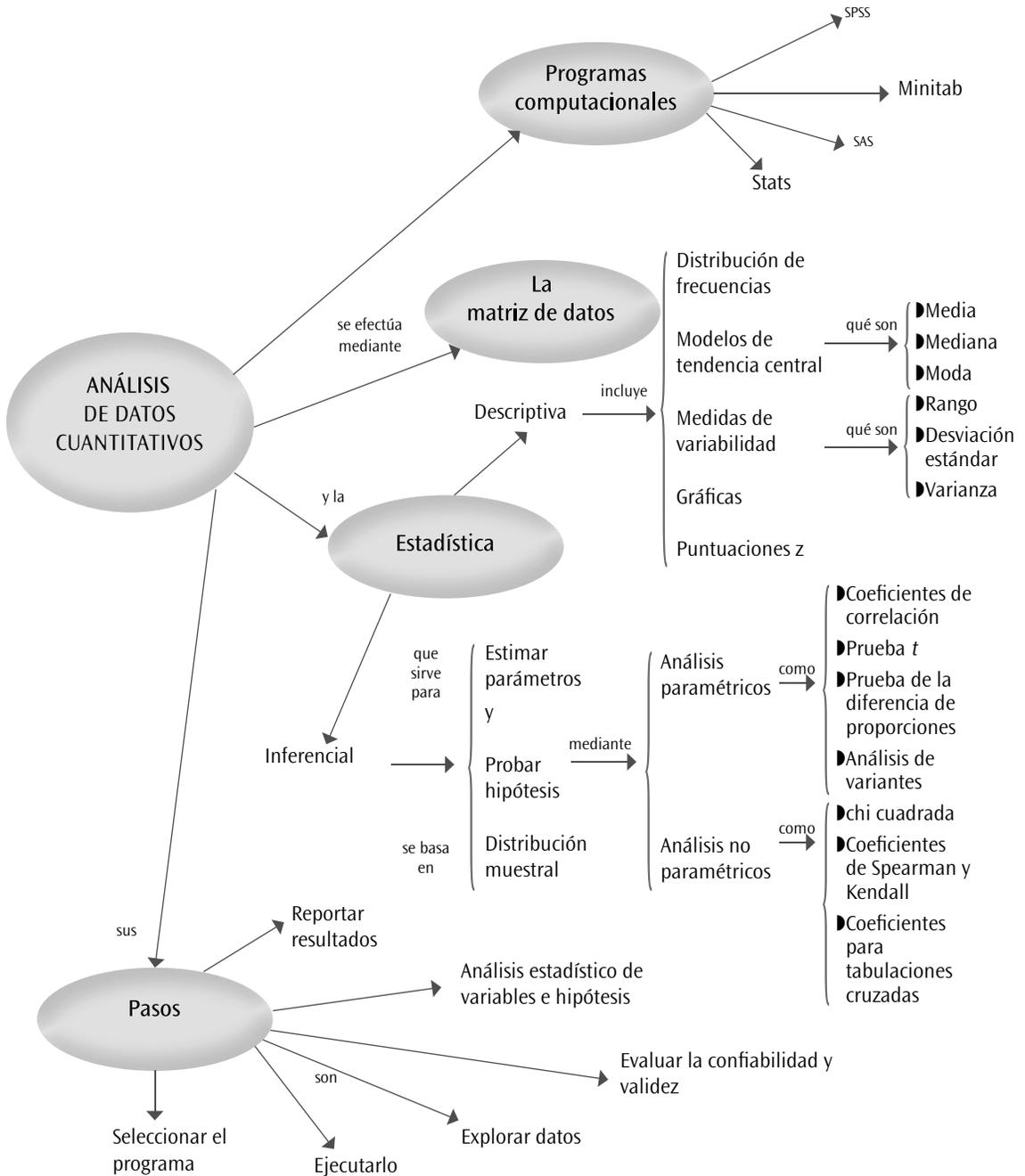
7

ANÁLISIS DE MERCADO



Introducción

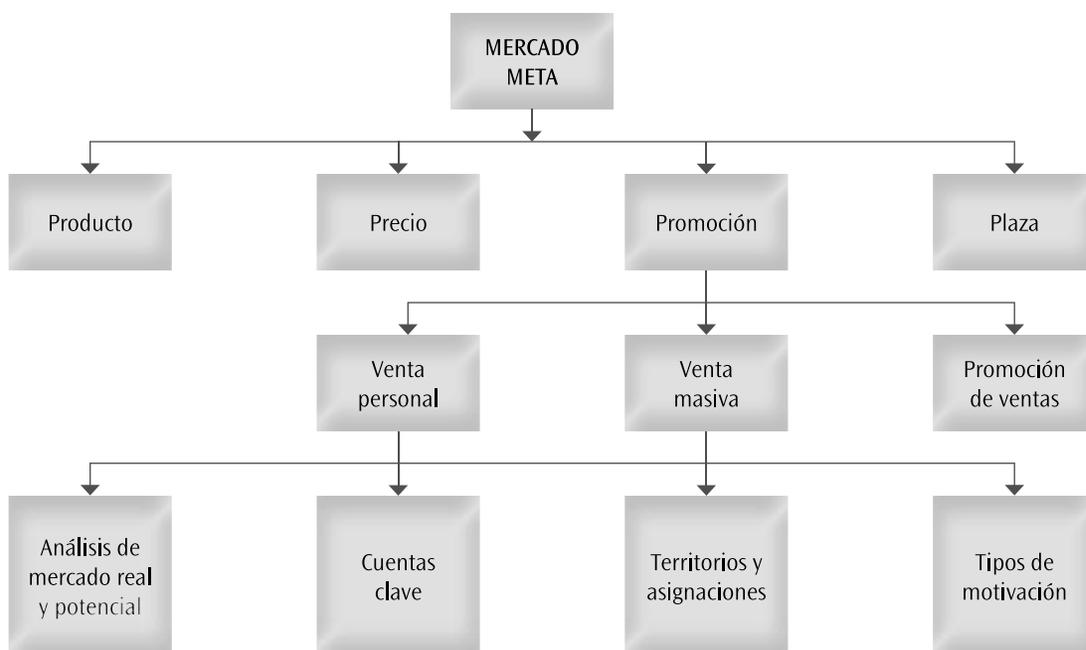
Los análisis son los elementos más socorridos en la actividad comercial, se usan para obtener o detectar oportunidades de mercado, así como para ver si existió un error o alguna desviación en el tratamiento de ventas.



Análisis de mercado de datos cuantitativos

¿Qué es un análisis? En la universidad el profesor puede requerir que haga un análisis, pero nunca enseña cómo hacer uno; así que hacerlo resulta muy difícil.

En el diccionario se menciona que el término viene del griego *analysis*, que es la descomposición de un cuerpo en sus principales constitutivos. También es el resumen de un libro escrito. El análisis de mercado no sólo es función de mercadotecnia, también del área de ventas personales que lo realiza. Se ubica desde el punto de vista estratégico de una empresa en el área de ventas personales y allí es de donde obtendremos los posibles clientes.



Si la empresa ha definido su mercado objetivo así como sus segmentos y nichos, esta información estará en el plan de mercadotecnia. El trabajo estará en llevar esos programas y planes a la calle. En el territorio de los segmentos que se atenderán, y esto debe ser mucho más atractivo que hacerlo a nivel nacional o total.

Será necesario desarrollar un portafolio del segmento basado en las percepciones de cada uno y su importancia para la empresa, así como la habilidad para crear diferencias competitivas. Los siguientes pasos son desarrollar un esquema comprensible de los hábitos de compra de los productos de esos segmentos. Se deben tomar en cuenta los siguientes siete elementos:

1. Características y beneficios.
2. Tipo de compra.
3. Ciclo de ventas.
4. Participante en la compra.
5. Criterio del tomador de decisiones.
6. Criterio del proceso de toma de decisión.
7. Roles del tomador de decisiones.

La misma lógica aplica a cada cuenta que se tenga asignada. En el término básico, un análisis de mercado es un estudio de lo siguiente.

- ▶ Un problema en particular o una oportunidad de mercado.
- ▶ Las necesidades de un mercado objetivo que requiere solucionar un problema u oportunidad.
- ▶ Ideas para el mercadeo de un producto en particular, o un servicio que satisfaga las necesidades de un mercado objetivo.

¿Cuándo se debe realizar un análisis de mercado?

- ▶ Cuando se inicia un negocio.
- ▶ Cuando se entra a un mercado nuevo.
- ▶ Cuando se considere agregar un producto nuevo o servicio.

¿Por qué se debe realizar un análisis de mercado?

- ▶ Para minimizar el riesgo del negocio.
- ▶ Para entender los problemas y las oportunidades.
- ▶ Para identificar las oportunidades de ventas.
- ▶ Para planificar su mercadotecnia o mensaje de ventas.

El proceso para realizar un análisis de mercado se puede dividir en tres partes.

Parte 1. Entender las condiciones del mercado

Esto proporcionará la información básica acerca del mercado completo: tamaño, competencia y clientes.

Parte 2. Identificar las oportunidades de mercado

Lo que da información específica acerca de sus problemas potenciales u oportunidades en un mercado objetivo; incluye información sobre crecimiento, tendencias tanto actuales como futuras, factores externos, y más información sobre sus competidores.

Parte 3. Desarrollar estrategias dirigidas a un mercado

Aquí, la investigación de mercado marca el camino. Es muy útil para encontrar las oportunidades de crecimiento para el negocio. Si entendemos el mercado y conocemos las oportunidades que se encuentran disponibles, podremos crear una estrategia que nos separe de los competidores.

A continuación veremos 10 preguntas que ayudan para iniciar un análisis.

1. ¿Qué mercado quiero alcanzar?

- ▶ ¿Quiénes son? (Demografía básica).
- ▶ ¿Cuál es su principal problema con relación a su mercado?
- ▶ ¿Qué necesidades pueden ser cubiertas por los productos o servicios en este mercado?

2. ¿Quiénes son mis competidores en este mercado?

- ▶ ¿Son exitosos en este mercado?

- ▶ ¿Proveen un producto o servicio similar?
- ▶ ¿Cuál es la participación de mercado de mis tres más grandes competidores?

3. ¿Existe capacidad para crecer en ese mercado?

4. ¿Cuál es el tamaño y el valor de ese mercado?

- ▶ ¿Hay espacio para crecer?
- ▶ ¿La industria está en crecimiento? ¿Es estable? ¿Está saturada? ¿Es volátil? ¿Ha declinado?

5. ¿En qué se diferencia mi producto o servicio del de la competencia?

6. ¿Cómo puedo alcanzar este mercado?

- ▶ ¿Cómo alcanza ese mercado mi competencia?
- ▶ ¿Es la manera más efectiva?
- ▶ ¿Cuáles son los modos alternativos para alcanzar ese mercado?

7. ¿Cuáles son los modelos de negocios de mis competidores?

- ▶ ¿Efectivos?
- ▶ ¿Existe alguna manera de hacerlo diferente o mejor?

8. ¿Qué es lo que los clientes esperan de este tipo de producto o servicio?

9. ¿Cuál es la ventaja competitiva en este mercado?

Conocer las respuestas, no sólo ayudará al producto, si no que ayudará a encontrar las maneras más apropiadas para alcanzar clientes, tener el mejor precio de los productos o servicios y, por último, a realizar más ventas.

Existe otra forma de hacer un análisis del mercado

Se entiende por análisis de mercados la elección y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos; en suma, se trata de buscar patrones en un texto o una serie de números.

Para realizar un análisis de mercados adecuado, necesitamos distinguir entre los diferentes tipos de mercado que existen. Entre los tipos principales de mercado encontramos:

- ▶ Mercados de consumo.
- ▶ Mercados industriales.
- ▶ Mercados de servicio.
- ▶ Mercados agropecuarios.

Esta clasificación es un poco vieja; sin embargo, sigue siendo útil para un análisis de mercados.

Mercados de consumo

Son aquéllos en los que se comercializan bienes destinados al consumo final individual o familiar. Los bienes de consumo se clasifican en función del comportamiento de compra del consumidor.

1. **Bienes de conveniencia.** Son bienes de uso común que se compran con frecuencia y requieren un mínimo esfuerzo de decisión, se compran donde se encuentren. Este tipo de bienes se clasifica en otros tres grupos.
 - ▶ Bienes corrientes o de uso general, como pan, pasta de dientes, leche y tabaco.
 - ▶ Bienes de compra por impulso, son los comprados sin ninguna planificación previa de búsqueda y compra. Éstos se encuentran disponibles en muchos sitios, lo que hace que el consumidor repare en ellos y los adquiera. Los caramelos y otras golosinas son ejemplos de productos de este tipo.
 - ▶ Bienes de compra de emergencia, son los productos que se adquieren cuando de forma imprevista se presenta la necesidad que satisfacen, como los paraguas.
2. **Bienes de compra esporádica.** Son aquellos que adquieren los consumidores después de un relativo esfuerzo de búsqueda y comparación. Ejemplos de este tipo de bienes son electrodomésticos, muebles y prendas de vestir.
3. **Bienes de especialidad.** Son aquellos productos que tienen ciertas características que permiten considerarlos como únicos y sus consumidores están dispuestos a realizar un gran esfuerzo por adquirirlos. En relación con este tipo de artículos, el consumidor sabe qué quiere. Ejemplos de estos productos son las joyas de diseño exclusivo y las prendas de vestir de marca.
4. **Bienes no buscados.** Son aquellos de los cuales el consumidor no tiene conocimiento de su existencia y aunque los conozca no suele buscarlos. Los nuevos productos, hasta que se divulga su existencia por la publicidad son un ejemplo del primer caso. Hay productos cuya existencia es sobradamente conocida, como las pólizas de seguro de vida o las enciclopedias, en cuya compra no suele pensar el consumidor.

Mercados industriales

Son los productos y servicios que se compran para servir a los objetivos de las organizaciones. En este mercado podemos distinguir cinco tipos de compradores.

- ▶ Las empresas y cooperativas agrícolas, ganaderas o pesqueras, que suelen ser organizaciones muy reducidas con procesos de compra poco racionalizados.
- ▶ Las empresas extractivas, de producción de energía, manufactureras y de construcción.
- ▶ Los revendedores que compran los productos terminados y los vuelven a vender sin realizar ninguna transformación física en el mismo.
- ▶ Las administraciones públicas.
- ▶ Las empresas y otras instituciones de servicio que adquieren bienes y servicios para poder realizar sus actividades.

Mercados de servicio

Son aquellos mercados en los que se hacen transacciones de bienes de naturaleza intangible. Los servicios son las actividades separadas, que no se pueden identificar y son intangibles satisfacen tanto las necesidades como los deseos y no están necesariamente ligadas a la venta de un producto o servicio.

La manera más común de clasificar los servicios es en función de las actividades desarrolladas. Por ejemplo:

- ▶ Comercio; al por mayor e intermediarios del comercio.
- ▶ Hostelería; hoteles y otros tipos de hospedaje de corta duración.
- ▶ Transporte, almacenamiento y comunicación; transporte terrestre, marítimo, correos y telecomunicaciones.
- ▶ Intermediación financiera; seguros y planes de pensiones.
- ▶ Servicios a empresas; alquiler de maquinaria y equipo.
- ▶ Administración pública; defensa y seguridad social; prestar servicios públicos a la comunidad.
- ▶ Educación; enseñanza primaria, secundaria, media superior, superior y posgrado.

Existe también la clasificación moderna de los mercados que es la que utiliza la mercadotecnia moderna.

- ▶ B2B de negocio a negocio (*business to business*).
- ▶ B2C de negocio a consumidor (*business to consumer*).
- ▶ C2C consumidor a consumidor (*consumer to consumer*).
- ▶ B2G de negocio a gobierno (*business to government*).

División geográfica de los mercados

Las diferencias geográficas en la conducta del consumidor conducen, por lo general, al desarrollo de mezclas de diferentes fórmulas de mercadotecnia para los segmentos geográficos que se tienen como meta.

De regiones globales a vecindarios

Por lo general, los mercadólogos internacionales dividen el mercado global conforme a líneas regionales o nacionales. Algunos ejemplos son el clima y el terreno. Algunos fabricantes de fijadores para el cabello se dirigen a la gente que vive en áreas de mucha humedad, mientras que quienes fabrican lociones humectantes tienen como blanco a la gente de climas áridos.

Densidad de población y densidad del mercado

La densidad de población de una área es el número de personas por kilómetro cuadrado. Naciones, estados, ciudades y vecindarios varían en su densidad de población. La densidad del mercado interesa al mercadólogo más que la densidad de población.

Para él, la densidad del mercado es la cantidad de personas por unidad de superficie (kilómetro cuadrado, por ejemplo) en un área determinada que son clientes potenciales para la oferta del mercado.

Dividir un mercado con sólo variables geográficas suele tener como resultado la creación de un segmento grande que es muy heterogéneo para una mercadotecnia eficaz. Es por eso que a menudo se segmenta un mercado combinando dos o más categorías de variables de segmentación.

La forma de comprar, el tipo de productos que se adquieran e incluso la frecuencia de compra tienen una influencia directa del lugar donde la gente vive, las condiciones geológicas, climáticas, hidrológicas, etcétera.

La segmentación de mercados a partir de las variables geográficas nos permite identificar grupos de consumidores específicos ubicados en unidades geográficas como países, estados, municipios, ciudades, zonas, etcétera.

Segmentación del mercado

Es identificar grupos de consumidores que suelen reaccionar de manera semejante cuando se les ofrece una combinación particular de nuestras ofertas.

Ejemplo de subdivisiones típicas para variables de segmentación

Geográficas

Variable de ejemplos de posibles subdivisiones:

- ▶ Región global: América Latina, Europa Occidental, Norteamérica.
- ▶ Nación: Brasil, Francia, Estados Unidos.
- ▶ Región: Nacional Pacífico, Oriente Sur Central, Nueva Inglaterra.
- ▶ Tamaño del estado: grande, mediano, pequeño.
- ▶ Tamaño del municipio: grande, mediano, pequeño.
- ▶ Tamaño de la ciudad: área metropolitana, no metropolitana.
- ▶ Vecindario: superpoblado, urbano.
- ▶ Clima: del norte, del sur.
- ▶ Terreno: llanos, montañas, colinas, desierto.
- ▶ Densidad de población: urbana, suburbana, rural.
- ▶ Densidad del mercado: muy potencial, medianamente potencial, poco potencial.

Las variables geográficas que debemos considerar son:

- ▶ Unidades geográficas.
- ▶ Condiciones geográficas.
- ▶ Raza.
- ▶ Tipo de población.

Unidad geográfica. Se entenderá como el lugar donde vive la gente y que tiene características similares en cuanto a tipo de gobierno, cultura, religión, costumbres, etcétera, de manera que podemos definir unidades geográficas de diferentes tamaños, como las siguientes.

- ▶ **Región.** Se define como el territorio que forma una unidad al tener caracteres comunes: como el clima, topografía, etnia, etcétera.
- ▶ **Municipio.** Puede definirse como una asociación natural formada por los habitantes que viven en territorio cercano, son gobernados por un ayuntamiento, dentro de un municipio puede existir más de una región de acuerdo con las características de tipo psicográfico.
- ▶ **Estado.** Territorio de régimen federal, tiene una forma de gobierno propio y pertenece a un país.

- ▶ **País.** Se define como un territorio, considerado como unidad geográfica y cultural.

A través de la definición de la unidad geográfica, es posible determinar tres conceptos de mercados.

- ▶ **Mercado local.** Se considera como el grupo de personas habitantes de una región, municipio, estado o localidad que tiene una necesidad específica y cuenta con las características necesarias para consumir un producto determinado.
- ▶ **Mercado nacional.** Es el grupo de personas con una necesidad específica y cuentan con las características necesarias para consumir un producto determinado dentro de las fronteras de un país o nación.
- ▶ **Mercado global.** Conjunto de personas que comparten la compra de algunos productos rebasando las fronteras de su país, el mercado global conjunta países que tienen acuerdos comerciales y que en éstos venden sus productos, adaptan las características de los mismos a las necesidades de cada país.
- ▶ **Clima.** El clima es un factor determinante en la personalidad, costumbres, ideología y el estilo de vida de la gente; por lo mismo, será un factor que afecte la forma en que los consumidores comprarán productos y servicios.
- ▶ **Relieve.** Es muy importante al definir nuestros segmentos de mercado, junto con el clima, la hidrografía de la región, el tipo de suelo y la flora que integran la zona geográfica donde vive la gente que pertenece a nuestro segmento de mercado; ya que estos factores definirán el tipo de productos que pueden comercializarse, envases, empaques y tipo de promoción que deberán hacerse.

Uno de los parámetros de definición de los segmentos puede, en algunos casos, ser la raza predominante del grupo. Las razas humanas se definen como grupos de la especie humana que presentan diferencias por el color de la piel, la forma del cráneo, etcétera.

Algunos de los grupos que podemos definir en este concepto son:

- ▶ Asiáticos.
- ▶ Latinos.
- ▶ Chicanos.
- ▶ Árabes.
- ▶ Afroamericanos.
- ▶ Negros.
- ▶ Blancos, etcétera.

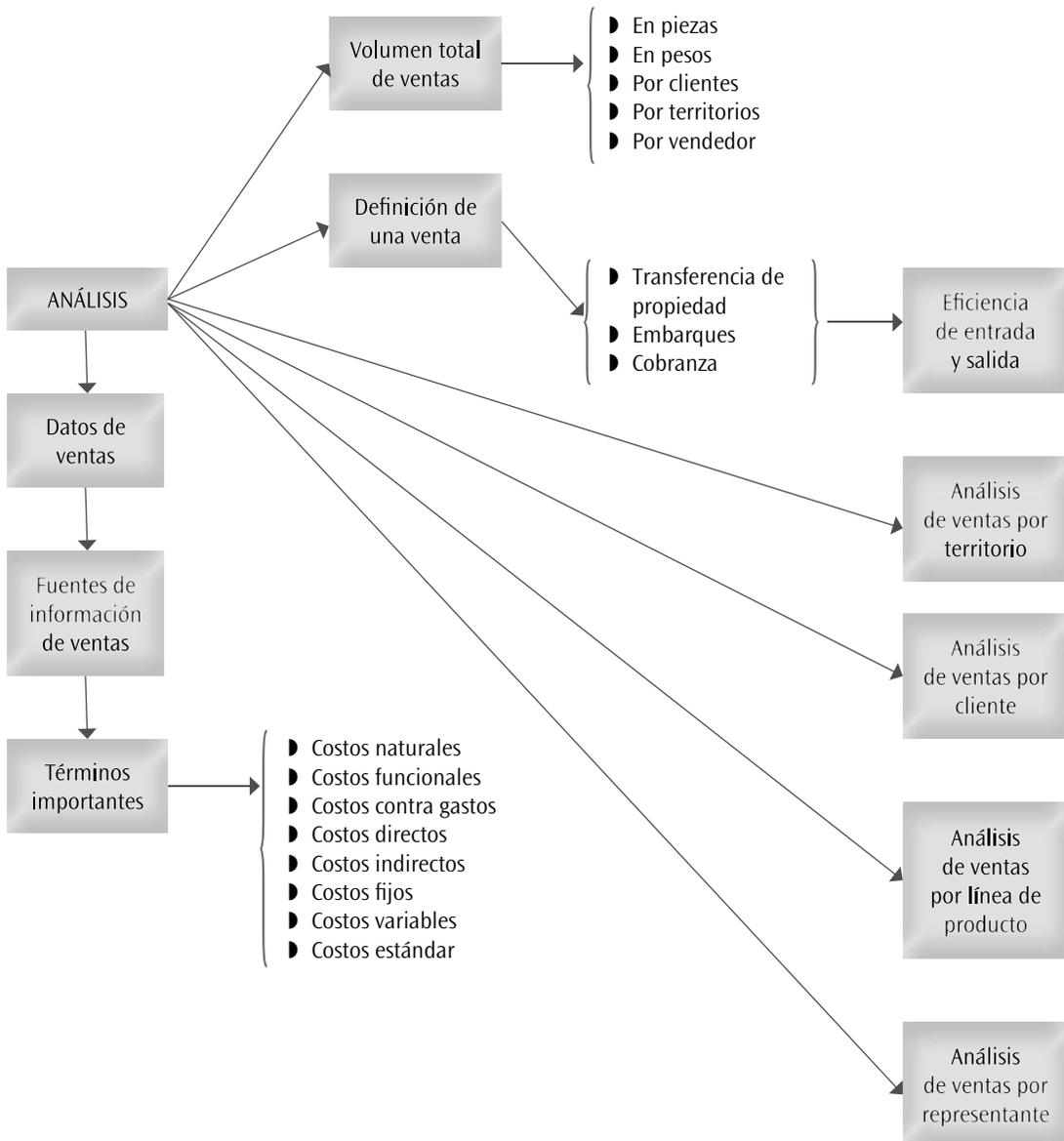
Se refiere a las condiciones de densidad de las comunidades donde pretendemos comercializar nuestros productos.

- ▶ **Megalópolis.** Se refiere a ciudades de gran tamaño, con un alto índice de densidad de poblacional, (Nueva York, Ciudad de México).
- ▶ **Urbana.** Son ciudades grandes, con alto índice de densidad de población, la diferencia con las megalópolis es que son de menor tamaño.
- ▶ **Suburbana.** Son las concentraciones que están próximas a poblaciones urbanas o megalópolis, tienen un menor índice de población.
- ▶ **Rural.** La población rural dista de ser una ciudad, carece de algunos servicios, tiene poca infraestructura y pocos habitantes, la vida es menos activa en estas zonas.

¿Qué es un análisis de ventas?

Es la clasificación, comparación y evaluación de las cifras de ventas así como los estados de cuenta de una organización. El gerente de ventas es el primer usuario de los análisis de ventas y los datos arrojados por ese análisis son precisos para la toma de decisiones de ventas.

ELEMENTOS BÁSICOS DE UN ANÁLISIS DE VENTAS



¿Qué es una venta?

Es el momento en que se recibe el pedido, se factura, embarca o cobra. La mayoría de las compañías considera una venta hasta el momento de recibir el pago; es decir, cuando suena la caja registradora.

Fuentes de información de la venta

Éstas pueden variar mucho, según la empresa; pero podemos dar algunos ejemplos.

- ▶ Facturas de ventas.
- ▶ Bitácora del vendedor donde se cita las visitas al cliente.
- ▶ Cuentas de gastos del vendedor.
- ▶ Registros individuales de clientes.
- ▶ Registros financieros internos.
- ▶ Reportes de embarque.
- ▶ Relación de consumidores.
- ▶ Auditoría de tiendas.

Datos de ventas

Por lo general, son las cifras de ventas que se reportan tanto en unidades como en pesos, dólares o en la moneda de donde proceda la empresa; por ejemplo, Philips México reporta sus datos de ventas en florines (pues se trata de una empresa holandesa).

Volumen total de ventas

Son las cifras que se estudian primero, se trata de los datos más importantes de la empresa. Mediante estas cifras los gerentes de ventas saben si la empresa va bien o mal en su desempeño y, en consecuencia, pueden determinar su tendencia a corto, mediano y largo plazos. También pueden hacerse comparaciones con la industria y determinar la participación de mercados como en el ejemplo siguiente.

Ventas de La Negrita, S.A. de C.V.
Miles de dólares

Año	Ventas de la industria	Ventas de la empresa	Participación de mercados %
2011	\$25,000	\$2,300	9.20
2010	\$27,000	\$2,700	10.00
2009	\$28,000	\$3,300	11.79
2008	\$28,000	\$3,500	12.50
2007	\$29,000	\$3,700	12.76
2006	\$30,000	\$3,900	13.00
2005	\$31,000	\$3,950	12.74
2004	\$32,000	\$4,900	15.31

Análisis de venta por territorio

Al explotar la clasificación por territorios es necesario determinar cuál es la importancia de esos territorios para cada producto y representante de ventas. Por ejemplo, veamos cómo se comportan las ventas de acuerdo con los territorios de una empresa que vende libros.

Editorial La Palabra Dorada, S.A. de C.V.
Ventas en 2010, por representante de ventas en piezas

Representante de ventas	Cuota	Real	Índice de desempeño %
Ignacio González	110	95	86.36
Alberto López	95	90	94.74
Felipe Olivares	110	115	104.55
Fernando Sánchez	115	117	101.74
Karla Gutiérrez	110	110	100.00
Noemi López	140	107	76.43
Ángela López	116	116	100.00
Claudia islas	109	109	100.00
Totales	905	859	

Editorial La Palabra Dorada, S.A. de C.V.
Ventas en 2010, por línea de producto y representante de venta en piezas

Representante de ventas	Cuota	Real	Índice de desempeño %
Novelas	78	68	87.18
Biblias	30	20	66.67
Libros profesionales	35	40	114.29
Libros de <i>college</i>	24	28	116.67
Libros de secundaria	28	22	78.57
Totales	195	178	

Análisis de ventas por representante de ventas

En el cuadro anterior podemos notar que siete de ocho representantes de ventas superaron sus cuotas y se hicieron acreedores a un premio y a un bono por desempeño. El que más llamó la atención fue Felipe Olivares con un índice de 104.55% de desempeño, lo cual lo hace el campeón de ventas de ese periodo.

Análisis por línea de producto

Tal como se muestra en el cuadro anterior la línea de producto que más creció fue la de *college* con un 116.67%, lo que la hace la campeona de este periodo y a la que hay que apoyar más.

Análisis de venta por cliente

En el cuadro siguiente veremos que el cliente HILSA tiene un crecimiento del 200% de la cuota que le asignaron; por tanto, la cuota fue muy baja y su estimación de demanda se hizo con los índices muy bajos por lo que hay que recalcular todo otra vez. También vemos que el peor cliente fue TYASA que sólo logró 50% de su cuota por lo que aquí hay que tomar medidas adecuadas para aumentar el volumen de ventas.

Herramientas Topete, S.A. de C.V.
Ventas por cliente y representante de ventas

Cliente	Cuota	Real	Índice de desempeño %
TYASA	2	1	50.00
HILSA	1	2	200.00
CASETAS, S.A.	1	1	100.00
ESTRUCTURAS M.	12	2	16.67
TECHOS ETERNOS	1	1	100.00
Totales	17	7	

Eficiencia de entrada y salida

Las diferentes mezclas y niveles de ventas de productos, así como el soporte de mercadotecnia que le apliquemos al cliente serán la diferencia entre los ingresos y los gastos; los ingresos siempre deben ser superiores a los gastos. Esto se expresa con una analogía más cercana a las ventas; veremos cómo se relacionan los intentos de ventas contra las ventas en general.

Esfuerzo de ventas (entradas)	Objetivo de ventas (resultados)
4,500 vistas de ventas a \$100 = \$450,000 600 llamadas telefónicas a \$3.50 = \$21,000 TOTAL GASTO \$471,000	Venta de 2,500 computadoras nuevas (a \$ 10,000 cada una) con 3,000 de margen de utilidades = \$7,500,000 de ganancia

El consumidor mexicano

Bajo la gestión de Carlos Salinas de Gortari, México adoptó regímenes de apertura y desregulación para atraer a inversionistas extranjeros. En la actualidad, México cuenta con 12 tratados de libre comercio, seis acuerdos de complementación económica, y 23 para la promoción y protección recíproca de las inversiones. Sin embargo, las mismas empresas multinacionales, la extensión de franquicias de cadenas estadounidenses, los precios del petróleo, las guerras, la televisión por cable, Internet y la concepción de la moda acentúan la pérdida de soberanía del mexicano sobre su forma de actuar y pensar para ceder frente a un modelo común de ciudades.

Aunada a la globalización económica, política o informática, surge también la globalización de la sociedad. La Organización Mundial para las Migraciones (OMM) estimaba en su informe de 2008, que en aquel momento existían doscientos catorce millones de inmigrantes en el mundo,

lo que equivale al 3.1% de la población mundial. Ya no existe país, persona o lugar que no se vean afectados por el fenómeno de la interculturalidad. Poco a poco vemos como la globalización, empieza a diseminar modelos culturales de occidente. Al entrar en la aldea global, los pueblos colonizados, como México, son vistos y juzgados exclusivamente a través de las categorías de conocimiento y de la experiencia de los occidentales, y originan de forma paulatina una distorsión de tradiciones, valores y creencias de los pueblos. Por ejemplo, el primero de noviembre en México, Día de Muertos, compite peligrosamente con las fiestas de Halloween.

El nacionalismo mexicano se refleja en sus comportamientos rituales, al escuchar los himnos nacionales y las canciones populares, al apoyar a la selección nacional, al degustar platillos regionales, en las tradiciones que se salvan del naufragio impuesto por la modernización. El nacionalismo mexicano oscila entre el orgullo y el desamparo frente a la imposición de un modelo de comportamiento estadounidense y occidental, resentido aún más después del 11 de septiembre de 2001.

De alguna manera vemos al mexicano frente a la imposición del modelo estadounidense con una actitud de sometimiento, que se refleja en algunas prácticas del gobierno mexicano en un conjunto de decisiones del estadounidense.

Vemos que la globalización a la manera occidental es inevitable, tanto para el mexicano como para los demás países, y observamos cómo modifica los niveles culturales, diversifica la información y permite seguir fenómenos importantes. Poco a poco, la globalización articulará a los pueblos de manera única y homogénea.

Estar globalizado significa estar más y mejor informado de muy distintos hechos; por ejemplo provoca reacciones similares frente a la premier de una película (Harry Potter), o al interés mórbido de visualizar la muerte de Saddam Hussein, al elevar celebridades al rango de santos modernos (princesa Diana), o modelos de juegos para los niños (Nintendo), al modelo de niña bonita (Barbie).

La tecnología es como la religión de fines del siglo xx y principios de este siglo. En las nuevas generaciones sentarse frente a una computadora para chatear, contestar y enviar correo electrónico releva de una adicción a una droga legalmente aceptada y hasta impuesta desde los modelos educativos.

Esta interacción entre lo local, lo regional, lo nacional y lo global, sugiere analizar la evolución del comportamiento del mexicano y lo lleva a parecerse, cada vez más, a un modelo de consumidor de países globalizadores, como Estados Unidos por ejemplo. Habrá que determinar qué tanto está reivindicando al consumidor mexicano en su propio modelo de consumo, o si, como su historia lo ha mostrado, se someterá al modelo de consumo estadounidense.

Cultura mexicana tradicional

En la sociedad mexicana, la dinámica del comportamiento familiar es diferente incluso al de otros países de América Latina, independientemente del ciclo de vida en el que se encuentre (niño, adolescente, adulto joven, soltero, pareja joven, madurez, viudez), el proceso, desde la decisión y hasta realizar la compra es responsabilidad del ama de casa. Aunque ella tome las decisiones, sus gustos y necesidades siempre quedarán subordinados, en primer lugar, a las demandas familiares y, en segundo, al gasto.

Los hijos ejercen un alto poder de influencia sobre los hábitos de compra, recreación y dinámica familiares. Es por ello que son sometidos por parte de los fabricantes a un fuerte bombardeo promocional y publicitario, por lo general, en los medios más importantes (televisión y radio). En el segmento infantil de la población mexicana, el mercadólogo encuentra un terreno fértil para llegar al realizador de las compras, el ama de casa.

A diferencia de otras culturas, el hombre mexicano es un consumidor menos participativo en cuanto a las compras que se realizan dentro del hogar, pues incluso algunas adquisiciones de artículos de uso personal son decididas y realizadas por el ama de casa. Su comportamiento es diferente en lo que se refiere a la compra de servicios o bebidas en donde tiene mayor injerencia.

Por lo general, queda fuera de las responsabilidades del hogar. No sólo la mayoría de las decisiones de compra recaen sobre la mujer, también la educación y la crianza de los hijos. A cambio, el proveedor de material exige atenciones y muestras de agradecimiento de los miembros de la familia.

En la sociedad mexicana, la influencia que ejerce la familia sobre el patrón de consumo no sólo se limita al núcleo como tal, papá, mamá e hijos, también a la familia extensa; por ejemplo, suegros, hermanos o cuñados. Para el mexicano es muy importante tener la aprobación familiar y sentirse aceptado. Le preocupa mucho el qué dirán, situación que se acentúa en sociedades más cerradas; por ejemplo, en provincia, y se manifiesta aún más en las clases sociales bajas.

Enmarcado por la influencia familiar se encuentra el factor cultural, mismo que comprende los valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos de un miembro de la sociedad, los anteriores son aprendidos a través de la familia. En México hay valores culturales sumamente arraigados, como lo que ya se mencionó en cuanto a la importancia de la familia, los roles masculino y femenino, la influencia de los hijos, que han sido transmitidos de generación en generación hasta nuestros días. Hay que conocer y dimensionar dichos valores para facilitar la comunicación con el consumidor.

Referente a la influencia que tiene la economía y la ocupación de los individuos sobre los patrones de conducta, en México encontramos que debido al nivel de desarrollo, con dificultades económicas y de grandes diferencias sociales, los productos sensibles a cambios de precio tienen que ser muy dinámicos en cuanto a sus estrategias de adaptación en aras de no tener fuertes caídas; un ejemplo es ofrecerlos en empaques más accesibles. El consumidor recurre a otras marcas no por deslealtad sino por necesidad y, en algunos casos, según el producto, abandona la categoría. En países con consumidores tan castigados, estos factores son el paradigma del *brand equity*, se valora la marca pero no puede costearse.

De los factores psicológicos, el que viene en primer término es la motivación, ya que en función de ésta se generará el impulso de compra. Si retomamos la teoría de la motivación de Maslow, la cual jerarquiza las necesidades de un individuo y comienza por las de menor hasta las de mayor urgencia, es difícil establecer una correlación entre el nivel de consumo del individuo y sus necesidades, ya que no forzosamente se sigue este orden para motivar la compra, o no, de un producto. Los estímulos para el consumidor tienen implicaciones más allá de la mera necesidad.

Subcultura del mexicano

Eduardo Díaz-Guerrero distingue varios tipos de mexicanos. El autor se refiere a estudios en donde se muestra que lo que a primera vista parecía un complejo de inferioridad del mexicano, es sólo una actitud, que consiste en no saber valorar la importancia del individuo, ya que lo importante en México no es cada persona, sino la familia que forma. Los mexicanos se sienten seguros como miembros de una familia, pues allí todos tienden a ayudarse entre sí. Con respecto a otras naciones como Estados Unidos, los niños mexicanos tienen tendencias a obedecer mucho más a sus padres, a permanecer más cerca de ellos, ser más dependientes de ellos y a tener una relación muy afectiva con sus padres.

Díaz-Guerrero define ocho tipos de mexicanos, en función de qué tanto aceptan la cultura:

1. El pasivo, obediente y afiliativo (afectuoso).
2. El rebelde activamente autoafirmativo.
3. El que tiene control interno activo.
4. Aquel con control externo pasivo.
5. El cauteloso pasivo.
6. El audaz activo.
7. El activo autónomo.
8. El pasivo interdependiente.

Los nuevos grupos de referencia del consumidor mexicano

Un factor cada vez más impactante en el comportamiento actual del consumidor mexicano es el impacto de los medios masivos de comunicación, en particular la televisión. Antes de la aparición de la televisión, los mexicanos dependían de otros medios de comunicación para mantenerse al tanto de los sucesos importantes. Leían periódicos, escuchaban radio, hablaban con sus amigos y participaban en los sucesos de la comunidad. También la gente tenía una mayor tendencia a salir de sus casas cuando buscaba diversión. Debían ir a la calle para ir al cine, al teatro o a disfrutar de un concierto. Antes de la televisión, la gente tenía una mayor relación con otras personas y con el exterior de sus hogares.

De acuerdo con Rubén Jara, director general del Instituto Brasileño de Opinión Pública (IBOPE), empresa que se dedica a la medición de audiencias en medios, la televisión en los hogares de México está encendida por más de nueve horas al día y, en promedio, cada mexicano pasa tres horas con siete minutos de su día frente al televisor.

Esta institución indicó que 30% de los hogares tienen contratado el servicio de televisión de paga, pero estos usuarios pasan 55% del tiempo viendo canales de televisión abierta. Después de dormir, estudiar o trabajar, la actividad a la que más tiempo dedican los mexicanos es a ver la televisión.

Evolución de la familia mexicana

Otro factor clave que ha fomentado el cambio de comportamiento del consumidor mexicano es el escaso tiempo que tiene disponible. Cada vez es más común observar que los consumidores asumen responsabilidades y tareas que superan su tiempo disponible. Esta tendencia hacia compromisos excesivos comenzó en las tres últimas décadas del siglo xx y fue provocada tanto por cambios económicos como culturales.

Debido al incremento del costo de vida, desde una perspectiva económica, muchos hogares se han transformado, al pasar de tener un solo proveedor a dos. Las familias mexicanas precisaban dos fuentes de ingreso para sobrevivir. El resultado fue un mayor ingreso para el hogar, pero simultáneamente se provocó una carencia de tiempo disponible.

Según datos del Consejo Nacional de Población (CONAPO), la transición demográfica ha contribuido a modificar el escenario en el cual se forman y desenvuelven las familias.

El número de hogares se ha incrementado de manera notable durante las últimas décadas, al pasar de 6.8 millones en 1960, a 22.7 en 2000 a 28.7, y en 2010. Además, los hogares han experimentado la reducción de su tamaño promedio: en 1976, cuatro de cada 10 eran pequeños o medianos (es decir, formados por cuatro miembros o menos) condición que, en 2010, abarcaba a casi seis de cada 10 unidades domésticas.

Los hogares encabezados por mujeres se han incrementado rápidamente en el último cuarto de siglo, al pasar de poco menos de uno de cada ocho en 1976, a más de uno de cada cinco en 2000. La jefatura femenina es un fenómeno urbano (ocho de cada 10 jefas de familia residen en estos contextos) y se concentra en etapas tardías del ciclo vital, ya que cerca de seis de cada 10 hogares con jefatura femenina corresponden a mujeres que tienen 45 años o más.

Las mujeres trabajadoras en México y sus familias

Aunque ha aumentado la responsabilidad de los hombres en las tareas domésticas, sigue siendo mucho menor que la de las mujeres; lo que significa que éstas enfrentan dobles y triples jornadas de trabajo. Por otra parte, el tiempo de vida de las mujeres en edad reproductiva dedicado a la crianza de los hijos menores de seis años en 1973 era de 22 años, y para 2005 se redujo a 13.7 años.

El aumento de la participación de las mujeres en el ingreso familiar: poco más de seis de cada 10 pesos de los ingresos monetarios de los hogares provienen de la actividad laboral femenina. En la actualidad poco más de 15 millones de hogares mexicanos reciben recursos económicos de ellas; en comparación con 1992, la cifra casi se duplicó, pues en ese año era de 7.9 millones.

En 1999 las tasas de participación de la población femenina económicamente activa, por estado civil, indicaban que la mayor participación era de las mujeres divorciadas, donde 72 de cada 100 realizaban actividades económicas, el grupo de mujeres separadas tuvo una participación del 67.4%, las solteras una del 40%, y las viudas, casadas y unidas libremente, el 32.4 y 28.7%.

Los hogares dejaron de tener un ama de casa dedicada a las rutinas hogareñas, ya que muchas se incorporaron a la masa trabajadora. El tiempo disponible para las tareas del hogar, como la compra diaria, el lavado y planchado de ropa, cocinar o hacer la limpieza se evaporaron. En realidad, la falta de tiempo afectó a todos los miembros del hogar, puesto que las tareas hogareñas se distribuyeron entre todos. El resultado fue menos tiempo para todos.

Hoy la situación ha empeorado. Las prácticas más utilizadas en las empresas imponen más presión en sus empleados, quienes deben dedicar más horas a su trabajo. La mayor densidad de las poblaciones provoca una congestión en las carreteras que prolonga el tiempo de traslado de casa al trabajo y viceversa. Por lo que los consumidores están quedando cada vez con menos tiempo libre.

Este cambio tiene muchas repercusiones sociales en el estilo de vida del mexicano. Desde la perspectiva del comportamiento de un consumidor, esta nueva situación generó la necesidad de realizar, de manera más eficiente, las actividades diarias. Los consumidores precisan sistemas, servicios, productos y modos de vida que les ahorren tiempo y les aporten comodidad.

La evolución de las formas de ventas

La venta al detalle, como actividad específica, evolucionó en la segunda mitad del siglo xx de pequeños negocios independientes a un negocio dominado por grandes empresas. Este cambio de la tienda de tipo familiar a los grandes almacenes creó un nuevo ambiente de compra para los consumidores. Pequeños negocios, donde los comerciantes se dirigían a los clientes por su nombre, fueron reemplazados por grandes tiendas con un mayor número de productos, pero una atención menos personal. Centros comerciales en las afueras reemplazaron a las tiendas del centro, en ciudades que se expandieron territorialmente. Los grandes almacenes se vieron

amenazados por los grandes almacenes de descuento que ofrecían poco servicio y un pobre ambiente, pero precios más bajos.

En general, muchos de los cambios que tuvieron lugar en la venta al detalle representaron mejoras, ya que se tradujeron en un mayor acceso de los consumidores a mejores y más económicos productos y servicios. Pero a causa de esta misma evolución, la venta al detalle resultó ser menos personal.

Los comerciantes ya no conocen a sus clientes. Los consumidores ni siquiera saben quiénes son los propietarios de las empresas donde compran. En el espíritu del progreso ha habido una clara tendencia hacia la despersonalización del cliente en la venta al detalle y los consumidores han terminado por aceptarlo. En realidad, la exigencia de los consumidores por una más amplia selección, precios más bajos, y mayor comodidad fueron los catalizadores que provocaron estos cambios.

Por supuesto, quienes atienden en los mostradores de las tiendas al detalle son personas, y en algunos casos ofrecen un verdadero servicio a los clientes. Pero normalmente tales personas sólo se dedican a hacer funcionar la maquinaria propia de la tienda: caja registradora, el lector del código de barras y el lector de tarjetas de crédito. El valor agregado que aportan las personas en un negocio de venta al detalle es insignificante y los consumidores se han acostumbrado a no precisar ni esperar la ayuda de otras personas en sus compras, al menos con muchos tipos de productos.

Personalidad

Desde hace cinco o seis años Internet procuró a los clientes poder, control y elección. En un universo virtual que va más allá de las fronteras del tiempo, ¿quién se limita en las horas de apertura de los negocios? Las entregas se hacen en menos de 30 minutos (por ejemplo Pizza Hut), de un día para el otro, en una semana, a la hora que se quiera. Internet también cambió la noción de distancia física, un paquete de Amazon llega a veces más pronto de Estados Unidos, o Malasia, que una entrega nacional.

Emociones

Frente a una oferta amplia, en donde cada marca es condenada a seducir a su cliente, el cliente potencial mexicano se comporta cada vez más como niño consentido. Discute las ventajas y los regalos que uno le propone, cambia de juguete favorito frente a cada nueva tentación, no soporta que su vecino haya comprado un juguete más bonito que el suyo y corre para tener uno mejor. Ya no duda en quejarse cuando considera haber sido mal atendido, o peor, maltratado.

Actitudes

El consumidor mexicano cambió. Antes dócil y pasivo, se convirtió en caprichoso e interactivo. Es cada vez más impaciente para satisfacer, en el instante, su deseo y placer.

El nuevo *art de vivre*, es el de ser simpático consigo mismo; frente a las crisis mundiales, la incertidumbre, el estrés cotidiano, el tiempo dedicado a sí mismo, o sólo en su hogar es de calidad esencial.

El cliente pragmático

Una nueva manera de vender es el sistema de *low cost* que corresponde a marcas emblemáticas, cuyo merito es el de haber inventado un modelo económico que funciona: Zara en el textil, Wal-Mart en la distribución. Este último en menos de 10 años, cuenta ya con 948 supercenters en toda la República Mexicana, maneja precios bajos con un servicio mínimo. A raíz de esto surge otra tendencia: sencillo pero elegante. Son productos y servicios de precio bajo a los cuales se agrega un pequeño suplemento de alma, en cuanto a diseño, calidad o moda de consumo, con el objetivo de crear experiencias de compras extraordinarias, a precio bajo.

De alguna manera corresponde a una versión ennoblecida del *low cost*, al hacer resaltar una noción olvidada, la de primera clase. Por ejemplo en Wal-Mart, se encuentran productos a precios bajos todos los días, pero también novedosos y muy de moda.

Ofrecer más al cliente es una estrategia interesante, atenta al nuevo consumidor pragmático, menos ligado con los símbolos de estatus que en el pasado, pero sin caer en la indiferencia: siempre privilegiara una cierta forma de placer en sus momentos de consumo.

Toda la dificultad radica para la empresa *low cost*, en saber hasta dónde agregar servicios adicionales, sin poner en peligro su modelo económico. Cabe señalar un punto débil de este sistema de *low cost*: es una admirable fuente de absorción de clientes pero es una pobre herramienta para generar fidelidad.

El autoservicio

A los mexicanos les encanta atenderse a sí mismos y a las empresas les encanta ahorrarse mano de obra. La gente piensa que va más rápido si lo hacen ellos, en lugar de perder tiempo en explicar a un vendedor, no siempre atento y competente, lo que necesitan.

En términos estrictos, significa que el cliente se atiende solo, pero también que no hay servicio ofrecido por parte de la tienda. Este sistema tiene una ventaja y una desventaja. La primera es que no hay intermediario entre el cliente y los productos. Entre más cerca está el cliente de los productos, más oportunidades tiene de verlos, tocarlos, probarlos, compararlos y entonces caer en la tentación de comprarlos.

El inconveniente viene del desvanecimiento del contacto que se limita a funciones logísticas básicas de una verdadera relación. La estrategia de las tiendas se estructuró al buscar la formación de una amplia gama de selección, el precio más bajo y la máxima rapidez para llegar a la caja. El cliente mexicano poco a poco perdió la noción del servicio, y a la vez empezó de manera inconsciente a extrañarlo. De hecho, las grandes tiendas empezaron a vender productos altamente tecnológicos (computadoras, estéreos, cámaras, etcétera), por los cuales se requiere a un vendedor, a menos que sea un conocedor.

Por otra parte, los clientes mexicanos se cansaron de las grandes tiendas sin alma, tiendas estandarizadas, vendedores que no conocen sus productos. Y empezaron a buscar más intimidad y convivencia. Estos nuevos conceptos apuestan al consejo, la relación personalizada, a servicios a la medida que den la impresión al cliente de ser único. Los clientes son recibidos como amigos. Toman el tiempo para escoger, probar sin estrés y con toda confianza. El slogan de Lusacell, "contigo en todas partes", muestra el interés de las empresas mexicanas por adoptar la estrategia de la mercadotecnia del ego.

Selección del establecimiento comercial y compra

Un cambio determinante en la evolución del comportamiento del consumidor mexicano es el uso de la tarjeta de crédito como forma de pago. Para poner las tarjetas de crédito en su perspectiva histórica, fue el Franklin National Bank, de Nueva York, el que lanzó en 1951 la primera auténtica tarjeta de crédito, pero este sector no experimentó un verdadero desarrollo hasta las últimas tres décadas del siglo xx. Antes de eso, los consumidores tenían que pagar en efectivo o con cheques.

Este incremento del uso de la tarjeta de crédito evidentemente fue por un impulsor para el desarrollo de la compra por Internet. Después de observar muchas reservas por parte de los consumidores para utilizar su tarjeta como medio de pago en Internet, por temor a piratería informática, los consumidores tienen más confianza para comprar por este medio; ya que de alguna manera acelera el proceso de compra, pues depende menos de su capacidad real de compra como antes, al momento de usar su tarjeta de crédito, aprovecha la línea de crédito cada vez más grande que le ofrece su banco.

Según un artículo publicado en el *Universal online*, en marzo de 2005, en los últimos cuatro años, el financiamiento que otorgó la banca comercial en México mediante tarjetas de crédito creció más de 200% en términos reales, al pasar de 29 mil 344 millones de pesos en enero de 2002, a 88 mil 669 millones reportados al primer mes de 2005.

De acuerdo con información del Banco de México (Banxico), las compras con dinero plástico representaron 51% del crédito al consumo, que hasta el primer mes de 2005 sumó 173 mil 996 millones de pesos.

El dinamismo en los préstamos fue impulsado por la mayor emisión de tarjetas, las cuales pasaron de 6 millones 80 mil a 11,649,617 pesos en los últimos cuatro años.

El monto que gastaron los usuarios por operación en 2004 fue de 669 pesos, superior en 179 pesos respecto de 2001. El financiamiento vía plásticos, por persona, del año pasado fue de 14,259 pesos.

Perfil del consumidor mexicano de hoy

Una vez analizados los cambios en los factores externos e internos de influencia del consumidor mexicano, podemos sintetizar su perfil en 15 puntos clave.

1. Se ha producido una fragmentación de la familia mexicana. Éstas son más pequeñas (tres personas) e individualistas.
2. Se consolidan los procesos migratorios, los consumidores mexicanos viajan más. Surge la cultura de la fusión producto del mestizaje geográfico y cultural.
3. Internet ha dotado de un poder sin límite al mexicano.
4. Se acentúa la búsqueda de uno mismo, la autorrealización individual.
5. Los nuevos consumidores mexicanos son individualistas, pero buscan nuevos niveles de pertenencia.
6. Quieren ser únicos y que se les trate como individuos.
7. Triunfan los productos de serie limitada, los personalizados y hechos a la medida.
8. La mercadotecnia se basa en estilos de vida.
9. El nuevo consumidor mexicano es paradójico y versátil. Puede ser compulsivo y reflexivo a la vez, derrochador y ahorrativo.

10. Aparecen nuevas aspiraciones posmodernas como la disminución de tiempo (queremos todo rápido), salud, culto al cuerpo, ocio y naturaleza.
11. El nuevo consumidor quiere que lo escuchen, desea ser tomado en cuenta.
12. Pasamos de la era de la transacción empresa-cliente a la relación cliente-empresa.
13. Nos encontramos ante un nuevo consumidor activo que no se limita a recibir ofertas sino que las busca, distribuye, un consumidor comunicante, un pro consumidor o un *e-influencer* en el caso de los entornos *online*.
14. El mexicano disfruta al buscar productos de calidad a precios bajos. Es un juego cuyos resultados son dignos de orgullo y se transmiten a amigos y conocidos.

El consumidor actual es un experto comprador, está cualificado ya que considera el ejercicio de comprar como algo esencial para la vida moderna.

Determinación del mercado real

Es el número de clientes que no están comprando hoy por hoy, que aceptan nuestros productos o servicios y que son clientes regulares. Este concepto, por lo general, se estima mediante una investigación de mercados, también podemos calcularlo de acuerdo con los clientes que nos compran.

Determinación de potencial del mercado

El potencial del mercado es la parte de los clientes que aún no nos compran, su estimación puede ser problemática; por ejemplo, cuál sería el potencial del mercado cuando se lanzó el teléfono celular, ya existen 89 millones de líneas de celular con una población total de 112 millones de usuarios.

Limitaciones del mercado potencial

El mercado potencial puede quedar limitado por un cambio súbito de hábitos de consumo y sería muy difícil estimar ese potencial. También existe una limitante en el sentido de no poder apreciar hasta dónde se podrá extender la demanda de un producto o servicio; por ejemplo, en la actualidad, los usuarios de Internet inician a los tres años de edad, hace sólo siete, considerábamos como usuarios primarios a los mayores de 12 años y con estas estimaciones calculábamos el mercado potencial.



Preguntas para discusión

1. ¿Cuál es la responsabilidad del gerente de ventas para obtener utilidades?
2. ¿Qué impacto tendrá Internet en el análisis de ventas en los próximos cinco años?
3. ¿Qué responsabilidad cree que tiene el gerente de ventas al obtener más de mercadotecnia y finanzas?
4. ¿Por qué pocas compañías tienen controles adecuados de las actividades de ventas?
5. ¿Cree que la mayoría de los gerentes de ventas se preocupan por el entorno de la inversión?

Caso práctico

Ejercicio de un análisis para realizar

1. Detecte una problemática en su barrio, colonia, municipio o comunidad (de cualquier índole). Una vez que tenga en mente el problema: a) observe directamente el problema en cuestión (sea testigo directo) en el lugar donde ocurre, y tome notas reflexivas sobre éste (en consonancia con la problemática, la observación le puede tomar horas o días). ¿Cómo puede describirse el problema? ¿A quiénes afecta o incumbe? ¿De qué magnitud es de acuerdo con su percepción? ¿Cómo se manifiesta? ¿Cuánto hace que persiste? ¿Qué intentos se han efectuado para resolverlo?
2. Realice algunas entrevistas sobre el problema con vecinos y, en general, con habitantes del lugar donde vive (digamos cinco o seis entrevistas como mínimo). Transcriba las entrevistas y analícelas, de acuerdo con cualquiera de los diseños de la teoría fundamentada.
3. ¿Cuáles son las categorías y temas más importantes que emergieron del análisis? ¿Cómo se relacionan estos temas? ¿Cuál es la esencia del problema (categoría central)? ¿Cuáles son las causas? ¿Cuáles son sus consecuencias? ¿Cuáles son las condiciones intervinientes? Recuerde evitar mezclar sus opiniones con las de los participantes, deje que ellos expresen de manera amplia sus puntos de vista (no introduzca sesgos). Posteriormente, lleve a cabo una sesión de enfoque sobre el problema (cuatro o cinco personas). Una vez más, no influya en los participantes. En la reunión también haga preguntas sobre si la cultura (creencias, costumbres, participación, etcétera) del barrio o de la comunidad puede facilitar, o no, la solución del problema. Transcriba la sesión y analícela siguiendo el modelo de teoría fundamentada. Responda a las preguntas mencionadas en la entrevista. Compare los resultados de la sesión con los de las entrevistas: ¿qué coincidencias y diferencias encuentra? Elabore un reporte con los resultados de la sesión y las entrevistas. Incluya en el reporte una narración del problema mediante la estructura problema-solución. Agregue sus conclusiones.
4. Organice una sesión para recabar ideas sobre cómo resolver o enfrentar el problema, con otros participantes distintos a los de la sesión anterior (que seguramente ya aportaron sus soluciones) y, de ser posible, invite a un líder de la comunidad. Elabore con ellos un plan que incorpore las ideas de todos y las suyas propias. Analice los obstáculos que tendría tal plan. Idealmente, implemente el plan y evalúe. Documente la experiencia que abarca:

teoría fundamentada, análisis narrativo y fenomenológico, así como algo de etnográfico. La problemática puede ser en una empresa o sindicato.

5. Platique con uno de sus mejores amigos sobre, ¿cuál ha sido la experiencia que a él o ella le ha generado mayor satisfacción o alegría? Tome notas y de ser posible grábela en audio o video, genere temas de la experiencia y vuelva usted a narrar la historia con todos sus elementos: ¿Dónde y cuándo ocurrió? ¿Cuál es su significado? ¿Qué implicaciones tiene? ¿Quiénes participaron?, etcétera.
6. Documente y analice una cultura antigua o actual (egipcia, romana, azteca, maya, los godos, la de su país; la subcultura de un grupo de música o equipo de futbol, etcétera). ¿Qué características o rasgos distintivos tenía o tiene? ¿En qué creía o cree esa cultura? (Pueden considerarse muchos aspectos pero con estos dos nos conformaremos.)
7. Respecto de su planteamiento sobre el problema de investigación cualitativo, del que ya consideró cuál sería la unidad de análisis inicial y el tipo de muestra dirigida, así como los instrumentos que utilizaría para recolectar datos, ¿qué diseños o diseños cualitativos serían pertinentes para el estudio?



Bibliografía

Connor, Tim, *Ventas Fáciles*, McGraw-Hill, 1995.

Earl D., Honeycut, *Sales Management*, Editorial McGraw-Hill, 2009.

Jobber, David, y Geoff Lancaster, *Selling and sales management*, Prentice Hall, 2009.

Pederson, Carlton A., *La formación del vendedor*, Editorial Hispano Europea, 1994.

Tony, Alessandra, *Be your Own Sales Manager*, Prentice Hall Press, 1990.

Páginas web

<http://www.salesassociation.org/>

<http://www.the-dma.org/index.php>

<http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>

<http://www.youtube.com/watch?v=JGiR56yBbMY>

<http://www.youtube.com/watch?v=v6PYrgE5yr8&feature=related>

http://www.youtube.com/watch?NR=1&v=Rt_sD_xaYaq



No le temas al fracaso, que no te hará más débil, sino más fuerte...

*Abraham Lincoln,
presidente de Estados Unidos
de América, 1809-1865*

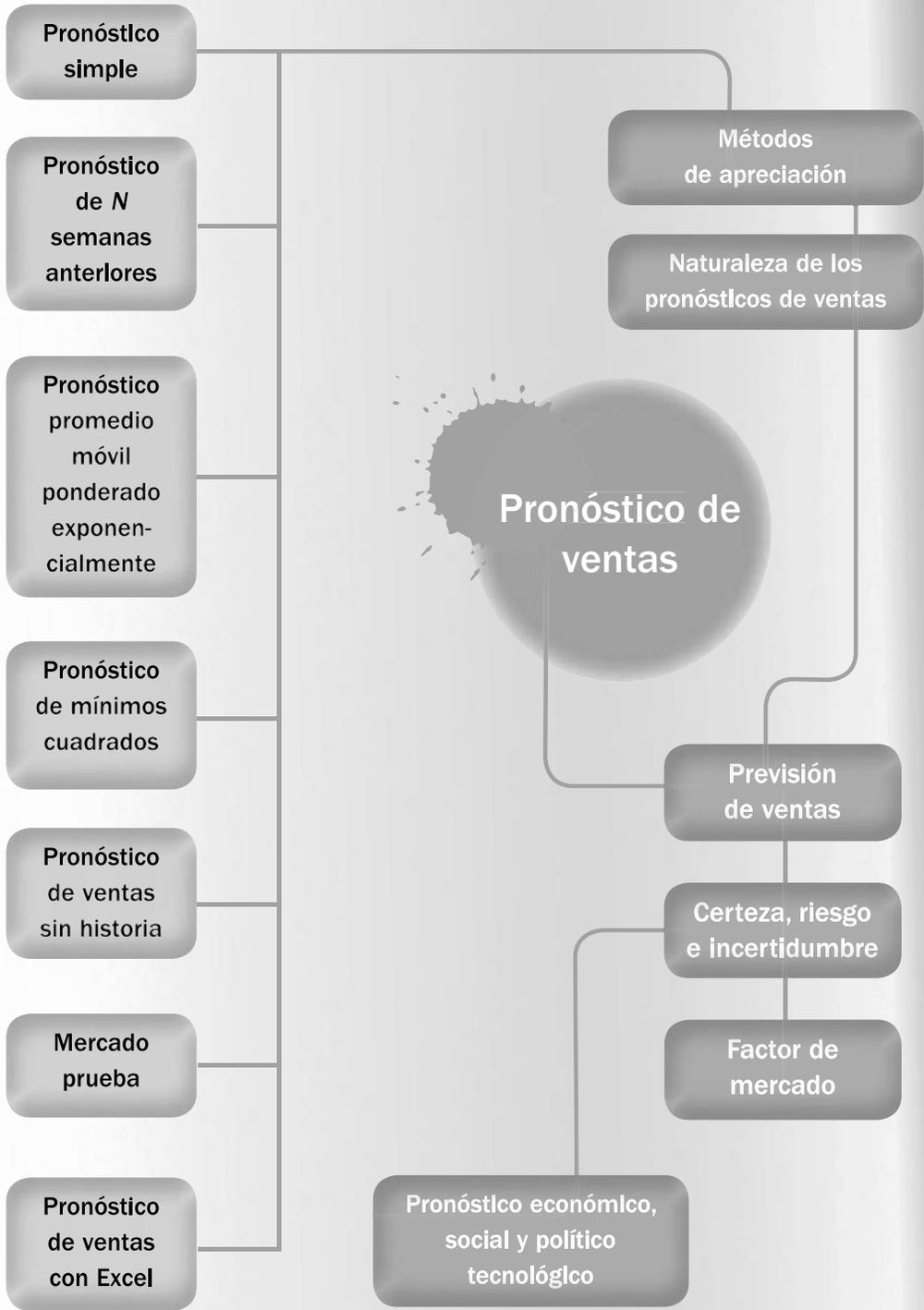
Objetivos

Al término de este capítulo el lector deberá aprender:

- La manera en que los pronósticos, los presupuestos y la planeación se relacionan entre sí
- La manera de estimar los potenciales del mercado de cualquier producto, así como los diferentes métodos que existen para pronosticar cifras de ventas

8

PRONÓSTICO DE VENTAS



Introducción

El pronóstico de ventas es una estimación de las ventas futuras (ya sea en términos físicos o monetarios) de uno o varios productos (generalmente todos) para un periodo determinado.

Realizar el pronóstico de ventas nos permite elaborar el presupuesto de ventas y, a partir de éste, crear los demás presupuestos; como el de producción, de compra de insumos o mercadería, requerimiento de personal, flujo de efectivo, entre otros.

En otras palabras, hacer el pronóstico de ventas nos permite saber cuántos productos vamos a producir, cuánto necesitamos de insumos o mercadería, cuánto personal requeriremos, cuánta inversión, y otros factores; y de ese modo, lograr una gestión más eficiente del negocio, permitiéndonos planificar, coordinar y controlar actividades y recursos.

Asimismo, el pronóstico de ventas nos permite conocer las utilidades de un proyecto (al restarle los futuros egresos a las futuras ventas), y así, conocer la viabilidad del proyecto; razón por la cual el pronóstico de ventas suele ser uno de los aspectos más importantes de un plan de mercadotecnia.

Certeza, riesgo e incertidumbre

A pesar de que muy pocas cosas son ciertas, existen muchos eventos que se esperan de manera tan firme y nos hacen actuar como si fueran ciertos. Las actividades internas de corto alcance de una empresa caen dentro de esta categoría.

La actividad empresarial por imperativos de tipo legal se divide en periodos determinados de tiempo, por lo general anuales; lo que implica la presentación al cierre de cada año de los hechos de ventas que la afectan con independencia de que sus efectos no se conozcan con exactitud. Por tanto, la información comercial puede verse influida por distintos hechos o acontecimientos como son los siguientes:

- ▶ **Acontecimientos pasados (*past event*)**. Hechos o transacciones que han sucedido con anterioridad al periodo, son los que registran en la contabilidad.
- ▶ **Acontecimientos futuros (*future event*)**. Hechos o transacciones acaecidos con posterioridad al cierre del periodo, y antes de la formulación de los reportes de ventas.
- ▶ **Acontecimientos probables**. La probabilidad de ocurrencia de un suceso es condición para que pueda considerarse que cumple las condiciones de registro. En términos generales, podemos aceptar que un hecho es probable si existen más aspectos a favor de que ocurra.

Cualquier actividad comercial está sometida a la incertidumbre debido a multitud de razones, lo que origina unos riesgos que el gerente de ventas debe asumir. Esta incertidumbre o inconcreción puede deberse bien a que, aun cuando podamos afirmar con alto grado de probabilidad que se han producido y que son imputables al periodo, no se conocen todos los datos y circunstancias que llevan aparejados o porque, siendo posible su aparición, todavía no se han manifestado.

- A. **La certeza**. Son los hechos comerciales conocidos y concretos, de los que se dispone de todos sus datos, de manera que cumplen todas las condiciones de definición y reconocimiento como elementos de pronósticos de ventas.

- B. La incertidumbre.** Supone cuantificar hechos mediante estimaciones para reducir riesgos futuros, y aunque su estimación sea difícil no justificará su falta de información. Respecto de los hechos ambientales esta dificultad de cálculo se debe a:
- ▶ La tecnología implicada en los trabajos de restitución.
 - ▶ Continuos cambios en las exigencias normativas.
 - ▶ Experiencia acumulada en lugares similares.
 - ▶ Existencia y calidad de los registros relativos a las cantidades y clases de vertidos realizados.
 - ▶ Importancia de la contribución de la empresa en la generación o vertido de residuos.
- C. El riesgo.** El riesgo supone un hecho externo al sujeto económico, que puede acontecer, o no, en algún momento determinado. Por lo que el riesgo puede ser contemplado como elemento de incertidumbre que puede afectar la actividad empresarial, puede ser motivado por causas externas o internas a la empresa.

Por ejemplo, si incrementamos nuestros niveles de inventario para no carecer de existencias, podemos predecir con certeza que aumentarán los costos de llevar inventarios. Sin embargo, no podemos estar seguros de que las utilidades aumentarán. Tal vez contemos con una probabilidad subjetiva de que las utilidades se elevarán, probabilidad basada en la conservación de los clientes que seguirán comprándonos, en vez de ir a otra parte, gracias a que contaremos con suficiente existencias. Por tanto, los pronósticos del futuro pueden tener una probabilidad ligada al acontecimiento de eventos o a una base para tomar decisiones en condiciones de riesgo específicas. Las compañías de seguros de vida se basan en pronósticos de este tipo. En vez de asignar probabilidades subjetivas a eventos futuros pronosticados, se hacen cuidadosas estimaciones estadísticas del número de personas que fallecen a partir de datos y tendencias anteriores.

Importancia del pronóstico de ventas

El pronóstico en los negocios consiste en predecir uno o más eventos en fechas futuras. Los pronósticos se definen de diversas maneras, algunos en broma, como descifrar las estrellas, ver en la bola de cristal, brujería y, asimismo, como una profesión dentro de los negocios. También se les ha llamado el arte de mirar hacia el pasado para predecir el futuro. Una vez que el gerente de ventas ha estimado la demanda de la empresa o del producto, debe elegir un nivel de esfuerzo de mercadotecnia que produzca un nivel esperado de ventas, el cual se conoce como pronóstico de ventas. Por esa razón, es imprescindible que los gerentes de ventas conozcan qué es el pronóstico de ventas, cuál es su importancia y qué alcance tiene, para que de esa manera estén mejor capacitados para elaborarlo y presentarlo a los diferentes departamentos de la empresa (mercadotecnia, administración, finanzas, producción, logística, etcétera).

Definición de pronóstico de ventas. Un pronóstico de ventas es una estimación o el nivel esperado de ventas de una empresa, línea de productos o marca de éste, que abarca un periodo determinado y un mercado específico.

Cabe destacar, que el pronóstico de ventas está basado (o debería estarlo) en un plan de mercadotecnia definido y en un entorno de mercadotecnia supuesto. Por lo general, el pronóstico de ventas se expresa en unidades de productos (unidades físicas), o en unidades monetarias (valores); lo más común es expresarlo en unidades no en dinero.

Según Stanton, Etzel y Walker, en su libro *Fundamentos de marketing*, cuando se ha preparado el pronóstico de ventas, quiere decir que concierne a todos los departamentos de la compañía. El pronóstico de ventas es la base para decidir cuánto gastar en diversas actividades, como publicidad

y ventas personales. Con la base de las ventas anticipadas se planea la cantidad necesaria de capital de trabajo, la utilización de la planta y las instalaciones de almacenaje. También dependen de estos pronósticos el calendario de producción, la contratación de operarios fabriles y la compra de materias primas. En suma, este documento es importante porque abarca a toda la empresa.

El pronóstico de ventas es de vital importancia para los directivos de la empresa porque les permite tomar decisiones de mercadotecnia, producción, aprovisionamiento y flujo de caja, es decir, de todas las áreas de la empresa. Por tanto, debe ser elaborado con sumo cuidado, dejando de lado el optimismo desmedido o la exagerada moderación, porque pueden afectar seriamente a la empresa en su conjunto.

Alcance del pronóstico de ventas. Es recomendable elaborar un pronóstico de ventas para cada producto (incluso cada uno de los ítems o presentaciones que tenga), línea de productos o familias de productos y para la empresa en su conjunto, porque de esa manera se podrán tomar decisiones más acertadas (especialmente en lo relacionado con producción, aprovisionamiento y flujo de caja); además, se podrá realizar un mejor monitoreo y control al momento de cruzar los resultados del esfuerzo de mercadotecnia con el cumplimiento del pronóstico de ventas.

En lo relacionado con el tiempo, por lo regular, los pronósticos de ventas cubren un año. Sin embargo, también se elaboran pronósticos sobre plazos menores cuando la actividad en la industria en la que participa la empresa es tan volátil que no es viable realizar estimaciones para todo un año. Por ejemplo, muchos detallistas y productores de la industria de la moda preparan pronósticos por temporada, por tanto, preparan tres o cuatro pronósticos por año. En todo caso, e independientemente de si el pronóstico de ventas es anual o para una determinada temporada, es recomendable revisarlo y corregirlo (cuando sea necesario) cada cierto tiempo (por ejemplo, mensual o trimestralmente) con la finalidad, de tenerlo actualizado y adaptarlo a las condiciones que se están dando en el mercado.

Naturaleza de los pronósticos de ventas

Las predicciones de la demanda futura del mercado, conseguidas mediante los pronósticos de ventas o del mercado potencial, pueden basarse en métodos que abarcan desde conjeturas infundadas hasta complejos modelos estadísticos. Aunque los gerentes de ventas quizá no realicen los cálculos estadísticos, deberían estar relacionados con las bondades y limitaciones de cada técnica para asegurarse de utilizar el método más conveniente. Más aún, tanto ellos como el personal que hace los pronósticos han de colaborar para cerciorarse de que los participantes no sólo entiendan el proceso, sino que apliquen los resultados.

Método de apreciación

Esto desarrolla un sentido fino para apreciar distintas situaciones de los negocios. Más aún, deberán leerse las publicaciones del ramo en que se desenvuelve su compañía. También deberán estar al tanto de la capacidad y de objetivos de la propia empresa. Si la empresa se ha fijado como objetivo ampliar su línea de producto o abrir nuevos territorios, es obvio que todo tendrá algún efecto sobre las ventas. Es decir, las ventas son afectadas tanto por el esfuerzo de ventas como por el potencial del mercado. La valoración a conciencia de los datos y la selección de los factores clave ayudarán al pronosticador en su trabajo. Por ejemplo, puede iniciar sus cálculos con las ventas del año anterior y después ajustar esa cifra en una forma intuitiva para que refleje los cambios que han ocurrido en las condiciones del negocio.



Características de los pronósticos cuantitativos

José Guillermo Narvárez Casallas asevera que los pronósticos casi siempre son incorrectos. Lo importante es centrarnos en el error esperado de cada pronóstico. Los pronósticos son más precisos para grupos o familias de artículos. Casi siempre es más fácil desarrollar un buen pronóstico para una línea de productos que para un producto individual, ya que los errores tienden a cancelarse entre sí a medida que se les agrupa. Los pronósticos son más precisos cuando se hacen para periodos cortos. Son menos las perturbaciones potenciales respecto del futuro próximo que pueden impactar en la demanda de productos. La demanda en periodos futuros más amplios casi siempre resulta menos confiable. Los pronósticos no son sustitutos de la demanda calculada. Si se cuenta con información de la demanda real no tiene caso obtener los pronósticos.

Métodos cualitativos

Pronósticos generados a partir de información que no contiene una estructura analítica bien definida. Este tipo de pronósticos resulta bastante útil cuando no se cuenta con información histórica (por ejemplo, un nuevo producto).

Encuesta de las intenciones del comprador. Consiste en revelar opiniones, deseos o expectativas sobre la compra de un producto. Esto incluirá ítems como precio esperado, calidad, empaque, etcétera. Su limitación estará dada porque una cosa es la intención de compra y otra la compra misma.

Participación de la fuerza de ventas. Consiste en pronosticar las ventas con las estimaciones de la fuerza de ventas (vendedores, distribuidores, jefes de ventas, etcétera). Este método puede generar pronósticos muy precisos si los vendedores son personas competentes, ya que el vínculo directo con el mercado los hace personas claves, aptas para hacer dicho pronóstico. La limitante es que, por lo general, la fuerza de ventas no domina las herramientas estadísticas, métodos, etcétera.

Juicio de los ejecutivos. Al igual que el método anterior, puede ser acertado si los ejecutivos han sido competentes; pero, por lo general, se trata más de conjeturas. Una manera de reducir el margen de error es aplicar el método Delphi. Se toma un grupo de conocedores y de manera anónima opinan, luego se resumen las estimaciones y, posteriormente, se dan a conocer estas estimaciones a todo el grupo para luego pedirles que hagan una nueva predicción, esto puede repetirse varias veces. Este método evita que personas de poder influyan en otras o que se acoplen varias opiniones en torno a un solo juicio por el mero hecho de opinar como el otro, o no desentonar.

Factor de mercado

En su libro *Fundamentos de marketing* el doctor William Stanton lo define como algo que se encuentra en un mercado que es mesurable y se relaciona con la demanda de un producto. Una manera conocida para ilustrarlo es que el número de coches de más de tres años de antigüedad es un factor de mercado que se relaciona con la demanda de neumáticos de repuesto. Es un factor de mercado porque el número de neumáticos de repuesto que pueden venderse varía con el cambio de número de coches viejos. Otro ejemplo es McDonald's, que recurre a la población, al ingreso per cápita y al número de personas que tiene el país en donde planea instalar tiendas, en este caso México, como factores de mercado para obtener un pronóstico aproximado de las tiendas que puede sostener este país. La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Población del país}}{\text{Núm. de personas por McDonald's en EUA}} \times \frac{\text{Ingreso per cápita del país}}{\text{Ingreso per cápita de EUA}} = \text{Número de tiendas que puede sostener el país}$$

La fórmula da un cálculo preliminar que se junta para tomar en cuenta factores como los hábitos alimenticios y la competencia. Esto da como resultado lo siguiente:

País	Número de sucursales
China	784
Colombia	79
Paquistán	90
Sudáfrica	190

Relación del pronóstico de ventas con el presupuesto

¿Qué relación tiene el pronóstico de las ventas con los presupuestos? La respuesta es concreta, debe ser considerado como la premisa predominante en el proceso de presupuestación. Si tenemos en cuenta que cuando se pronostican las ventas, predeterminamos el valor de los ingresos de

la empresa y se crea el marco de trabajo sobre el cual se construyen todos los planes internos de las empresas. Se podría afirmar que las ventas dependen del pronóstico porque no sólo cuantifica y evalúa las perspectivas de los ingresos, también define los niveles de actividad para todas las funciones operativas de la empresa.

Pronóstico simple

El método más simple para predecir el consumo en cualquier semana, es suponer que será idéntico al consumo de la inmediata anterior, así en la semana 2/1 el pronóstico del consumo sería de 126 (que fue el consumo de la semana 52); en la semana 2/2 el pronóstico sería 133 (es decir, el consumo en la semana 2/1), y así sucesivamente. Esto tiene las ventajas de la sencillez y de un pronóstico total durante el año, que no difiere en esencia de un total real. Por tanto, la tendencia

Consumo de materiales en 67 semanas			
Semana	Consumo	Semana	Consumo
1	50	34	88
2	61	35	126
3	40	36	94
4	56	37	113
5	38	38	103
6	68	39	106
7	51	49	114
8	71	41	100
9	44	42	115
10	51	43	122
11	63	44	114
12	72	46	142
13	51	45	110
14	87	47	142
15	59	48	114
16	61	49	119
17	75	50	125
18	62	51	131
19	82	52	126
20	95	2/1	133
21	99	2/2	118
22	101	2/3	150
23	91	2/4	132
24	100	2/5	157
25	98	2/6	132
26	86	2/7	130
27	98	2/8	139
28	78	2/9	170
29	101	2/10	132
30	113	2/11	132
31	113	2/11	153
32	118	2/13	157
33	85	2/14	164
		2/15	148

central de las estimaciones sigue muy de cerca los valores reales que están desfasados sólo una semana.

Pronóstico, como el promedio de las n semanas anteriores (o promedio n)

Un promedio común que se emplea como pronóstico es el promedio de n semanas; esto es, se toma como pronóstico el consumo promedio de las n semanas anteriores.

Un promedio de este tipo, bien conocido, es el de 12 meses, en el que el total de las 52 semanas anteriores se divide entre 52 y la cifra que resulta se toma como el pronóstico. En la siguiente tabla, el total de las primeras 52 semanas es 4,687; de modo que el promedio de las 52 semanas será $4,687/52 = 90$. Esta cifra se emplea como pronóstico para la semana 2/1. Para la semana 2/2, el pronóstico se toma como el promedio de las semanas 2 a 2/1, y así sucesivamente.

Lo anterior da por resultado un pronóstico con una rapidez de cambio muy pequeña (vea la siguiente tabla); pero cuando existe una tendencia marcada, el pronóstico probablemente esté en un serio error, ya que el efecto de valores distantes es tan importante como el de valores recientes.

Semana = (del 2o. año)	Promedio anual móvil	Consumo real
1	90	133
2	91	118
3	92	150
4	95	132
5	96	157
6	99	132
7	99	130
8	101	139
9	102	170
10	105	132
11	107	153
12	108	146
13	109	157
14	111	164
15	114	148

Con el fin de reducir la trascendencia de datos muy anteriores, se toma un valor de n anterior a 52; por lo común, un número muy empleado es 3. Lo anterior, entonces, resulta en un promedio móvil de tres semanas que responde de modo mucho más rápido a las tendencias y a los cambios en las tendencias, que el promedio más pesado de 52 semanas.

El pronóstico para la semana uno del segundo año se tomaría igual a:

$$1/3 (125 + 131 + 126) = 127$$

Si repetimos lo anterior, se obtienen las cifras como las que se muestran en la siguiente tabla; aunque esto no sea tan sencillo como lo que se hace en la tabla anterior, proporciona un pronóstico mucho mejor.

Semana = (del 2o. año)	Promedio móvil de las tres semanas precedentes	Consumo real
1	127	133
2	130	118
3	126	150
4	134	132
5	133	157
6	136	132
7	140	130
8	140	139
9	132	170
10	146	132
11	147	153
12	152	146
13	144	157
14	152	164
15	156	148

Promedio móvil ponderado exponencialmente

El promedio móvil de tres semanas concede considerablemente importancia a los sucesos recientes y ninguna a los sucesos distantes. Por otra parte, el promedio anual móvil concede igual importancia a los sucesos distantes que a los recientes; y como hemos visto, esto será muy satisfactorio para las cifras con una tendencia estable. Ya que se descartan de manera efectiva las fluctuaciones que ocurren al azar.

En consecuencia, un promedio móvil de tres semanas tomará en cuenta las tendencias, pero estará sujeto a cambios casuales; en tanto que un promedio móvil anual tomará en cuenta los cambios casuales, pero no será satisfactorio en situaciones sujetas a tendencias cambiantes.

Entre estos dos extremos se desearía encontrar promedios mensuales que tomen en cuenta los cambios y las tendencias.

Por supuesto, una manera sería extender la base del promedio móvil; emplear, digamos, un promedio móvil de 13 o 26 semanas, pero esto requeriría llevar un sistema de registro comprensible. Además, si alguna situación cambiara de manera violenta, sería difícil realizar un cambio en la longitud de la base.

Una técnica ingeniosa, por la cual la importancia que se da a sucesos pasados se reduce progresivamente a medida que se retrocede en el tiempo, es la que se conoce como regularización exponencial, promedio móvil exponencial, o promedio móvil ponderado exponencialmente (PMPE). Este procedimiento también se llama de alisamiento exponencial.

Este método en principio funciona de manera análoga a los promedios móviles simples al aislar observaciones históricas para eliminar las variaciones aleatorias.

La ecuación para este pronóstico es:

$$St + 1 = (1/N) Xt + (1 - 1/N) St$$

Para ver un ejemplo de este método utilizaremos un ejemplo que fue pronosticado por promedios móviles simples que dan valores de *alpha* (α) de 0.1, 0.5, 0.9; los cuales calcularemos utilizando las fórmulas:

$$St + 1 = St + a (Xt - St)$$

Promedio móvil ponderado exponencialmente.
Pronóstico de la demanda para figuras de cristal cortado utilizando técnicas de ajuste exponencial de un mes de adelanto

Mes	Periodo	Demanda observada	Pronóstico con valores de alisamiento exponencial		
			$\alpha = 0.1$	$\alpha = 0.5$	$\alpha = 0.9$
Enero	1	2,500			
Febrero	2	1,250	2,500	2,500	2,500
Marzo	3	2,000	2,375	1,875	1,375
Abril	4	2,250	2,338	1,875	1,375
Mayo	5	3,500	2,329	2,094	2,219
Junio	6	1,750	2,446	2,797	3,372
Julio	7	1,500	2,376	2,274	1,912
Agosto	8	1,000	2,288	1,887	1,541
Septiembre	9	2,750	2,159	1,444	1,054
Octubre	10	3,250	2,218	2,097	2,580
Noviembre	11	3,000	2,321	2,674	3,183
Diciembre	12		2,389	2,387	3,018

Desarrollo de la fórmula:

$$St + 1 = St + a (Xt - St)$$

Cuando $a = 0.1$

St = Pronóstico para el periodo T

Xt = Valor real observado en el tiempo T

$St + 1 = 2,500 + 0.1 (1,250 - 2,500) = 2,500 + 0.1 (-1,250) = 2,500 - 125 = 2,375$; periodo 3

$St + 1 = 2,375 + 0.1 (2,000 - 2,375) = 2,375 + 0.1 (-375) = 2,375 - 37.5 = 2,337.5$; ajustado 2,338; periodo 4

$St + 1 = 2,338 + 0.1 (2,250 - 2,338) = 2,338 + 0.1 (-88) = 2,338 - 8.8 = 2,329$, ajustado 2,329; periodo 5

$St + 1 = 2,329 + 0.1 (3,500 - 2,329) = 2,329 + 0.1 (1,171) = 2,329 + 117.1 = 2,446.1$, ajustado 2,446; periodo 6

$St + 1 = 2,446 + 0.1 (1,750 - 2,446) = 2,446 + 0.1 (-696) = 2,446 - 69.6 = 2,376.4$, ajustado 2,376; periodo 7

$$St + 1 = 2,376 + 0.1 (1,500 - 2,376) = 2,376 + 0.1 (-876) = 2,376 - 87.6 = 2,288.4, \text{ ajustado } 2,288; \text{ periodo } 8$$

$$St + 1 = 2,288 + 0.1 (1,000 - 2,288) = 2,288 + 0.1 (-1,288) = 2,288 - 128.8 = 2,159.2, \text{ ajustado } 2,159; \text{ periodo } 9$$

$$St + 1 = 2,159 + 0.1 (2,750 - 2,159) = 2,159 + 0.1 (591) = 2,159 + 59.1 = 2,218.1, \text{ ajustado } 2,218; \text{ periodo } 10$$

$$St + 1 = 2,218 + 0.1 (3,250 - 2,218) = 2,218 + 0.1 (1,032) = 2,218 + 1,03.2 = 2,321.2, \text{ ajustado } 2,321; \text{ periodo } 11$$

$$St + 1 = 2,321 + 0.1 (3,000 - 2,321) = 2,321 + 0.1 (679) = 2,321 + 67.9 = 2,388.9, \text{ ajustado } 2,389; \text{ periodo } 12$$

Cuando $a = 0.5$ expresión (8)

$$St + 1 = 2,500 + 0.5 (1,250 - 2,500) = 2,500 + 0.5 (-1,250) = 2,500 - 625 = 1,875; \text{ periodo } 3$$

$$St + 1 = 1,875 + 0.5 (2,000 - 1,875) = 1,875 + 0.5 (125) = 1,875 + 62.5 = 1,937.5, \text{ ajustado } 1,938; \text{ periodo } 4$$

$$St + 1 = 1,938 + 0.5 (2,250 - 1,938) = 1,938 + 0.5 (312) = 1,938 + 156 = 2,094; \text{ periodo } 5$$

$$St + 1 = 2,094 + 0.5 (3,500 - 2,094) = 2,094 + 0.5 (1,406) = 2,094 + 703 = 2,797; \text{ periodo } 6$$

$$St + 1 = 2,797 + 0.5 (1,750 - 2,797) = 2,797 + 0.5 (-1,047) = 2,797 - 523.5 = 2,273.5 \text{ ajustado } 2,274; \text{ periodo } 7$$

$$St + 1 = 2,274 + 0.5 (1,500 - 2,274) = 2,274 + 0.5 (-774) = 2,274 - 387 = 1,887; \text{ periodo } 8$$

$$St + 1 = 1,887 + 0.5 (1,000 - 1,887) = 1,887 + 0.5 (-887) = 1,887 - 443.5 = 1,443.5, \text{ ajustado } 1,444; \text{ periodo } 9$$

$$St + 1 = 1,444 + 0.5 (2,750 - 1,444) = 1,444 + 0.5 (1,306) = 1,444 + 653 = 2,097; \text{ periodo } 10$$

$$St + 1 = 2,097 + 0.5 (3,250 - 2,097) = 2,097 + 0.5 (1,153) = 2,097 + 576.5 = 2,673.5, \text{ ajustado } 2,674; \text{ periodo } 11$$

$$St + 1 = 2,674 + 0.5 (3,000 - 2,674) = 2,674 + 0.5 (326) = 2,674 + 163 = 2,837; \text{ periodo } 12$$

Cuando $a = 0.9$ expresión (8)

$$St + 1 = 2,500 + 0.9 (1,250 - 2,500) = 2,500 + 0.9 (-1,250) = 2,500 - 1,125 = 1,375; \text{ periodo } 3$$

$$St + 1 = 1,375 + 0.9 (2,000 - 1,375) = 1,375 + 0.9 (625) = 1,375 + 562.5 = 1,937.5, \text{ ajustado } 1,938; \text{ periodo } 4$$

$$St + 1 = 1,938 + 0.9 (2,250 - 1,938) = 1,938 + 0.9 (312) = 1,938 + 280.8 = 2,218.8, \text{ ajustado } 2,219; \text{ periodo } 5$$

$$St + 1 = 2,219 + 0.9 (3,500 - 2,219) = 2,219 + 0.9 (1,281) = 2,219 + 1,152.9 = 3,371.9, \text{ ajustado } 3,372; \text{ periodo } 6$$

$$St + 1 = 3,372 + 0.9 (1,750 - 3,372) = 3,372 + 0.9 (-1,622) = 3,372 - 1,459.8 = 1,912.2, \text{ ajustado } 1,912; \text{ periodo } 7$$

$$St + 1 = 1,912 + 0.9 (1,500 - 1,912) = 1,912 + 0.9 (-412) = 1,912 - 370.8 = 1,541.2, \text{ ajustado } 1,541; \text{ periodo } 8$$

$$St + 1 = 1,541 + 0.9 (1,000 - 1,541) = 1,541 + 0.9 (-541) = 1,541 - 486.9 = 1,054.1, \text{ ajustado } 1,054; \text{ periodo } 9$$

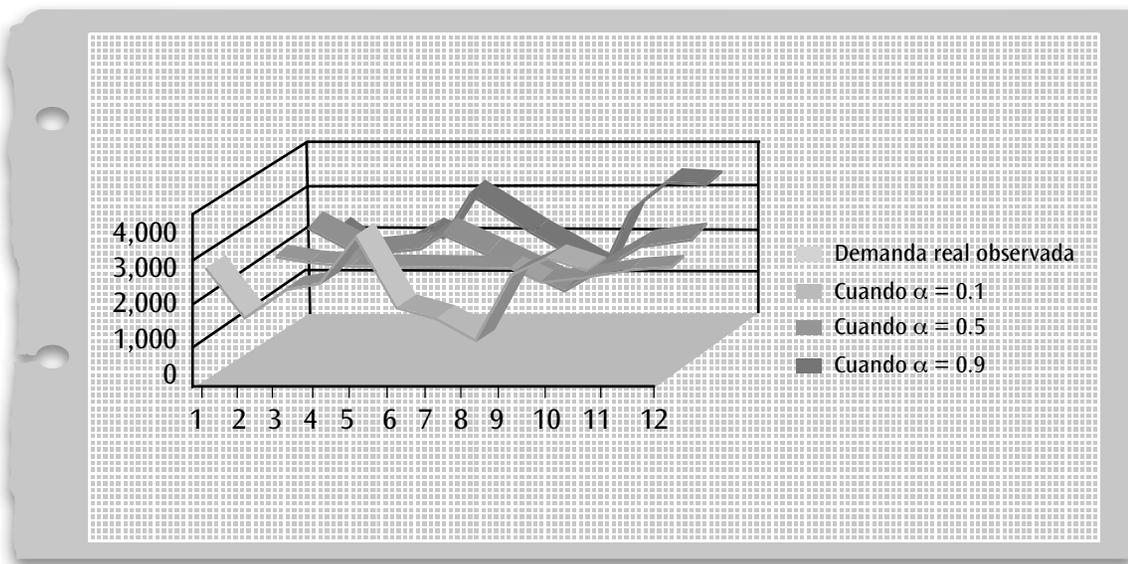
$St + 1 = 1,054 + 0.9 (2,750 - 1,054) = 1,054 + 0.9 (1,696) = 1,054 + 1,526.4 = 2,580.4$, ajustado 2,580; periodo 10

$St + 1 = 2,580 + 0.9 (3,250 - 2,580) = 2,580 + 0.9 (670) = 2,580 + 603 = 3,183$, ajustado; periodo 11

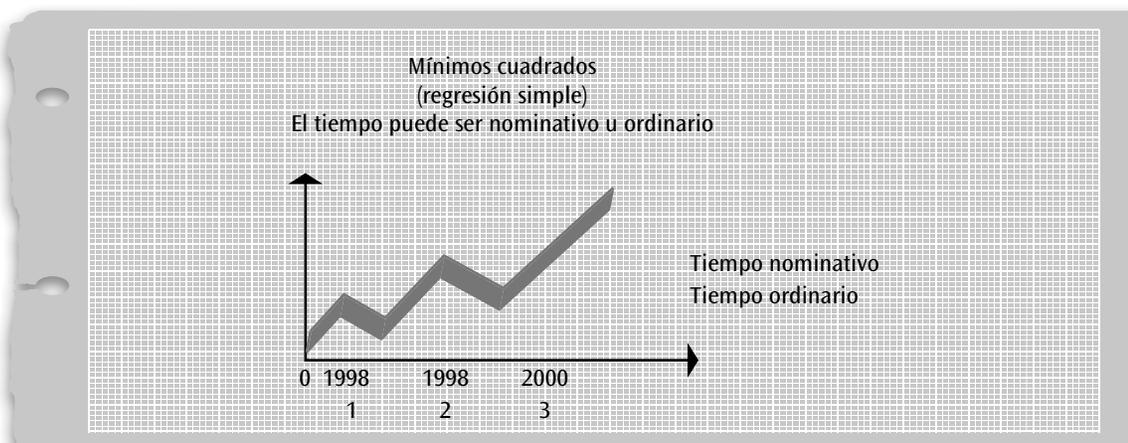
$St + 1 = 3,183 + 0.9 (3,000 - 3,183) = 3,183 + 0.9 (-183) = 3,183 - 1,64.7 = 3,018.3$, ajustado 3,018; periodo 12

En la planilla, el efecto que el valor de *alpha* (α) tiene en la cantidad de alisamiento nos muestra que un elevado valor de α (0.9) proporciona poco alisamiento en el pronóstico, mientras que un valor de α (0.1) proporciona un alisamiento considerable.

A continuación graficaremos los resultados de α (0.1, 0.5 y 0.9), para comprobar lo anteriormente expuesto.

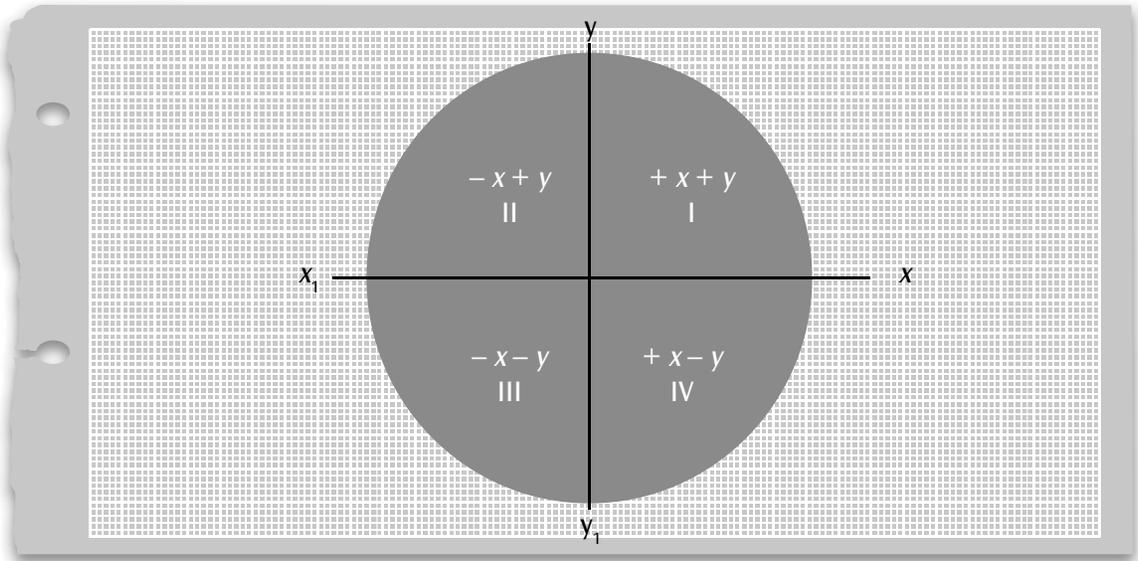


Aunque en la gráfica se observa que pequeños valores de *alpha* (α) tienden a producir mejores pronósticos comparados con los valores mayores de *alpha*.



Mínimos cuadrados (regresión simple)

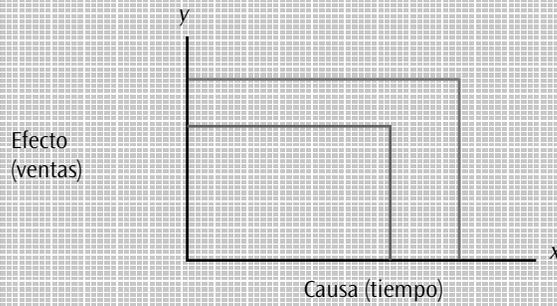
El esquema siguiente es un círculo dividido en cuatro cuadrantes (dos líneas perpendiculares entre sí).



Los cuadrantes están enumerados en dirección opuesta a las manecillas del reloj. Las líneas que dividen el círculo en cuatro partes se llaman ejes, la línea horizontal se llama eje de abscisas, y la vertical, eje de las ordenadas; donde cruzan ambos ejes se llama origen, el cual equivale a cero.

- ▶ El cuadrante I representado por abscisas x y el eje de las ordenadas y son positivos.
- ▶ En el cuadrante II, el eje de las abscisas es negativo siendo su trayectoria del origen hacia la izquierda y se representa por la letra x_1 . El eje de las ordenadas es positivo y está representado por la letra y_1 .
- ▶ En el cuadrante III, las abscisas como las ordenadas son negativas por ser de trayectoria del origen a la izquierda y hacia abajo representadas por las letras x_1 y y_1 (la curva de ambas laterales se lee como prima).
- ▶ En el cuadrante IV, las abscisas son positivas x , ya que parte del origen hacia la derecha, y el de las ordenadas es negativo por partir del origen hacia abajo y_1 .

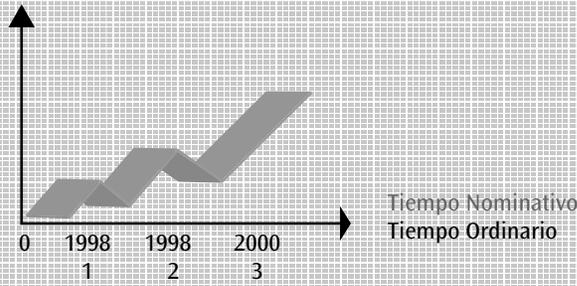
Si los fenómenos son tiempo x relacionados con ventas, y por ser fenómenos positivos se deben usar invariablemente en el primer cuadrante; el cual se ve así:



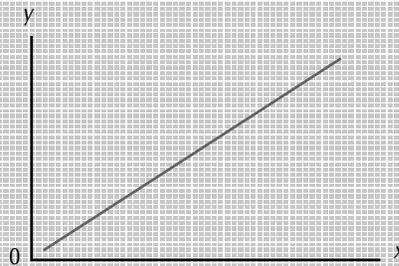
En el pronóstico de ventas la causa es el tiempo y las ventas el efecto; se dice que ambos valores son variables.

Hay que distinguir que la causa es variable sin importar que el efecto sea una variable dependiente.

El tiempo puede ser nominativo u ordinativo



La reunión de dos o más puntos dispersos en la misma dirección de los cuales seguirá una línea recta.



Para conocer y diferenciar una recta de otra necesitamos saber cuál es su pendiente (dirección o inclinación).

Matemáticamente la pendiente se representa así:

$$M = \text{pendiente} \quad M = \frac{y_2 - y_1}{x_2 - x_1}$$

Las líneas representan gráficamente funciones matemáticas de diferentes grados, por lo que hay que distinguir:

- ▶ Las rectas son simples funciones de primer grado

$$(y = A + Bx)$$

- ▶ En tanto las curvas son funciones de 2 o más grados

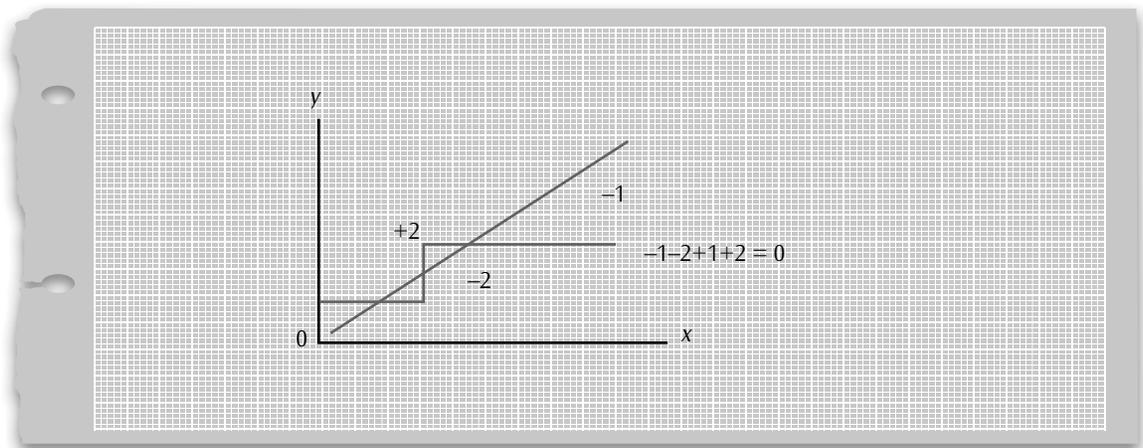
$$y = Ax^2 + Bx + C$$
$$y = Ax^3 + Bx^2 + Cx + D$$

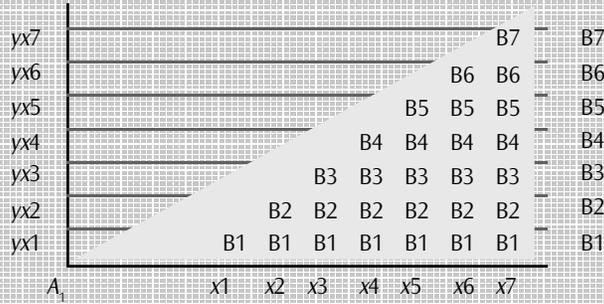
Perecuar es ajustar una curva dada a otra más fácil de analizar, que además le sirve de modelo a la que equivalga numéricamente.

La equivalencia radica en que la suma algebraica de las diferencias entre los puntos de la curva original y los de la línea modelo tomada para perecuar siempre será igual a cero.

La línea más usual para perecuar el fenómeno de ventas es aquella que pasa entre la distancia mínima de los puntos conocidos denominada recta de los mínimos cuadrados, representada matemáticamente:

$$y = A + Bx$$





Este esquema nos muestra los pasos que sigue la fórmula, la receta para determinar el importe de ventas correspondiente a cierto valor de tiempo x .

Supongamos que las ventas de los cuatro años de libros de MacGraw-Hill fueron:

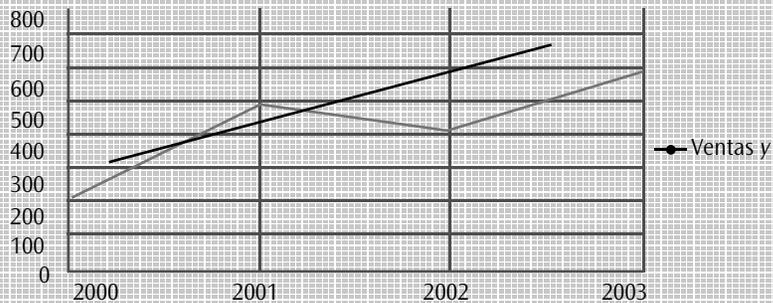
2000 = 200

2001 = 600

2002 = 500

2003 = 700

Tiempo nominativo	Tiempo x ordinario	Ventas y	xy	x^2
2000	1	200	200	1
2001	2	600	1,200	4
2002	3	500	1,500	9
2003	4	700	2,800	16
	Σ 10	2,000	5,700	30



Fórmula:

$$\Sigma = \text{Sumatoria } B = \frac{(N \times \Sigma(xy)) - \Sigma x \times \Sigma y}{(N \times \Sigma x^2) - (\Sigma x)^2}$$

N = Número de pedidos

$$A = \frac{\Sigma y - (B \Sigma x)}{N}$$

$$B = \frac{N \Sigma(xy) - (\Sigma y)(\Sigma x)}{(N \Sigma x^2) - (\Sigma x)^2} = \frac{(4 \times 57,000) - (10 \times 2,000)}{(4 \times 30) - (10)^2}$$

$$B = \frac{22,800 - 2,000}{120 - 100} = \frac{2,800}{20} = 140 \text{ Valor del incremento fijo}$$

$$A = \frac{(\Sigma y - (B \Sigma x))}{N} = \frac{2,000 - (140 \times 10)}{4}$$

$$A = \frac{2,000 - 1,400}{4} = \frac{600}{4} = 150 \text{ Valor de la ordenada inicial}$$

Sustituimos en la ecuación de la recta:

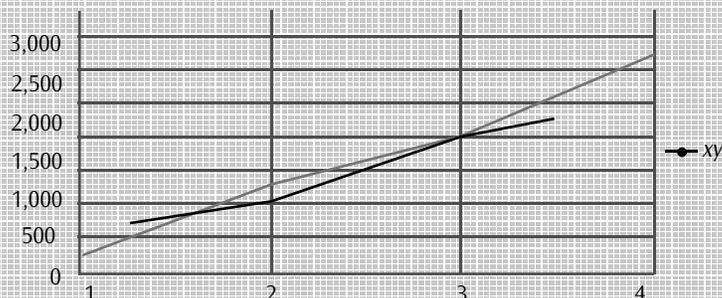
$$y_x = A + Bx$$

$$y_{x_1} = 150 + 140(1) = 150 + 140 = 290$$

$$y_{x_2} = 150 + 140(2) = 150 + 280 = 430$$

$$y_{x_3} = 150 + 140(3) = 150 + 420 = 570$$

$$y_{x_4} = 150 + 140(4) = 150 + 560 = 710$$



Pronóstico de ventas sin historia

Los hombres de negocios en muchos casos no cuentan con información fidedigna o registros históricos para elaborar sus pronósticos, así como el presupuesto total de ventas.

Por tanto, se dificulta que utilicen las fuentes de datos secundarios, puesto que la oblicuidad que abarcan, puede llevar a conclusiones erróneas dado que es muy difícil controlar las variables implícitas en la información.

Una de las herramientas más técnicas cuando se cuenta con la experiencia necesaria es el muestreo estadístico, que desde el punto de vista económico, es aquello que permitió la gran sofisticación que se ha conseguido en los estudios de mercado.

Muestra de ello es la porción tomada de un conjunto característico, en este caso llamado universo; al tomarse como base la encuesta. La encuesta es un estudio encaminado a obtener uno o más conceptos informativos con respecto a conjuntos de personas, empresas, registros y otros elementos.

La muestra puede ser estadística o aleatoria, cuando sólo los elementos de la misma son seleccionados teniendo en cuenta la probabilidad de cada elemento de caer en ella.

Características muestrales

El efecto aleatorio implícito en una muestra provoca que cualquier característica calculada con los datos muestrales se transforme en una variable aleatoria, promedios, totales y proporciones.

Los principales modelos de muestreo son los siguientes.

Muestreo simple al azar

Parte de un listado del universo del que se extraen los elementos que constituirán la muestra. Las restricciones que tiene este modelo es que debe conocerse exhaustivamente el universo y además ser parte de la base de que es homogéneo.

Muestreo estratificado

Con el objeto de mejorar la estimación final sobre todo en los casos que se sabe que el universo no guarda las condiciones requeridas de homogeneidad se procede a dividir el universo en estratos.

Muestreo por conglomerados

Este tipo es muy común cuando el universo está constituido por zonas geográficas o ámbitos ocupados por la población.

Con el fin de tener una idea de una aplicación completa se presenta a continuación un ejemplo.

Estimación de una proporción y total en un modelo simple al azar

Se desea conocer de un universo conocido de 60,000 amas de casa, la proporción y el total de consumidoras de la marca, MAK. Para este fin se decidió que la muestra será determinada con un 5% de error partiendo de la base de que la distribución es normal.

$$n = \frac{(K)^2 PQ}{e^2}$$

N = Número total de los consumidores (universo)

n = Tamaño de la muestra sugerida

K = 1.96 (confiabilidad 95%)

P = 0.5 Proporción estimada *a priori* de consumidores

Q = 0.5 Proporción estimada *a priori* de no consumidores

e = 0.05 error estándar

$$n = \frac{(1.96)^2 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} = \frac{3.84 \times 0.25}{0.0025} = \frac{0.96}{0.0025} = 384$$

Tamaño de la muestra $n = 384$

Ajuste del tamaño de la muestra según fórmula para observar si la muestra es o no correcta.

$$N = \frac{n}{\frac{1+n}{N}} = \frac{3.84}{\frac{1+384}{60,000}} = \frac{384}{0.0064} = 60,000$$

Tamaño definitivo de la muestra a utilizar = 384.

Encuestadas las 384 personas por la práctica de campo se encontró que 200 amas de casa consumieron el producto, luego, para detectar el porcentaje de consumidoras:

$$\frac{384:100}{200:x} \therefore \frac{20,000}{384} = 52\%$$

Estimación de la proporción (P) $P = \frac{A}{N}$

A = Cantidad de elementos de la muestra que consume la marca.

$$P = \frac{200}{384} = \frac{52}{100}$$

Luego, estimamos que 52 de cada 100 personas de las 60,000 que consumen nuestra marca, o que el 52% de las 60,000 amas de casa consumen MAK.

$$\text{Error del estimado (EP)} EP = \sqrt{\frac{PQ}{n}} = \sqrt{\frac{0.52 \times 0.48}{384}}$$

$$EP = \sqrt{\frac{0.25}{384}} = \sqrt{\frac{0.025}{1,000}} = 25$$

Luego estimamos que la proporción de la población de 60,000 consumidores totales.

0.545

Proyección de muestra marca = 0.52 ± 0.025

0.495

Estimación total

$$N = 60,000 \times 0.52 = 31,200$$

Estimamos que 31,200 personas consumen MAK.

Error de estimación

$$= \sqrt{(N) EP} = \sqrt{60,000 \times 0.025} = 39$$

39 personas

31,239

Luego estimamos que 31,200 personas \pm 39

31,161

de las 60,000 que consumen nuestra marca.

Pruebas de mercados

Un empresa vende un producto determinado en una zona restringida a modo de piloto o experimento, y mide sus resultados. Se proyectan las ventas y la demanda potencial. Si se pone un producto a disposición de los compradores en uno o varios territorios de prueba. Luego se miden las compras y la respuesta del consumidor a diferentes mezclas de mercadeo. Con base en esta información se proyectan las ventas para unidades geográficas más grandes. Es útil para pronosticar las ventas de nuevos productos o las de los existentes en nuevos territorios. Estas pruebas son costosas en tiempo y dinero, además alertan a la competencia.



Preguntas

1. ¿Por qué deben las empresas u organizaciones realizar el pronóstico de ventas?
2. ¿Por qué los pronósticos de ventas se relacionan con la planeación y presupuestos?
3. ¿Cuál de los métodos para presupuestar cree que es el más acertado?
4. Suponga a un pequeño empresario y que su empresa pronostica un crecimiento del 25% de un año al otro, ¿qué clase de problemas tendría?
5. Señale empresas o industrias que hagan pronósticos de ventas deficientes.

Caso práctico

Caldos Zenón elaboró un pronóstico de ventas

Caldos Zenón es un restaurante típico del área metropolitana de la Ciudad de México y ofrece en un 70% de sus platillos lo referente a caldos de gallina; cuenta sólo con cinco establecimientos que son administrados por el papá, la mamá y cuatro hijos, los restaurantes se encuentran muy bien ubicados en la Ciudad de México. Pero en una junta con toda la administración de los restaurantes se acordó ofrecer nuevos platillos que no sean de caldo de gallina, pretenden ofrecer tacos de carne de res y puerco, con esta nueva oferta no están tan seguros cuál sería el pronóstico para el siguiente año; las cifras de ventas de cinco años atrás son las siguientes.

Año	Ventas
2010	1,560,000.00
2009	1,212,000.00
2008	1,020,000.00
2007	956,000.00
2006	765,000.00

Con base en esta información, ¿cuál sería el pronóstico de ventas de esta empresa si tomamos en cuenta que ofrecerán una nueva línea de productos a partir del próximo año?

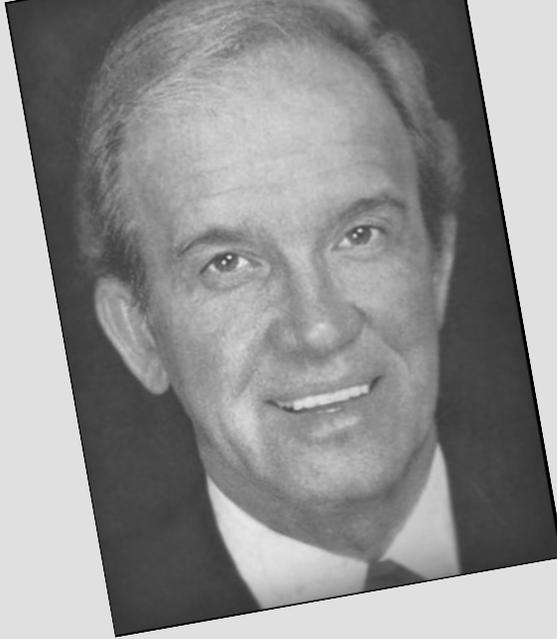


Bibliografía

- Chambers, J. Mullick, S y Smith, D., *Cómo elegir la técnica de pronóstico correcta*, Biblioteca Harvard.
- Humberto Proaño, *Estadística aplicada a la mercadotecnia*, Diana, 1975.
- Joseph Covello, *Your first business plan*, Small business Sourcebook, 1993.
- Manual del software Supplier Relationship Management (SRM)*, Apendix Forecast Calculation Methods.
- Mariano H. Sabatino, *Manual de marketing con Office*, Omicron System, 2004.
- Virgilio Torres Morales, *El plan de mercadotecnia en la economía digital*, Editorial PJ, 2005.
- Virgilio Torres Morales, *Glosario de marketing y negocios*, McGraw-Hill, 1995.

Páginas web

- http://es.wikipedia.org/wiki/Pron%C3B3stico_de_venta
- <http://www.gestiopolis.com/marketing/pronostico-de-ventas.htm>
- http://www.itba.edu.ar/nuevo/archivos/secciones/art_revistas_22.pdf



Date a ti mismo todas las probabilidades de triunfar. Y, si fracasas, ¡fracasa luchando!...

Og Mandino,
escritor y filósofo
estadounidense, 1923-1996

Objetivos

Al término de este capítulo el lector deberá aprender:

- Qué herramientas y directrices son necesarias para desarrollar y controlar un presupuesto
- Aprenderá cómo elaborar un presupuesto global para una organización y un proyecto específicos
- Practicaremos con diversas herramientas para calcular costos y consejos para asegurarnos que los presupuestos cumplen las necesidades de la organización o proyecto

9

EL PRESUPUESTO DE VENTAS



Introducción

En muchas organizaciones el pronóstico de ventas empieza con la preparación de estimaciones realizadas por los vendedores. Luego se remiten a los respectivos gerentes de territorio. En esta etapa los procedimientos de pronósticos varían mucho. Por lo general, los gerentes revisan las estimaciones y hacen ajustes con base en la información adicional o su experiencia. Luego las estimaciones se consolidan y son remitidas al director de mercadotecnia para su revisión y aprobación.

¿Qué es un presupuesto de ventas?

Es un documento que traduce los planes en dinero, mismo que necesita invertirse para conseguir sus actividades planificadas (gasto) y que necesita generarse para cubrir los costos de finalización del trabajo (ingresos). Consiste en una estimación o suposiciones hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar el trabajo.

Razones para elaborar presupuestos

La elaboración de un presupuesto resulta clave para la administración de ventas. Esta herramienta te ayudará a planificar, desarrollar y usar presupuestos de ventas de manera efectiva en la organización. Si se tiene un firme entendimiento de principios sobre elaboración de presupuestos de ventas, entonces se estará bien situado para una firme administración de ventas. Con el uso de esta herramienta, aumentará la capacidad de su organización al momento de dirigir su efectividad de ventas.

Importancia del presupuesto de ventas

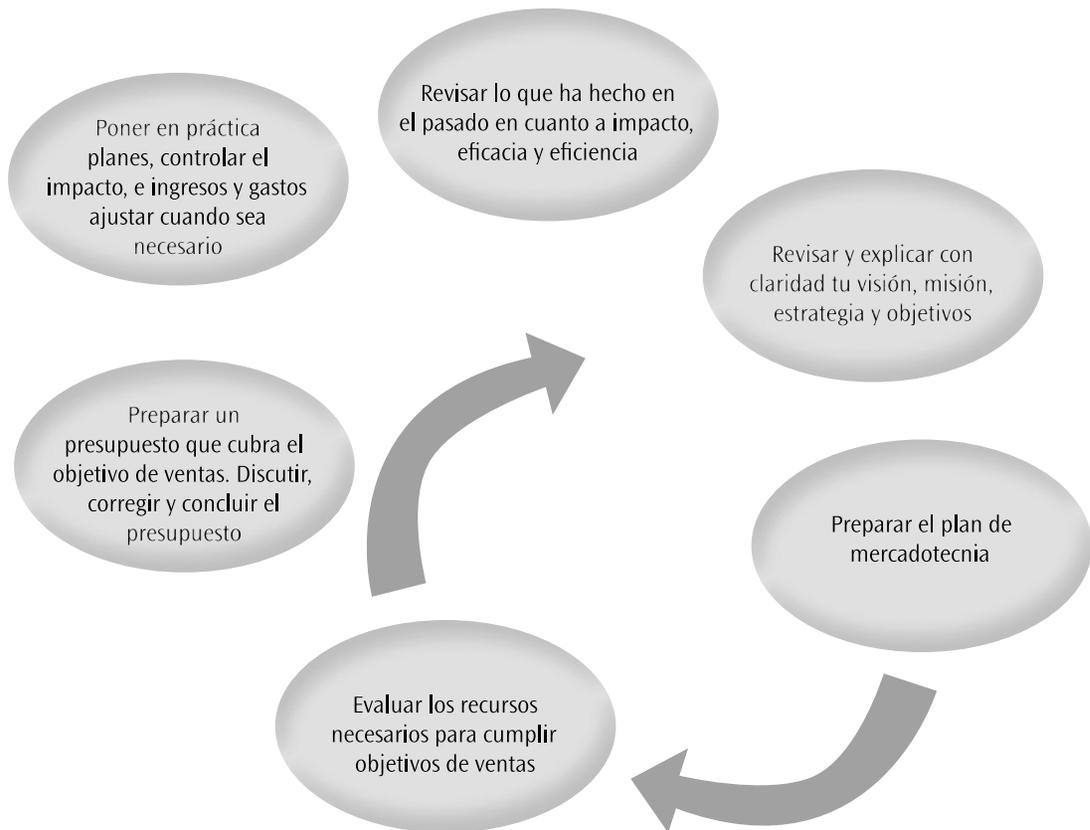
El presupuesto de ventas es el primer paso para realizar un presupuesto maestro, que es el que contiene toda la planificación de la empresa. Si el plan de ventas no es realista y los pronósticos no han sido preparados cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal no serán confiables, ya que el presupuesto de ventas suministra los datos para elaborar los presupuestos de producción, compra, gastos, de ventas y administrativos.

Objetivos del presupuesto de ventas

Son por lo general los siguientes:

- ▶ Planear las ventas de la organización en dinero y volúmenes, divididos por territorio, zona, departamento, cliente, cuenta, etcétera.
- ▶ Controlar el manejo de ingresos y egresos de ventas de la empresa.
- ▶ Coordinar y relacionar las actividades de venta de la organización.
- ▶ Lograr los resultados de ventas de las operaciones periódicas.

Ciclo de la elaboración de un presupuesto de ventas



¿Quién debería participar en la elaboración del presupuesto de ventas?

Elaborar el presupuesto de ventas es una tarea difícil y de mucha responsabilidad. La capacidad de la organización para conseguir lo que había planificado y para sobrevivir económicamente depende del proceso presupuestario. Quien elabore el presupuesto debe comprender los valores, la estrategia y los planes de la organización o proyecto; comprender el significado de rentabilidad y coste-eficiente; y comprender las implicaciones de generar y recaudar fondos.

Para asegurarnos de comprender esto, es una buena idea tener un equipo presupuestario. Esto sólo supone que una persona hiciera un borrador del presupuesto que, a continuación, es comentado y discutido por todo el equipo. Cuando el personal tiene la competencia para tomar plena responsabilidad de la actividad financiera de la organización o proyecto, los siguientes personajes deberían participar en el proceso presupuestario: gerente de ventas y el director de mercadotecnia de la organización.

En caso de que el personal no cuente con la suficiente confianza como para elaborar un presupuesto, los miembros de la gerencia pueden ser implicados. Algunas gerencias tienen a su disposición un comité presupuestario. Resulta una buena idea contar con alguien en su gerencia con

destrezas financieras, de modo que pueda asesorar al personal en la elaboración del presupuesto de ventas. Éste es asunto de cada miembro de la organización comercial. Al final, el personal de categoría superior debe comprender el presupuesto: cómo se ha preparado, por qué es importante y cómo hay que controlarlo. En caso de que la organización tenga sucursales, regiones o distintos departamentos, cada sucursal, región o departamento deberá preparar el presupuesto de ventas para su trabajo. Estos presupuestos han de ser consolidados (puestos en común) dentro de un presupuesto general para la organización. Cada una de las sucursales, regiones o departamentos deben ser capaces de ver cómo sus presupuestos encajan en el presupuesto general. Además tienen que controlar su presupuesto mensualmente.

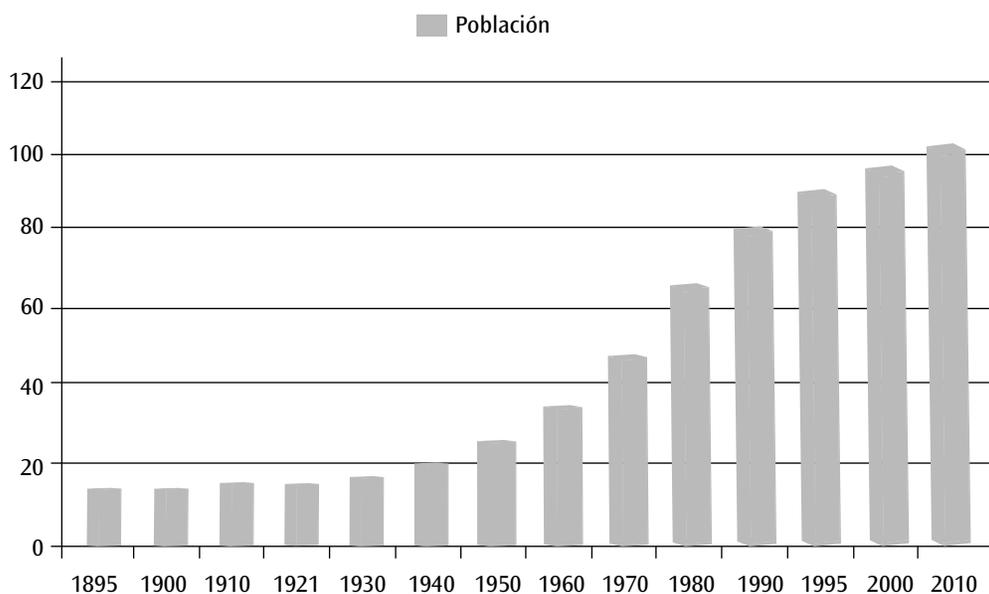
Pasos para realizar un presupuesto de ventas

La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas. El pronóstico puede realizarse en diferentes niveles de la compañía.

Análisis de tendencias

Hay tres tipos de tendencias de ventas que son significativas para propósitos de predicción.

- ▶ **Tendencias seculares (a largo plazo).** Pueden calcularse al trazar los datos de ventas sobre una base de promedio móvil; por ejemplo, la población mexicana de 1895 a 2010 (vea la gráfica 9.1 Crecimiento de la población mexicana de 1895-2010).
- ▶ **Tendencias cíclicas.** Reflejan la presión de los ciclos comerciales sobre las ventas. Son importantes para las proyecciones de venta a largo plazo.
- ▶ **Tendencias estacionales.** Pueden determinarse al trazar las ventas mensuales durante varios años.

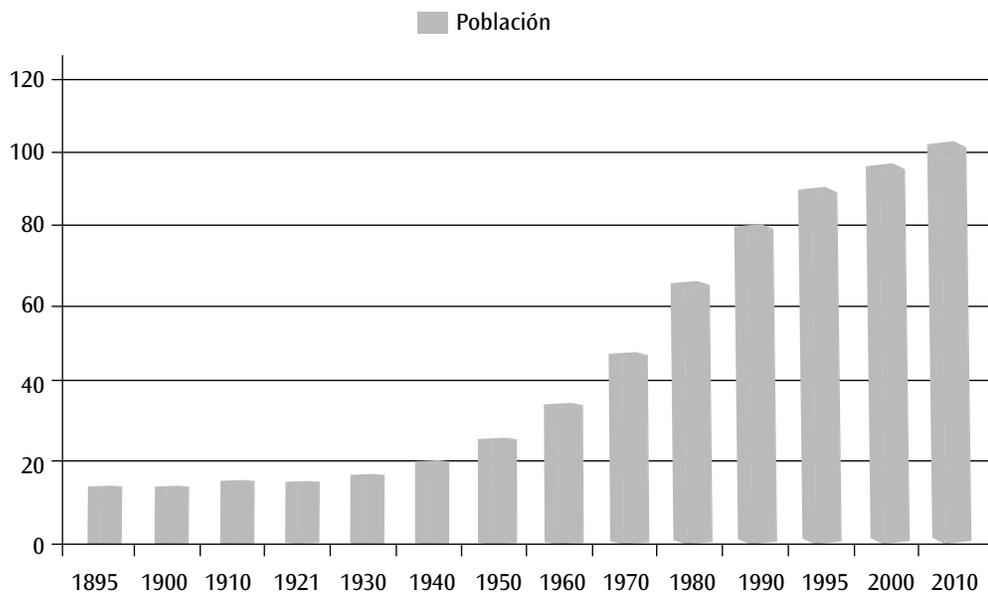


Gráfica 9.1. Crecimiento de la población mexicana de 1895-2010.

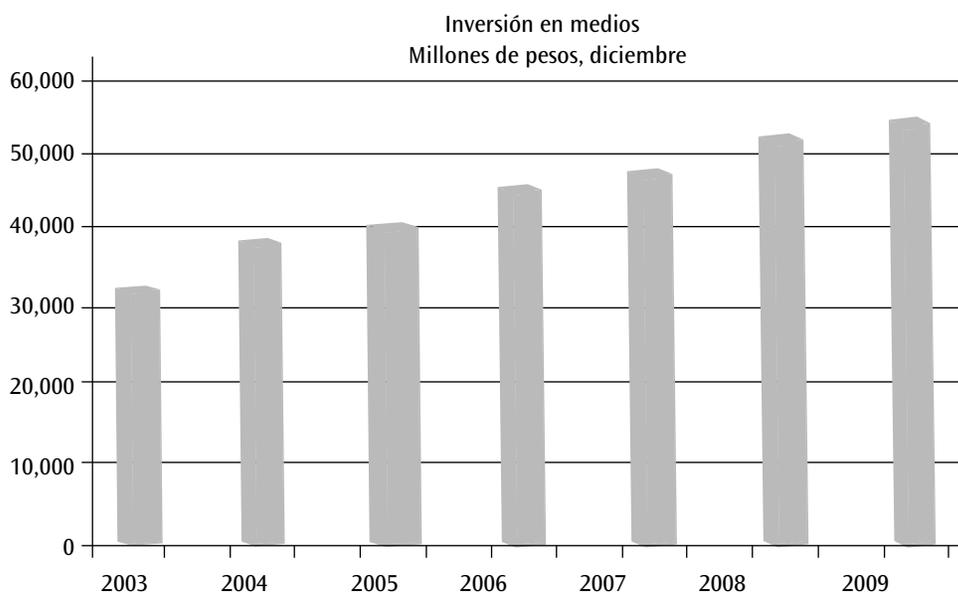
Para fines de predicción, las tendencias de ventas son prácticamente inútiles en los momentos en que cambian las tendencias económicas, o cuando las condiciones del mercado se modifican rápidamente. La probable continuación de una tendencia debe inferirse de la situación.

El mayor beneficio que se puede derivar de un análisis de tendencias de las ventas ocurre cuando se emplea en conjunto con un análisis de correlación, evaluación del potencial del mercado y juicios de los ejecutivos referentes a la competencia, nuevos productos, publicidad, etcétera.

- Tendencias cíclicas:** Reflejan la presión de los ciclos comerciales sobre las ventas. Son importantes para las proyecciones de venta a largo plazo, veamos un ejemplo:



- Tendencias estacionales:** Pueden determinarse al trazar las ventas mensuales durante varios años. Por ejemplo, la inversión de medios en diciembre de cada año.



Indicadores económicos y análisis de correlación

Un indicador económico es un índice estadístico (variable independiente) estrechamente correlacionado con otro índice (variable dependiente) y puede ser usado al predecir valores para éste. El problema al pronosticar radica en descubrir cuáles son los indicadores pertinentes, determinar su confiabilidad y asegurarse si están sobre, o por debajo, de los índices dependientes, a esto también se conoce como factor de correlación de Pearson.

La relación entre dos o más índices puede ser lineal o no. Una relación lineal existe cuando el índice de cambio entre los dos índices es esencialmente constante. Una relación curvilínea ocurre cuando el índice de cambio varía en distintas magnitudes. La línea que proporciona el mejor ajuste entre estas dos variables se conoce con el nombre de línea de regresión.

Desde un punto de vista matemático, la cercanía de correlación entre una variable dependiente y una o más independientes se expresa mediante el coeficiente de determinación, que mide la afinidad entre dos series de datos.

Con frecuencia, los cambios de la variable dependiente no pueden explicarse adecuadamente con una sola variable independiente.

Investigación de motivación

Se han elaborado técnicas especiales de investigación de mercado, las cuales se llaman investigación de motivación, para medir la motivación del cliente.

Este enfoque depende en gran parte de las ciencias del comportamiento, en particular, de la psicología, sociología y antropología.

Estimación de vendedores

Muchas compañías requieren que sus vendedores preparen estimaciones anuales de ventas de los productos, ya que conocen mejor las condiciones locales y el potencial de los clientes.

Observaciones

La base sobre la cual descansa el presupuesto de ventas y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas; si ha sido tratado con cuidado y exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serán mucho más confiables. Por ejemplo, el pronóstico de ventas suministra los gastos para elaborar los presupuestos de:

- ▶ Producción
- ▶ Compras
- ▶ Gastos de ventas
- ▶ Gastos administrativos

El pronóstico de ventas empieza con la preparación de los estimados de ésta, que es realizado por los vendedores, luego los estimados se remiten a cada gerente de unidad. Elaborar un presupuesto de venta se inicia con un básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronóstico de ventas por cada trimestre.

A continuación se comentan los pasos que debe dar la empresa para preparar un presupuesto de ventas. Sin embargo, pueden ser modificados y ejecutarse de distintas maneras, depende de las características del negocio y las habilidades de la administración.

1. Preparar pronósticos de ventas (vea el capítulo anterior)

Un pronóstico es una declaración o apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación o materia en particular, se basa en uno o más supuestos explícitos. Un pronóstico debe manifestar los supuestos en que se basa. Éste debe verse como uno de los insumos en el desarrollo del plan de ventas y puede ser aceptado, modificado o rechazado por la administración.

El pronóstico de ventas es la base sobre la que descansa el presupuesto maestro, por lo que si éste ha sido preparado con cuidado y exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serán mucho más confiables.

Los pronósticos de ventas son una fuente importante de información en el desarrollo de estrategias y compromisos de recursos por parte de la administración superior, así que deben prepararse antes de cualquier decisión e indicar las ventas probables bajo diversos supuestos alternativos. Por ello se puede hacer un pronóstico de ventas de la industria a la que pertenece la compañía y el sector en donde está ubicada, además de generar otro para la empresa.

Pronósticos de ventas del sector

Estas ventas recogen el potencial de negocios que puede abarcar todas las empresas del sector o aquellas que constituyan la competencia real. La comparación del mercado, o demanda con las ventas u ofertas del sector permite detectar las siguientes situaciones.

Si el mercado o demanda es superior a la oferta, los productores pueden acortar la distancia mediante estrategias de penetración de mercado, el desarrollo de productos o la integración.

Si el mercado es similar a la oferta, los productores pueden acudir al atrincheramiento, la contracción de productos, la diversificación o instauración de políticas tanto crediticias como de precios que conduzcan al desplazamiento de competidores.

Las ventas esperadas de la competencia ameritan el conocimiento de factores como la tendencia de los negocios, nivel de empleo, capacidad instalada, políticas sobre productos y la intención de ampliar su oferta mediante proyectos de inversión. Es muy importante mantener sistemas de información fidedignas y actualizadas.

Pronósticos de ventas de la empresa

Los pronósticos de las ventas de la empresa se fijan según su participación en el mercado. La gerencia debe establecer si es factible o no alcanzar la participación deseada a partir del reconocimiento de las capacidades productivas, la situación de la empresa, el estado de intervención actual y el estudio racional de las políticas de mercadotecnia que puedan implementarse.

2. Compilar otros datos pertinentes

Al desarrollarse un presupuesto debe reunirse y evaluarse toda la información relevante. Ésta debe relacionarse tanto con las restricciones como con las oportunidades. Las principales limitaciones que deben evaluarse son las siguientes.

- ▶ Capacidad de fabricación, no tiene caso planificar un mayor volumen de ventas que el que pueda producirse, ni tampoco es conveniente operar una planta más allá de su capacidad económica.
- ▶ Fuentes de abasto de materia prima y suministros generales.
- ▶ Disponibilidad de personal clave y de una fuerza laboral; si se planifican importantes incrementos en las ventas y la producción.
- ▶ Disponibilidad de capital, para financiar la producción.
- ▶ Disponibilidad de canales alternativos de distribución, rediseño de antiguos productos, introducción de nuevos, así como los cambios en los territorios de ventas. Se deben evaluar tanto los efectos como las acciones esperadas en los posibles competidores.

3. Desarrollo de una planificación de las ventas

Si utilizamos la información provista en los pasos anteriores, la administración desarrolla un plan de ventas; los principales propósitos de un plan de ventas son los siguientes.

- a) Reducir la incertidumbre acerca de los futuros ingresos.
- b) Incorporar los juicios y decisiones de la administración en los planes de comercialización.
- c) Suministrar la información necesaria para desarrollar otros elementos del presupuesto maestro.
- d) Facilitar el control administrativos de las actividades de ventas.

Un plan de ventas comprende dos planes diferentes pero relacionados: el estratégico y el táctico de ventas.

Plan estratégico de ventas

Es aquel que se desarrolla a largo plazo, por lo general a cinco o 10 años y en él se establecen las alternativas de rumbos de acción para enfrentar los cambios en el entorno. Implica un análisis profundo de los futuros potenciales del mercado, como cambios en la población, el estado general de la economía, las proyecciones de la industria y los objetivos de la compañía. Las estrategias a largo plazo de la administración afectarán áreas como la política de los precios a largo plazo, el desarrollo de nuevos productos e innovación de los actuales, nuevas direcciones de los esfuerzos de comercialización, la expansión o los cambios en los canales de comercialización y los patrones de costos.

Plan táctico de ventas

Es aquel que se desarrolla a corto plazo, para 12 meses, al detallar al principio el plan por trimestres y por meses para el primer trimestre. Al final de cada mes o trimestre del año que se cubre, se vuelve a estudiar y se modifica al añadir un periodo futuro, a la vez que se quita el que acaba de terminar. Por consiguiente, los planes tácticos de ventas están sujetos a su revisión y modificación sobre una base trimestral. Además, debe ser detallados; por productos y áreas de comercialización.

Líneas de productos en un presupuesto de ventas

La determinación del número y la variedad de productos que se planea vender en una compañía es crucial en el desarrollo de un presupuesto de ventas. Tanto en el plan estratégico como en el táctico deben incluirse decisiones tentativas de las nuevas líneas de productos que hayan de introducirse, las que se tenga previsto discontinuar, innovaciones y la mezcla de los productos.

Procesos para presupuestar

El proceso presupuestario tiende a reflejar de manera cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, al establecer programas oportunos sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientada la misión de la empresa.

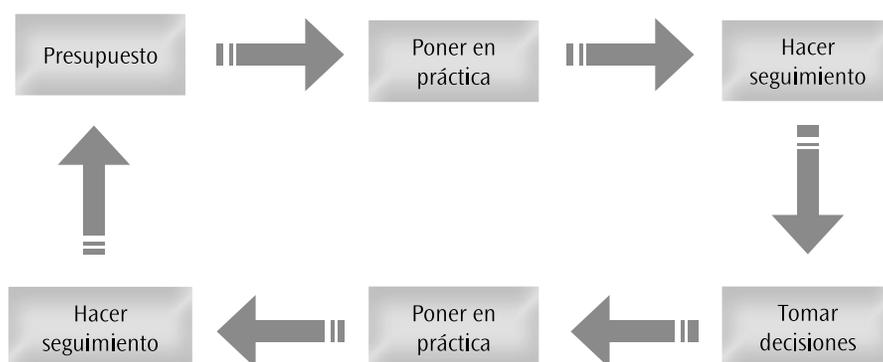
Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, al proporcionar las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos o áreas de actividad de la empresa y la gerencia. El proceso culmina con el control presupuestario mediante el cual se evaluará el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores; sin embargo, cabe destacar dos que pueden tener la consideración de requisitos imprescindibles. Así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una organización estructurada de manera clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestación será más eficaz en tanto se puedan asignar las responsabilidades de manera adecuada, para lo cual, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

El otro requisito viene determinado por la repercusión que, sobre el proceso de presupuestación, tiene la conducta del potencial humano que interviene en el mismo; esto es, el papel que desempeñan dentro del proceso de planificación y de presupuestación los factores de motivación y comportamiento. La presupuestación, además de representar un instrumento fundamental de optimización de la gestión a corto plazo, constituye una herramienta eficaz de participación del personal en la determinación de objetivos y en formalizar compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución. Esta participación sirve de motivación a los individuos que ejercen una influencia personal, confiriéndoles un poder decisorio en sus respectivas áreas de responsabilidad.

El proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho según el tipo de organización de que se trate; sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por las siguientes etapas.

- ▶ **Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos.** La dirección general o estratégica es la responsable de transmitir a cada área las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas y presupuestos; lo anterior se debe a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad o de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo.
- ▶ **Elaboración de planes, programas y presupuestos.** A partir de las directrices recibidas y aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto al considerar las distintas acciones que deben emprender para cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno o de las variables que vayan a configurar dichos planes.
- ▶ **Negociación de los presupuestos.** La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, los niveles jerárquicos consolidan los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.
- ▶ **Coordinación de los presupuestos.** A través de este proceso se comprueba la coherencia de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.
- ▶ **Aprobación de los presupuestos.** La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han realizado los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos con base en la actividad que se va a desarrollar.
- ▶ **Seguimiento y actualización de los presupuestos.** Una vez aprobado el presupuesto es necesario realizar un seguimiento o control de la evolución de las variables que lo han configurado y compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, además de fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.



Una vez que el volumen de ventas estimado se obtiene, el ingreso esperado por ventas puede ser determinado al multiplicar el volumen por los precios de venta unitarios esperados. El ejemplo en la página siguiente muestra el presupuesto de ventas para la empresa Tractores del Istmo, S.A.

Tractores del Istmo, S.A.			
Presupuesto de ventas para el año a terminar el 31 de diciembre de 2011			
Producto y region	Volumen en unidades	Precio de venta unitario	Ventas totales
Tractor A			
Oaxaca	287	\$120,000	\$3,444,000
Veracruz	241	120,000	2,892,000
Total	528		\$6,336,000
Trilladoras			
Oaxaca	156	\$250,000	\$3,910,000
Veracruz	123	250,000	3,075,000
Total	279		\$6,985,000
Total de ingresos por ventas			\$13,321,000

Para un control mejor, la administración puede comparar las ventas actuales con las presupuestadas por producto, región o representante de ventas. La administración deberá investigar las diferencias significativas y tomar las posibles acciones correctivas.

Control presupuestario

Es un proceso que permite evaluar la actuación y rendimiento o el resultado de cada centro; para ello se establecen comparaciones entre las realizaciones y objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a los que suele denominarse variaciones o desviaciones.

La presupuestación y el control son por tanto procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando existe un plan que facilite su consecución (medios), mientras que la característica definitoria del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, por lo que se debe realizar de manera metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria del nivel deseado de rendimiento, así como el real y la desviación. Además, es necesario poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación.

Implementar un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones.

- ▶ Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
- ▶ Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que debe analizarse, pues quizá haya un fallo en la programación, un defecto en la ejecución, o ambos.

- ▮ Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá un análisis minucioso de dicha desviación.
- ▮ Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

Veamos un ejemplo:

Presupuesto de ventas

0.7

0.3

Periodo	%	Ppto. ventas	Precio venta	Ppto. ventas	Contado	Crédito
Enero	6	4,800	8.125	39,000,000	27,300,000	11,700,000
Febrero	6	4,800	8.125	39,000,000	27,300,000	11,700,000
Marzo	7	5,600	8.125	45,500,000	31,850,000	13,650,000
Abril	9	6,400	8.125	58,500,000	40,950,000	17,550,000
Mayo	8	7,200	8.125	52,000,000	36,400,000	15,600,000
Junio	9	8,800	8.125	58,500,000	40,950,000	17,550,000
Julio	11	8,800	8.125	71,500,000	50,050,000	21,450,000
Agosto	10	8 000	8.125	65,000,000	45,500,000	19,500,000
Septiembre	9	7,200	8.125	58,500,000	40,950,000	17,550,000
Octubre	9	7,200	8.125	58,500,000	40,950,000	17,550,000
Noviembre	7	5,600	8.125	45,500,000	31,850,000	13,650,000
Diciembre	9	7,200	8.125	58,500,000	40,950,000	17,550,000
TOTAL		80,000		650,000,000	455,000,000	195,000,000

Precauciones al formular presupuestos

En la realidad las empresas pocas veces alcanzan el ideal. Los bruscos cambios en el ambiente, las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados como huelgas, accidentes y crisis económicas, pueden sacar de balance el proceso. El cuerpo directivo pasa la mayor parte de su tiempo apagando fuegos, en vez de conducir la empresa como es debido.

Entre las principales limitaciones tenemos las siguientes.

- ▮ Están basadas en estimaciones (no son realistas).
- ▮ Deben ser constantemente adaptadas a los cambios de importancia que surjan.
- ▮ Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
- ▮ Son un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido y no para entrar en competencia con ésta.

El presupuesto de ventas no debe ser una camisa de fuerza de la alta gerencia a la organización. Debe establecerse con la plena participación de los individuos responsables, a los que se les debe delegar la autoridad.

La gerencia de ventas debe organizar sus recursos financieros si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que, directa o indirectamente, ayudan al plan de mercadotecnia. La presupuestación puede fracasar por diversas razones como las siguientes.

- ▶ Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento, sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- ▶ Cuando no está definida con claridad la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- ▶ Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- ▶ Cuando no hay buen nivel de comunicación y, por tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- ▶ Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- ▶ Cuando se tiene la ilusión del control, es decir, que los directivos se confían de las formulaciones basadas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- ▶ Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- ▶ Cuando no se siguen las políticas de la organización.

Caso práctico 1

La compañía Industrial Olivo, S.A. se encuentra ubicada en Iztapalapa, Distrito Federal. El año pasado vendió \$40,000. ¿Cuál será el presupuesto de ventas sumario para el siguiente año, si se espera un TFV del 20% más de contratos y pedidos especiales, publicidad, comisiones, etcétera, una TFE del 10% más por efecto de la inflación, devaluación monetaria, entre otros, y una TFA del 5% por la toma de decisiones de directivos en relación con el cambio de política de producción y nuevas políticas de mercado.

Datos

- * VR = \$40,000
- * TFV = 20%/100 = 0.20
- * TFE = 10%/100 = 0.10
- * TFA = 05%/100 = 0.05

Desarrollo

$$\begin{aligned}
 PV &= 40,000(1 + 0.20)(1 + 0.10)(1 + 0.05) \\
 PV &= 40,000(1.20)(1.10)(1.05) \\
 &= 40,000(1.20) = 48,000 \\
 &= 48,000(1.10) = 52,800 \\
 &= 52,800(1.05) = 55,440 \\
 PV &= 55,440.
 \end{aligned}$$

Cuadro del presupuesto sumario de ventas

Ventas reales del año anterior -----\$40,000 + FV, por contratos y pedidos especiales, publicidad y comisión.

$\$40,000 * 0.20 = \text{-----} 8,000 = \text{Presupuesto con FV -----} 48,000 + \text{FE, por inflación y devaluación monetaria.}$

$\$48,000 * 0.10 = \text{-----} 4,800 = \text{Presupuesto con FE -----} 52,800$

+ FA, cambio de política de producción, nueva política de mercados, etcétera.

$\$52,800 * 0.05 = \text{-----} 2,640 = \text{Presupuesto sumario de ventas-----} \$55,440.$

Caso práctico 2

La compañía Pegaso de Altamira vendió \$4,000,000.00, ¿cuál será el PV sumario para el siguiente año si se espera una TFV del 25% más comisiones y publicidad; y una TFE del 15% por efectos de devaluación de moneda?



Bibliografía

Champagne, D. W., Goldman, R. M., 1975, *Handbook for Managing Individualized Learning in the Classroom*, Englewood Cliffs (Educational Technology Publications), pp. 5–201.

El marketing ha muerto, venketing Juan Carlos (Madrid) (enero 2011)

Hulbert, James M., *Mercadotecnia, una perspectiva estratégica*, McGraw-Hill, 2009.

Metzner, R. C., 1980, *The Core Package*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey (Educational Technology Publications), pp. 107. El tema central de los *core packages* son tareas (formuladas por escrito) de una disciplina especial que presentan un tema ligado a las demás asignaturas. Los *core packages* contienen además de los recursos y medios de ayuda que se requieren (o pueden ser utilizados) para solucionar las tareas.

Poppe, F. C., *50 reglas para mantener contentos a sus clientes*, McGraw-Hill, 2009.

Race P., 1989, 1990, *The Open Learning Handbook, Selecting and Supporting Open Learning Materials*, Londres (Kogan Page)/Nueva York (Nichols Publishing), p. 156. Referencias para navegar en Internet por sitios relacionados con este método.

Bibliografía

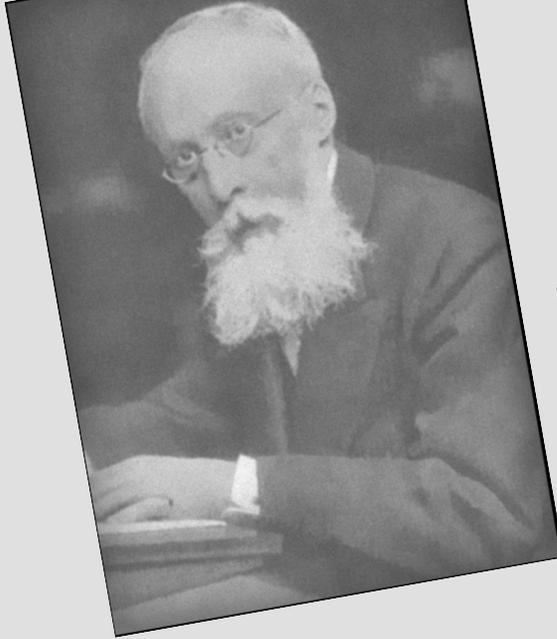
<http://www.infomipyme.com/docs/gt/offline/ventas.htm>

www.venderomorir.com

<http://www.promonegocios.net/>

Revista *Benchmark*.

<http://es.wikipedia.org/>



En este mundo competitivo,
cambiante, globalizado,
permanentemente estamos
negociando.

Arturo Graf,
poeta italiano, profesor en
la Universidad de Nápoles,
1848-1913

Objetivos

Al término de este capítulo el lector deberá aprender:

- ¿Por qué el diseño organizacional es tan importante en el logro de metas organizacionales, la diferencia entre estructuras mecanistas y orgánicas?
- ¿Qué se entiende por organización informal, así como la naturaleza dinámica de la organización de la fuerza de ventas?

10

ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS



Introducción

El proceso de administrar la organización de ventas es el segundo paso después de la planeación, cuando decimos organización indicamos el establecimiento de relaciones entre los vendedores y la asignación de actividades para cumplir con las cuotas de ventas expresadas en los planes.

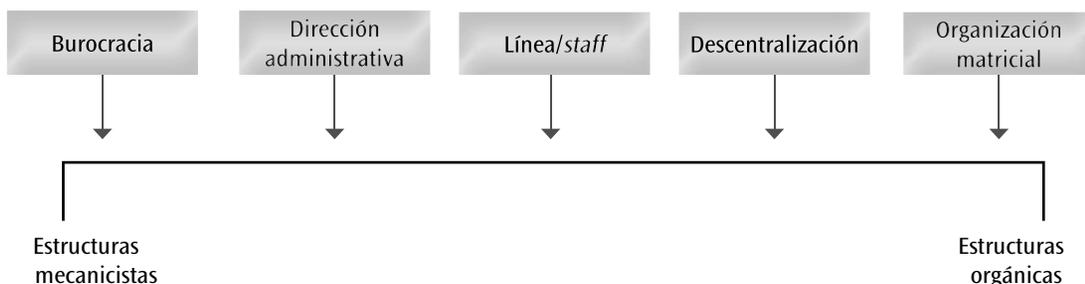
El propósito de la organización

La estructura organizacional de una empresa juega un papel muy importante en el éxito de las ventas. Establece qué tan bien se coordinan las actividades para servir a un cliente de manera rentable y qué tan rápido puede una organización adaptarse a los cambios abruptos del mercado, el propósito de una organización de ventas es facilitar el logro de metas y objetivos comerciales al realizar los siguientes puntos.

1. **Reconocer las necesidades del mercado.** Ésta es un función crítica de la organización, se trata del inicio de toda operación de ventas, que es acotar el tiempo que el gerente necesita para evaluar alguna situación de mercado y resolverla.
2. **Ordenar las acciones de manera eficiente.** La eficiencia es el resultado de la especialización de la rutina, el reto es obtener la flexibilidad necesaria que la burocracia de la organización permita.
3. **Crear conductos de comunicación.** La estructura de la organización debe propiciar canales abiertos de comunicación con los clientes y empleados, en sí con todos los hombres y mujeres relacionados con la compañía. Sin una retroalimentación la organización puede volverse insensible.

Teorías de la organización

Los diferentes grados de flexibilidad se asocian con varias estructuras organizacionales; por ejemplo, la mecanicista es una estructura organizacional rígida, en tanto que una estructura orgánica expresa un estructura flexible, como se muestra a continuación.



Burocracia. La burocracia simboliza la ineficiencia de los números rojos, lo que Marx Weber, sociólogo alemán, concibió en el modelo burocrático como la estructura organizacional ideal; esto se diseñó para aumentar la racionalidad de la toma de decisiones al erradicar el arbitrio individual

para que se tratara a todos los clientes y los empleados de manera eficiente y justa. El ejemplo clásico de esta estructura son las organizaciones gubernamentales que manejan grandes números de personas de manera equitativa aunque casi nunca lo logran. Estas estructuras según Weber deben incluir los siguientes puntos.

- ▶ **Especialización en el trabajo de las tareas organizacionales.** Se orientan por metas y dividen en especialidades funcionales a individuos a los que se les asignan trabajos específicos. Por ejemplo, los gerentes de ventas pueden asignar un segmento de clientes a un vendedor, cuentas clave o nacionales.
- ▶ **Jerarquía de la autoridad bien definida.** Los gerentes en la burocracia se ordenan jerárquicamente de manera que cada uno controle un nivel inferior.
- ▶ **Responsabilidad y autoridad claramente definida.** Las descripciones de puestos detallan los límites de responsabilidad de cada gerente y asignan autoridad medida.
- ▶ **Sistemas de reglas y procedimientos para asegurar la consistencia en la toma de decisiones.** Se guía a los gerentes con políticas y procedimientos explícitos.
- ▶ **Impersonalidad de las relaciones.** Se enfatiza el análisis lógico de situaciones, no de emociones, para que se trate a todos de manera igual.
- ▶ **Ascensos que se basan en las capacidades.** Se busca a personas calificadas para los puestos porque los ascensos se basan en la aptitud y el desempeño.
- ▶ **Centralización de la autoridad.** Los problemas de la coordinación se minimizan al concentrar la autoridad en los niveles superiores de la jerarquía.
- ▶ **Registro de escritos.** Se asegura de las decisiones en acciones uniformes al mantener archivos escritos de decisiones anteriores.

No existe una organización burocrática pura, en la práctica se ha obtenido suficiente experiencia con organizaciones que poseen diferentes grados de burocracia, donde se identifican algunos aspectos positivos y negativos.

Gerencia administrativa. De acuerdo con los teóricos Fayol, Urwick, Mooney y Reiley la tarea esencial de los gerentes es dirigir el uso de los recursos escasos para lograr los objetivos organizacionales. Los teóricos de la administración gerencial han desarrollado varios principios empíricos útiles.

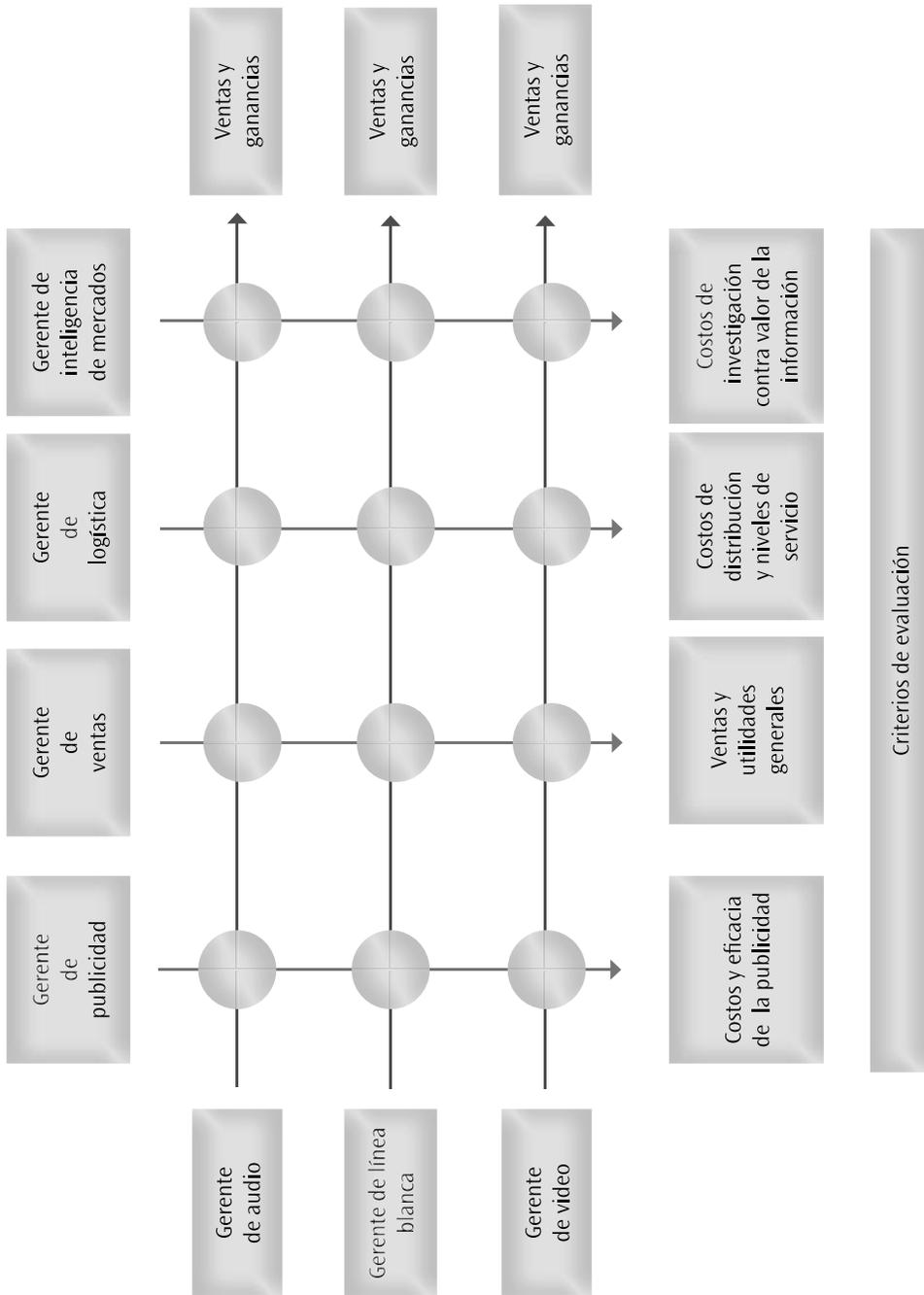
- ▶ **Coordinación,** deben de ordenarse todas las actividades para asegurar que las funciones trabajen en un mismo sentido.
- ▶ **Unidad de mando,** los subordinados sólo deben reportar a un superior.
- ▶ **Unidad de dirección,** los esfuerzos organizacionales deben dirigirse a un mismo objetivo.
- ▶ **Alcance del control,** existe un número óptimo de subordinados que un gerente puede controlar.
- ▶ **Especialización del trabajo,** la división en el trabajo en pequeños componentes aumenta la eficiencia y productividad de los individuos.
- ▶ **Tramo de control,** una jerarquía de autoridad que identifique los canales de comunicación debe conectar todos los trabajos en la organización de arriba hacia abajo.

Línea o staff. Prototipo de organización que pretende aprovechar los aspectos positivos de la organización lineal y funcional. En ella, el director general o los ejecutivos superiores disponen de un grupo de especialistas o asesores, el *staff* o estado mayor, que no tienen ninguna autoridad directa sobre los altos directivos, mandos intermedios o empleados. El director o jefe del *staff* sólo ejerce la autoridad sobre los miembros de su equipo.

Descentralización. Se inicia en la década de 1920, con reorganizaciones exitosas como la de General Motors o Du Pont; sin embargo, pocas compañías siguieron su ejemplo hasta varias décadas después, probablemente porque pensaron que la descentralización sólo era efectiva en las grandes corporaciones.

Organización matricial. Una de las estructuras más recientes es la organización de matriz desarrollada en la industria aeroespacial para enfrentar el rápido cambio tecnológico y el desarrollo de nuevos productos. Se descubrió que en los proyectos de desarrollo de nuevos productos la creatividad y la flexibilidad eran críticas ya que podrían lograrse mejor si la estructura se diseñaba alrededor de las habilidades y conocimientos individuales, en lugar de un puesto formal. Como se ve en el ejemplo siguiente.

Organización tipo matriz enfocada a productos o proyectos
Vp. de mercadotecnia



Esencia de la organización

Una empresa debe identificar las actividades sustantivas de las no relacionadas, después podrá delegar la autoridad y la responsabilidad de la actividad a individuos específicos, deben designarse varias líneas de autoridad para que todo empleado conozca las relaciones superiores e inferiores, quién es responsable de qué y ante quién, qué es cada puesto y quién supervisa a quién. Por último, es necesario cierto control sobre estas actividades, lo cual significa ver que los resultados de las operaciones estén tan cerca como sea posible de las expectativas, de lo contrario habrá que emprender una acción correctiva cuando sea necesario. Las actividades pueden ser de tres categorías mismas que se señalan a continuación.

1. **Funciones.** Producción, ventas, publicidad, personal y finanzas.
2. **Productos.** Insecticidas, fertilizantes, carbón, petróleo, productos químicos.
3. **Áreas geográficas.** Noroeste, norte noreste, centro, sur, sureste.

En ocasiones, una empresa grande de ventas tendrá una subdivisión adicional para ciertos tipos de clientes como en las grandes industrias o por la posición en el canal de distribución, como cadena de menudeo y tiendas de departamentos, distribuidores industriales y mayoristas.

Las organizaciones necesitan ser flexibles y sensibles a las condiciones cambiantes del mercado, en el caso de que una empresa sea grande o crezca en su estructura, por lo general, surgen cambios.

Un cambio en los objetivos o una estrategia diferente a la planteada conducen a una organización distinta de las operaciones. Se utilizan organigramas formales por parte de la mayoría de las empresas para definir sus obligaciones y líneas de autoridad; sin embargo, se omite mostrar las relaciones y el flujo de las comunicaciones informales que también afectan el funcionamiento de la organización.

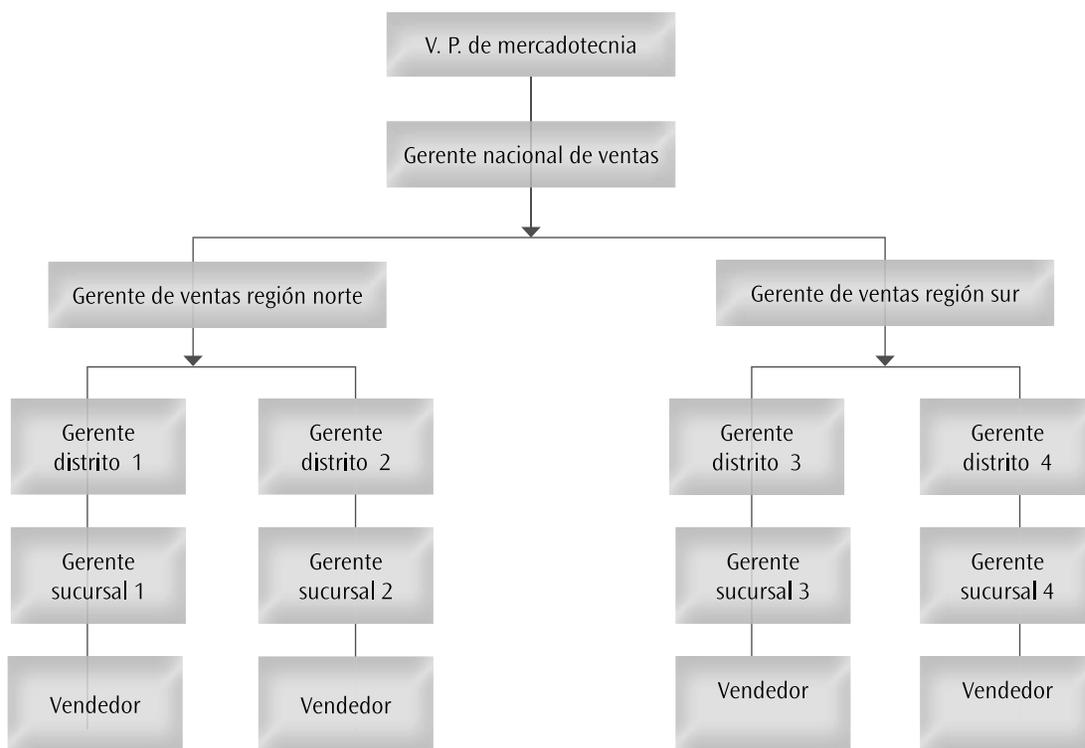
El tamaño, la situación financiera, el tipo de operación, las habilidades especiales de los ejecutivos, los hábitos de compra conducen a estructuras diferentes; por esa razón no hay dos estructuras iguales en las empresas aun siendo del mismo ramo. Claro que existen ciertas particularidades comunes en todas las organizaciones.

Clases de organizaciones

Todo depende de los objetivos de cada organización o empresa, ya que de eso depende cómo se estructura cada una; sin embargo, la gran mayoría, el 80%, entran en cualquiera de estas tres clases: lineal, lineal y de *staff* o funcional, e informal. Se pueden desarrollar modificaciones a esta clase de organización si la gerencia ve la necesidad de descentralizarse u organizarse por producto, cliente, actividad, territorio o una combinación de éstas. Además, toda la organización tiene una red informal.

Organización lineal. Es el modelo más simple de la organización, así como el que más se usa en las pequeñas y medianas empresas. Por lo general, lo firman unos cuantos gerentes que ejercen su autoridad sobre áreas específicas del negocio, como producción, finanzas o ventas. Cuando la empresa es pequeña y los gerentes interactúan es común que la organización sea lineal; lo que tiende a sobresaturar a los gerentes que son responsables del sobrenúmero de responsabilidades, por lo que se hace muy lenta la toma de decisiones y los subordinados se frustran con demasiada frecuencia. Como vemos en el siguiente ejemplo.

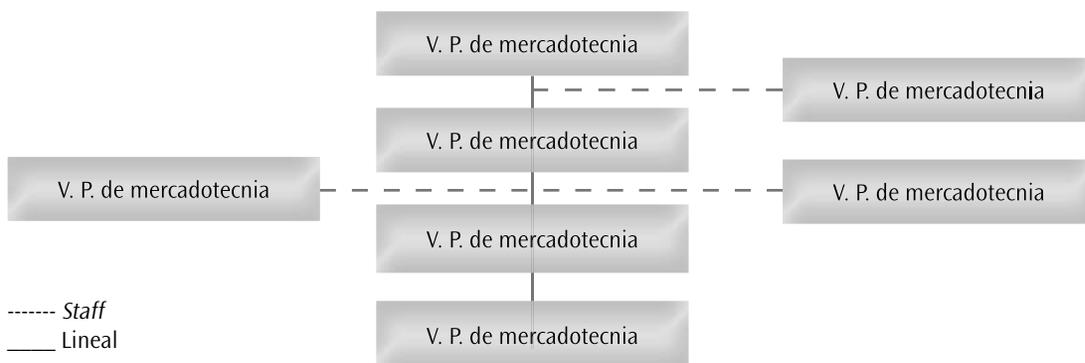
Organización lineal sencilla de ventas



Organización lineal y de *staff*. Este tipo de estructura crea más áreas funcionales y añade asistentes al *staff* para lograr muchas actividades de soporte especializado para los gerentes de línea como el pronóstico de ventas o la investigación de mercados. Por lo general, un gerente de ventas debe encabezar el departamento, mientras que el personal de *staff* le proporciona habilidades especializadas; lo anterior permite trabajar a la fuerza de ventas. Mientras los gerentes de línea tienen autoridad directa sobre otros para realizar las operaciones de la organización, los gerentes *staff* sólo pueden hacer recomendaciones o ayudar a los gerentes de línea.

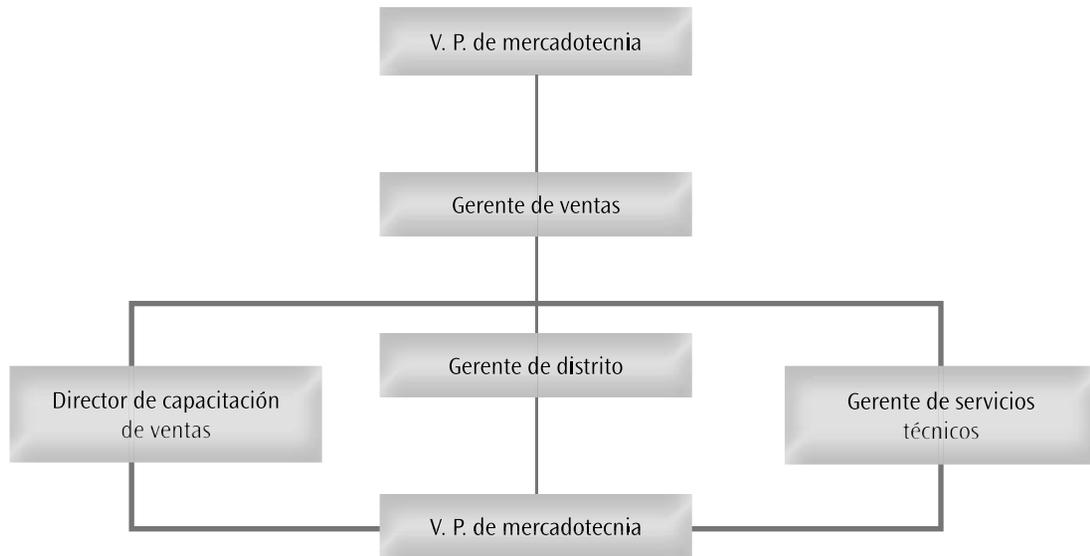
Veamos un ejemplo de una estructura organizacional lineal y de *staff*.

Organigrama lineal y de *staff* de ventas



Organización funcional. En una organización funcional el especialista de *staff* tiene la autoridad para controlar sus funciones, de acuerdo con lo que ilustra en el cuadro siguiente.

Organización de ventas orientada a la función



En este cuadro vemos cómo el gerente de ventas dirige a los vendedores a través de los gerentes de distrito; el director de capacitación tiene autoridad sobre los vendedores para toda la capacitación y el gerente de servicio técnico ejerce autoridad lineal sobre la fuerza de ventas al proporcionar servicios técnicos. En la estructura funcional cada gerente es un especialista calificado, cuyo trabajo es asegurarse de que sus funciones se realicen. Esta estructura es confusa y frustrante para los vendedores que deben reportar a varios jefes.

Organización informal. La estructura de la organización informal es la malla con la que se hacen las cosas. Una empresa es dinámica y se ajusta a sí misma; encuentra los métodos más eficaces para realizar sus tareas con pocas referencias, como se supone que los trabajos deben hacerse. Los empleados tienden a adaptarse a la manera en que la organización trabaja en realidad; más que como el esquema organizacional dice que lo hace. El poder real y la autoridad en una organización pueden pertenecer a un gerente *staff* fuerte o de línea de menos nivel, que trabaja con gerentes de más alto rango, débiles o menos competentes. En una agencia de publicidad, para ser exactos la segunda en facturación en México, un director de cuentas y un director creativo tenían tal influencia sobre el personal que durante casi seis años dirigieron los destinos de la agencia hasta que no pudieron seguir, por lo que los contrataron para otra agencia de publicidad, pues su influencia era superior a la del director general. La manera en que una organización funciona se refleja, a fin de cuentas, en el esquema organizacional, pero esto puede tardar muchos años.

Avance de los departamentos de ventas

Todas las empresas tienen tres funciones, deben:

1. Producir productos o servicios (producción).
2. Venderlos (ventas).
3. Administrar el dinero (finanzas).

La organización de la fuerza de ventas juega un papel muy importante en el éxito de cualquier empresa, esto se relaciona con lo rápido que se pueda adaptar al ambiente de mercadotecnia.

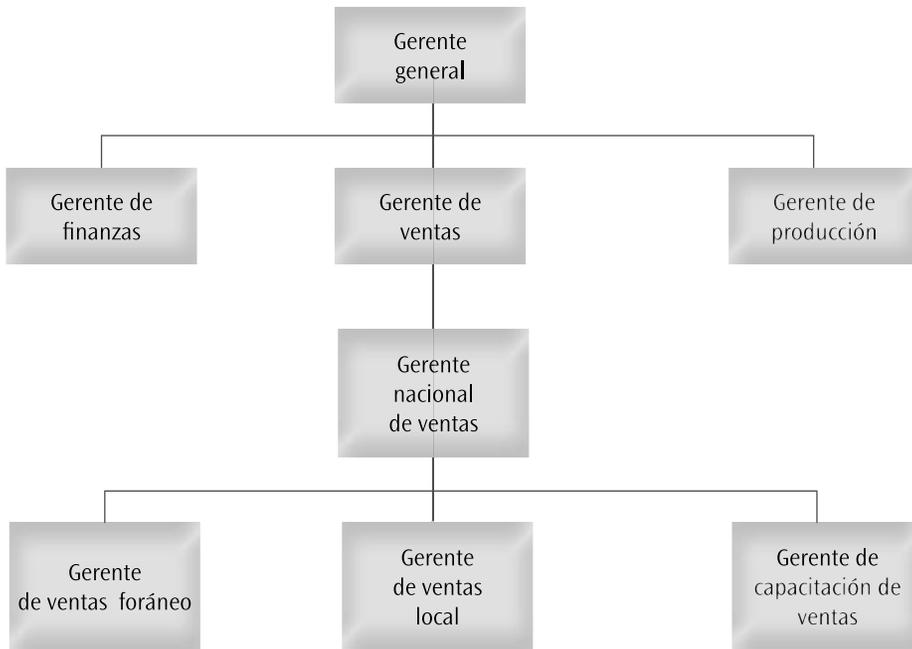
Existen varios factores que influyen en la estructura de un departamento de ventas, éstos son los siguientes.

- ▶ Filosofía de la alta gerencia y la actitud hacia las funciones de ventas.
- ▶ Los objetivos de la compañía.
- ▶ Recursos.
- ▶ Posición competitiva.
- ▶ El ambiente de mercadotecnia.

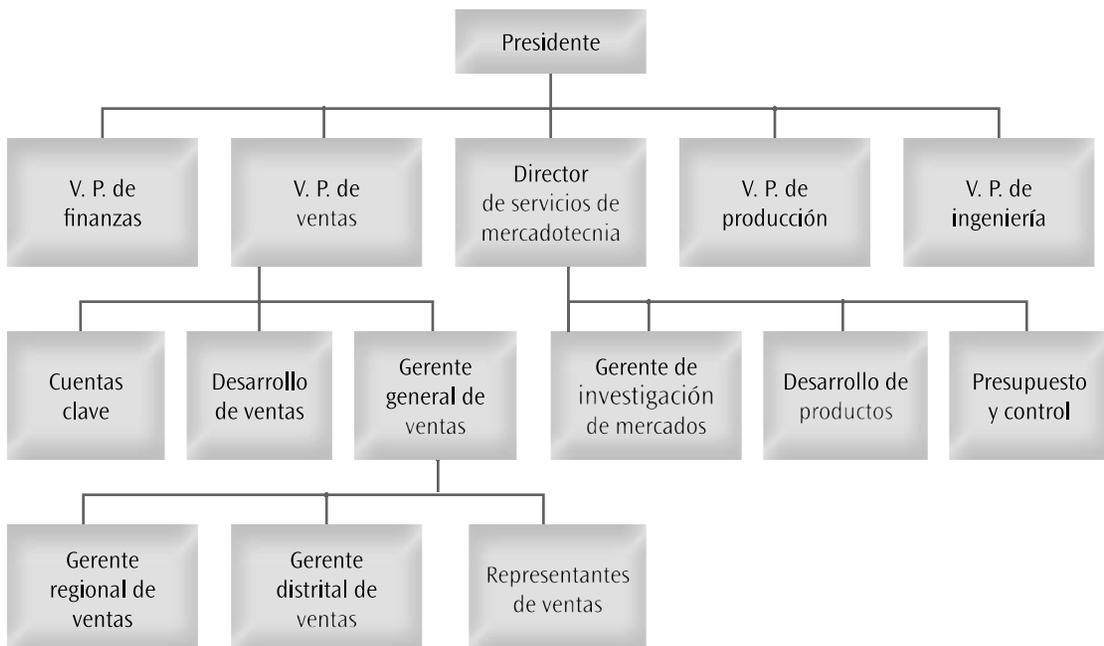
El objetivo primordial del departamento de mercadotecnia es facilitar el logro de los objetivos organizacionales y hacer que sea más fácil la venta; esto debe considerarse cuando se diseñe cualquier organización.

Los departamentos de ventas han evolucionado a través de cinco etapas.

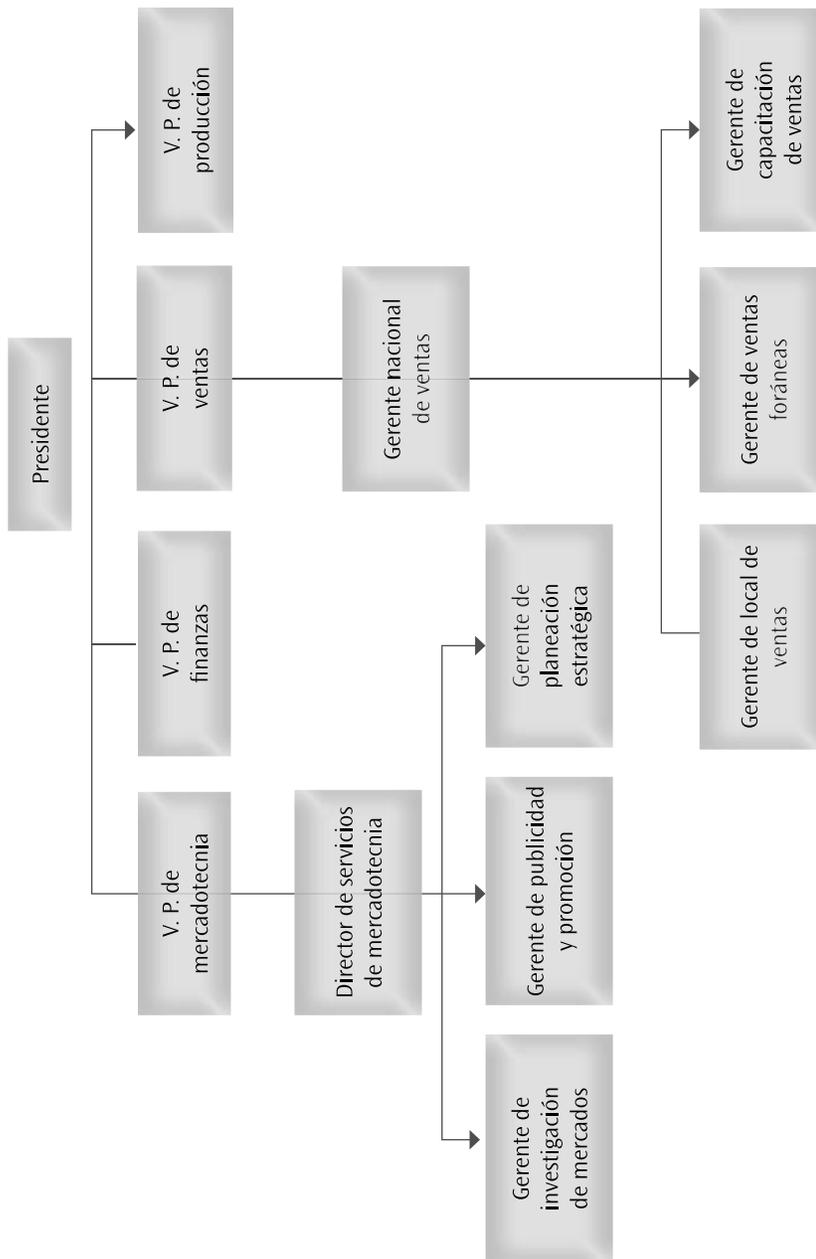
1. **Departamento sencillo de ventas.** Al frente de este departamento está un director o gerente de ventas que se encarga de la fuerza de ventas y también, de vez en cuando, realiza una. En una empresa pequeña o PYME es muy normal que este gerente realice todas las actividades de mercadotecnia cuando la empresa necesita una investigación, una campaña promocional o publicitaria; es el gerente de ventas quien la solicita o la realiza. El único inconveniente es cuando la empresa crece, ya que las actividades del gerente de ventas se multiplican. En general, las grandes empresas tienen vendedores de tiempo completo que son responsables de la venta; sin embargo, las pequeñas empresas, que por su tamaño tratan de minimizar costos, usan corredores, vendedores independientes o representantes de ventas bajo comisiones. A continuación mostramos un organigrama de un departamento sencillo de ventas.



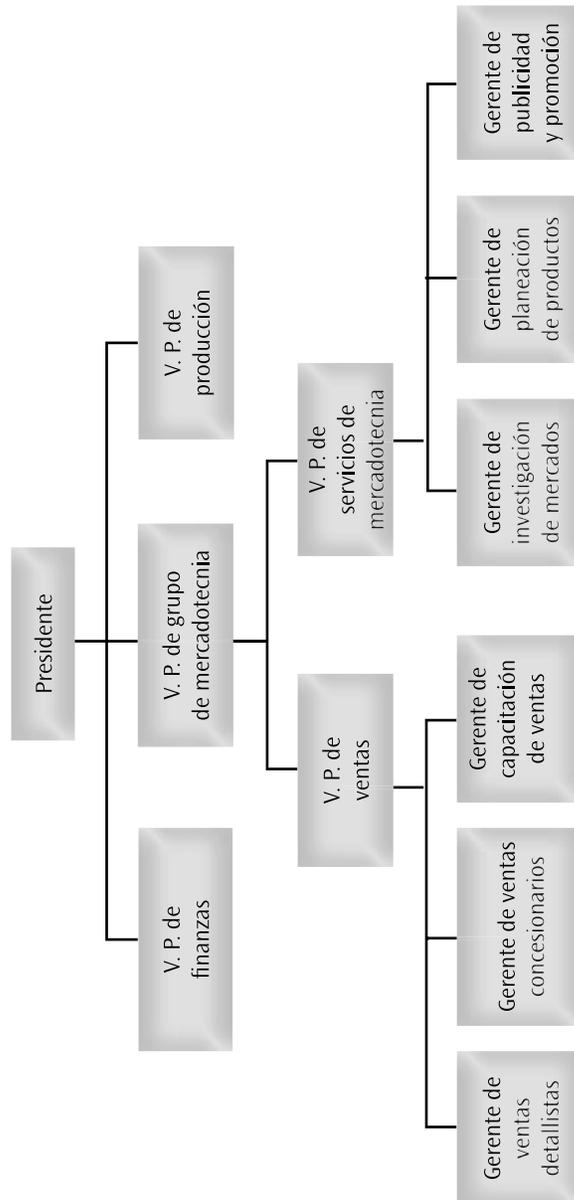
2. **Departamento de ventas con funciones auxiliares.** En cuanto la empresa empieza a crecer es menester incluir las funciones necesarias de mercadeo como investigación de mercados, publicidad, desarrollo de nuevos productos, servicios al cliente, etcétera. Por lo que la empresa necesita emplear especialistas de tiempo completo para realizar estas funciones y se establece un nuevo departamento de servicio de mercadotecnia que agrupa estas funciones. Como vemos en el siguiente organigrama.



3. **Departamento separado de mercadotecnia.** Cuando las ventas crecen, la jerarquía y complicación de las actividades de mercadotecnia son infinitamente mayores, por lo que es necesario hacer una separación de esas actividades. Hay que organizarlas de manera aislada, ya que su función independiente es de vital importancia. Ahora la compañía tendrá un responsable de ventas como un responsable de mercadotecnia, como se aprecia en el siguiente organigrama.



4. **Departamento de mercadotecnia actual.** La relación del vicepresidente de mercadotecnia y el de ventas es una relación conflictiva debido a la rivalidad de actividades, ya que el V. P. de mercadotecnia trata de controlar todas sus funciones lo que afecta la satisfacción del cliente, en tanto que el vicepresidente de ventas percibe que la fuerza de ventas se ha destituido de su función principal hasta que sólo es parte de la mezcla de mercadotecnia. El vicepresidente tiene una visión a largo plazo en la satisfacción del cliente mientras tanto el vicepresidente de ventas tiene una función de corto plazo, ya que las ventas deben realizarse día a día para lograr los objetivos de la empresa. Para resolver este conflicto se pasa a la etapa en donde el de ventas reporta al de mercadotecnia, como se ve en el siguiente organigrama.



5. **Departamento de mercadotecnia futurista o progresista.** No obstante que una empresa puede tener un departamento de mercadotecnia separado, como en el caso anterior, tal vez no ha llegado a ser un compañía o empresa modernista de mercadotecnia a menos que la alta gerencia vea esta área como la función más importante (esto sucede cuando el director general de la empresa procede del área de mercadotecnia) no como un función más. El papel de la mercadotecnia es crítico, ya que es un actividad estratégica que se orienta a realizar actividades para sobrevivir; en suma esto es satisfacer a los clientes al obtener provecho o beneficios en el proceso. Los demás departamentos de la empresa deben actuar como revisores del proceso de mercadotecnia para que todo funcione a la perfección. Se entiende que otros vicepresidentes se resistan a que todas las funciones de la empresa se deben orientar a la satisfacción del cliente final, esto requiere el convencimiento y apoyo del director general para mantener una perspectiva de logro de metas y objetivos de la empresa. Lo que podemos ver en el siguiente cuadro.

Conflictos entre mercadotecnia y otros departamentos

Otros departamentos	Su énfasis en	Énfasis de mercadotecnia
Ingeniería	Líder de diseño por largo tiempo, características funcionales, pocos modelos, componentes estándar	Tiempo líder de diseño corto, características de ventas, muchos modelos, componentes a la medida
Compras	Partes estándar, precios del material, tamaño económico del lote, compra a intervalos no frecuentes	Partes no estándar, calidad del material, tamaños grandes del lote para evitar que se agoten productos, compra inmediata para las necesidades del cliente
Producción	Tiempo prolongado de líder de producción, largas corridas con pocos modelos, ningún cambio en los modelos, pedido estándar, facilidad de manufactura, control promedio de calidad	Líder de producción por largo tiempo, corridas cortas de producción con muchos modelos, cambios frecuentes de modelos, pedidos del cliente, apariencia estética, estricto control de calidad
Inventarios	Artículos que se mueven rápido, línea angosta de productos, niveles económicos de existencia	Amplia línea de productos, altos niveles de existencia
Finanzas	Racionales, estrictos para gastar presupuestos estrictos y limitados	Amplia línea de productos, altos niveles de existencia
Contabilidad	Transacciones estándar, pocos reportes, reportes orientados a los gastos	Descuentos y términos especiales, muchos informes, informes funcionales orientados a costos
Crédito	Revelaciones financieras completas, riesgo de crédito por lote, términos estrictos de crédito, procedimientos estrictos de cobro	Análisis mínimo del crédito de los clientes, riesgo medio de crédito, términos fáciles de crédito, procedimientos fáciles de cobro

Fuente: Philip Kotler, *Management analysis, planning and control*, Prentice Hall.

Pasos para construir una organización ganadora de ventas

De acuerdo con Kevin Davis, especialista en ventas, es importante lo siguiente. Sostiene que hay que realizar nueve pasos para construir una organización ganadora de ventas, dejamos aquí su crónica.

¿Está tu equipo de ventas muy por debajo de alcanzar su potencial? Éste era mi caso. El trabajo de mi gerente de ventas era de primera, hace casi 20 años, yo heredé un equipo de 10 personas de ventas que casi estaba muerto con 64 oficinas. Nuestro único vendedor estrella era un veterano de 18 años con la empresa. Ninguno de los otros nueve tenía más de un año de experiencia en el área. Obviamente, realizaban su trabajo por debajo de los estándares. La actitud de la oficina era lamentable. He oído muchas excusas debido a su pobre desempeño como: territorio pésimo y nuestros precios son demasiado altos. Pero en realidad, lo que a los vendedores les faltaba era un modelo de éxito, el cual no teníamos.

Dieciocho meses más tarde la oficina había logrado el número cinco, después de haber conseguido el mayor incremento en las ventas de cualquier época de la empresa. Tal vez algunas de estas estrategias que utilicé le ayudarán a mejorar el rendimiento de su equipo.

Paso 1. No hacer nada

Cuando llegas por primera vez a la escena de una oficina de ventas en peligro, no hagas nada. Tómate el tiempo necesario para comprender la situación de tu empresa, obtén información sobre las personas involucradas, y...

Paso 2. Analizar los problemas

Mi principal problema era que mis vendedores no creían en sí mismos. Que no habían experimentado aún el éxito, y no había un modelo a seguir, ningún vendedor podría decir, "que alguien como yo que tenga éxito".

Puedes pensar: "ese, no es mi papel, cómo voy dar un ejemplo de liderazgo". Y, por supuesto, la respuesta es sí. Pero el ejemplo es que tu gente no es lo suficientemente apta, porque muchos vendedores emularan las acciones de sus compañeros. Dado que muchos juegan a seguir al líder, entonces tienes que preguntarte, ¿qué hacen tus vendedores con menos experiencia? y ¿qué clase de ejemplo son estos líderes? Puedes obtener el máximo rendimiento de los vendedores promedio si consigues que emulen los hábitos de éxito del los vendedores más encumbrados, necesitas encontrar un líder en ventas.

Paso 3. Encuentra tu modelo de éxito

En los deportes, cuando un jugador asume un papel de liderazgo de un equipo se le llama la intensificación del éxito. Con suerte, ya tienes unos cuantos jugadores capaces de dar un paso hacia arriba. Si es así, habla con ellos. Ayúdales a ver la importancia de su ejemplo de éxito y pídeles que compartan más de sus conocimientos y experiencias con los vendedores menos experimentados. Por desgracia, tuve que contratar a un nuevo vendedor para ser mi modelo de éxito, porque nadie más era capaz de ese liderazgo. Yo sabía que mi recompensa podría ser la reversión de la tendencia a la baja en el rendimiento del área de ventas.

Ya tenía mi nuevo líder, Bill Zeeb y les dije a mis vendedores, hagan exactamente lo que les enseñe Bill y tendrán éxito. Bill sabía que contaba con él y no me defraudó. En su cuarto mes, produjo un doscientos por ciento arriba de la cuota. Durante esa noche, la actitud en la oficina cambió de dar excusas de los malos resultados a preguntarse, ¿qué es eso que está haciendo Bill? La actuación de Bill obligó a los otros a verse un en espejo y decirse "yo puedo hacer lo que Bill". Ese fue el día en que los vendedores promedio aceptaron la responsabilidad por sus malos resultados.

Paso 4. No tolerar un rendimiento de ventas mediocre

Tienes que decidir que no tolerarás comportamientos de ventas mediocres. Con frecuencia, los vendedores de mal desempeño se les permite continuar su camino sin brillo. Un buen administrador puede no querer hacer frente a la molestia de contratar a un reemplazo o evitar la confrontación. Éste es un gran error. Un gerente de ventas exitoso no ata el barco a un marinero pobre. En cambio, los gerentes exitosos toman el toro por los cuernos *hands on*. El papel de gerente es proporcionar el entrenamiento y la formación que necesita para mejorar el rendimiento.

Tu objetivo es llevar adelante a los que van a la zaga, lo que yo llamo: la intersección de la elección. Eso, quiero decir en el bajo rendimiento se debe tomar una decisión ya sea: a) comprometerse a realizar las conductas y actividades necesarias, o bien, b) dejar la compañía inmediatamente.

Una vez mi jefe me dijo "sólo hay una cosa peor que alguien que se cierra y se va", y eso es alguien que se cierra y se queda. La pregunta clave es si tú supieras lo que sabes ahora, ¿habría alguien en tu equipo que no se eliminaría? Si es así, manos a la obra *hands on* y acompaña a esa persona a la intersección de su elección.

Paso 5. Instalación de las normas de rendimiento

Hay que comunicar al equipo tus expectativas. Así que a elevar el listón y que todo el mundo conozca las normas de comportamiento, para lograr resultados. Un estándar de comportamiento, por ejemplo, podría ser llegar a la oficina cada mañana antes de las 8:00 a.m. Un estándar de la actividad podría ser la de hacer un mínimo de 25 llamadas telefónicas de prospección todos los días. Un estándar de resultado podría ser que un representante de ventas de siete a nueve meses de experiencia, debe vender un mínimo de \$50,000.00 por mes. Sobre las normas de los resultados te recomiendo establecer dos. Una es mantener tu puesto estándar de trabajo. Los vendedores que están por debajo del nivel mínimo por un periodo de tres meses que sean puestos a prueba. Si las ventas no llegan en el próximo trimestre a la meta, esa persona debe ser despedida. Otra norma de rendimiento, es por supuesto, una cuota mayor de ventas.

Paso 6. Despide a aquellos por debajo de los estándares mínimos

Despide a aquellos que tengan los estándares por debajo del mínimo. Tu fuerza de ventas se preguntara, ¿qué quiere decir? La primera persona que despidas enviará un mensaje fuerte y claro: las normas de funcionamiento se cumplirán. Si no las cumplen, carecen de sentido.

Paso 7. El entrenador y un poco más

No seas un jinete de escritorio, sal a trabajar con tus vendedores. Es la única manera de hacer crecer a tu gente y tu negocio.

Paso 8. Fomentar una mejor calidad de vida

Hemos instituido una serie de concursos centrada en los objetivos del equipo. Por ejemplo, si llegamos a nuestra meta de oficina, jugamos un partido de golf. Esto provocó que todos se emparejaran e hicieran un montón de llamadas de ventas para generar clientes potenciales. Los vendedores que recibieron los niveles más bajos tenían que pagar al grupo con un *sketch* cómico. Fue sorprendente cómo algunos de los *sketches* eran muy creativos. El resultado: las ventas promedio por vendedor se duplicaron y la facturación se incrementó en un 45%.

Paso 9: Sepa lo que cada vendedor quiere

Esto es muy complejo, pero cada persona tiene sus motivaciones. Tu trabajo es averiguar lo que quieren y ayudarles a conseguirlo. Siéntate con cada vendedor. Trata de aprender algo acerca de cada uno: ¿cuáles son sus objetivos con la empresa y más allá? ¿Cuál es su pasado? ¿Cómo puedes ayudar a ser, tener y hacer algo más? Por ejemplo, uno de mis vendedores quería comprar una casa, mientras que otro quería jugar en los 10 campos de golf más famosos en el mundo. Dos objetivos muy diferentes, pero ambos se pueden lograr más rápido con una cuota superior para el vendedor.

Los cinco errores más grandes que un gerente de ventas puede cometer

1. Centrarse en cerrar acuerdos en lugar de desarrollar a los vendedores.
2. Los vendedores buscan más llamadas en lugar de una llamada mejor.
3. Pasan mucho tiempo secuestrados en su oficina, en lugar de trabajar e interactuar con los vendedores.
4. Asumir que se han formado, ellos saben cómo vender.
5. No uses lenguaje común de la venta para el diagnóstico de las oportunidades.

La dirección de ventas

Un vendedor con suficientes cualidades puede aspirar a llegar a ser jefe o director de ventas y eventualmente puede ser director general de la empresa, ya que el 70% de los directores generales de la empresa provienen del área comercial (ventas y mercadotecnia) debido a que saben competir y la mayoría tienen una visión estratégica del mercado, lo que de suyo es una ventaja competitiva contra cualquier otro ejecutivo de cualquier otra área.

Importancia del jefe de ventas. El jefe de ventas moderno es un personaje que influye directamente en el éxito de una empresa y en el futuro de la economía de un país, dentro de su empresa tiene la responsabilidad de dirigir todas las actividades de venta y procurar que el producto, mercado y sistema de distribución sean estudiados, evaluados y mejorados de manera adecuada.

La labor del un jefe o director de ventas tiene un repercusión directa sobre la economía de un país. Cuando las ventas disminuyen se producen una serie de reacciones en cadena, se despiden a los empleados, disminuye su sueldo y tanto las industrias como comercios que vendían a esos empleados se ven afectadas de manera directa. Por el contrario, cuando las ventas aumentan hay necesidad de emplear más trabajadores, aumentan los sueldos y prosperan las empresas relacionadas con esa compañía.



Naturaleza de la dirección de ventas. Es una fase que implica aquellas actividades y funciones relativas a la distribución de productos o servicios. Éstas incluyen operaciones realizadas en la misma nación y en el extranjero, la expresión dirección de ventas y sus actividades varían según la empresa, el tipo de producto vendido o servicio prestado, las dimensiones del negocio y la estructura orgánica de cada organización.

Principales problemas de la dirección de ventas. La asociación de gerentes de ventas de la Ciudad de México intentó hallar una respuesta a la pregunta: ¿cuáles son los principales problemas en la actual dirección de ventas?, y obtuvieron que los problemas son los siguientes.

- ▶ ¿Cómo organizar y dirigir un equipo de vendedores?
- ▶ ¿Cómo seleccionar, contratar y adiestrar a los vendedores?
- ▶ ¿Cómo supervisar a los vendedores?
- ▶ ¿Cómo designar los territorios de ventas?
- ▶ ¿Cómo medir la efectividad de los vendedores?
- ▶ ¿Cómo retribuir a los vendedores?
- ▶ ¿Cómo establecer cuotas y presupuestos?

También son importantes los siguientes temas.

- ▶ Coordinación de ventas con publicidad.
- ▶ Determinación de los potenciales de mercado.
- ▶ Mantenimiento del cliente y las relaciones comerciales.
- ▶ Fomento de las relaciones públicas.
- ▶ Medición de las ventas fructíferas.

Podemos decir que las labores del director de ventas son las siguientes.

- ▶ Lugar en la organización. Reporta al director general.
- ▶ Responsabilidades concretas. Planeación de ventas a largo plazo (zonas de operación, mercados a conquistar, control y manejo de productos). Desarrollo del programa de ventas, organización y asesoramiento, ejecución del programa y administración general.

Actividades clave que distinguen a un buen director de ventas

Dirección ejecutiva de los vendedores	47%
Buena estructura orgánica	7%
Dirección y supervisión de vendedores	10%
Formación de vendedores e intermediarios	12%
Selección de vendedores	5%
Retribución de vendedores	7%
Prestar ayuda a vendedores	6%
RELACIONES CON EL CLIENTE	19%
Investigación de mercados	12%
Servicio al cliente	7%
Relaciones públicas generales	19%
Publicidad y promoción de ventas	15%
Relaciones públicas	4%
CONTROL DEL PRODUCTO	15%
Investigación y desarrollo del producto	11%
Estudio y estructura del precio	4%
TOTAL	100%

Fuente: *Sales Management*, abril de 2010.

La empresa Burton Bigelow ha identificado las labores principales del director de ventas moderno, se ven de esta manera.

1. Hechos, recopilar, analizar e interpretar.
2. Planes, proyectar el programa, incluir el quién, qué, cómo, cuándo y dónde.
3. Instrucción, aconsejar a los vendedores sobre los mejores métodos para desarrollar su trabajo.
4. Complementos, proporcionar los medios más adecuados para su labor.
5. Estímulos, presentar el programa con entusiasmo e iniciar al grupo a la acción.

6. Acción, ir a trabajar con voluntad.
7. Regulación, inspeccionar lo realizado, corregir defectos y complementar el trabajo.
8. Evaluación, hacer una valoración posterior del trabajo.

Evaluación de ventas por matrices

Desempeño del vendedor

En ventas, la gente exitosa no cree en la buena suerte, ellos trabajan duro para conseguir sus éxitos, tratan de maximizar su tiempo frente a un cliente potencial y son profesionales cuando se trata de generar una venta. Las matrices de ventas proveen un esquema en el que toda la gente de ventas puede evaluarse.

		Calidad de la llamada	
		Pobre	Buena
Número de llamadas hechas	Nivel del objetivo	1	2
	Bajo	3	4

- ▶ **El cuadrante 1.** El vendedor obtuvo un número importante de consumidores potenciales, pero la calidad de sus llamadas fue muy pobre, esto no le dará buenos resultados. Por lo general, este tipo de vendedor tiene que ser candidato a mayor entrenamiento o *coaching* de ventas. Hay una excepción para este diagnóstico, como lo demuestra la siguiente matriz, si el producto es bien conocido y muy promovido se venderá solo.
- ▶ **El cuadrante 2.** El vendedor debería ser una estrella de ventas. Si sus resultados no son buenos, entonces tal vez habrá algo de defectuoso en el producto o mal servicio, si lo comparamos con la competencia.
- ▶ **El cuadrante 3.** Cualquier vendedor en este cuadrante es un caso perdido, no es apto para este puesto, que busque otra actividad para desarrollarse.
- ▶ **El cuadrante 4.** Este vendedor pierde mucho tiempo en visitas de ventas o es necesario considerársele como quien planea el territorio.

Aquí algunas ideas para lograr el éxito

Incremente la calidad a través de uno de los siguientes puntos.

- ▶ Habilidades de presentación.
- ▶ Conocimiento de del producto o servicio.
- ▶ Explicación del análisis de beneficios.
- ▶ El uso de ayudas visuales.
- ▶ Mejorar el material promocional.
- ▶ Habilidades de venta, por ejemplo, no aceptar objeción y cierre fallido.
- ▶ Incremente la cantidad a través de uno de los siguientes puntos.
- ▶ Designación de mejores territorios.
- ▶ Planeación de rutas.
- ▶ Hábitos de trabajo.
- ▶ Mantiene récords de venta.
- ▶ Soporte administrativo.
- ▶ Tiempo gerencial.

Remuneración del vendedor

Éste es un problema interesante, cómo remunerar de la mejor manera al vendedor.

		Ventaja del producto/marca	
		Alto	Bajo
Promoción del producto/ marca	Alto	2	3
	Bajo	1	4

- ▶ **En el cuadrante 1.** Aquí el producto tiene muchas ventajas sobre el competidor, pero no es bien conocido porque no promueve bien. Por tanto, hay un trabajo real de ventas que hacer y el paquete de remuneración de salario y bonos comisión hace mucha falta.
- ▶ **En el cuadrante 2.** Aquí el producto tiene muchas desventajas.



Preguntas

1. ¿Por qué cree que los teóricos de la administración nombraron mecanicista y orgánico a los extremos estructurales?
2. Describa cómo puede armar una organización matriz para dirigir una asociación de mercadólogos, ¿cuáles serían las ventajas y desventajas?
3. ¿Qué clase de especialista podría ser el gerente de ventas?
4. Explique el concepto de centralizar y descentralizar.
5. Deduzca el tamaño ideal de la fuerza de ventas.

Caso práctico

Organización de una fuerza de ventas.

Caso Molino La Guadalupita

La Guadalupita es un productor de tortillas de maíz, el más exitoso en la delegación Xochimilco, de la Ciudad de México. También produce masa para elaborar tortillas, tiene 12 expendios distribuidos en esa delegación, sus ventas han sido de la siguiente manera.

Ventas totales en kg y pesos		
Año	kg	\$
2010	80,000	720,000
2009	135,555	1,219,999
2008	128,571	900,000
2007	128,571	900,000
2006	144,666	867,999

Al paso de los años La Guadalupita se convirtió en una compañía respetada pero pequeña en la industria de la tortilla, con un participación (SOM) del 6%; la línea de productos consiste en: tortilla blanca, amarilla, de nopal, *gourmet* y masa a granel. Este mercado es muy competitivo y sensible al precio. Con base en esta información, ¿qué tipo de organización de ventas propondría a la empresa?



Bibliografía

Adams T., *Los secretos del éxito en las ventas*, McGraw-Hill, 2009.

Hulbert, James M., *Mercadotecnia, una perspectiva estratégica*, McGraw-Hill, 2009.

Poppe F. C., *50 reglas para mantener contentos a sus clientes*, McGraw-Hill, 2009.

Páginas web

<http://www.infomipyme.com/docs/gt/offline/ventas.htm>

www.venderomorir.com

<http://www.promonegocios.net/>



El secreto del éxito es saber algo que nadie más sabe.

*Aristóteles Onassis,
magnate griego de la industria
naviera, 1906-1975*

Objetivos

Al término de este capítulo el lector deberá aprender:

- El proceso para reclutar a un vendedor
- ¿Cuáles son sus derechos y capacidades necesarias (competencias profesionales) para cubrir el puesto?
- Conocerá las decisiones de los gerentes de ventas cuando seleccionan un elemento

11

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS



Introducción

Esta etapa, en la administración de una fuerza de ventas, es el origen de un vendedor y si aquí no se hace bien la selección, entonces la fuerza de ventas será mediocre con resultados medianos que no llevarán al crecimiento de la empresa. La selección y reclutamiento de vendedores es una actividad científica y son los fundamentos en los que se basan las ventas profesionales. Cuando estos fundamentos son inadecuados se produce un volumen de ventas poco satisfactorio, además de alta rotación de vendedores, beneficios escasos y clientes insatisfechos.

Importancia del reclutamiento

Es la responsabilidad más importante del gerente de ventas, puesto que para los clientes y vendedores esto es la empresa, además de que está formada por vendedores. Lo que estos últimos dicen, cómo se comportan, actúan, se ven, son factores que influirán en el éxito de la empresa. Si hacemos una comparación con otras áreas veremos su importancia; si el departamento de contabilidad no se viste bien, no habla bien, o no se comportan bien, no importa mucho mientras hagan bien, sus cargos y abonos.

A través del tiempo, el reclutamiento de la fuerza de ventas se ha vuelto cada día más importante y la razón de esto es que el costo de reclutar a un vendedor se ha elevado considerablemente. Otra razón más, es que los códigos de oportunidad para emplearse se han vuelto más complejos y las decisiones de contratación y despido de personal son más críticas cada día. Por esto, el gerente de ventas debe tener un sistema de reclutamiento y selección muy poderoso para contratar y seleccionar vendedores.

Un programa de reclutamiento y selección de vendedores no puede existir. Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores vendedores se presentarán para el proceso selectivo. Lo anterior permite encontrar más y mejores vendedores; la capacidad de la empresa para atraer buenos vendedores depende de la reputación de la misma, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etcétera.

Permite contar con una reserva de vendedores para su empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

Acciones que deben realizarse antes de iniciar las actividades de reclutamiento

De acuerdo con lo planteado, se puede deducir que las empresas tienen varias alternativas antes de iniciar un proceso de reclutamiento, con el fin de solucionar inconvenientes en materia de personal. Éstas deben basarse en las circunstancias que rodean el entorno:

- ▶ Disponibilidad interna y externa de los recursos humanos.
- ▶ Las políticas de la empresa.
- ▶ Los planes de recursos humanos.
- ▶ Las prácticas del reclutamiento.
- ▶ Los requerimientos del puesto.

Las prácticas van desde los ascensos o traslados, pagos de horas extras, subcontratación externa de actividades (*outsourcing*) y empleados temporales. La empresa debe considerar como base

para desarrollar un esquema de un proceso de reclutamiento información referente a indicadores económicos, prácticas de reclutamiento de otras empresas, presupuestos de ventas, metas previstas; políticas de promoción interna de la empresa, políticas salariales, etcétera.

¿Qué es el reclutamiento?

Es conseguir un grupo numeroso de candidatos de ventas, que permita seleccionar a los empleados calificados que son necesarios para contar con vendedores disponibles en el momento oportuno (esto es un fantasía ya que el personal de ventas no espera mucho tiempo para contratarse). Esto es teoría, en la práctica hay que buscarlos y reclutarlos en el momento.

¿Quién se encarga del reclutamiento?

El encargado del reclutamiento de vendedores es el gerente de ventas o el puesto inmediato anterior con la ayuda del departamento de recursos humanos, hay empresas en las cuales quien hace el reclutamiento y tiene toda la responsabilidad es recursos humanos.

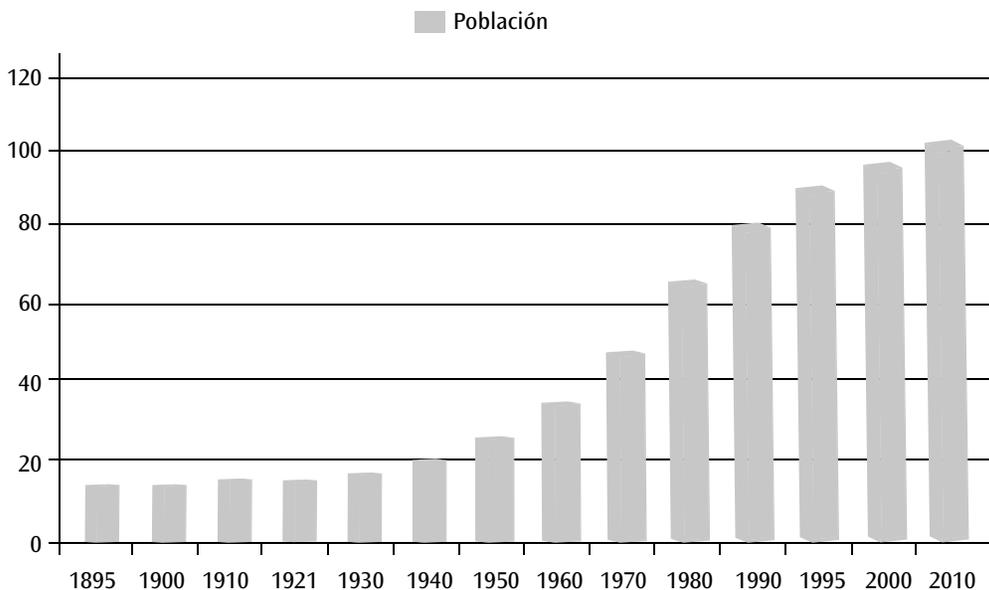
Los viejos métodos de selección y formación de vendedores son anticuados

Un gerente de ventas ha definido las viejas prácticas de contratación de vendedores como el sistema de atrápalos jóvenes, trátalos duro y no les digas nada; muchos gerentes de ventas consideraban a los vendedores como parte de sus potentes máquinas. Los gerentes de ventas hacían marchar las máquinas a alta velocidad; si los vendedores no podían mantener el paso se les despedía y se contrataba a otros.

Demanda de vendedores en el 2010

Para determinar cuál es la demanda de vendedores a nivel nacional, primero es necesario conocer y manejar ciertos datos duros de población y económicos de México como los siguientes.

Población total de México en 2010: 112,336,538 habitantes siendo su crecimiento como se muestra a continuación:



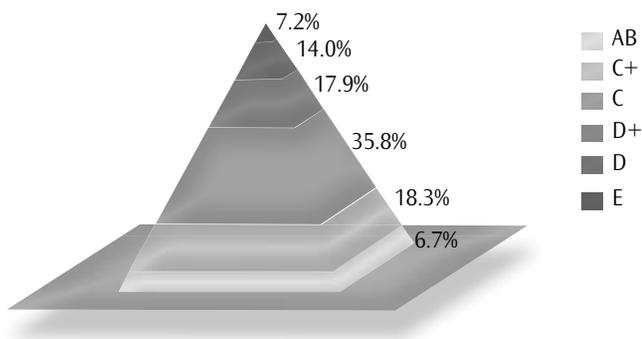
Población económicamente activa 44,000,000.

Niveles socioeconómicos de acuerdo con la (Asociación Mexicana de Agencias de Investigación), AMAI.

Nivel Socio-económico	%
A/B	7.2%
C+	14.0%
C	17.9%
D+	35.8%
D	18.3%
E	6.7%

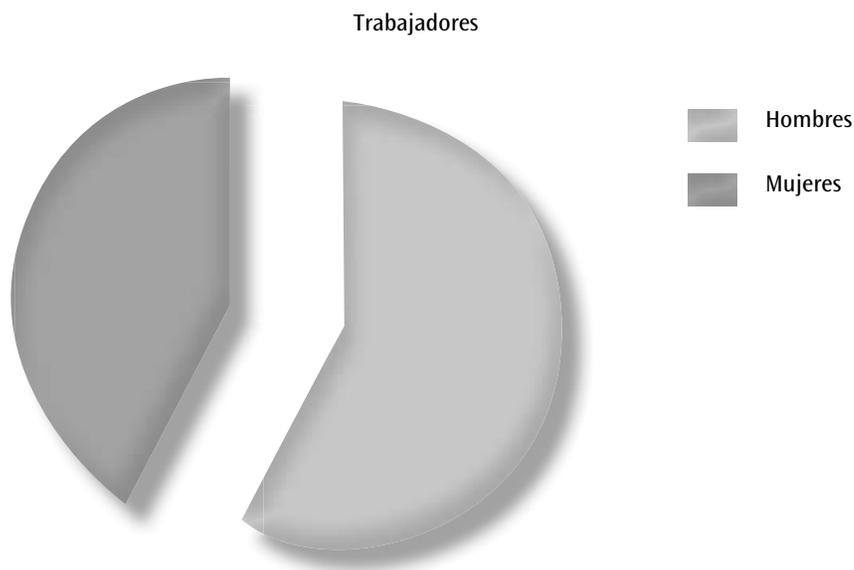
Fuente: AMAI, 2011.

¿Cómo se distribuyen los hogares por nivel socioeconómico en México?



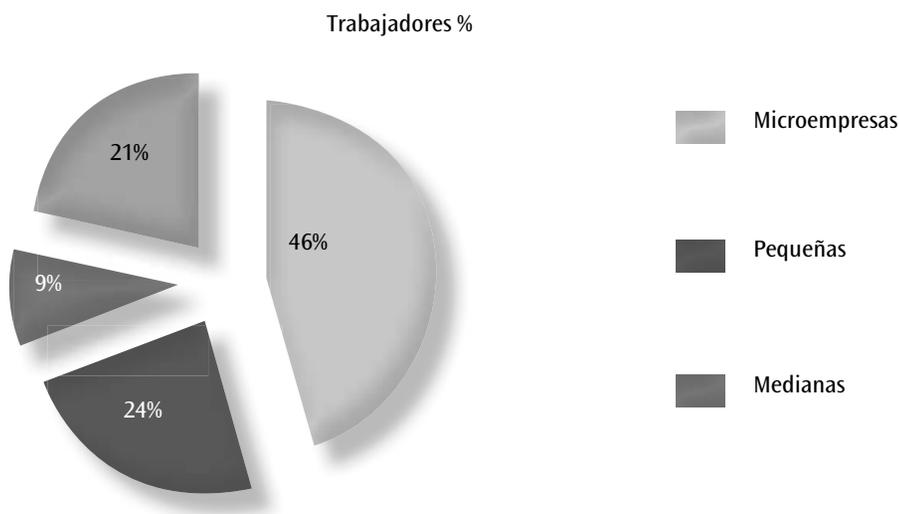
Existen a nivel nacional un total de 5,144,056 empresas o compañías que ocupan 27,727,406 personas de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI). El 95.2% (4.8 millones) de las compañías son microempresas, el 4.3% (221,194) pequeñas empresas, el 0.3% (15,432) medianas, y el 0.2% (10,288) grandes firmas.

En cuanto al personal ocupado, las mujeres representan 42.5% de la fuerza laboral y los hombres el 57.5%. Como se ve a continuación:



Los estados que más emplean al sexo femenino son Tlaxcala, con el 47%; seguido de Oaxaca, con 46.9%; Morelos, con 46.7%, y Michoacán, con 46%.

Las microempresas emplean al 45.6% de todos los trabajadores, las pequeñas al 23.8%, las medianas al 9.1%, y las grandes al 21.5%; esto se debe a que, a pesar de que son pocas las compañías de gran tamaño, ocupan más de 10,000 empleados:



Asimismo, los estados mexicanos con mayor número de empresas son el Estado de México (585,000), el Distrito Federal (414,000), Veracruz (364,000), Jalisco (331,000) y Puebla (309,000).

Número de empresas



En relación con el giro empresarial, las firmas que residen en nuestro país se agrupan sobre todo en el sector de servicios con 47.1%, comercio 26%, manufactura 18%, y otros con 8.9%, como se muestra a continuación.

Giro de las empresas



La demanda por áreas de producción es la siguiente:

Núm.	Área	Núm. de personas	%
1	Ventas	14,140,977	51.0%
2	Administración	2,772,740	10.0%
3	Producción	4,990,933	18.0%
4	Finanzas	4,436,384	16.0%
5	Recursos humanos	1,386,370	5.0%
6	Tótales	27,727,406	100.0%

Fuente: Estudio demanda profesional, ESCA, 2011.

Por tanto, la demanda de vendedores (hombres y mujeres) de este país es de 14,140,977 al año; esto lo determinamos en virtud de que de los puestos de trabajo solicitados el 51% de ellos son del área de ventas. Ahora bien, si la demanda fuera un vendedor por empresa sería entonces de 5,144,056 al año, pero sabemos que cada empresa necesita una cantidad variable de vendedores.

El proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento se lleva a cabo mediante varias fases que explicaremos a continuación. El reclutamiento permite elaborar un documento que contiene toda la información sobre la vacante a cubrir. La siguiente es una orden de servicio para que el organismo de reclutamiento comience a funcionar, para lo cual debe verificar:

- ▶ La planta de personal presupuestada. Si no está presupuestada, se regresa al departamento que lo solicitó para que recabe la autorización de la gerencia.
- ▶ Grado de necesidad de ese puesto de vendedor para la empresa.

Significa analizar dónde localizar o encontrar a los candidatos a vendedor adecuados. Las fuentes de reclutamiento son los lugares en donde se supone estarán los candidatos para la vacante que la empresa ofrece.

Fuentes de reclutamiento

- a) **Fuentes internas.** Significa cubrir las vacantes mediante la promoción o transferencia de sus empleados.
 - Ventajas.** Sirve para impedir despidos, para crear oportunidades de promoción, fomenta la fidelidad, ayuda a incrementar la motivación, provoca la competencia, tiene un costo de casi cero pesos.
 - Desventajas.** Puede alentar el conformismo, limita las fuentes de talento disponibles para la organización.

b) **Fuentes externas.** Es completar las vacantes mediante candidatos que son reclutados en el mercado profesional de mano de obra.

Ventajas. Traer experiencia y sangre nueva a la empresa.

Desventajas. Frustra las expectativas internas (del personal que espera la promoción o transferencia). Requiere que el candidato tome un tiempo de adaptación a la nueva empresa y al nuevo cargo.

Selección interna

Por lo general los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. En la mayoría de los casos, los gerentes tienden a solicitar personal nuevo. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un tiempo mínimo antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días o semanas. Una vez identificada a la persona que se desea contratar, es probable que transcurran semanas adicionales antes de que el segundo puesto sea ocupado por alguien. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y selección puede durar semanas o meses. No debe sorprender que los gerentes empiecen a presionar para que se tome una decisión, es aquí donde el administrador de recursos humanos debe tener independencia de la solución.

Concepto global de selección

El concepto global de selección consta de ocho pasos. El proceso puede hacerse muy simple, en especial cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles por la otra. Existen programas computarizados que determina, por puntaje, cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más puntuación se consideran los idóneos. Pero estos sistemas no reflejan el deseo de los empleados por aceptar el puesto.

Las fuentes externas son las siguientes.

1. **Sindicatos.** Abastecimiento para las empresas por motivo de la cláusula de admisión exclusiva.
2. **Escuelas.** Como escuelas comerciales, universidades, tecnológicos, etcétera.
3. **Familiares y recomendados de los trabajadores actuales.** Como ventaja es la rápida integración del personal de nuevo ingreso. Desventajas, son las fricciones y conflictos con el personal cuando no aceptan a la persona recomendada, el empleado se siente molesto cuando se sanciona a su pariente, se le niega el ascenso, etcétera.
4. **Oficina de colocación.** Funciona como oficina de reclutamiento y la agencia da a conocer la vacante existente. Los servicios deben ser gratuitos para el solicitante.
5. **Solicitantes voluntarios.** Son solicitudes espontáneas, ya sea por carta o en persona. Es una fuente de reclutamiento que no debe ser ignorada y toda persona debe ser tratada con cortesía y consideración. Se presenta carta de curriculum vitae (resumen de vida del solicitante).

Características del currículum vitae:

- ▶ De una página de extensión.
- ▶ Debe ir acompañada de una carta de solicitud de empleo.
- ▶ Datos que debe contener:
 1. Datos personales: nombre del solicitante, domicilio, teléfono, estado civil, fecha de nacimiento o edad (en algunos puestos estatura).
 2. Objetivo laboral: el nombre del puesto que desea ocupar.
 3. Historia académica: estudios realizados, idiomas que domina, etcétera.
 4. Experiencia profesional: puestos que ha desempeñado y tiempo.
 5. Antecedentes e intereses personales.
 6. Referencias.

Cuando la selección se realiza con candidatos externos suelen aplicarse los siguientes pasos.

Decisión de contratar	Paso 8
Descripción realista del puesto	Paso 7
Entrevista con el supervisor	Paso 6
Examen médico	Paso 5
Verificación de datos y referencias	Paso 4
Entrevista de selección	Paso 3
Pruebas de idoneidad	Paso 2
Recepción preliminar de solicitudes	Paso 1

Paso 1. Recepción preliminar de solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con una solicitud de empleo. El candidato comienza a formarse una opinión de la empresa a partir de ese momento, muchos candidatos válidos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitantes espontáneos, que deciden solicitar de manera personal un empleo. En tales casos se aconseja conceder a estas personas una entrevista preliminar, durante la cual, se inicia el proceso para obtener datos sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los siguientes pasos de selección consisten en verificar los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

Paso 2. Pruebas de idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de niveles gerenciales son complejos y es difícil medir la idoneidad del candidato. Cuando se emplean exámenes psicológicos, el aspirante desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna una puntuación a cada función. El procedimiento es costoso. Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques.

- ▶ **Demostración práctica:** se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.
- ▶ **Enfoque racional:** se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba.

Por lo general se prefiere la demostración práctica, porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando el primero no se puede aplicar, debido a que la cantidad de sujetos examinados no permite la validación.

Además de ser válidas las pruebas deben ser confiables; es decir, que cada vez que se aplique al mismo individuo se obtengan resultados similares.

Existen diversos tipos de pruebas psicológicas, la utilidad de cada una es limitada y no se les puede considerar un instrumento universal. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y aplicaciones, se registran en el manual de cada prueba. Ahí se instruye sobre la confiabilidad de la misma y los resultados de validación que puede obtener el diseñador.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad, son las menos confiables y su validez es discutible, ya que la relación entre personalidad y desempeño es vaga, así como subjetiva.

Paso 3. Entrevista de selección

Consiste en una plática formal y profunda, es conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas se adaptan tanto a empleados calificados como no calificados, profesionales, gerentes y directivos. Permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y éste la obtiene sobre la organización.

Números de entrevistadores

Números de solicitantes

Entrevista individual

Once

Entrevista de grupo

Dos o más

Doce o más

Uno o más de dos

Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que las conclusiones del entrevistador no varíen. También es probable que los entrevistadores califiquen la fluidez del solicitante, su compostura y aspecto personal.

Proceso de la entrevista

Preparación del entrevistador. Requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den indicarán la idoneidad del candidato. Los entrevistadores deberán explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés.

Creación de un ambiente de confianza. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes, incluso en los que no sean contratados, una imagen agradable, humana, amistosa. Evitar interrupciones telefónicas, convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante para lograr un buen ambiente.

Intercambio de información. Algunos entrevistadores inician este proceso preguntando al candidato si tiene preguntas para hacer. Aquí se establece una comunicación en dos sentidos y permite al entrevistador iniciar la evaluación. Es aconsejable evitar las preguntas vagas o que tengan respuestas obvias.

Terminación. Cuando el entrevistador considere que se completó su lista de preguntas y el tiempo planeado está por expirar, es hora de poner fin a la entrevista. Puede preguntarse al candidato si tiene alguna pregunta final o hacer algún gesto que indique que esta finalizando la sesión. No es conveniente indicarle al aspirante qué perspectivas tiene de obtener el puesto, ya que los siguientes candidatos podrían causar mejor o peor impresión.

Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Errores del entrevistador. Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza o porque omite hacer preguntas clave. Es posible que el entrevistador se deje guiar por factores subjetivos inaceptables. También existe el peligro de guiar al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea.

Errores del entrevistado. Los más comunes son intentar técnicas distractoras (por ejemplo, simular falta de interés en un puesto que realmente se desea), hablar en exceso (por nerviosismo), jactarse de los logros del pasado (por vanidad o distorsión seria de un antecedente laboral), no escuchar (por ansiedad), y no estar debidamente preparado para la entrevista produciendo la sensación de estar ante una persona con falta de interés.

Paso 4. Verificación de datos y referencias

Los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y referencias. Muchos demuestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que dependa del grado de confiabilidad de los informes que reciba, ya que también suelen no ser muy objetivos los anteriores superiores del candidato, en especial, cuando describen aspectos negativos del mismo.

Paso 5. Examen médico

Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padezca una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes; pasando por el caso de personas que se ausentarían con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

En general, el empleador contrata un servicio especializado en exámenes de salud, pero desafortunadamente se convierte en un mero trámite lucrativo en donde no se diferencian los distintos riesgos en los diferentes niveles laborales.

Paso 6. Entrevista con el supervisor

En la mayoría de las empresas el supervisor o gerente del departamento interesado es quien tiene la responsabilidad de decidir la contratación de los nuevos empleados. Es el supervisor, por lo general, la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante. El papel del departamento de personal consiste en proporcionar la gente más idónea, eliminar a los que no resulten adecuados y enviar al supervisor dos o tres candidatos que obtuvieran una puntuación alta. Cuando se decide conseguir empleados no calificados, es el departamento de personal quien toma la decisión de contratarlos.

En los casos de que el supervisor tenga participación en este paso, tendrá la obligación psicológica de ayudar al recién llegado y será, en parte, su responsabilidad si éste no tiene un desempeño satisfactorio.

Paso 7. Descripción realista del puesto

Cuando el solicitante tenga expectativas equivocadas sobre su futura posición el resultado es casi siempre negativo. Para evitar esto, es necesario llevar a cabo una familiarización con el equipo y los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el mismo lugar de trabajo.

Está demostrado que la rotación disminuye cuando se advierte a los futuros empleados las realidades menos atrayentes de su labor, sin destacar los aspectos positivos.

Paso 8. Decisión de contratar

Éste es el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por esto es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un banco potencial de recursos humanos.

También deben conservarse todos los documentos que conciernan al candidato aceptado, lo que constituirá el legajo personal.

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo de manera adecuada, lo más probable es que el empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se hizo de forma adecuada.

Elección de los medios de reclutamiento

¿A qué se llama medios de reclutamiento? Son los medios utilizados para informar a los probables candidatos sobre la vacante existente en la empresa. Mientras más amplios sean, mayor será la oportunidad de conseguir a la persona que se desea.

Algunos son los siguientes.

1. Características del currículum vitae: como carteles en la portería de la empresa; tiene como desventaja que sólo llega a quienes pasan por la puerta de la empresa.
2. Archivo de candidatos: son los candidatos cuyas fichas personales se encuentran archivadas.
3. Anuncios (periódico, radio, televisión, etcétera). Ventajas: alcanzan un gran auditorio, pueden precisarse los requisitos del puesto. Desventajas: su impacto es de corta duración (el día que se publicó), atraen un gran número de candidatos no apropiados (candidatos poco valiosos que aumenta el costo de selección).
4. Otros medios:
 - ▶ Campañas de reclutamiento en otras ciudades.
 - ▶ Folletos.
 - ▶ Camionetas dotadas de sistema de sonido y oficina móvil.

Elección del contenido del reclutamiento

Es decir el texto que debe llevar el documento del reclutamiento. Consiste en seleccionar la información que será transmitida a los candidatos sobre la vacante. Es necesario ser preciso en la descripción del puesto, eso ahorrará mucho tiempo, dinero y esfuerzo. Por ejemplo: si usted busca un vendedor, especifique el tipo de producto que ha de vender, la magnitud de los viajes requeridos, y otros aspectos aplicables al puesto (si debe tener automóvil, disponibilidad de horario, etc.). Si usted no va más allá del título de vendedor puede tener que entrevistar a muchos hombres a quienes para nada interesa el puesto que se ofrece. Una lista precisa ayuda a seleccionar en forma preliminar.

Que información debe llevar el anuncio del empleo

El anuncio de puede hacerse en periódicos, sitios de Internet, volantes, etcétera y debe contener los siguientes puntos.

- ▶ **La organización laboral:** su principal ocupación y localización.
- ▶ **El puesto:** su nombre; principales tareas, ubicación, en caso de que no sea en el centro de trabajo principal.
- ▶ **Habilidades y experiencia, necesarias y deseables:** requisitos personales, habilidades profesionales específicas, experiencia, aptitudes, etcétera.
- ▶ **Remuneración y oportunidades:** salario básico y otros emolumentos, cualquier otro beneficio y las oportunidades de desarrollo personal.
- ▶ **Condiciones:** cualquier factor especial y circunstancias que afecten el puesto.
- ▶ **Solicitudes:** formato de solicitud, fecha límite y el domicilio para envío.

Costos del reclutamiento

El reclutamiento aunque no es un costo mayor también tiene sus características y son las siguientes.

- ▶ Los gastos por anuncios.
- ▶ Honorarios de las agencias de colocación.
- ▶ Costo de los materiales de las pruebas.
- ▶ Tiempo dedicado a entrevistar a candidatos.
- ▶ Costo de comprobar las referencias.
- ▶ Exámenes médicos.
- ▶ Tiempo de adaptación del nuevo empleado.
- ▶ Reubicación y la orientación al nuevo empleo.
- ▶ Sueldos de las personas encargadas del reclutamiento.
- ▶ Si el reclutamiento es en otras ciudades: viáticos como hotel, transporte, etcétera.

Socialización de la fuerza de ventas

Una vez completado el proceso de selección de vendedores se debe integrar a la persona a la organización. La inducción adecuada del recluta a la filosofía, prácticas y procedimientos de la empresa, así como de los aspectos sociales de la empresa es crucial para lograr un rendimiento sobre la gran inversión que se realizó en adquirir un nuevo vendedor. El desarrollo eficaz de habilidades de ventas, la adopción de valores organizacionales y de comportamientos adecuados para ejercer un papel de vendedor y la adaptación al equipo de trabajo y sus normas pueden influir drásticamente en la motivación del recluta. En suma, la socialización es de suma importancia en el nuevo vendedor; a continuación enumeramos algunos beneficios de esa socialización.

Esfuerzo de socialización	Beneficio de reclutar y asegurar
RECLUTAMIENTO Objetivo: dar al candidato un programa realista del puesto	Mayor satisfacción en el puesto. Mayor compromiso del empleado. Mayor oportunidad de supervivencia.
SELECCIÓN Objetivo: compatibilidad de las necesidades y habilidades del candidato con el ambiente de trabajo	Mayor satisfacción en el puesto. Mejor comprensión del papel de un vendedor en la empresa. Mayor involucramiento en el puesto. Mayor oportunidad de que sobrevivan los nuevos vendedores.
CAPACITACIÓN Objetivo: mejor inicio de las tareas de ventas	Mayor satisfacción en el puesto. Mayor sentimiento de control del vendedor de su trabajo. Mayor autoestima.

Descripción de puestos

Se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo; en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y especificaciones. (Chiavenato, 1999). Mondy y Noe

(1997) mencionan que: “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”. Es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás de la empresa; se trata de la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace), y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un puesto puede ser descrito como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa.

Ficha de descripción de puestos

Nombre del puesto:
 Fecha elabora. Fecha revisión
 Código:
 Departamento:
 Dirección:
 Descripción general:
 Descripción detallada:

En lo fundamental, las tareas o atribuciones son los elementos que conforman un papel de trabajo y que debe cumplir el ocupante. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo o puesto es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama. En resumen, la descripción de puestos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

Capacitación de la fuerza de ventas

La fase de capacitación, por lo general, ayuda a que la fuerza de ventas obtenga los siguientes conocimientos.

1. **Conocimiento de la empresa u organización.** En lo relacionado con su historia, objetivos, organización, políticas de venta, estructura financiera, instalaciones, principales productos y servicios, participación en el mercado, etcétera.
2. **Conocimiento del producto.** De sus características, funciones, ventajas y beneficios.
3. **Conocimiento de las técnicas de venta.** Por ejemplo, cómo identificar, seleccionar y clasificar a los clientes; cómo preparar cada entrevista, realizar presentaciones de ventas eficaces, dar seguimiento a las ventas realizadas, brindar servicios de pre y posventa, entre otros.
4. **Conocimiento del mercado.** Incluye el conocimiento profundo de los clientes actuales (volumenes de compra, servicios que reciben, ofertas a las que tienen acceso, etcétera) y

potenciales. También, de la competencia (los productos que comercializan, sus precios, el material promocional que utilizan, los clientes que atienden, etcétera).

Para ello, los nuevos vendedores pasan por un programa de capacitación que suele durar semanas e incluso meses (como sucede con aquellos productos que requieren una alta especialización).

Cabe destacar que después de la capacitación inicial, la mayoría de empresas brindan a su fuerza de ventas una capacitación continua a través de seminarios, reuniones, charlas y convenciones, que hoy en día pueden ser presenciales o a través de Internet.

Inducción al personal contratado

Sería inútil haber realizado una buena selección, identificar un gran vendedor y mandarlo al campo de batalla sin el conocimiento del producto o servicio específico que va a vender. Es así, que la inducción complementa y cierra la selección.

Una buena inducción debe proporcionar, en forma breve y concisa, los conocimientos específicos de:

- ▶ El producto o el servicio.
- ▶ Las características del mercado y de la competencia.
- ▶ Las características del cliente y de sus necesidades.

La inducción se puede dar a través de folletos impresos, orientación directa del gerente de ventas, pequeños cursos, etc. La inducción debe ser dada inmediatamente después de contratar al personal de ventas, antes de enfrentarlo con el cliente.

Capacitar a todos los involucrados en el proceso de ventas

La capacitación debe incluir a todos los involucrados en la cadena de ventas: mayoristas, canales de distribución y minoristas. Es muy importante aceptar, que a nivel general, hace falta capacitación en casi todas las industrias, después de todo, el usuario final ya sabe más acerca de lo que compra y los conocimientos de quien le vende se convierten en una exigencia. La capacitación le concierne a todos los involucrados en la industria; finalmente, todos requieren de los conocimientos para vender y asesorar al cliente después de las ventas.

Antes que nada es indispensable proporcionar una capacitación exhaustiva sobre los productos y servicios que ofrece la compañía. La capacitación hace la diferencia entre una persona hábil para vender y un vendedor profesional, ya que le brinda conocimientos y experiencias en los siguientes aspectos.

- a) **Comunicación persuasiva.** Es aquella que busca cambiar creencias, actitudes y conductas de las personas, a diferencia de la comunicación informativa, en la que sólo se transmiten conocimientos. Uno de los aspectos más importantes para que una comunicación sea persuasiva es la credibilidad del emisor, por lo que los vendedores deberán aprender que a largo plazo es mejor ser veraz, que engañar al cliente una vez y perderlo para siempre.

- b) **Técnicas de venta.** En técnicas de venta se deben incluir todos los aspectos para identificar al cliente, satisfacer sus necesidades, proporcionar información sobre el producto, saber destacar las ventajas de nuestro producto sobre los de la competencia, entre otros.
- c) **Cierre de la venta.** Uno de los aspectos más difíciles en el proceso de la venta es concretarla. Para lograrlo, el vendedor debe aprender a llegar a acuerdos y tomar decisiones que satisfagan tanto a su cliente como a su empresa.
- d) **Negociación.** Para poder cerrar la venta, el vendedor muchas veces tendrá que negociar con el cliente, aprendiendo a ceder en cosas poco trascendentes y manteniéndose firme en aspectos importantes. Por ejemplo, nunca debe dar descuentos más allá de los márgenes mínimos de utilidad.
- e) **Servicio al cliente.** Una venta que busque lograr la lealtad del cliente e incrementar la tasa de recompra, debe incluir el antes y el después de la venta. Es así, que el servicio al cliente se hace primordial.

Asimismo, se debe capacitar a los vendedores para resolver los problemas posventa. Un cliente satisfecho con el servicio que se le brindó recurrirá a comprar en esa compañía. En el telemercadeo la fuerza de ventas necesita una capacitación especial, ya que es todo un arte convencer a un cliente por teléfono. Por lo que a los televendedores hay que enseñarles cómo abordar al cliente, identificar el tipo de cliente de acuerdo con perfiles establecidos y modulación de la voz. Realizar una adecuada selección, inducción y capacitación de la fuerza de ventas lleva tiempo e implica ciertos costos, pero garantiza contar con vendedores competentes y profesionales, cuya labor se verá reflejada en los resultados de la empresa.



Preguntas

1. ¿Qué pasos incluye el proceso de selección de vendedores?
2. ¿Por qué es imperativo tener un programa de selección de vendedores?
3. ¿Qué es más importante en la selección del vendedor la entrevista o la solicitud de empleo?
4. ¿Qué es socialización del vendedor?
5. ¿Cuáles son las pruebas básicas para seleccionar un vendedor?

Caso práctico

Selección de una fuerza de ventas

La empresa de jabones La Limpia, S.A. de C.V. fundada en 1987 con un capital inicial menor a \$10,000.00 ha llagado a ser una de las mayores empresas de México que produce jabones, detergentes sintéticos y glicerina. Actualmente, La Limpia, S.A. de C.V. tiene 5,000 empleados y cuatro plantas en todo el país, las oficinas centrales de la empresa se encuentran en la ciudad de Puebla, con un crecimiento sostenido del 18% anual durante los últimos cinco años. El volumen anual de ventas es de varios cientos de millones de pesos. De los 3,200 accionistas la mayoría son empleados, La Limpia, S.A. de C.V. se anuncia mucho por radio, en periódicos y revistas, reparte

muestras a domicilio para familiarizar a los consumidores con sus productos. La empresa reconoce que el vendedor es la pieza clave y fundamental en el proceso para conseguir una organización mayor y fuerte; sabe muy bien que su destino está ligado directamente con su capacidad de ventas. La Limpia, S.A. de C.V. tiene especial interés en emplear a estudiantes y posgraduados. Se han enviado folletos de la empresa a universidades y escuelas técnicas (recordemos que Puebla es el estado con más escuelas en el país) y con frecuencia los representantes de la empresa visitan dichos centros para realizar entrevistas con los posibles candidatos. Algunos datos sobre el empleo en La Limpia, S.A. de C.V., son los siguientes.

- ▶ Al final del primer año los empleados pueden elegir participar en las acciones de la empresa.
- ▶ Después del primer año los empleados tienen derecho a dos semanas de vacaciones pagadas.
- ▶ La empresa paga los gastos de enfermedades y fallecimiento de los empleados.
- ▶ Existe un plan de ascensos a cargos directivos según categoría.
- ▶ Sólo se toma en cuenta a los empleados que vengan del área de ventas y hayan sido vendedores.

Son muchos los departamentos de la empresa que opinan que el crecimiento a cargos directivos debería abrirse a todas las áreas de la empresa.

Preguntas

- ▶ ¿Qué opina en relación con esta política de ventas, es buena o mala? ¿Por qué?
- ▶ ¿Es conveniente seguir contratando estudiantes sin experiencia?
- ▶ ¿Debería la empresa sólo contratar a personal experimentado y de muchas áreas?
- ▶ ¿Si se cambia el enfoque de ventas la empresa frenaría su desarrollo?
- ▶ ¿Deberían eliminarse los beneficios a los empleados?



Bibliografía

Adams T., *Los secretos del éxito en las ventas*, McGraw-Hill, 2010.

Carlton A., Pederson, *La formación del vendedor*, Hispano Europea, 1994.

Hulbert, James M., *Mercadotecnia, una perspectiva estratégica*. McGraw-Hill, 2009.

Poppe F. C., *50 reglas para mantener contentos a sus clientes*, McGraw-Hill, 2009.

Rolph E., Anderson, *Administración de Ventas*, McGraw-Hill, 2005.

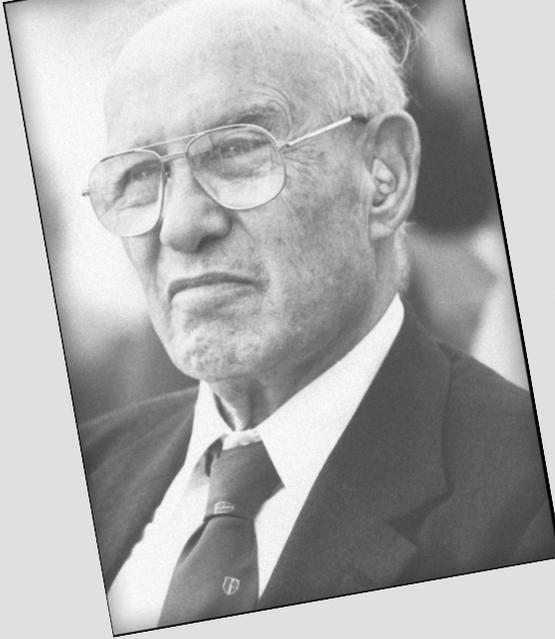
Bibliografía

<http://www.infomipyme.com/docs/gt/offline/ventas.htm>

www.venderomorir.com

<http://www.promonegocios.net/>

<http://universidaddelasvetas.com>



Cada vez que veas un negocio exitoso, recuerda que una vez alguien tomó la decisión valiente de iniciarlo.

Peter Drucker,
abogado y estadista austriaco,
padre de la administración
moderna, 1909-2005

Objetivos

Al término de este capítulo el lector deberá aprender:

- La importancia de la administración del tiempo y territorio para lograr los objetivos de ventas
- Las razones básicas para establecer territorios de ventas
- Los procedimientos más importantes para establecer territorios de ventas
- Las razones por las que un territorio de ventas se debe reconfigurar y cómo esto afecta los objetivos de ventas
- Las nuevas tecnologías que se utilizan al administrar el tiempo y territorio

12

ASIGNACIONES AL PERSONAL DE VENTAS POR TIEMPO Y TERRITORIO

Razones para establecer el territorio de ventas

Las zonas y rutas de ventas

¿Cómo establecer un territorio de ventas?

La asignación de territorio por tiempo

Estudio de rutas

Asignación de los recursos de la fuerza de ventas

Asignación al personal de ventas por tiempo y territorio

Introducción

Uno de los fines primordiales de una empresa es vender. Si no hay venta, toda la empresa se vendrá abajo, porque no existirán beneficios de ningún tipo y los recursos monetarios de la empresa no “son un barril sin fondo”.

Veamos una situación común en las fuerzas de ventas de este país, ¿qué daño le puede ocasionar al desempeño de un vendedor una comida con un par de tequilas y luego un juego de golf en viernes por la tarde?

Con el crecimiento de los costos en las actividades de ventas, estas trampas de tiempo pueden tener consecuencias directas e importantes para la productividad de un vendedor. Los gerentes de ventas buscan con frecuencia maneras de hacer eficiente el tiempo de ventas y la administración del tiempo y territorio que pueden ayudar para que su fuerza de ventas sea más productiva.

La administración del tiempo y territorio es una función clave para cualquier empresa con una fuerza de ventas profesional. Implica determinar a qué clientes se debe de visitar, cuándo y con qué frecuencia. La administración del tiempo y territorio se ha convertido en una función importante por el costo tan elevado de las visitas de ventas, el aumento en los precios de los productos y servicios, como la gasolina, afecta en gran medida los precios de otros productos y servicios como estacionamientos y los consumos en restaurantes. Las empresas buscan maneras menos costosas para vender sus productos. Si quisiéramos tener el dato para ver el costo promedio de una visita de ventas tendríamos una cantidad de \$2,700.00 (\$225 dólares) por visita de un vendedor de productos de consumo masivo. Por esa razón se les han proporcionado el uso de computadoras, teléfonos móviles o telemarketing; para hacer más eficientes las visitas a clientes. La administración de tiempo y territorios ha cobrado mucha importancia para lograr los objetivos de ventas.

Razones para establecer un territorio de ventas

Si desglosamos este tema observaremos distintos puntos que explicarán las ventas y, en especial, el territorio de éstas, cómo conceptualizan, el alcance de la administración de territorio, su diseño, las razones para establecer los territorios, su revisión, los problemas más comunes dentro del territorio, su solución preliminar, las fases para desarrollar un territorio de ventas, los métodos más empleados para desarrollar el territorio, el modelo de la administración del territorio y el funcionamiento del sistema de la administración de éste. Se estudiarán los puntos indagados para tener una idea clara de lo que en realidad es un territorio de ventas utilizados por empresas de bienes y servicios que segmentan y colocan límites en el territorio según su potencial y en función de la cantidad de cuentas que ofrezca el mercado.

Los contingentes de ventas son los instrumentos que utilizan los gerentes de ventas para estimular las ventas. Tienen que basarse en datos estadísticos.

Una parte del estímulo de ventas es de naturaleza psicológica más que estadística, pero si no es precedida por una evaluación estadística, no dejará de ser un simple estímulo emocional. Las partes de ventas sólo pueden ser establecidas después de analizar las condiciones de cada territorio asignado a los vendedores, al utilizar la información estadística y el buen criterio.

Hay que obtener cierta igualdad de oportunidades para cada zona; es decir, conseguir que todas las zonas sean iguales en cuanto a oportunidades y esfuerzo.

A continuación, para conseguir una imagen lo más exacta del área donde actuará el vendedor, hay que estudiar el potencial de venta de cada área en función de su capacidad adquisitiva, de consumo y los posibles clientes, tanto reales como potenciales. Es necesario estudiar a fondo el trabajo que desarrollará cada vendedor y la ruta que seguirá para llegar a una buena delimitación.

Como resumen de todo lo anterior, hay que tener en cuenta los siguientes puntos.

1. Buscar el factor dominante de la venta de un producto o servicio.
2. Estudiar los factores estadísticos.
3. Obtener el censo de puntos de venta a visitar.
4. Utilizar alfileres de colores para fijarlos en un mapa.
5. Analizar el trabajo físico de cada vendedor.
6. Distinguir las visitas a los clientes reales de las que se hacen a los potenciales.
7. Determinar la zona por el esfuerzo físico que hay que realizar para las visitas.

Un buen plan de fijación de territorios puede tener las siguientes características.

- a) Debe tomar los factores más importantes que afectan al área de un vendedor. Cuentan, de un modo especial, las ventas anteriores, el mercado potencial, las condiciones generales del negocio, la competencia, la capacidad de los vendedores y la política comercial de la empresa.
- b) El territorio de ventas debe ser comprendido por los vendedores. Si los vendedores tropiezan con grandes dificultades para calcular los niveles que les corresponden, no se obtendrán los propósitos perseguidos. Un territorio imperfecto, pero sencillo, puede resultar más útil que otro perfecto, pero complicado.
- c) La base del territorio debe ser la información al día y, en la medida de lo posible, eliminar las conjeturas y el criterio personal.
- d) Los vendedores deben tener una comprensión clara de la tarea que se les encomienda a través de los territorios.
- e) El territorio debe proporcionar incentivos definidos a los vendedores.
- f) El plan trazado debe ser flexible para poder adaptarse, en cualquier momento, a las fluctuaciones normales de la vida comercial.

Es casi imposible conseguir que las zonas sean iguales en esfuerzos, rendimientos o posibilidades; lo que será motivo, en el futuro, de roces entre los vendedores.

Existe un número de razones válidas para establecer zonas cuidadosamente definidas y seleccionadas sobre una base científica.

La primera es que sólo se hace cuando se puede asignar esmeradamente la labor de ventas, al aportar listas de compradores efectivos. Cuando se le marca perfectamente a un vendedor su zona, conocerá el área que debe trabajar para alcanzar su cifra de ventas. Si la zona ha sido preparada de manera inadecuada, es imposible que el vendedor sepa si alcanzó la cifra que se esperaba en su demarcación.

Una segunda razón para designar de manera adecuada la zona es el beneficio que reporta para el trabajo organizado del territorio. Cuando un vendedor sabe que su cifra ha sido preestablecida de manera honrada e inteligente, procura obtenerla al planear su labor de ventas de un manera apropiada.

Si se le comunica, con cierta frecuencia, la importancia de cada cliente, podrá calcular cuántas visitas deberá hacerles.

Una tercera razón es que permite luchar con más eficacia contra la competencia. Aparte de que las visitas se efectúan de manera sistemática y regular, puede resultar fácil para los compradores retener sus pedidos mientras aguardan la visita de los vendedores a quienes están acostumbrados a comprar. Cuando el vendedor tiene a su cargo una zona determinada, sus visitas se pueden catalogar con exactitud.

La cuarta razón es que facilita el poder comparar entre sí la labor de cada vendedor. Si se consigue que todas las zonas sean lo más parecidas posible en cuanto a posibilidades de venta, las comparaciones serán sumamente fáciles de realizar.

Una quinta razón es que facilita el control de las actividades de los vendedores, al reducir o incluso evitar los viajes innecesarios, el esfuerzo inútil y la duplicidad de trabajo.

Una última razón, vital para el establecimiento de zonas de ventas, es la estabilidad organizada que se deriva de áreas de ventas propiamente asignadas, que lo han sido de manera conveniente, inducen a los vendedores a persistir en su labor con entusiasmo y a no buscar otro empleo.

El resultado será que cada vendedor consiga conocer a sus clientes, proporcionándoles esto una enorme ventaja sobre sus competidores.

El problema que se le presenta a la dirección comercial para determinar cuál será la extensión más apropiada a la zona de cada vendedor, consiste en una simple combinación matemática con la práctica de un juicio acertado. Lo que involucra una evaluación de factores, tanto cuantitativos como cualitativos. En cualquier plan que se trace, hay que tener en cuenta el hecho de que la zona varía en cuanto al número de visitas que pueden efectuarse en un tiempo determinado, esto debido a las distintas condiciones de desplazamiento.

Algunos vendedores son capaces de organizar su tiempo y planes de viaje de manera que puedan incrementar la cantidad de visitas que realicen.

Las zonas y rutas de ventas

Denominamos zona de venta al conjunto de clientes actuales, antiguos y potenciales asignados a un determinado vendedor, delegación, distribuidor, etc. La zona de ventas tiene que localizarse en un área que facilite su adecuada y rentable cobertura, al quedar bien definidos sus límites geográficos para facilitar la tarea de valoración y control.

No siempre conviene realizar una división territorial. Ahora realizaremos tanto las razones que justifican esta división como los motivos que no la justifican.

Queda justificada la división para conseguir los siguientes puntos.

- ▶ Ofrecer una imagen positiva como empresa organizada.
- ▶ Aumentar la efectividad de la fuerza de ventas.
- ▶ Facilitar el establecimiento de cuotas de ventas.
- ▶ Asegurar una mejor cobertura del mercado.
- ▶ Eliminar la duplicidad de gestiones.
- ▶ Establecer una mejor definición de las obligaciones del vendedor.
- ▶ Tener un adecuado control y seguimiento.
- ▶ Realizar planes de expansión.

No se justifica la división en estos casos.

- ▶ Empresas pequeñas, en las que hay que intentar llegar a todo el mercado.
- ▶ En las compañías donde las ventas se deban más a la acción personal del vendedor que al producto.
- ▶ En las empresas que, por política del producto y comercial, se da prioridad a la división por clientes que por zonas (empresas informáticas y otras de alto desarrollo técnico).
- ▶ Aquéllas donde las ventas estén valoradas por encima de otros factores (generalmente son empresas donde trabajan agentes libres y comisionistas).

El objetivo que se persigue con la división racional del territorio es cubrirlo de la manera rentable, obedeciendo, en todo momento, a una lógica de mercadotecnia, verdadero artífice de las pautas en el comportamiento del mercado.

En México la división territorial oficial y la más común es la siguiente.

División territorial

Concepto	Núm.
Estados	32
Superficie	2,000,000 km ²
Lenguas	Español y 67 lenguas indígenas
Municipios	2,441
Distrito Federal	16 delegaciones
Zonas	Noroeste Norte Noreste Centro Occidente Sur Sureste
Distritos electorales	300

De esta división territorial podemos decir que Oaxaca es el estado que más municipios tiene, debido a que tiene más culturas prehispánicas y por consecuencia hay muchos individuos que quieren tener su propio territorio. El presidente Benito Juárez para poder tener mejor control de su estado natal lo dividió en 570 municipios, no obstante que sólo tiene 93,793 km².

El país en general tiene las siguientes dimensiones.

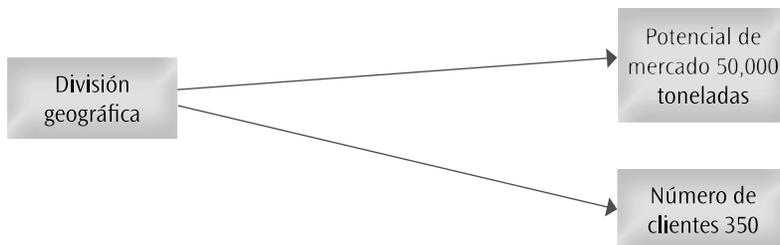
Entidad federativa	Abreviatura (ISO)	Capital	Año de creación	Población	Superficie
Distrito Federal	MX-DIF	No aplica	1824	8,839,361	1,479
Aguascalientes	MX-AGS	Aguascalientes	1835	1,133,137	5,625
Baja California	MX-BCN	Mexicali	1952	3,122,408	71,546
Baja California Sur	MX-BCS	La Paz	1974	558,425	73,943
Campeche	MX-CAM	San Francisco de Campeche	1857	791,322	57,727
Chiapas	MX-CHP	Tuxtla Gutiérrez	1824	4,483,886	73,681
Chihuahua	MX-CHI	Chihuahua		3,376,062	247,487
Coahuila de Zaragoza	MX-COA	Saltillo		2,615,574	151,445
Colima	MX-COL	Colima	1857	597,043	5,627
Durango	MX-DUR	Victoria de Durango	1824	1,547,597	123,367
Guanajuato	MX-GTO	Guanajuato		5,033,276	30,621
Guerrero	MX-GRO	Chilpancingo de los Bravo	1849	3,143,292	63,794
Hidalgo	MX-HGO	Pachuca de Soto	1869	2,415,461	20,856
Jalisco	MX-JAL	Guadalajara	1824	6,989,304	78,630
Estado de México	MX-MEX	Toluca de Lerdo		14,739,060	22,333
Michoacán de Ocampo	MX-MIC	Morelia		3,971,225	58,667
Morelos	MX-MOR	Cuernavaca	1869	1,668,343	4,892
Nayarit	MX-NAY	Tepic	1917	968,257	27,862
Nuevo León	MX-NLE	Monterrey	1824	4,420,909	64,203
Oaxaca	MX-OAX	Oaxaca de Juárez		3,551,710	93,343
Puebla	MX-PUE	Puebla de Zaragoza		5,624,104	34,251
Querétaro	MX-QRO	Santiago de Querétaro		1,705,267	11,658
Quintana Roo	MX-ROO	Chetumal	1974	1,290,323	42,535
San Luis Potosí	MX-SLP	San Luis Potosí	1824	2,479,450	61,165
Sinaloa	MX-SIN	Culiacán Rosales	1821	2,650,499	57,331
Sonora	MX-SON	Hermosillo	1831	2,499,263	184,946
Tabasco	MX-TAB	Villa Hermosa	1824	2,045,294	24,747
Tamaulipas	MX-TAM	Ciudad Victoria		3,174,134	80,148
Tlaxcala	MX-TLX	Tlaxcala de Xicoténcatl	1857	1,127,331	3,997
Veracruz de Ignacio de la Llave	MX-VER	Xalapa-Enríquez	1824	7,270,413	71,856
Yucatán	MX-YUC	Mérida		1,909,965	36,671
Zacatecas	MX-ZAC	Zacatecas		1,380,633	75,416

También existe una división hecha por la agencia de investigación AC Nielsen que clasifica al país de acuerdo con el poder de compra y puede ser dividido en seis áreas.



¿Cómo establecer los territorios?

El objetivo ideal que se persigue con la división geográfica es elaborar sectores iguales, en función del potencial y de la carga de trabajo.



Se ha escrito mucho sobre los diferentes sistemas para poner en funcionamiento una zona; la realidad es que queda configurada con un determinado número de clientes que, debidamente atendidos, permitirá fijar un volumen de ventas; de manera que resulte rentable a la empresa destinar un vendedor a esa zona concreta. No todos los clientes deben ser visitados con la misma frecuencia, por lo que dentro de la misma zona se ha de practicar una subdivisión, de acuerdo con parámetros de venta y servicio. Pensemos que dentro de la gestión de ventas existe un tiempo

de desplazamiento, presentación, negociación, esperas, interrupciones, cancelaciones, cobros de impagables, etc. Veamos una relación de clientes de una empresa:

Estados	Superficie	Población	Clientes	Pob. /ctes
Aguascalientes	5,625	1,133,037	12	94,419.75
Baja California	71,546	3,122,408	3	104,080.27
Baja California Sur	73,943	558,425	2	279,212.50
Campeche	57,727	791,322	9	87,924.67
Chiapas	73,681	4,483,886	8	560,485.75
Chihuahua	247,487	3,376,062	14	241,147.29
Coahuila	151,445	2,615,574	12	217,964.50
Colima	5,627	597,043	4	149,260.75
Distrito Federal	1,479	8,839,361	120	73,661.34
Durango	123,367	1,547,597	3	515,865.67
Guanajuato	30,621	5,033,276	9	559,252.89
Guerrero	63,794	3,143,292	3	104,776.40
Hidalgo	20,856	2,415,461	2	120,773.05
Jalisco	78,630	6,989,304	62	112,730.71
México	22,333	14,739,060	52	283,443.46
Michoacán	58,667	3,971,225	12	330,935.42
Morelos	4,892	1,668,343	12	139,028.58
Nayarit	27,867	968,257	3	322,752.33
Nuevo León	64,203	4,420,909	51	86,684.49
Oaxaca	93,343	3,551,710	4	887,927.50
Puebla	34,251	5,624,104	8	703,013.00
Querétaro	11,658	1,705,267	9	189,474.11
Quintana Roo	42,535	1,290,323	4	322,580.75
San Luis Potosí	61,165	2,479,450	7	354,207.14
Sinaloa	57,331	2,650,499	4	662,624.75
Sonora	184,946	2,499,263	3	833,087.67
Tabasco	24,747	2,045,294	9	22,725.49
Tamaulipas	80,148	3,174,134	6	529,022.33
Tlaxcala	3,997	1,127,331	3	375,777.00
Veracruz	71,856	7,270,413	24	302,933.88
Yucatán	39,671	1,909,965	7	272,852.14
Zacatecas	75,416	1,380,633	3	460,211.00
Totales	1,964,854	105,076,934	637	168,166.76

Al ver esta tabla podemos afirmar que hay estados en los que su relación población/cliente está muy mal, y no hay correlación entre la población y los clientes; por ejemplo, vemos Nuevo

León que tiene un tasa de 86,648.49 personas por cliente, mientras tanto Veracruz, que es una plaza importante, tiene 302,933 por cliente; esta desproporción indica que la plaza no ha sido desarrollada de manera adecuada y si hacemos esa correlación al área que tiene que cubrir cada vendedor veremos la desproporción completa.

Estudio de rutas

Puede definirse como la técnica que busca el máximo aprovechamiento del tiempo de los vendedores, mediante el estudio y establecimiento de los mejores circuitos de desplazamiento que deba realizar. También las rutas de ventas son los diferentes desplazamientos que tienen que realizar los vendedores para visitar a sus clientes.

¿Qué son?

Las rutas de ventas son el itinerario que seguirá cada día un comercial para visitar a los clientes. El diseño de la ruta debe permitir ver el máximo de clientes y obtener los mejores resultados a lo largo de la jornada, sin saturar al vendedor.

¿Quién las diseña?

Las rutas de venta debe diseñarlas el gerente de ventas junto con los vendedores. Aunque éstos tengan más conocimiento sobre el terreno, no se les debe confiar por completo esta función, porque debe seguir la estrategia general de la empresa.

¿Cómo hacerlas?

Lo más práctico es trazar las rutas sobre un plano de la zona a cubrir, ya sea con base en el papel y chinchetas o mediante herramientas digitales. GoogleMaps es un servicio gratuito que permite conseguir mapas de cualquier sitio.

¿Cómo evaluarlas?

El diseño de la ruta de ventas debe acompañarse de un documento para hacer el seguimiento de las visitas. De esta manera, podremos ver si cumple la planificación y conocer la retroalimentación del vendedor y el cliente, para mejorarlas si es necesario.

También podemos cruzar esta información con los informes de gastos de viaje, kilometraje, etc.; para verificar si los recursos se están invirtiendo adecuadamente.

Puntos que debemos tener en cuenta

- ▶ Diseña rutas flexibles que se puedan modificar según cómo transcurra la jornada.

- ▶ Además de las distancias, hay que considerar factores como los horarios de las empresas y la disponibilidad del cliente.
- ▶ Recordemos que no es buena idea programar visitas a primera hora de la mañana, los viernes por la tarde, vísperas de festivos, etcétera.

Ruta es el conjunto de itinerarios que el vendedor ha de seguir para visitar, periódicamente o no, a los clientes designados. Por tanto, el estudio de rutas es la previsión y coordinación, en el tiempo y espacio, de los traslados y movimientos de los vendedores. Los objetivos de un buen estudio de rutas son los siguientes.

- ▶ Aprovechar mejor el tiempo de desplazamiento.
- ▶ Hacer que los kilómetros de desplazamiento sean de la máxima rentabilidad posible.
- ▶ Reducir, en lo posible, la fatiga física de los vendedores.
- ▶ Reducir al mínimo los gastos improductivos.
- ▶ Poder localizar en todo momento y de manera rápida a los vendedores.
- ▶ Conseguir una buena cobertura del mercado de clientes.

Frecuencia de las visitas

Dependen de los siguientes factores de las características de cada cliente, el número total de clientes que existen en el territorio, de cada segmento de clientes, y del tipo de visita que se realizará.

Tipos de visitas

- ▶ **Visitas de promoción.** Son las que tienen por objeto dar a conocer a la empresa, los productos o servicios, características de los mismos y condiciones de venta.
- ▶ **Visitas de ventas.** Son las que se efectúan en consecuencia de una solicitud realizada por un cliente determinado o a solicitud del vendedor para tratar temas específicos, con el fin de plantear una solución, siempre con la intención de cerrar una venta.
- ▶ **Visitas de seguimiento.** Se realizan para dar seguimiento a propuestas hechas con anterioridad, esto con el objeto de proporcionar aclaraciones o modificar condiciones de venta.
- ▶ **Visitas de mantenimiento de clientes.** Se realizan sin un objeto especial, no obstante siempre pretenden mantener la relación con el cliente o profundizar en la evolución de las necesidades del mismo.

Itinerarios a seguir

Los itinerarios se conforman por el orden de la sucesión de las visitas dentro de una misma jornada de trabajo o en el periodo que se determine; se estructuran conforme a los tipos de visitas con las características del territorio. Así tenemos que los itinerarios se realizan por zonas geográficas; lo que puede ser dentro del mismo territorio, como se ve a continuación.

- ▶ Regional.
- ▶ Estatal.

- ▶ Zonal.
- ▶ Local.

Toman mucho tiempo y cuestan mucho a la compañía, las rutas se establecen con el fin de agrupar clientes por proximidad para reducir los costos al máximo.

Itinerarios de visita de mantenimiento. Las visitas de mantenimiento al carecer de la complejidad y el riesgo de las visita de ventas o promoción permiten un programación y agrupación sin dificultad.

Itinerarios urbanos. Con el objeto de aprovechar el tiempo y reducir costos las visitas se agrupan al considerar la frecuencia establecida para cada cliente, de manera que una zona o barrio determinado se pueda ir de un cliente a otro con rapidez sin utilizar medios de transporte.

Ventajas de definir las rutas

El incremento del tiempo productivo (una visita diaria más supone, a lo largo de un año, en términos de tiempo de venta un mes más). Consigue que se visite a todos los clientes y no sólo a los que son amigos o clientes más cómodos para el vendedor. Facilita elaborar el presupuesto de gastos por desplazamientos. Se da un aumento de la regularidad de las visitas y, con ello, la satisfacción del cliente de sentirse atendido. Cubrir las zonas con igual intensidad.

¿Cómo usar el tiempo del vendedor de manera más eficiente para maximizar su rendimiento?

Una de las grandes ventajas competitivas que puede tener una organización de ventas es el uso eficiente del tiempo. Diversas investigaciones demuestran que los vendedores de hoy, se encuentran atrapados entre ciclos de vida de productos cada vez más cortos y largos ciclos de venta y negociación. Este nuevo reto requiere de habilidades excepcionales para un manejo más efectivo del tiempo y el territorio; los más valiosos recursos de su personal de ventas.

Una vez que los gerentes de ventas han establecido los territorios de ventas y se les han asignado a los vendedores, entonces deben prestar atención a la programación y creación de rutas. Estos dos elementos son vitales para mantener la productividad elevada y los costos bajos; sin embargo, la mayoría de las empresas ignoran estas actividades. En muchos casos se le dice al vendedor que debe visitar tantos clientes o cuentas como sea posible, o sólo aquéllas con el potencial por arriba del promedio de ventas de la mayoría de los clientes. Algunas empresas no se tomarán el tiempo de proporcionar una ruta ni de programar los tiempos del vendedor, en especial, si sus cifras de ventas son buenas. Un buen récord puede resultar engañoso, puesto que incluso cuando las ventas son elevadas su costo también puede serlo. Un buen vendedor no debe gastar el tiempo ni el dinero, sólo el necesario en visitas de ventas que incluyan una noche fuera o en el tiempo que desperdicia en el camino al tomar rutas poco eficientes. Otro aspecto puede ser gastar demasiado dinero en divertir a sus clientes o, incluso, en entretener a los clientes equivocados. Para alcanzar los objetivos de ventas que se fijaron en el presupuesto de ventas y en el plan de mercadotecnia para cada territorio individual, el gerente de ventas debe proporcionar una ruta y programar de manera adecuada a cada vendedor.

Programación del vendedor

El uso del tiempo del vendedor debe ser considerado por el gerente de ventas como un problema de asignación de recursos que busca eliminar el tiempo desperdiciado, aumentar la eficiencia y maximizar la productividad. Los cinco problemas de asignación de tiempo son los siguientes.

1. Decidir qué cuentas o cliente se deben visitar.
2. Dividir el tiempo entre la venta y el trabajo de escritorio.
3. Distribuir el tiempo entre los clientes actuales y potenciales o prospectos.
4. Asignar tiempo para las visitas de servicio.
5. Asignar tiempo para clientes exigentes.

Para superar estos problemas y maximizar el tiempo productivo del que se dedica a las ventas cara a cara, debe ser un buen administrador del tiempo. Ahora nos preguntamos, ¿cómo puede un vendedor maximizar su tiempo productivo? La respuesta a esta pregunta es mediante la distribución correcta del tiempo.

¿Cómo evitar las trampas del tiempo?

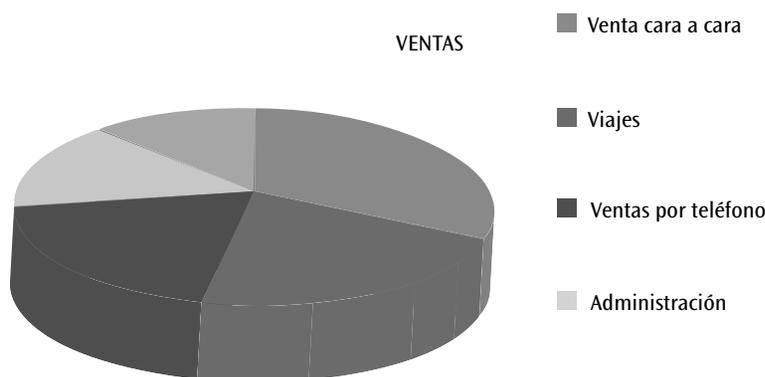
La buena distribución del tiempo exige que los vendedores estén conscientes de las famosas trampas del tiempo; veamos el siguiente cuadro para ver cómo pueden actuar de manera negativa a su eficacia.

Trampas del tiempo

Trampas del tiempo	Acciones incorrectas
Planear mal las actividades del día	Volarse la tarde
Visitar a prospectos no calificados	Salirse temprano en viernes por la tarde
Seguir un itinerario de viaje caprichoso	Platicar demasiado
Usar de modo ineficiente el teléfono	Tomar muchos receso de café (<i>coffe breake</i>)
Prolongar la hora de la comida	Usar de forma ineficiente el tiempo de espera
Tomar unas copas a la hora de la comida	Demasiado tiempo de entretenimiento a clientes
Ser muy distraído en el trabajo administrativo	Llegar sin una cita
No hacer contacto con la oficina central	Se retrasan los mensaje importantes

Los vendedores deben evitar las trampas del tiempo a como dé lugar, por lo que necesitan contar con un sistema o procedimiento que les ayude a planear cómo utilizar su tiempo de manera eficaz. Cada tipo de venta requiere un enfoque diferente de la administración del tiempo. El gerente de ventas debe trabajar con los representantes para desarrollar un procedimiento eficaz de la administración del tiempo. Veamos la siguiente gráfica.

Cómo invierten el tiempo los vendedores



Fuente: Investigación de campo de ESCA, septiembre, 2010.

Asignación del tiempo

Lo primero es decidir por las principales tareas o actividades que el vendedor debe realizar y determinar la cantidad de tiempo que se debe dedicar a cada una. Si bien las tareas se modifican; en general, pueden calificarse en cinco áreas específicas a saber:

1. Espera y viajes.
2. Venta cara a cara.
3. Visitas de servicio.
4. Tareas administrativas.
5. Ventas por teléfono.

En la gráfica anterior se muestran estas actividades que surgieron de una investigación de mercados.

Para poder decidir por la cantidad de tiempo que se asigna a cada tarea, el gerente de ventas y el vendedor deben determinar cuánto tiempo le dedican a cada actividad. Después de esto se debe hablar con el vendedor para que haga un análisis de sus actividades de varios días representativos (por lo general, cinco pero no más de 10). Este análisis debe incluir diferentes días de la semana y en diferentes partes del territorio, el vendedor debe registrar el uso del tiempo en una hoja de análisis de actividades, como la que se muestra a continuación.

Representante de ventas: Felipe Olivares A.

Territorio: zona centro del país

Fecha: 9 de septiembre 2011

Día: viernes

Actividad	Tiempo	Cliente	Visita #
Visita a las 9:00 a.m., para hacer un pedido y tratar de vender nuevos productos	Viaje 20 minutos Espera 10 minutos Contacto 30 minutos	La Negrita, S.A. de C.V.	1
Visita a las 10:00 a.m., es un prospecto que acaban de abrir la semana pasada	Viaje 10 minutos Espera 5 minutos Contacto 105 minutos	TYASA	2
Visita a las 12:00 a.m., presentación de producto a Chocolatera Ibarra S.A. de C.V.	Viaje 30 minutos Espera 10 minutos Contacto 20 minutos	Aseguradora Hidalgo, S.A. de C.V.	3
Visita a las 13:00 p.m., presentación de nuevos productos y comida con cliente	Viaje 20 minutos Espera 5 minutos Contacto 95 minutos	Acme Mexicana, S.A. de C.V.	4
Visita a las 15:00 p.m., generar un nuevo pedido y visita de servicio. Tratar de venderle nuevos productos	Viaje 10 minutos Espera 5 minutos Contacto 30 minutos	Productos La Sierra, S.A. de C.V.	5
Visita a las 16:00 p.m., nuevo prospecto vio anuncio en televisión	Viaje 15 minutos Espera 15 minutos Contacto 75 minutos	Pastelerías Elizondo, S.A. de C.V.	6
A la oficina	15 minutos de viaje, trabajo administrativo 40 minutos		

Plan de visitas de ventas:
Representante de ventas ____
Territorio ____

Itinerario planeado	Itinerario completado
Número de visitas de ventas _____	Número de visitas de ventas _____
Número de demostraciones _____	Número de demostraciones _____
Número de visita cuentas clave _____	Número de visita cuentas clave _____
Número de visitas no claves _____	Número de visitas no claves _____
Número de visitas cuentas en cero _____	Número de visitas cuentas en cero _____
Número de visitas cuentas nuevas _____	Número de visitas cuentas nuevas _____

También tenemos itinerario detallado de ventas.

Compañía	Ciudad y estado	Clasificación	Propósito
La Negrita, S.A. de C.V.	San Luis Potosí	Clave	Nuevo pedido
Aceros Ecatepec, S.A. de C.V.	Zacatecas	No clave	Presentación
Purina, S.A. de C.V.	Yucatán	En cero	Presentación
Mascota, S.A. de C.V.	Estado de México	Nuevas	Nuevo pedido

Establecimiento de metas diarias y semanales

El vendedor y el gerente de ventas deben trabajar juntos para desarrollar un plan semanal de acción, las metas semanales de ventas establecen objetivos diarios, la cantidad de visitas de ventas, el número de demostraciones y el tipo de cobertura de clientes. Lo más importante de la hoja de planeación de visitas de ventas será la atención que se da al tipo de cobertura de cliente esto es en extremo importante, ya que comprende la clasificación y catalogación del cliente por el volumen de negocio que representa. Permite al vendedor concentrarse en cuentas importantes y minimizar el tiempo que dedica a las que no lo son. Además, al desarrollar un plan de visitas de ventas el gerente de ventas y el vendedor deben asignar tiempo de manera adecuada a las actividades de ventas y a las que no lo son. Las ventas y servicios deben planearse para las horas del día en que los clientes estén disponibles, las actividades de no venta (viajes, espera, manejo de papeleo, etcétera) deben realizarse en horas menos importantes cuando los cliente no estén disponibles.

Herramientas de administración del tiempo

Está disponible mucha ayuda para auxiliar a los vendedores a manejar sus tiempos de manera eficiente y a ser más productivos. Por ejemplo, el teléfono es una herramienta insustituible incluso cuando la empresa no tiene el departamento de telemercadeo como apoyo al departamento de ventas. El vendedor puede utilizar el teléfono para establecer y confirmar citas, para informar al cliente de cualquier asunto importante, entre otros. El uso del teléfono no es nuevo; sin embargo, no se usaba tanto como en estos días.

Los teléfonos móviles se han convertido en un necesidad. En México, como dato curioso, en septiembre de 2011, existen nada más que 89,000,000 líneas de celulares para una población de 112,000,000 habitantes lo que nos da 0.79, casi un celular por habitante. Los vendedores son los más beneficiados con estos aparatos, ya que pueden comunicarse con los clientes en cualquier momento y están disponibles para que la oficina central o los clientes los puedan localizar, lo que significa un ahorro en tiempo y dinero.

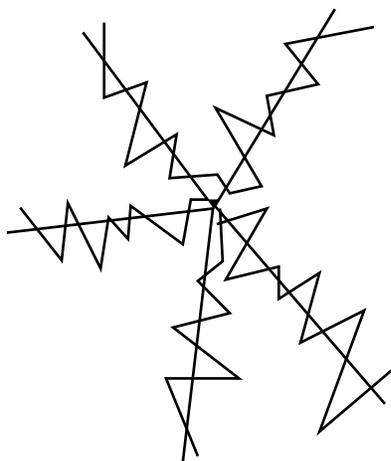
La computadora personal o *laptop* es otra herramienta vital para el vendedor que le permite ahorrar tiempo y dinero; por ejemplo, se puede hacer contacto con un sistema llamado Skype con el cual es posible tener una videoconferencia con el cliente para poder ahorrar tiempo, asimismo, es un herramienta formidable de presentación de producto y calcular o hacer una cotización *in situ*. Existen otras funciones de la computadora que ayudan al vendedor a ahorrar tiempo y esfuerzo.

Establecimiento de un plan de rutas

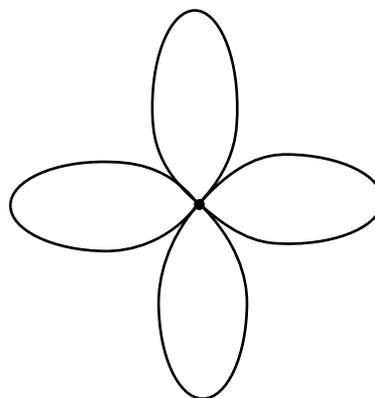
Se debe recopilar la información necesaria que incluya el número de visitas que cada vendedor lleva a cabo al día, la frecuencia de éstas con cada clase de cliente, la distancia a cada cliente o cuenta y el método de transporte que se utilizará. Con esta información el vendedor y el gerente de ventas localizarán a los clientes actuales y potenciales en un mapa del territorio del vendedor, un vez hecho esto se puede determinar el cauce de la ruta. Hoy en día esto se hace mediante un sistema de cómputo el cual se alimenta la información necesaria y la computadora traza un plan de rutas, en segundos, esto se hace para minimizar retrocesos y entrecruces lo que permite que el vendedor use el tiempo de la forma más eficaz.

Los patrones de ruta son, por lo general, en línea recta o circulares, con una ruta en línea recta el vendedor comienza en la oficina a hacer visitas es esa dirección hasta que alcanza el final

del territorio. Los patrones circulares inician también en la oficina central del vendedor y se mueven en patrones circulares hasta que termine de nuevo en la oficina central. Otros patrones de rutas menos comunes y más complejos son la hoja de trébol y el de araña, como se muestra en la figura.



Araña



Hoja de trébol

Una ruta de hoja de trébol es muy similar al patrón de rutas circular, sólo que el trébol encierra en un círculo una parte del territorio. Con los patrones de araña, el vendedor inicia en el punto más lejano de la oficina y hace visitas en su regreso a la misma. La principal ventaja de estos patrones de ruta es que permiten que el vendedor haga viajes de ventas desde su oficina matriz, a la vez que minimiza el tiempo de viaje.

Asignación de los recursos de la fuerza de ventas

El esfuerzo de ventas se mide en términos de tiempo, compensación y gastos del vendedor. La tarea del gerente de ventas consiste en hacer una asignación óptima de este esfuerzo en los territorios geográficos, clientes y productos para alcanzar el máximo de ganancias. La tarea del vendedor radica en lograr un programa óptimo y un mejor itinerario de visitas para obtener el máximo de ingresos personales. El sistema de metas de ventas y recompensas debe diseñarse cuidadosamente para asegurar que cumplan tanto las metas del gerente de ventas como las del vendedor.

Distribución del tiempo del vendedor. La complejidad de la distribución del tiempo en ventas ha llamado la atención de muchos científicos de la administración. Aunque ningún modelo confiere una distribución óptima del esfuerzo para la empresa y el vendedor, muchos de los modelos proporcionan una mejor distribución de la que se está utilizando actualmente.

Leonard Lodish, profesor de la universidad de Pensilvania Wharton, desarrolló en 1995 un programa de computadora (modelo sindicado) que pueden utilizar con facilidad los vendedores o

gerentes para tomar decisiones sobre el tamaño de la fuerza de ventas, los límites territoriales y la frecuencia de las visitas. La computadora primero decide el número de visitas que deben hacerse a cada cliente para optimizar la contribución a la ganancia. Luego indica qué pasaría con la contribución si se agregara o eliminara el tiempo de venta en un territorio. La contribución máxima se presenta cuando la última hora de venta en cada territorio produce la misma contribución. El programa hace la prueba para determinar si se agregan o eliminan vendedores de la fuerza de ventas. Las compañías que emplearon el procedimiento para establecer políticas de visitas nuevas estimaron un aumento del 9% en la contribución a las ganancias.

En consecuencia, la computadora no eliminó la subjetividad de la asignación de personal de ventas. Por el contrario, hizo posible el manejo de grandes cantidades de datos para crear territorios y luego verificar el efecto de los cambios en éstos, los programas de visitas y el tamaño de la fuerza de ventas.

Compensación de los vendedores. El plan ideal de compensaciones optimizará al mismo tiempo las metas de la empresa y de cada vendedor. El programa de compensaciones empieza con la descripción del trabajo.

La meta del esquema del programa de compensaciones consiste en estimular y recompensar al vendedor por realizar su trabajo. Un buen programa de compensaciones es equitativo, se basa en factores controlados por los vendedores, de fácil comprensión, simple de calcular y proporciona un medio para la evaluación. Webster propone, a fin de elaborar un plan de compensaciones, los siguientes seis pasos.

1. Establecer objetivos de compensación claros y consistentes; por ejemplo, ingreso garantizado, estímulos individuales de ventas.
2. Determinar el nivel de ingreso de cada vendedor.
3. Establecer las proporciones del ingreso fijo y del incentivo.
4. Seleccionar los criterios de medición para cada componente; por ejemplo, el tamaño de un componente fijo puede determinarse por la cantidad de servicio, trabajo de seguimiento y de investigación requerido. El componente incentivo se determina mediante alguna medida de volumen de ventas, como las ventas totales en dólares, en unidades o el margen bruto.
5. Establecer la fórmula de compensación.
6. Realizar un ensayo preliminar de la fórmula.



Preguntas de discusión

1. ¿Por qué es necesario establecer territorios de ventas que sean iguales?
2. ¿Qué compañías usan telemercadeo en sus ventas?
3. ¿En que caso usaría la computadora si fuera un vendedor?
4. ¿Por qué las metas de ventas son necesarias para los vendedores?
5. ¿Describa algunas herramientas que ahorran tiempo al administrar el del vendedor?

Caso práctico

Data System de México, S.A. de C.V.

Es una empresa pequeña de software localizada en El Salto, Jalisco, desarrolla y comercializa innovadores paquetes de software. En la actualidad sólo tiene un producto comercializable, pero el futuro pinta muy bien para este tipo de empresa y, en breve, tendrá dos paquetes y estarán listos para su lanzamiento al mercado en dos años.

Los socios de la empresa son Pedro Jaimes y Joaquín López, quienes se consideran unos verdaderos expertos en software, ya que trabajaron durante mucho tiempo para IBM.

DSM ha experimentado un acelerado crecimiento desde su formación en 2000; sin embargo, las ventas no han alcanzado las expectativas de los socios. Las ventas anuales no han aumentado y tienen un promedio de 4,000 unidades por año, los socios no pueden explicar el porqué las ventas no se han incrementado como se esperaba. Un consultor egresado de la mejor universidad de México recomienda el siguiente plan de negocios para 2012. Proyecta las ventas a un nivel de 10,000 piezas por año, de acuerdo con el siguiente cuadro.

Presupuesto del plan de ventas en unidades

Proyección	2008	2009	2010	2011	20012
Optimista	3,500	3,600	3,700	5,000	10,000
Probable	3,000	4,000	5,000	7,000	8,000
Pesimista	2,000	2,500	3,000	4,000	4,000

El método de venta primario, copiando un poco a Robert Dell, fue el telemarketing para vender directamente a los usuarios finales que son las compañías y en México existen 5,200,000 y a distribuidores en toda la república mexicana y Centro América; este método resultó una falta de flujo de efectivo que limitó a DSM para establecer un fuerza de ventas mayor. La fuerza de ventas de DSM está organizada en forma geográfica para que los cinco representantes tengan la responsabilidad única de su territorio.

El consultor recomienda continuar con el telemarketing y revisar los territorios de ventas, ya que se estima que son muy grandes para los cinco representantes de ventas, además de controlar la administración del tiempo de los vendedores.

Preguntas

1. ¿Deben los socios poner en práctica alguna de las recomendaciones del consultor?
2. ¿Deben bajar los pronósticos de ventas a los mismos que se han estado vendiendo?
3. ¿Debe despedirse a los vendedores para contratar otros que den mejores resultados?

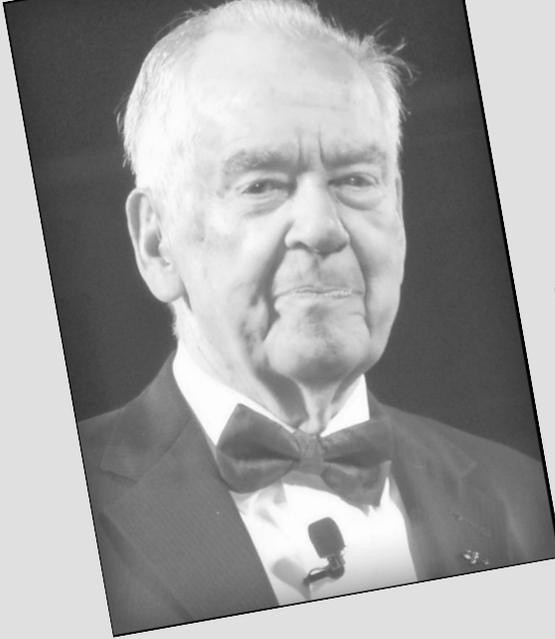


Bibliografía

- Champagne, D.W., Goldman, R. M., 1975, *Handbook for Managing Individualized Learning in the Classroom*, Englewood Cliffs (Educational Technology Publications), pp. 5–201.
- Hulbert, James M., *Mercadotecnia, una perspectiva estratégica*, McGraw-Hill, 2009.
- Metzner, R.C., 1980, *The Core Package*, Englewood Cliffs, New Jersey (Educational Technology Publications), pp. 107. El tema central de los *core packages* son tareas (formuladas por escrito) de una disciplina especial que presentan un tema ligado a las demás asignaturas. Los *core packages* contienen además los recursos y medios de ayuda que se requieren (o pueden ser utilizados) para solucionar las tareas.
- Poppe, F. C., *50 reglas para mantener contentos a sus clientes*, McGraw-Hill, 2009.
- Race P., 1989, 1990, *The Open Learning Handbook, Selecting and Supporting Open Learning Materials*, London (Kogan Page)/Nueva York (Nichols Publishig), pp. 156.

Páginas web

- <http://www.infomipyme.com/docs/gt/offline/ventas.htm>
- www.venderomir.com
- <http://www.promonegocios.net/>
- www.revistabenchmark.com



La venta es esencialmente una transferencia de sentimientos entre dos personas.

Zig Ziglar,
vendedor, conferencista y
escritor estadounidense, 1926

Objetivos

Al término de este capítulo el lector deberá aprender:

- Identificar cuáles son las diferencias en las asignaciones por cuotas y territorios
- Establecer una cuota a una fuerza de ventas, teniendo como principio administrar esa cuota para que el vendedor pueda lograr sus metas
- Cómo se desarrolla una cuota de ventas y cómo se relaciona con el presupuesto de ventas y el plan de mercadotecnia

13

ASIGNACIÓN AL PERSONAL DE VENTAS POR CUOTAS



Introducción

Según los expertos en ventas, los gerentes y directores comerciales señalan que el diseño más cuidadoso de los territorios de ventas dejan algo que desear. La invariabilidad nunca será igual en la carga de trabajo y potencial del mercado. Sólo mediante el uso de cuotas se pueden compensar algunas de las desigualdades de los territorios. Basta el ejemplo de un vendedor cuyo territorio tiene condiciones geográficas más difíciles, así como una combinación de clientes malos y competencia intensa; por ejemplo, la zona noroeste del país requiere de una cuota menor o un territorio de alto potencial requiere de una cuota mayor. El gerente de ventas debe saber si este despliegue resalta o no en una producción de ventas efectiva.

Los objetivos corporativos de ingresos parecen ser el punto de partida posible para establecer cuotas de ventas. La mayoría de las veces es la suma total o *roll-up* de las cuotas de sus miembros individuales del equipo de ventas, o bien, se reunirá para superar los objetivos corporativos de ingresos durante un periodo fiscal determinado. Es muy posible que, en determinadas situaciones, pueda que no. Sin embargo, para nuestros propósitos, supondremos que estarán a la par.

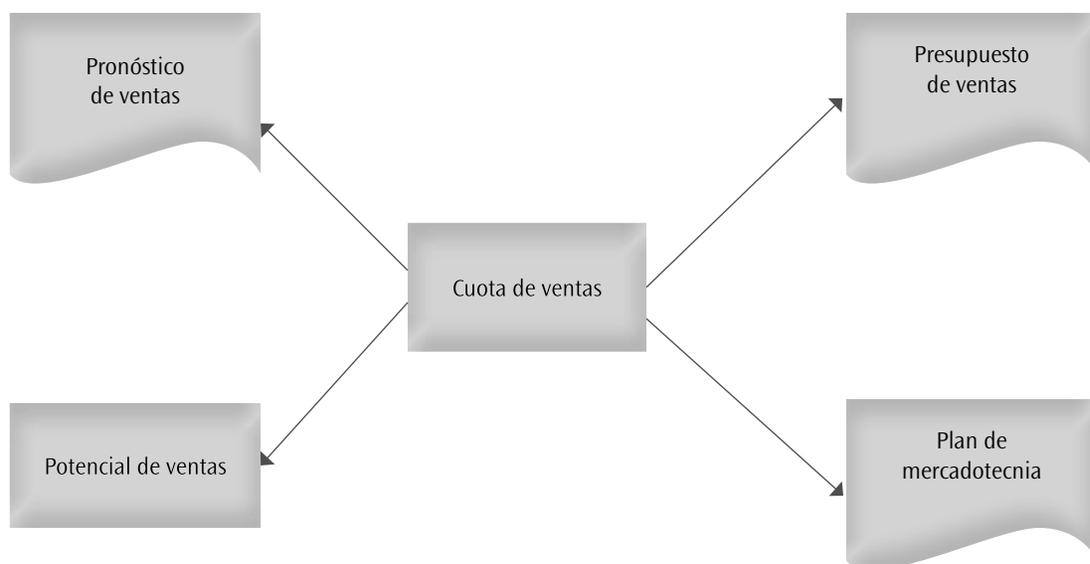
Uno de los retos que se enfrentan en el proceso es la distribución justa y equitativa de los ingresos totales de los objetivos corporativos, incluso cualquier aumento anual. Sobre la ponderación de las cuotas de ventas individuales puede producir consecuencias indeseables, como el desgaste de éstas, la subutilización de los recursos y la disparidad de ingresos. Por tanto, a medida que comience la planificación de las cuotas de ventas, es importante tener una comprensión clara de los objetivos de los ingresos de la empresa y la medida en que afectarán este proceso. Un miembro del equipo ejecutivo puede proporcionar todos los datos necesarios.

Concepto de las cuotas de ventas

Una cuota es una fracción de un todo. Simboliza la parte de las ventas totales o sabidas de la empresa que esperan que realicen, consigan una fuerza de ventas, una sucursal o un vendedor, por lo general, en una zona determinada. Es un objetivo de rendimiento para un horizonte temporal específico y es muy ventajoso tanto para la planificación como para la apreciación de la fuerza de ventas. Aunque las cuotas de ventas suelen basarse en los pronósticos y el potencial de ventas, por ningún motivo debemos confundirlos con estos conceptos. Las cuotas de ventas se pueden fijar sobre la base de diferentes criterios que son los siguientes.

1. Territorialmente (región, estado, provincia, municipio, distrito, área de ventas).
2. Por producto (divisiones, grupos, familias, categorías).
3. Por canal de distribución (mayoristas, minoristas, venta directa).
4. Por tipo de cliente (grande, mediano, pequeño).
5. Por una combinación de los anteriores, de manera que puedan fijarse las cuotas de los volúmenes del negocio que hay que lograr en la venta de un determinado producto de una categoría de cliente.

Las cuotas de ventas se derivan del potencial de ventas del territorio y el pronóstico de ventas de la empresa. Estos dos datos se señalan en el presupuesto de ventas, así como en el plan de mercadotecnia, como se ve a continuación.



Las cuotas de ventas pueden predecir el futuro negocio, motivar al equipo de ventas y servir como base para un plan de compensación de ventas sólidas. La palabra clave aquí es “exacta”, lo cual requiere que se tomen en cuenta los siete factores identificados.

Desde el punto de vista del gerente de ventas, el tema de las cuotas de ventas plantea muchas preguntas a posibles problemas.

- ▶ ¿Son justas y equitativas?
- ▶ ¿Rigen el comportamiento deseado de las ventas?
- ▶ ¿Son una herramienta estratégica que puede ser utilizada para lograr los mejores resultados del negocio?
- ▶ ¿Qué tipo de datos deben ser considerados cuando se les ajuste?
- ▶ ¿Son demasiado altos o bajos?
- ▶ ¿Su logro es establecer la proporción adecuada de los ingresos a los gastos de ventas?

Su éxito como gerente de ventas, entre las muchas responsabilidades inherentes a la posición, depende de lo bien que aborde estas cuestiones. El proceso de establecimiento de cuotas de ventas normales y razonables puede variar mucho en función de los negocios, la industria, el tipo y tamaño de la organización de ventas, y los productos o servicios que se vende. Sin embargo, a menudo puede haber una gran cantidad de elementos comunes en su acercamiento a esta herramienta para generar ventas.

Más adelante examinaremos algunos de los criterios básicos que se deben considerar para asegurar el establecimiento efectivo de las cuotas de ventas.

- ▶ Los objetivos corporativos de ingresos.
- ▶ Comportamiento de los ingresos históricos.
- ▶ El actual modelo de ventas de cobertura.
- ▶ Los aumentos previstos en la plantilla de ventas.
- ▶ La introducción de nuevos productos y servicios.
- ▶ Cuota de mercado actual.
- ▶ Los objetivos se extienden.

Uso de cuotas

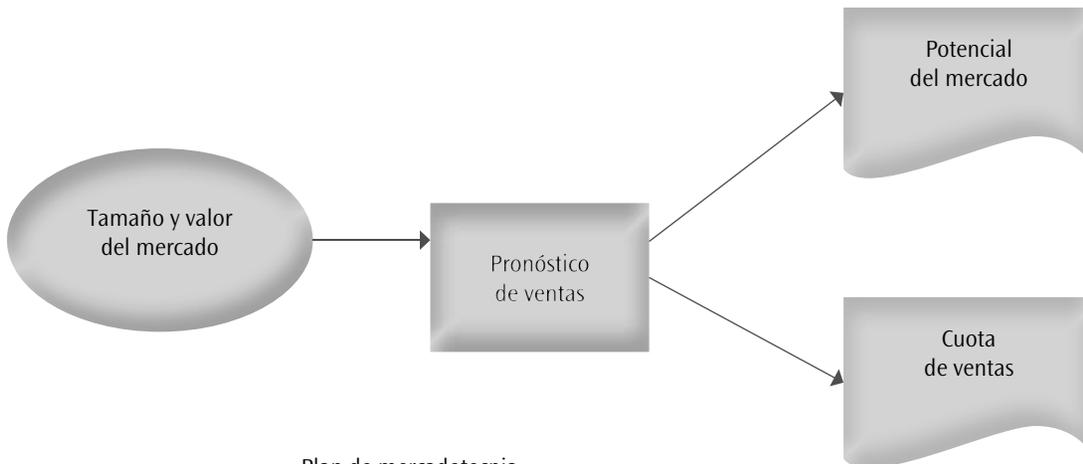
Los objetivos que constituyen la esencia de la actividad empresarial proponen a la dirección comercial que se repartan entre la fuerza de ventas, lo que termina siendo la cuota, es decir la parte que corresponde a cada vendedor. En cada ciclo de ventas, el vendedor tiene su cuota de ventas.

Las cuotas de ventas son metas cuantitativas a corto plazo y deberán reflejar los potenciales de ventas si se emplean para recompensar el rendimiento. Una cuota se define como el desempeño esperado de una tarea de ventas asignada a un vendedor individual o alguna otra entidad de la dirección comercial de una empresa. La cuota se centra en el diseño y el uso de la misma para los vendedores individuales; sin embargo, hay cuotas para entidades mayores como regiones geográficas, clientes, distribuidores y sucursales. La cuota se fija para un periodo específico normalmente en ventas para un año, semestre, trimestre o mes; sólo en contadas ocasiones puede ser para una temporada o un concurso de ventas.

Muchas compañías establecen cuotas para representantes de ventas y especifican lo que deberían vender durante el año y por producto. Su remuneración suele estar relacionada con el grado de cumplimiento de la cuota.

Las cuotas de ventas se establecen cuando se desarrolla el plan anual y el presupuesto de ventas. La compañía primero decide un pronóstico de ventas que le parezca razonable y factible. Después, la gerencia de ventas establece cuotas de ventas para sus regiones y territorios que ordinariamente rebasan los pronósticos de ventas. Las cuotas de ventas se establecen a un nivel mayor que el de esos pronósticos, a fin de que los gerentes y representantes pongan su máximo empeño. Aún si no logran cumplir con éstas, la empresa habrá alcanzado sus objetivos.

Veamos el siguiente cuadro descriptivo.



Debemos resaltar varios aspectos de las definiciones anteriores.

- El carácter de objetivo cuantitativo, el cual evita interpretaciones subjetivas y confiere un poder de utilización práctica.
- Estar dirigido a entidades y personas de todas las clases del área de ventas, que las hace de una aplicación amplia.

- c) El hecho de establecerlas para un periodo definido, que le otorga flexibilidad de uso, de manera que se ajusten periódicamente o remover cuando se juzgue conveniente.

En ocasiones se confunde la cuota de ventas con el pronóstico, que es el potencial de ventas, pero podemos afirmar que no es lo mismo. El pronóstico de ventas es la estimación de ventas en un periodo específico y que va de acuerdo con un plan determinado de mercadotecnia. El potencial de venta es la parte de las ventas totales realizables que una empresa espera poder lograr. Si hablamos del potencial de ventas de la industria es, entonces, la firma y sus competidores, durante un periodo específico de tiempo. Por lo general, los potenciales de ventas se estiman en años. La cuota de ventas puede emplear, así como también el potencial de ventas, algún producto alguna otra figura que mida el mercado. Por lo general, éstos y otros factores conducirán al ajuste de la cuota a partir de la cifra base. Las cuotas se emplean de cuatro maneras.

1. Para medir el desempeño.
2. Para proporcionar un incentivo.
3. Sirven como base para graduar la compensación.
4. Para dirigir las actividades de la fuerza de ventas.

Por lo general, las cuotas de ventas se usan mucho como evaluadoras del desempeño, es decir, si se llegó a la cuota o no, si se sobrepasó la cuota significa que usted es el campeón de ventas.

Proceso de fijación de cuotas de ventas

El proceso de fijación se fundamenta en identificar y determinar las oportunidades de ventas, clientes actuales y potenciales que existen para la empresa en los distintos territorios de ventas, información que debe ser corregida mediante el análisis de las ventas históricas, del grado de dificultad inherente y del esfuerzo de comercialización y ventas que desarrollan tanto la empresa como la competencia. Gran parte de esta información se encuentra en el presupuesto de ventas y plan de comercialización respectivo.

Para efectos de simplicidad, algunas compañías dividen las ventas presupuestadas y designan esas partes como cuotas de ventas; en tanto otras aumentan un porcentaje predeterminando al volumen de ventas obtenido en el año inmediatamente anterior y algunas fijan un estimativo completamente subjetivo, con base en su experiencia y juicio. Indudablemente todas estas empresas parten de elementos individuales del conjunto que se debe tomar para fijar una cuota justa y exacta.

Existe un proceso para establecer las cuotas de ventas.

- a) **Método histórico.** Se determinan cuotas en función de resultados y tendencias anteriores; por tanto, éste es un sistema basado en la estadística descriptiva y los mismos procedimientos usados en la previsión general sirven. Si ya se utilizó el estudio general de la previsión no se repite a título parcial; sin embargo, el procedimiento inverso es válido, iniciamos con previsiones parciales y las agrupamos para obtener el total.
- b) **Método de índices de mercado.** Su aplicación es muy sencilla, reparte la previsión total en proporción de los índices obtenidos de alguna base de datos seria. La propia experiencia de la empresa fundamenta este método.

- c) **Método de juicio práctico.** Es un acoplado sistemático de opiniones de la previsión en general; pero se toma en cuenta el reparto adecuado de las zonas. Una variante es la consulta general a los vendedores que puede ser libre o dirigida.
- d) **Método de unidades de venta.** Consiste en realizar consultas a los clientes, ya sea en su totalidad o en una muestra representativa; si es que el número de clientes es excesivo, este tipo de encuesta no es fácil de realizar, y no siempre tiene la fiabilidad deseada, depende del carácter de cada cliente, pero si se pueden hacer, constituyen una excelente fuente de información.
- e) **Método de sondeo de mercado.** Es extenso y costoso, pues se compone tanto de estudios parciales y territorios. Sólo están al alcance de grandes empresas cuando se realizan a profundidad. Las pruebas de mercado reducen los costos, pero no son exactas al 100%.

No deberán perderse de vista las condiciones cambiantes del mercado, que obligan a mantener un continuo control sobre la marcha del sistema de cuotas y a revisar de manera periódica los criterios y fuentes de información sobre los que se establecen las cuotas.

También podríamos comparar el proceso de establecimiento de cuotas de venta de ser un arte como una ciencia. Siempre esperamos que sea más de lo segundo que lo primero. Sin embargo, mediante las diversas estrategias, estaremos en camino hacia el establecimiento de cuotas que entregue los resultados de ventas positivas y mantendremos a los representantes de ventas a niveles máximos.

Algunos elementos de cómo establecer cuotas de ventas son los siguientes.

- ▶ Futura revisión de la empresa, el área de los objetivos de rendimiento y los presupuestos. Entender lo que el departamento de ventas debe entregar al mes, trimestre y año con el fin de alcanzar sus objetivos.
- ▶ Analizar las tendencias de ventas en los últimos dos años, incluyendo dólares y las unidades de información del producto o servicio. Comprender las causas del crecimiento de ventas, la disminución de las ventas y las fluctuaciones de temporada. Examinar el logro de cuotas en el nivel de representatividad, equipo y departamento. Considerar la posibilidad de cambios en los recursos de ventas y los niveles de personal.
- ▶ Entender el crecimiento de las ventas esperadas o rechazarlas. Comparar las tendencias del año anterior con el desempeño con los objetivos del futuro, la empresa y el departamento. Determinar el crecimiento o la disminución que se espera. Cuantificar la brecha entre el rendimiento global del año pasado y el futuro desempeño que se espera. Determinar el ingreso esperado de los clientes existentes frente a nuevos negocios.
- ▶ Completar un análisis de oportunidades. Identificar dónde están las mejores oportunidades de ventas dentro de la base de clientes existentes y prospectos. Mirar al exterior en las tendencias geográficas y de la industria que pueden afectar al rendimiento de las ventas futuras. Familiarizarse con los cambios internos que pueden ayudar o perjudicar las ventas, como presentaciones de nuevos productos o cambios.
- ▶ Revisar el presupuesto de gastos de ventas. Determinar si su equivalente a tiempo completo crecerá, disminuirá o permanecerá igual. Entender el presupuesto para los gastos de comisión de ventas y costo de ventas.
- ▶ Determinar si se asignarán más dólares de cuotas. Éste es el proceso de adición de un amortiguador entre la suma de sus cuotas de ventas y el presupuesto de ventas. Por ejemplo, si su presupuesto de ventas es de 10 millones, podría establecer cuotas de venta a la suma 11 millones, para añadir un colchón de 1 millón. Algunos líderes de ventas asignan de más, como seguro para mejorar sus posibilidades de alcanzar las metas de ventas.

- ▶ ¿Cómo se difundirá el crecimiento de las ventas? Determinar cómo difundirá el crecimiento de las ventas o rechazar incluso la asignación de más, en su caso, a través de su equipo de ventas. Algunos líderes de ventas tienen a todos los representantes para el mismo nivel de crecimiento de los contingentes, a pesar de habilidades, territorio o geografía. Adaptar a los líderes de ventas con los empleados individuales o las necesidades de territorio.
- ▶ Construir un modelo de cuotas que le permitirá crear una idea de qué pasa si (*what if*) escenarios de diferentes cantidades de cuotas. Algunas de las entradas y salidas de datos incluirán el número de las ventas en dólares, el nivel de cuota que se espera, los dólares de comisión y el costo de ventas. (Los modelos de cuotas a menudo se construyen utilizando Microsoft, Excel o Access.) Lo que puede ser útil para incluir a expertos en finanzas y recursos humanos en el proceso de modelado de cuotas.
- ▶ Establecer cuotas razonables que conduzcan a la consecución del presupuesto de ingresos por ventas globales, al mismo tiempo que se cumple con las metas de gastos de ventas.

Comportamiento de los ingresos históricos. El rendimiento histórico de los miembros de su equipo de ventas individuales en comparación con las cuotas y los respectivos *roll-up* es también una consideración importante para que, a la hora de establecer objetivos de ventas, sean probables una serie de factores que pueden causar las desigualdades, incluyendo pero no limitando a su configuración de territorio, la posesión de experiencia en trabajo ventas y la competencia.

Un examen minucioso de los datos históricos de los ingresos y el rendimiento en los territorios de ventas individuales será una herramienta valiosa que no sólo brindará la oportunidad de prever la evolución futura de ingresos, sino que también apoyará la propuesta de metodología que se establece para la distribución de los aumentos o disminuciones de las cuotas individuales y de equipo.

Actual modelo de ventas de cobertura. En lo que se refiere al proceso de fijación de cuotas, es importante revisar y entender el modelo de su cobertura actual de un individuo-venta-territorio base, incluyendo factores como:

- ▶ Número de territorios.
- ▶ Tamaño y alcance geográfico.
- ▶ Las tendencias históricas de los ingresos de rendimiento.
- ▶ Potencial de negocio.
- ▶ Presencia competitiva.
- ▶ Tenencia y experiencia del representante de ventas.

Estos y otros factores por ser únicos para su negocio y la industria tendrán un impacto sobre el establecimiento de cuotas de ventas.

Debido a este tipo de factores, es más conveniente crear cuotas equitativas para los vendedores. Por ejemplo, puede que no sea realista esperar que un territorio más amplio con mayor potencial de negocio para producir ingresos en los mismos niveles y las tasas de ejecución como una más pequeña con menos potencial. Asimismo, un representante de ventas con menos territorio y sin experiencia no puede producir los mismos o mejores resultados que uno que ha estado con su compañía por un largo número de años.

Además, la logística asociada con la gestión de varios y grandes estados o territorios de ventas, en comparación con uno que principalmente son grandes áreas metropolitanas o densamente pobladas, lo que tendrá un impacto tanto la eficacia de las ventas y el rendimiento de las cuotas. La creación de un equilibrio adecuado entre los territorios de ventas individuales y sus respectivas cuotas son factores que hay que tener en cuenta para su éxito en este proceso.

Muchas empresas, ponen en marcha lo que experimentan; por ejemplo, un rápido crecimiento de los ingresos y sus tasas, que es la plantilla de ventas incrementales. Esos aumentos pueden ocurrir en el inicio de un nuevo periodo fiscal, o bien, podrán introducirse progresivamente en diferentes intervalos, de acuerdo con el modelo de negocios en general. En cualquier caso, tendrán un impacto definitivo en planificar y asignar las cuotas de ventas.

Podemos encontrarnos en la posición de tener que realinear los territorios existentes para crear otros nuevos, lo que afectará las cuotas de ventas para cada uno de esos territorios. De este modo, es importante que usted tome las medidas necesarias en su proceso de planificación que darán lugar a la equidad frente a igual regla.

Dado que las nuevas repeticiones de ventas y a menudo la gestión de nuevos territorios obligan a considerar la aceleración, tema en relación con la consecución de los niveles deseados de eficacia de las ventas. También podremos experimentar una pérdida de productividad y las tendencias negativas de los ingresos por ventas como resultado de la introducción de nuevos territorios o nuevos representantes de ventas. Habrá que asegurarse de tener en cuenta todos estos factores y que se reflejen en la asignación de cuotas de ventas.

La introducción de nuevos productos y servicios, quizá más que cualquiera otra, podría tener un impacto inmediato y significativo en el rendimiento de los ingresos y, por tanto, debe ser un factor en el establecimiento de cuotas de ventas, tanto individual como en equipo. Por supuesto, también debe considerarse el momento y el ritmo asociados con el lanzamiento de nuevos productos y servicios que se relacionan con el efecto de ese impacto. Sería normal y razonable aumentar las cuotas de venta coincidiendo con esos lanzamientos.

El problema es la medida en que influyen en el rendimiento de ingresos y con qué rapidez. La experiencia, el sentido común, y el buen juicio le permitirá tomar decisiones más informadas sobre la relación entre los nuevos productos o servicios y su impacto en los ingresos y aumentos resultantes que se deben hacer en las cuotas de ventas. El equipo directivo, incluidos los miembros de desarrollo del producto, mercadotecnia y finanzas pueden darse el lujo de dirigir y orientar esta área adecuadamente.

Si su compañía tiene una posición de liderazgo actual y proyectada en el espacio que opera, puede ser un buen indicador de las tendencias de los ingresos futuros y las tasas de ejecución. La fórmula es bastante sencilla, cuanto mayor sea la posición que tenga, en participación de mercado más asumo el liderazgo; lo que a su vez le ayuda en el proceso de asignación de cuotas. También es importante entender que la cuota de mercado puede, y por lo general, varía en cierta medida de un territorio a otro, por tanto, algunos ajustes deben hacerse con el porcentaje de aumento de la cuota que se asigna a cada territorio como resultado de que la diferenciación. Los ciclos de vida del producto, particularmente en industrias de alta tecnología, como hardware o software, las telecomunicaciones y la biotecnología, también afectarán las tendencias de ingresos y el rendimiento y deben de ser considerado.

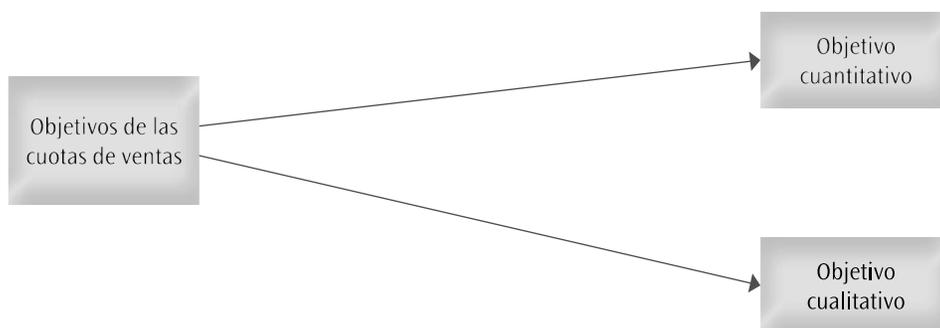
Es probable que haya más de una escuela de pensamiento sobre la asignación de objetivos a estirar, a sus representantes de ventas (por encima de las cuotas establecidas esperadas). Por un lado, podría aumentar la probabilidad de exceder los cupos individuales y del equipo de ventas. Por otro, podría ser demasiado alto y el resultado en el rendimiento estaría por debajo del objetivo y con menor ingreso de las personas, así como la baja moral y el volumen de ventas. Los gerentes de ventas probablemente podrían debatir este tema con gran detalle y aún así llegar a ninguna conclusión definitiva con respecto a las posibles ventajas de la asignación de las ventas se extienden los objetivos. Sólo usted puede decidir si hacerlo producir los resultados deseados y en qué medida elevar el nivel de cuotas.

Requisitos de las cuotas de ventas

Las cuotas de ventas son responsabilidad del departamento de ventas. Este trabajo puede recaer en uno o varios directores de ventas dependiendo del tamaño de la empresa, el grado de descentralización empresarial y el método empleado para determinar las cuotas. Las principales condiciones que deben reunir una cuota de ventas para ser considerada como adecuada son las siguientes.

1. **Alcanzables.** Es indudable que una cuota que no se logre por un vendedor de categoría o experiencia aprobada en lugar de incitar su obtención puede producir efectos contrarios, en suma el desánimo de la fuerza de ventas.
2. **Objetivas.** Las cuotas deben ser fijadas sobre la base de unos potenciales o parámetros que respondan a cifras objetivas, se debe evitar en lo posible establecer cuotas basadas en las apreciaciones personales o subjetivas.
3. **Fácil comprensión y administración.** Las cuotas, en la medida de lo posible, deben ser muy sencillas y comprensibles por parte de aquellos que tienen que cumplirlas. Personal de ventas con alta formación o categoría pueden llegar a establecer un sistema de cuotas más complejo, ya que su mayor formación posibilita su comprensión. Además desde el punto de vista directivo, las cuotas deben proporcionar un fácil sistema de control de la fuerza de ventas.
4. **Flexibilidad.** Ninguna cuota será buena si no tiene una cierta flexibilidad operativa. especialmente si el periodo de cuota dura un año, la gerencia de ventas tendrá que efectuar ajustes como consecuencia en los cambios de las condiciones del mercado. Al mismo tiempo, deben tomarse precauciones para que no tenga una flexibilidad ilimitada que pueda traducirse en confusión y enturbiar su comprensión.
5. **Igualdad.** Un buen sistema de cuotas debe ser equitativo para todas las aéreas. La carga de trabajo que las cuotas imponen deben ser de lo más semejante, pero no quiere decir que deben de ser exactamente iguales. Deben tenerse en cuenta las diferencias de potencial, competencia y capacidad de la zona o el vendedor, por lo que los objetivos de rendimiento no pueden ser comparables en medidas absolutas, sino sólo en términos relativos.

Objetivos de las cuotas de ventas



Las cuotas de ventas son un dispositivo esencial para una buena dirección y gestión de la fuerza de ventas. Colaboran decisivamente en la obtención del volumen de ventas muy buscado por cualquier empresa. Las cuotas de ventas también tienen un objetivo cualitativo así como un objetivo cuantitativo, esto es si un vendedor quiere lograr su volumen de ventas y requiere de más clientes que le incrementen ese volumen. Va a buscar a clientes que tengan ese gran potencial de compra para poder llegar a su cuota mensual o anual, y por tal razón ya se ejerció un requisito cualitativo además de haber cubierto el objetivo cuantitativo. Podemos decir que las cuotas de ventas son objetivos específicos de tipo cuantitativo que, en forma de metas definidas, se le asignan a un territorio de ventas, un intermediario, agente de ventas, o supervisor de la compañía para un periodo establecido.

Debemos resaltar varios aspectos de la definición anterior.

- a) El carácter de objetivo cuantitativo que evita interpretaciones subjetivas y le confiere un poder de utilización práctica.
- b) Estar dirigido a entidades y personas de todas las clases del área de ventas, que las hace de una aplicación amplia.
- c) El hecho de establecerlas para un periodo definido, que le otorga flexibilidad de uso, de manera que se puedan ajustar periódicamente o remover cuando se juzgue conveniente.

Beneficios de su utilización de cuotas de ventas. Las cuotas de ventas por sí mismas no constituyen más que un instrumento de planeación y control que tendrá un efecto benéfico para la compañía, en la medida en que se haga una utilización racional, justa y controlada de ella, o una incidencia particularmente negativa en el caso contrario.

Los efectos del sistema de cuotas se dejarán sentir en el campo de la planeación, en concreto al asignar la responsabilidad individual del logro del presupuesto y en la orientación sobre la dirección que se le debe imprimir a los esfuerzos de ventas. La función de control se cumple al suministrar los estándares con los cuales se va a medir el nivel de actuación de las distintas unidades de ventas (territorios, intermediarios, vendedores, etcétera), de manera individual y comparada. Por otra parte, cabe resaltar el efecto motivador que ejercen sobre las personas que ven en las cuotas las metas que deben alcanzar y el avance logrado. Sobre el sistema de cuotas, por lo general, se estructuran programas de incentivos, compensaciones, concursos y campeonatos de ventas.

Concepto de cuota de ventas
Fracción de la previsión total de ventas, que asigna a una zona o a un vendedor
Características de las cuotas
Específicas Cifradas Por periodo Realistas Negociadas Formalizadas Controlables

Incentivos y motivadores de cuotas de ventas

Las compañías usan varios motivadores para estimular el esfuerzo de la fuerza de ventas: las reuniones de ventas, concursos de ventas y otros (premios y planes participación de utilidades).

- D **Evaluación de los representantes de ventas.** Fuentes de información, la fuente más importante son los informes de ventas. Otras fuentes adicionales son observación personal, cartas y quejas de los consumidores, encuestas del consumidor y conversaciones con otros representantes de ventas.
- D **Evaluación formal del rendimiento.** Los informes de la fuerza de ventas, junto con otros informes y observaciones, suministran la materia prima para evaluar a los miembros de la fuerza de ventas. La evaluación formal produce al menos tres beneficios.
 - a) La gerencia tiene que desarrollar y comunicar estándares claros para juzgar el rendimiento.
 - b) La gerencia está motivada para recabar información más completa acerca de cada vendedor.
 - c) Los representantes saben que tendrán que explicar su rendimiento o su fracaso para lograr ciertas metas.

Criterios para establecer una cuota

Hay tres criterios para el establecimiento de cuotas.

1. **Cuota elevada:** establece una cuota más alta de las que la mayoría de los representantes lograrán pero que, de todas formas, son factibles.
2. **Cuota modesta:** establece cuotas que la mayoría de los representantes puede lograr.
3. **Cuota variable:** considera que las diferencias individuales entre los representantes de ventas amerita cuotas altas para algunos, y una cuota modesta para otros.

Tipos de cuotas de ventas



Los tipos de cuotas de ventas más empleados son los fijados sobre las siguientes variables: beneficio bruto o neto, volumen de ventas, gastos, actividades o una combinación de las anteriores.

Ahora bien, si tomamos como base los términos sobre los cuales se expresan, se plantean diferentes tipos de cuotas.

1. Cuotas de volumen de ventas

El objetivo cuantitativo de estas cuotas puede darse tanto en unidades físicas como en dinero. Depende del grado de estabilidad de la política de precios se utiliza lo uno o lo otro. La cuota sobre volumen de ventas es la más usada en la práctica. Las cuotas se pueden fijar con respecto a una zona geográfica, línea de producto, cliente, periodo o una combinación de éstos. Por ejemplo, a un vendedor X se le asigna una cuota mensual de 150 piezas de ventas de determinado producto.

2. Cuotas de gastos

En este tipo de cuota se persigue un nivel específico de gastos de ventas; algunas veces se expresa como porcentaje de las ventas. Por ejemplo, un vendedor X se puede gastar sólo \$3,000.00 de gastos de ventas.

3. Cuotas de márgenes

Su forma más corriente es la que especifica el margen de utilidad esperado en las ventas, que puede lograrse al variar el volumen de ventas, el nivel de gastos o, ambas cosas a la vez; de ahí la importancia de complementar este tipo de cuotas, con restricciones o requisitos adicionales. Por ejemplo, a cada vendedor de una empresa X le corresponde aportar un X número de pesos de utilidad.

4. Cuotas de actividad

Como su nombre lo indica, plantea el objetivo en términos de actividades de ventas o complementarios; por ejemplo, X número de visitas diarias y demostraciones a clientes nuevos en el año. Buscan forzar la realización de algunas actividades importante para la empresa, pero que por su naturaleza o rendimiento a largo plazo, no las realizan en la cantidad y forma debidas. Ejemplo, cada vendedor necesita hacer cuando menos 120 presentaciones de productos al mes. Estos diferentes tipos de cuotas se suelen combinar en una sola, para ampliar el campo de control.

Es suma el mejor método para fijar un cuota de ventas se puede dividir en dos, y son los siguientes.

Fijación de cuotas de cada área de forma que el total a repartir sea la suma de las cuotas de cada área. Se pueden agrupar en esta categoría todos aquellos que consisten en fijar cuotas que hay que realizar en valores absolutos.

1. Fijación de cuotas por evaluación subjetiva.
2. Fijación de cuotas mediante el cálculo de las posibles realizaciones de cada área.

$$\text{Venta diaria} = \frac{\text{Venta mensual}}{\text{Días trabajados}}$$

$$\text{Costo por visita} = \frac{\text{Costo mensual (retribución + gastos)}}{\text{Visitas mes}}$$

$$\text{Costo por pedido} = \frac{\text{Costo mensual}}{\text{Pedidos al mes}}$$

$$\text{Costos s/facturación} = \frac{\text{Costo mensual}}{\text{Venta mensual}}$$

Otros ratios son los siguientes:

$$\text{Productividad de los gastos} = \frac{\text{Importe total vendido}}{\text{Costo mensual}}$$

$$\text{Costo de los gastos por visita} = \frac{\text{Costo mensual}}{\text{Número de visitas}}$$

¿Cómo elaborar una buena cuota de ventas?

Para elaborar una buena cuota de ventas tenemos que pensar que este concepto es un término u objetivo de rendimiento que se asigna a una unidad de ventas por un tiempo establecido, que puede ser desde un mes hasta un año. La cuota de ventas y, en especial, el volumen se relacionan directa y estrechamente con el potencial de ventas y las previsiones de la empresa. El potencial de ventas influye en las previsiones de ventas y a su vez es la base para determinar la cuotas de ventas. El gerente de ventas opina que el total de las cuotas de ventas debe ser igual al presupuesto de ventas, las cifras finales de los dos documentos deben coincidir. Si todos los vendedores alcanzan sus cuotas el presupuesto de ventas se verá cubierto.

Las cuotas de ventas que se instituyen de manera adecuada, pueden orientar las actividades de los vendedores y motivarlos para llevar a cabo su tan importante trabajo. Las cuotas de ventas son útiles para las siguientes situaciones.

- ▶ Poner en relieve los puntos fuertes y débiles de una empresa.
- ▶ Proveer de incentivos al equipo de ventas.
- ▶ Controlar las actividades de los vendedores, así como evaluar su productividad.
- ▶ Mejorar la eficacia de los planes de compensación.
- ▶ Control de los gastos de ventas.

El tipo de cuota que el gerente de ventas elija dependerá del tipo de producto y los cambios producidos en el mercado en el ciclo inmediato anterior.

Desarrollo de la cuota de ventas

Una cuota de ventas se relaciona con el análisis cuantitativo del mercado que nos permite determinar el volumen de ventas que el mercado puede absorber. La expresión potencial de ventas se

refiere a una estimación de la capacidad de cualquier mercado para absorber un producto. Por ejemplo, las toallas femeninas tienen un potencial de ventas de 10,584,000,000 toallas al año siendo su grupo objetivo 49,000,000 de mujeres. Lo primero que se hace en el análisis cuantitativo es el desarrollo de ventas potenciales, factores como esfuerzos para creación de la demanda, competencia y condiciones de los negocios se deben de considerar sólo que estén reflejados en los hábitos de consumo del grupo objetivo. Estos potenciales de venta se transforman para determinar las cuotas de ventas, las cuales son una medida científica del potencial del mercado para adquirir un producto. El resultado del análisis cuantitativo se usa como base para fijar las cuotas totales de ventas para una empresa en particular. Una cuota de ventas es una estimación del monto de un artículo que una compañía espera vender.

Las cuotas deben ser ante todo justas, lo que implica un nivel alcanzable con un poco de esfuerzo adicional. Si se contradice esta afirmación, se convierten con facilidad en elementos dañinos, fuente de desmotivación y de malas interpretaciones, como la de servir a fines represivos. Una cuota con un nivel bajo, inmediatamente pierde toda la fuerza de una herramienta de control.

La asignación de la cuota al vendedor encargado de realizarla, es ya un posible elemento de motivación. Tener un objetivo supone gozar de la confianza de la empresa de que uno puede conseguirlo. Sin embargo, sólo cuando el vendedor tiene una razón emocional para conseguirlo, será eficaz como instrumento impulsor. Igual que los planes de adelgazar que requieren un seguimiento riguroso y continuo de un régimen, las cuotas si son perseguidas concienzudamente tendrán resultado. El ver cómo llega el objetivo no basta para alcanzarlo, se necesita sentir el gozo y satisfacción de observar cómo se progresa.

Estudios recientes de la Universidad de Stanford, corroborados en la práctica, indican que a veces la imposición de cuotas incentivadas por premios o comisiones pueden resultar negativos por la motivación que despiertan entre los vendedores. Por ejemplo, un sujeto de la comisión puede detener una operación si espera tener más incentivación económica el periodo siguiente. De la misma manera, en un esquema emocional impulsado por la remuneración económica, se puede acelerar una venta a pesar de que el comprador tenga reparos en realizar la compra, generando una insatisfacción a mediano plazo que detenga ventas futuras. Un plan de ventas genera una reacción directa de la fuerza de ventas y en muchos vendedores se producirán actuaciones de optimización de la satisfacción propia anteponiéndolas al interés de la empresa y el cliente. La conclusión del ensayo de la Universidad de Stanford no es contraria a los objetivos incentivados con dinero, sino que sugiere que dada la accesibilidad de datos disponibles en las empresas, se debe estudiar si en cada caso debe incentivarse la acción de ventas y cómo. Puede resultar que incentivos distintos de los económicos sean más eficaces. Al considerar la aportación de los estudios de los que creen que el dinero empleado como motivador de las ventas, produce distorsiones e interfiere en la ejecución de la estrategia empresarial, hay otros métodos para impulsar la consecución de mayores resultados.

Además de la autocomplacencia por el objetivo alcanzado, son instrumentos de motivación, distintos del dinero asociado con la cuota tales como los siguientes.

- ▶ Reconocimiento y comunicaciones en público.
- ▶ Clasificación según resultados.
- ▶ Vacaciones o tiempo libre.
- ▶ Premios en especie (viajes, cenas, asistencia a eventos, etcétera).
- ▶ Advertencia por incumplimiento.

Sin menoscabo de lo anterior, la abrumadora práctica empresarial y la gran mayoría de los estudios sobre motivación de las fuerzas de ventas indican que el mayor motivador es al día de hoy

el dinero asociado a resultados. Se dice que las tres cuartas partes de los vendedores consideran que su mejor motivador de carrera es el dinero. De igual modo, se puede concluir que es dudoso que se arme un equipo triunfador de vendedores sin acudir a la motivación económica. Realmente, las compañías que mejor pagan a sus vendedores son las que atraen a los mejores equipos comerciales.

Administración de la cuota de ventas

Una cuota de ventas que se establece de manera adecuada puede orientar las actividades de los vendedores y conseguir motivarles para llevar a cabo su trabajo, las cuotas de ventas establecidas por una empresa son útiles en los siguientes casos.

- a) Poner de manifiesto los puntos fuertes y débiles de la estructura de ventas.
- b) Proveer incentivos al equipo de ventas.
- c) Controlar las actividades de los vendedores, así como valorar su productividad.
- d) Mejorar la eficacia de los planes de compensación.
- e) Controlar los gastos de ventas.

En general, se pueden emplear tres enfoques básicos para fijar sus cuotas de ventas.

1. En relación con el mercado de cada territorio.
2. De acuerdo con la previsión total de la empresa.
3. Se pueden establecer al considerar otras alternativas, como las ventas pasadas y las opiniones de los vendedores.

Concluimos que la mayoría de las compañías usan representantes de ventas y muchas les asignan un papel central en la mezcla de mercadotecnia. El elevado costo de este recurso requiere de un proceso eficaz por parte de la gerencia de ventas. Como un elemento de la mezcla de mercadotecnia, la fuerza de ventas contribuye a conseguir los objetivos y ejecutar ciertas actividades como la búsqueda de prospectos, comunicación, ventas y servicio, recopilar información y asignación. Bajo el concepto de mercadotecnia la fuerza de ventas necesita habilidades en análisis de mercadotecnia y planeación, además de las habilidades tradicionales en ventas.

Los representantes deben ser reclutados y seleccionados con gran cuidado para no elevar demasiado los costos que implican contratar a personas ineptas. Los programas de capacitación familiarizan a los empleados del reciente ingreso con la historia de la compañía, sus productos y políticas, las características de los clientes y los competidores, con el arte de vender; el cual es un proceso de varias etapas que deben de ser realizadas cuidadosamente.

Los vendedores necesitan supervisión y aliento constante, pues deben tomar muchas decisiones y están sujetos a demasiadas frustraciones. La compañía debe evaluar periódicamente el rendimiento de sus vendedores para ayudarlos a superarse.



Preguntas

1. ¿Qué son las cuotas de ventas?
2. ¿Cuántos tipos de cuotas de ventas existen?
3. ¿Cuál es la mejor manera de retribuir al vendedor?
4. ¿Cómo se calcula el costo por vista?
5. ¿Cómo se calculan los días trabajados?

Caso práctico

Toledo Company, S.A. de C.V.

El siguiente caso se reproduce con el permiso y cortesía de la Toledo Company, S.A. de C.V. de Tapachula, Chipas. Se refiere a la venta de la balanza marca Duplex, adecuada para comercios al detalle.

A los representantes se les dan las siguientes sugerencias para presentar la balanza Duplex.

La presentación más natural, eficaz y comercial se basará en interesar al comerciante sobre: lo que la Duplex hará por él.

Antes de que un comerciante ocupado tenga tiempo de ver otra balanza, debe estar convencido de que vale la pena hacerlo. Debe saber que pierde beneficios actualmente y que su equipo no es el adecuado. Así, una presentación lógica de Duplex seguirá esta trayectoria.

1. Probabilidad de pérdidas importantes con las actuales balanzas.
2. Razones de estas pérdidas.
3. Necesidad de una total seguridad de beneficios.
4. Explicación de la Duplex.
5. Prueba de más beneficios con la Duplex.
6. Manera en que la Duplex le asegura permanentes beneficios.

Las primeras tres etapas crean dudas sobre la balanza actual del posible cliente, y despiertan su interés para ver algo mejor. Preparan el terreno para la presentación de la Duplex. La empresa ha preparado una serie de gráficos que el vendedor utiliza al presentar las tres primeras etapas. Las situaciones e ideas ilustradas en los gráficos han sido probadas a través de miles de presentaciones de ventas. Un procedimiento que se sugiere para presentar este enfoque de limitación y pérdida es el siguiente.

El enfoque de limitación y pérdida

Mi nombre es _____ represento a Toledo Company, S.A. de C.V. y traigo un artículo que creo que le interesará. Sin duda usted ha pensado en esto muchas veces, pero no sabía como resolverlo. (Enseñe el gráfico que ilustra al dependiente alto y al bajo leyendo respectivamente la cantidad de 52¢ y 47¢. Deje que el comerciante vea y lea este gráfico antes que usted diga cualquier otra cosa.)

He aquí por qué muchos comerciantes tienen esta dificultad... (Tome su libro ilustrado y confróntelo con su balanza, él le seguirá.)

Usted ve que esto se debe a que personas de diferente altura leen por encima o por debajo de la línea. (Demuestre la altura paralela de su balanza, enséñeselo. Muchos comerciantes no han descubierto esto.)

Puede ser que aquí en su tienda no haya tanta diferencia como en este gráfico, pero hemos descubierto que en muchas tiendas la diferencia es de unos 3c/. Si usted y sus dependientes utilizan la balanza 200 veces al día, significa 3c/ multiplicado por 200 veces, o sea seis pesos al día: (utilice su lápiz y anote esto por día, por semana, por mes y por año, y luego en 10 años. El comerciante puede negar que tenga esta pérdida en su tienda. Para ser más conservador, redúzcala a 1/6 como mucho, y todavía sigue siendo una seria pérdida. Una pérdida de 1c/ si se repite 100 veces significa un peso al día, o más de 300 al año).

En este punto el comerciante preguntará qué puede hacer con esta información. Esto es, precisamente, lo que desea que le pregunte. Su respuesta será:

Señor comerciante, nosotros tenemos algo para evitarle a usted estas pérdidas. Yo se lo traeré y enseñaré sin ningún compromiso.

(Diríjase hacia la puerta, coja su Duplex y acérquela al comerciante. Suponga que quiera verla, lo que en la mayoría de los casos es completamente cierto. Pero puede ser que rehúse verla todavía. Entonces insista sobre las pérdidas que le representa el uso de una balanza que no tenga las características de la Duplex. Insista en los precios equivocados como fuente de pérdidas, y repita su observación de que le interesará ver lo que puede corregir estas pérdidas. Este procedimiento puede ser repetido con las ideas adicionales en esta serie de ejemplos.)

Preguntas

1. Comente los puntos fuertes de la presentación del vendedor. ¿Empieza el vendedor su presentación de forma adecuada? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Cuáles son las ventajas de utilizar gráficos que muestren ilustraciones de situaciones que causan pérdidas en todas las tiendas no equipadas con Duplex?



Bibliografía

Adams T., *Los secretos del éxito en las ventas*, McGraw-Hill, 2009.

Hulbert, James M., *Mercadotecnia, una perspectiva estratégica*, McGraw-Hill, 2009.

Poppe, F. C., *50 reglas para mantener contentos a sus clientes*, McGraw-Hill, 2009.

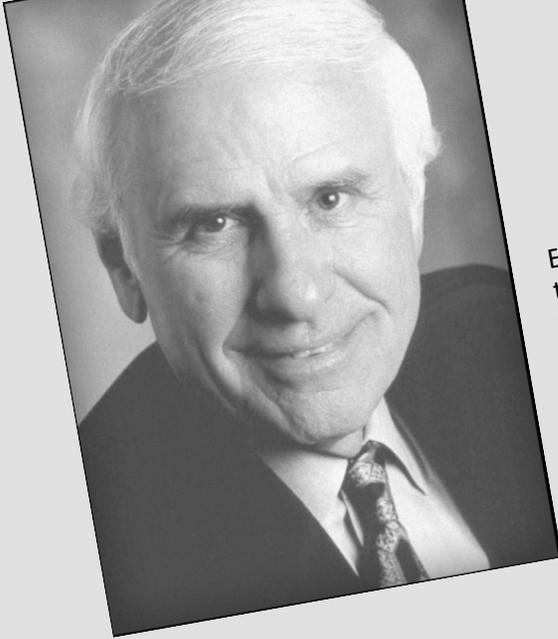
Páginas web

<http://www.infomipyme.com/docs/gt/offline/ventas.htm>

www.venderomorir.com

<http://www.promonegocios.net/>

www.revistabenchmark.com



El personal de ventas debería tomar lecciones de sus hijos. ¿Qué significa la palabra "no" para un niño? Casi nada.

Jim Rohn,
vendedor de venta directa,
filósofo y empresario
estadounidense, 1930-2009

Objetivos

Al término de este capítulo el lector deberá aprender:

- A identificar cuáles son las diferencias en las asignaciones por cuotas y territorios
- A cubrir las necesidades de aprender los elementos que forman el área de atención a clientes y de la relación empresa con el cliente, para poder desarrollar con eficiencia y profesionalidad esta actividad
- Comprender las claves del éxito de la gestión empresarial moderna
- Adquirir los conocimientos básicos sobre mercadotecnia, relaciones públicas y publicidad
- Dominar las técnicas de comunicación interpersonal y empresarial
- Aprender los aspectos más relevantes de las negociaciones
- Gestionar correctamente y con la máxima eficacia la técnica telefónica
- Tratar de manera profesional los diferentes tipos de clientes y sus circunstancias
- Desarrollar e implementar un plan de atención al cliente

14

SERVICIO A CLIENTES

Definición de servicio y atención a clientes

Elementos de atención y servicio a clientes

Principios básicos de servicio a clientes

Tipos de servicio a clientes

Concepto de servicio a clientes

El servicio a clientes, una poderosa herramienta

Elementos del servicio a clientes

Acciones de la atención y servicio a clientes

Estrategias de servicio a clientes

Los 10 decretos de la atención y el servicio a clientes

Control de los procesos de atención a clientes



Servicio a clientes

Introducción

El servicio a clientes se ha puesto de moda en los últimos años, es un tema de gran interés. Las empresas obtienen un mayor provecho en la administración de cómo debemos dirigir y administrar los recursos económicos, humanos y materiales; y dejan de lado el servicio al cliente. Cada día nos preocupamos en crecer, pero no tomamos en cuenta la importancia de cómo nuestra competencia crece e incrementa sus carteras de clientes, debido al buen servicio y atención que brinda. Para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar de manera periódica estudios de mercado que permitan identificar los posibles servicios por ofrecer y ver qué estrategias y técnicas utilizaremos.

A través de estos estudios de mercado mejoramos nuestras posibilidades de éxito. Debemos promoverlos, darlos a conocer, llamar la atención de los consumidores; esto quiere decir, conocer las cuatro Ps del mercado (producto, precio, promoción, plaza).

Objetivos

Cubrir las necesidades de aprender los elementos que forman el área de atención a clientes y de la relación empresa con el cliente, para desarrollar con eficiencia y profesionalidad esta actividad. En particular veremos los siguientes puntos.

- ▶ Comprender las claves del éxito de la gestión empresarial moderna.
- ▶ Adquirir los conocimientos básicos sobre mercadotecnia, relaciones públicas y publicidad.
- ▶ Dominar las técnicas de comunicación interpersonal y empresarial.
- ▶ Aprender los aspectos más relevantes de las negociaciones.
- ▶ Gestionar correctamente y con la máxima eficacia la técnica telefónica.
- ▶ Tratar de manera profesional los diferentes tipos de clientes y sus circunstancias.
- ▶ Desarrollar e implementar un plan de atención al cliente.

Definición de atención y servicio al cliente

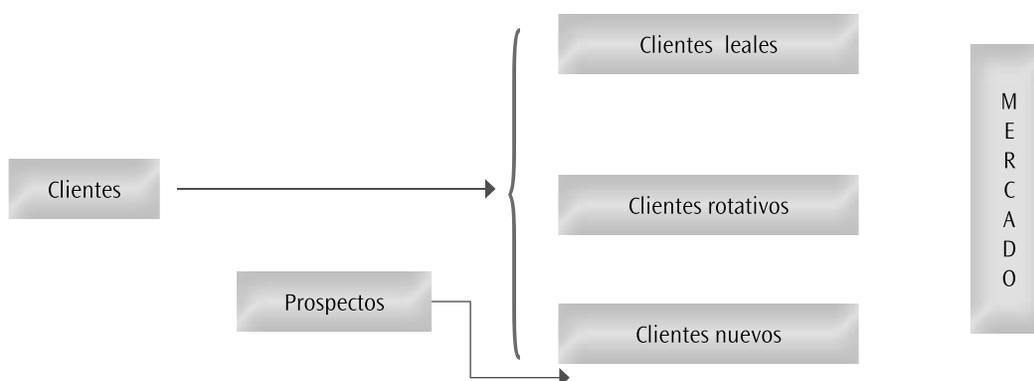
El servicio de atención al cliente, o simplemente servicio a clientes, es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. También se dice que es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuados, además de que se asegure un uso correcto del mismo; en suma, el servicio al cliente es la más potente herramienta de mercadeo.

Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si se utiliza de manera adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. Servicio al cliente es un concepto de trabajo y una manera de hacer las cosas que compete a toda la organización, tanto en cómo atender a los clientes (que nos compran y permiten ser viables) como en la manera de atender a los clientes internos en diversas áreas de nuestra empresa.

Los clientes lo exigen y las empresas afirman que lo tienen, ¿pero en verdad lo entienden? ¿De qué se trata? Es el servicio al cliente un tema muy discutido en los círculos de negocios desde hace varios años y está ganando más atención, mientras las empresas compiten a escala mundial para obtener más clientes y ganancias. Dicho en términos sencillos, el servicio al cliente es cualquier cosa que el cliente crea que es. Un cliente podría verlo expresado en productos de calidad y buenos precios, otro como el tiempo de respuesta, mientras que un tercero lo definiría como una

característica que distingue a empleados amigables e inteligentes. El servicio a clientes abarca todas estos aspectos y mucho más. No importa qué productos o servicios se vendan, es sumamente importante que se haga del servicio al cliente una prioridad. Muchos negocios gastan millones de pesos en publicidad para atraer clientes y luego los dejan con un mal servicio al cliente o con la ausencia del mismo. Si se desea conservar a los clientes que atraemos mediante la publicidad, es imperativo proveer un servicio de calidad excepcional al cliente.

Al intentar proveer un servicio excepcional al cliente debemos reconocer que el porcentaje de los factores que determinan la reputación de la empresa entre los clientes actuales y potenciales, está en las manos de sus empleados de primera línea, los de contacto directo con los clientes. Eso significa que debemos dar a esos empleados el entrenamiento y la autoridad, para asegurarse de que sus clientes estén satisfechos; no sólo con sus productos y servicios, sino con la clase de experiencia que tienen al hacer negocios. Miremos el servicio al cliente no como un gasto, sino como una inversión de alta rentabilidad. El servicio excepcional al cliente construye lealtad, lo cual produce ganancias. Estos clientes se dividen de la siguiente manera.



La investigación demuestra que los clientes satisfechos no sólo compran más, sino que compran con más frecuencia. Según un estudio realizado por la American Management Association, el patrocinio que ofrecen los clientes leales rinde el 65% del volumen de ventas característico de una empresa. Mientras mayor sea la base de sus clientes leales, menos recursos necesitará gastar en publicidad y mercadeo. Hablando de publicidad, es importante hacer notar que no hay publicidad más efectiva que la de boca en boca. El que sus clientes satisfechos cuenten a otros acerca del servicio excepcional que les ha provisto tiene más credibilidad que cualquier cosa que podamos poner en un impreso o anunciar en prensa, radio o televisión.

Elementos de atención y servicio a clientes

El éxito de una empresa depende de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores. El mercado no es igual al de los años pasados, cuando era tan previsible y entendible, veamos como evolucionó:

Año	Núm. de empresas	Población
2010	5,200,000	112,000,000
2005	4,290,108	103,300,000
1999	1,443,676	95,500,000
1995	1,200,000E	91,823,000
1990	950,000E	84,002,000

Fuente: INEGI.

Antes la preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender. Hoy la situación ha cambiado de manera dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios, así como la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos, tanto para captar como para retener a esos clientes escurridizos que no mantienen lealtad ni con las marcas ni empresas. Muchos emprendedores insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación, y tarde se dan cuenta de que su empresa no sufre una recesión pasajera, sino que están quedando fuera del negocio. El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para satisfacerlo.

Sería ocioso tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto cliente; pero podemos elaborar un listado de los aspectos esenciales que pueden caracterizar ese concepto.

Un cliente es quien tiene acceso a un producto o servicio por medio de una transacción pecuniaria (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador y quien consume es el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona, además:

- ▶ Es la persona más importante de nuestro negocio.
- ▶ No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- ▶ Nos compra un producto o servicio y no nos hace un favor.
- ▶ Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- ▶ Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- ▶ Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- ▶ Es una persona que nos trae tanto sus necesidades como deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- ▶ Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- ▶ Es alguien a quien debemos complacer y no con quien discutir o confrontarnos.
- ▶ Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.

¡El cliente es nuestro jefe y nuestra razón de ser como empresarios!

Características del servicio

- ▶ Intangibilidad.
- ▶ Variabilidad.
- ▶ Inseparabilidad.
- ▶ Imperdurabilidad.

Conocer al cliente

Cada empresario debe responder preguntas como: ¿debo mejorar la atención a mis clientes?, ¿cómo hacerlo?, ¿con quién?, ¿esos cambios me traerán ventajas o desventajas? Estas incógnitas encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los consumidores, que reciben influencia de los medios de comunicación para modificar sus hábitos de compra con mucha rapidez (uso de distintos medios de pago, entrega a domicilio, compras por Internet, etcétera).

Por otra parte, al consumidor ya no le venden nada, sino que él decide y exige libremente dónde, qué, cómo y cuánto comprar. No habrá llegado para el pequeño y mediano empresario la hora de preguntarse cosas como: ¿soy consciente de esto?, ¿qué hago para que los consumidores me elijan a mí?

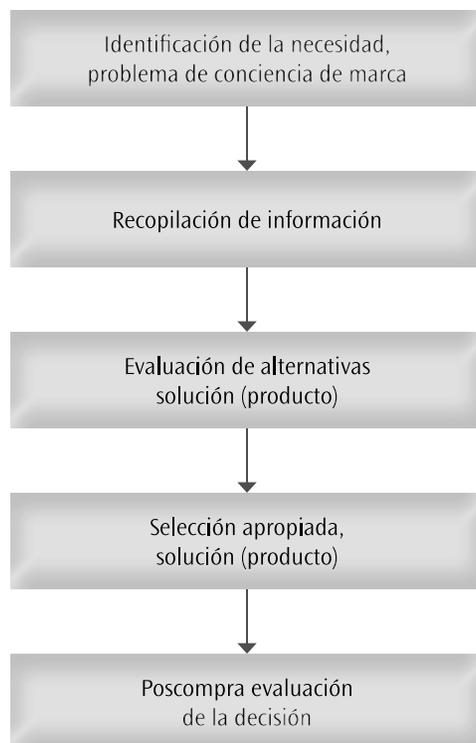
Si uno abre simplemente la puerta del local y espera a que vengan los clientes, ¿vendrán a comprarme?, ¿seguirán viniendo?, ¿por qué deberían hacerlo?, ¿por qué no a la competencia?, ¿me alcanzará con lo que hago hoy para crecer?, ¿y para subsistir?

Alguien le puede preguntar: ¿vende o le compran?, ¿cómo construye sus ingresos diarios?, ¿conoce a fondo a sus clientes?, ¿cómo se entera de sus necesidades y qué hace para satisfacerlas?

Éstas y otras reflexiones son las que nos permiten conocer a nuestros clientes, crear valor, mejorar la calidad del servicio, lograr lealtad, crecer, etcétera.

Por ejemplo, podemos definir algunos tipos de clientes, ¿cómo definimos al ejecutivo mexicano? Tiene entre 41 y 60 años de edad, el 56% tiene licenciatura, 35% maestría, 2% doctorado y 34% ha tomado recientemente un diplomado; 44% estudió en México, 49% en el extranjero; 44% estudió administración y contaduría, 39% ingeniería; 37% son egresados de la UNAM, 35% del ITESM, 15% de la UIA, y el 13% restante de otras universidades. (Estudio realizado por Korn Ferry Hazard.)

Al respecto podemos definir por qué el cliente compra, y podemos incluso definir su proceso de comprar, cómo es que dicho consumidor toma la decisión de comprar. Lo vemos de la siguiente manera.



Tomado de los procesos de varias empresas de consumo masivo (Jafrá Cosmetics, Xerox, Tupperware).

Primicias del servicio a clientes

- 1. Identificar y anticipar las necesidades.** Los clientes no compran productos o servicios. Compran los buenos sentimientos y las soluciones a los problemas. La mayoría de las necesidades de los clientes son emocionales más que lógicas. Cuanto más sepa de sus clientes, mejor se convertirá en previsor de sus necesidades. Comuníquese periódicamente con el fin de que usted sea consciente de los problemas o futuras necesidades.
- 2. Sepa quien es el jefe.** Usted está en el negocio de servicios a las necesidades de los clientes y sólo puede hacerlo si sabe lo que sus clientes quieren. Cuando escuche a sus clientes busque saber lo que quieren y cómo puede proporcionar un buen servicio. No olvide que el cliente paga nuestro sueldo y hace posible el trabajo.
- 3. Sea un buen escucha.** Tómese el tiempo necesario para identificar las necesidades de sus clientes al hacer preguntas inteligentes y concentrarse en lo que el cliente dice realmente. Escuchar sus palabras, su tono de voz, percibir el lenguaje corporal y, lo que es más importante, cómo se sienten esos clientes. Tenga cuidado de hacer suposiciones, pensar que intuitivamente sabe lo que quiere el cliente. Las dos cosas más importantes para su cliente son: la escucha eficaz y su completa atención; estos aspectos son especialmente importantes en una estancia donde hay un gran peligro de preocupación, como cuando mira alrededor para ver a quién más podríamos comprar.
- 4. Hacer que el cliente se sienta importante y tomado en cuenta.** Tratarlo como personas. Siempre use su nombre y encuentre la manera de halagarlo, pero sea honesto. La gente valora la honestidad porque crea una buena sensación y confianza. Piense en maneras de generar buenos sentimientos acerca de hacer negocios con usted. Los clientes son muy sensibles y saben si usted está preocupado por ellos. Agradézcales su preferencia. Debe estar seguro de que su lenguaje corporal transmite honestidad. Sus palabras y acciones deben ser congruentes.
- 5. Aprenda cómo ofrecer disculpas.** Cuando algo salga mal, discúlpese. Es fácil y a los clientes les gusta. El cliente puede no estar en lo correcto, pero siempre debe ganar. Resuelva los problemas inmediatamente y deje que los clientes sepan lo que han hecho. Permita con facilidad que sus clientes se quejen, valore sus quejas. Aun y cuando nos desagrada, las quejas nos dan una oportunidad para mejorar. Incluso si los clientes están teniendo un mal día, hágalos sentir cómodos.
- 6. Agradezca el eventual sí.** Siempre busque maneras de ayudar a sus clientes. Cuando tienen una solicitud (siempre que sea razonable) dígalos que puede hacerlo. Muéstreles que hacer negocios con usted es fácil. Siempre haga lo que dice que va a hacer.
- 7. Ayude a los clientes a comprender mejor sus sistemas.** Su organización puede tener los mejores sistemas del mundo para obtener resultados, pero si los clientes no los entienden, pueden llegar a confundirse, impacientarse y enojarse. Tómese el tiempo para explicar cómo son sus sistemas de trabajo y cómo simplificar las transacciones. Tenga cuidado de que sus sistemas no reduzcan el elemento humano de su organización, recuerde que el buen servicio lo hacen los hombres no las máquinas.
- 8. Dé más de lo esperado.** Dado que el futuro de todas las empresas radica en mantener a los clientes felices, preocúpese en elevar su negocio por encima de la competencia. Considere los tres siguientes elementos:

- ▶ ¿Qué se puede dar a los clientes que no pueda obtener en otros lugares?
 - ▶ ¿Qué se puede hacer para dar seguimiento y agradecer a las personas incluso cuando no compran?
 - ▶ ¿Qué se puede dar al cliente que sea totalmente inesperado?
- 9. Obtenga retroalimentación periódicamente.** Aliente y dé la bienvenida a sugerencias acerca de cómo se podría mejorar el servicio o producto. Hay varias maneras en que puede averiguar lo que los clientes piensan y sienten acerca de los servicios.
- ▶ Escuche atentamente lo que dicen.
 - ▶ Revise periódicamente para ver cómo van las cosas.
 - ▶ Proporcione un método que invite a críticas constructivas, comentarios y sugerencias.
- 10. Trate bien a los empleados.** Los empleados son sus clientes internos y necesitan una dosis regular y constante de reconocimiento. Agradézcales y encuentre maneras para hacerles saber lo importantes que son. Trate a sus empleados con respeto y las oportunidades que ellos tienen para los clientes. El agradecimiento viene de la gerencia. Trate a los clientes y empleados bien porque es muy importante.

Tipos de problemas en el servicio a clientes

En primer lugar, debemos conocer qué requiere un cliente de nuestra empresa. El siguiente listado enumera una serie de valores apreciados por los consumidores al momento de realizar una compra. Pensemos en nosotros mismos, ocupando el rol de consumidores, para verificar si estamos o no de acuerdo con los mismos.

Los nueve elementos que busca el cliente cuando compra son los siguientes:

1. Un precio razonable (siempre tirando hacia abajo).
2. Una adecuada calidad por lo que paga (relación precio-rendimiento).
3. Una atención amable y personalizada (trato de humanos).
4. Un buen servicio de entrega a domicilio (a tiempo y bien).
5. Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana).
6. Cierta proximidad geográfica, si fuera posible (cerca del hogar).
7. Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques).
8. Una razonable variedad de oferta (marcas poco conocidas junto a las líderes).
9. Un local cómodo y limpio (se aprecia siempre).

Éstos son los valores más importantes que un pequeño empresario debe privilegiar a la hora de enfrentar las épocas de crisis y superarlas con éxito. De nada sirven las vivezas o picardías del tipo: el cliente no sabe nada y no se va a dar cuenta, o la falta de control en ciertas actitudes de empleados y propietario con alguna manifestación de soberbia hacia el cliente.

Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse, ¿me quejo o no vuelvo? Por lo general, no vuelve.

Algunos estudios que se realizaron sobre el tema señalan lo siguiente.

1. Sólo un 3% de las operaciones de un negocio terminan en una queja. Esto es lo más importante del servicio a clientes, por eso hay empresas que apuestan a 100% de satisfacción, pues saben que habrá muy pocas demandas.
2. El 15% adicional se queja por vías informales, por ejemplo de boca en boca, lo que puede ser fatal para un negocio. Recuerde que este porcentaje se llena en menos de un año.
3. Un 30% adicional no se quejará nunca, pero está seguro de tener motivos suficientes para protestar. Asegúrese de que realmente están satisfechos.

Lo seguro, es que ninguno de los tres grupos volverá a comprar en esa firma y además inducirá a muchos para que no compren en ese local.

El siguiente cuadro muestra datos que son de la *vox populi*, sin embargo, son por demás reveladores.

¿Por qué se pierden los clientes?

1. 1% porque se mueren.
2. 3% porque se mudan a otra parte.
3. 5% porque se hacen amigos de otros que los influyen.
4. 9% por los precios bajos de la competencia.
5. 14% por la mala calidad de los productos o servicios.
6. 68% por la indiferencia y mala atención del personal de ventas y servicios, vendedores, supervisores, gerentes, telefonistas, secretarias, despachadores, repartidores, cobradores, choferes y otros que están en contacto con clientes.

Como se puede apreciar, el problema central no sólo está en la deuda que tenemos con los bancos, los impuestos atrasados, las dificultades con los proveedores u otras cuestiones que nos preocupan a diario: el fondo de la cuestión es la atención y satisfacción del cliente.

Ya que no ha sido suficiente con lo expuesto ilustraremos con más detalle el tema en el siguiente cuadro, que es resultado de una encuesta realizada en Estados Unidos.

Principales causas de insatisfacción del cliente

1. El servicio se brinda en una forma poco profesional, 19%.
2. He sido tratado como un objeto, no como una persona, 12%.
3. El servicio no ha sido efectuado correctamente la primera vez, 9%.
4. El servicio se prestó de manera incompetente con pésimos resultados, 8%.
5. La situación empeoró después del servicio, 7%.
6. He sido tratado con muy mala educación, 6%.
7. El servicio no se prestó en el plazo previsto, 4%.
8. El precio pagado fue mayor que el que se pactó al principio, 4%.
9. Otras causas menores, 31%.

Fuente: *Consumer satisfaction with professional services Quelch & Ash, 1981.*

Como se observa, el 31% de casos de mala atención se debe a pequeñas causas menores. Es decir, que estas causas tienen un fuerte peso relativo que hacen bajar el nivel de calidad del servicio; aunque por otro lado se controlen las cinco causas habituales de problemas, que representan

el 48% del total. Por tanto, es muy importante que en un negocio se planifiquen y diseñen todas aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo o indirecto con los clientes.

Es necesario instrumentar un sistema de capacitación y motivación que involucre a todo el personal que interviene en este proceso. Debe haber una clara definición de tareas y responsabilidades, para hacer previsible los resultados y reducir la cantidad de clientes insatisfechos. La disminución de los costos por la baja o mala calidad tiene como contrapartida una disminución de las ventas y la fidelidad de los clientes satisfechos.

Concepto de servicio a cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuados, para que se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una poderosa herramienta de mercadotecnia

El servicio y la atención a clientes está dentro de las actividades primordiales de la mercadotecnia y tienen relación directa con la venta, por esa razón vemos los siguientes aspectos que se deben considerar como herramientas de mercadeo.

1. **Que servicios se ofrecerán.** Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios por ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser mejores. Esta información debe estar contenida en el SIM (sistema de información de mercadotecnia) de la empresa.
2. **Qué nivel de servicio se debe ofrecer.** Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y la calidad que desean; para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800, así como sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.
3. **Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.** Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de computadoras de escritorio tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos:
 - ▶ Puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado periodo de tiempo. Podría vender como un servicio adicional el mantenimiento aparte del equipo.
 - ▶ Podría no ofrecer ningún servicio de este tipo.

Respecto del suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, habría que acordar con sus distribuidores para que prestaran el servicio, o dejar que firmas externas lo suministraran. Todo esto dependerá del costo de estos servicios y si el fabricante está dispuesto a pagarlos.

Las empresas de productos de consumo usan la mercadotecnia como parte esencial de su crecimiento. Existe por tanto una mercadotecnia externa en donde se asigna el precio, se prepara, se distribuye y se promueve el servicio ante los clientes.

Por tal razón existen varios retos:

- ▶ Diferenciación.
- ▶ Calidad.
- ▶ Productividad.

Las habilidades de comunicación componente de la calidad del servicio. Existen ciertas habilidades que debe desarrollar todo el personal de una organización, no sólo los empleados del frente o mostrador, en orden de cumplir las expectativas del cliente, esas destrezas que se refieren a la comunicación son:

- ▶ Diagnosticar.
- ▶ Escuchar.
- ▶ Preguntar.
- ▶ Sentir.

Diagnosticar. Para lograr que esta sensación tenga impacto en los clientes, es muy importante cuidar lo que se conoce como comportamiento no verbal (comunicación no verbal), porque es la primera impresión que se lleva el cliente. Este comportamiento no verbal está compuesto por los indicios, lenguaje corporal o postura, expresión facial y el contacto visual, la comunicación de objetos como ropa, peinados o incluso la arquitectura, símbolos e infografía, a las cuales se les suma el entorno y lo que los expertos llaman el paralenguaje (signos, tonos y gestos que acompañan el lenguaje). Lo que se refiere entonces a que las personas, no son sólo nuestros clientes, sino nosotros mismos en nuestra vida diaria, como clientes y como empresa, determinamos por nuestras primeras apreciaciones, ciertos niveles de calidad y necesidad relacionados con la apariencia.

Escuchar. El sentido del oído es uno de los privilegios con los que contamos los animales (entre ellos los seres humanos) y oír es un comportamiento deliberado con el cual nacemos casi todos. Escuchar va más allá del hecho de oír, lo que es una acción refleja; mientras que escuchar es una habilidad, que aunque natural debe de ser desarrollada. Es una manera natural de adquirir información. Así, podemos entablar relaciones, hacer amigos. Para que quien habla se sienta reconocido para disfrutar, para relajarnos.

Preguntar. Es la manera más sencilla para recoger la información de quien tenemos enfrente, además es una forma de mostrar interés y empatía por nuestro interlocutor. La expresión de la pregunta se relaciona con el ritmo, que no es más que la cantidad, frecuencia y secuencia de las palabras y con la actitud, es decir, expresiones de aprobación o reprobación, intolerancia o cercanía. Al efectuar la pregunta debemos ser neutrales y asertivos.

Sentir. Mediante esta habilidad cedemos empatía y allanamos el camino a los buenos resultados. Nos referimos a ponernos en el lugar de nuestros clientes, a sentir lo que el otro siente con respecto a una situación o problema particular.

El servicio cobra cada día más importancia en una empresa. Desarrollar los mejores métodos para que sea eficiente es un factor indispensable para el correcto funcionamiento y el buen resultado de una organización. La venta está ligada al eterno juego de convencer, influir y seducir, de entrar en los demás. Todos lo practican al abrir los ojos al mundo. En el primero están el autoconocimiento, la gestión de los propios recursos y hábitos, así como el desarrollo de habilidades

sociales. Y dentro del ámbito colectivo se abordan los programas de mejora del rendimiento que hablan de su dinámica, creatividad, tecnología, la formación y los premios.

El vendedor es responsable de que la empresa consiga el volumen y la calidad de ventas necesarias, así como del mantenimiento de una buena imagen de la empresa.

La mayoría de las empresas no están orientadas hacia el cliente, sino hacia los vendedores. Son los únicos que ganan bien (y esto les duele a los demás miembros de la empresa); los únicos por cuya capacitación se preocupa la empresa constantemente, y a quienes se les motiva con bonificaciones. Esto ocasiona fricciones con otros departamentos. Si una empresa quiere generar flujos de caja positivos, obtener utilidades y crecer, debe vender y vender bastante. Por esto, las ventas se constituyen en el núcleo de las estrategias comerciales.

Elementos de la atención y el servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer a un nuevo cliente es aproximadamente 600% más caro que mantener uno actual. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus abastecedores, ya que significa que el cliente obtendrá al final costos más bajos.

Como en toda actividad de mercadeo existen elementos esenciales para poder brindar un buen servicio al cliente, éstos son los cinco elementos.

- ▶ Contacto cara a cara, siempre existe este contacto y debe ser lo más amigable posible.
- ▶ Relación con el cliente, no debemos olvidar su nombre y características de su pedido.
- ▶ Correspondencia, corresponder por las atenciones de comprarnos.
- ▶ Reclamos y cumplidos, dar siempre cumplidos y contestar amablemente los reclamos.
- ▶ Instalaciones, deben de ser propicias para efectuar el servicio.

El vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen la relación con el cliente. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que lo afectan, el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en las dependencias, y el personal de las ventas que, finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre evalúa la manera como la empresa hace negocios, trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Acciones de la atención y servicio al cliente

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente; lo que incluye la cortesía general con la que el personal maneja las preguntas o los problemas; como ofrece o amplía información, provee servicio y la manera como la empresa trata a los otros clientes; los conocimientos del personal de ventas, es decir, conocimientos del producto en relación con la competencia; y el enfoque de ventas, si están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor o sólo se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, no efectuarán otra venta a ese mismo cliente.

Las políticas de servicio, por lo general, son escritas por gente que nunca ve al cliente. Las empresas enfatizan al administrador el control más que el resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tienen en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que generan en la manera como él percibe el servicio.

Las áreas internas están aisladas del resto de la empresa. Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente, dado que las áreas internas son islas dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación de estrategias nunca tienen en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.

El cliente interno es uno cautivo, mientras el externo trae satisfacciones y beneficios; el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias terminan por perjudicar al cliente externo.

El concepto de cliente varía según el departamento, cada área ve al cliente desde su perspectiva sin una visión integral.

- ▶ **Representante de ventas:** Cliente es un ladrón que tiene dinero y debe devolvérmelo.
- ▶ **Almacenista:** Cliente es aquel que viene a desorganizar mis inventarios.
- ▶ **Departamento legal (abogados):** Cliente es aquel que puede demandarnos si nos descuidamos.
- ▶ **Producción:** Cliente, ¿qué es eso?
- ▶ **Atención a clientes:** Cliente es esa persona que sólo viene a quejarse.
- ▶ **Gerente:** Cliente es esa persona que constantemente me interrumpe y me quita tiempo que le dedico a las cosas importantes.
- ▶ **Propietario:** Cliente es una persona caprichosa a la que tengo que aguantar para que me dé dinero.

Estrategia del servicio al cliente

Por lo general, todos los departamentos del área comercial funcionan con estrategias; el área o departamento de atención y servicio al cliente no es al excepción y dentro de las estrategias más conocidas tenemos la siguientes.

- ▶ El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena. Significa que la alta gerencia adopta una filosofía de servicio al cliente desde el puesto más alto de la organización.
- ▶ La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados. Esta estrategia funciona por los departamentos medios de la empresa que establecen una norma de calidad, misma que significa un servicio de excelencia al cliente.
- ▶ La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad. Si la alta gerencia establece como prioridad la satisfacción de los empleados, con ello logrará la lealtad de ellos. Esta estrategia la tiene Xerox a nivel mundial.
- ▶ La lealtad de los empleados impulsa a la productividad. Es muy similar a la anterior y por supuesto, que logran mayor productividad.
- ▶ La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio. Cuando los empleados son productivos es lógico pensar que el servicio lo reflejará.
- ▶ El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente. Cuando el servicio se incrementa en favor del cliente, en consecuencia éste queda satisfecho. (Veamos el caso de Toyota Lexus que vendió con esta estrategia un 30% más de vehículos.)

- ▶ La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente. Cuando un cliente queda satisfecho regresará una y otra vez.
- ▶ La lealtad del cliente impulsa las utilidades y querer conseguir nuevos públicos. Los clientes leales son más rentables que los rotativos, un incremento de 5% en lealtad genera un 25% más de utilidades.

Los 10 decretos de la atención al cliente

Las empresas dentro de su plan estratégico de mercadotecnia planean posicionar a sus clientes por encima de todo, aunque esto muchas veces no se cumple. Veamos a qué se debe.

1. El cliente por encima de todo. Es el cliente a quien debemos tener presente siempre.
2. No hay nada imposible cuando se quiere. A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, pero debemos recordar que con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que se desea.
3. Cumplir todo lo que se prometa. Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, efectuar ventas o retener clientes; pero, ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta? Esto termina en la pérdida del cliente.
4. Sólo hay una forma de satisfacer al cliente, es darle más de lo que espera. El cliente siempre se siente satisfecho cuando recibe más de lo esperado, ¿cómo lo logramos? Conociendo muy bien a nuestros clientes, para luego enfocarnos en sus necesidades y deseos.
5. Para el cliente usted marca la diferencia. Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver; eso hace la diferencia.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo. Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero, ¿qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada, o si al momento de empacar un par de zapatos nos equivocamos y damos un número diferente? Todo se va a la coladera.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Los empleados propios son “el primer cliente” de una empresa, si no se les satisface a ellos. ¿Cómo pretendemos satisfacer a los clientes externos? Por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de mercadotecnia.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente. La única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, califican. Si se es bueno vuelven, de lo contrario no regresan.
9. Por muy bueno que sea un servicio siempre puede mejorar. Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos: la competencia no da tregua.
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo. Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en favor de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, una petición o cualquier otro asunto; en suma todos venden.

El control de los procesos de atención al cliente

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto

o servicio, lo hacen debido a fallas de información o atención cuando interactúan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no sólo que se tenga una idea de un producto, sino de la calidad del capital humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

Elementos

1. Determinación de las necesidades del cliente.
 2. Tiempos de servicio.
 3. Encuestas.
 4. Evaluación de servicio de calidad.
 5. Análisis de recompensas y motivación.
1. **Las necesidades del consumidor.** La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es preguntarse como empresa lo siguiente.
 - ▶ ¿Quiénes son mis clientes? Determinar con qué tipos de personas va a tratar la empresa. (Descripción cualitativa del cliente.)
 - ▶ ¿Qué buscarán las personas que voy a tratar? Tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas materiales) de la persona con que se tratará.
 - ▶ ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe. (Qué tengo para ofrecer.)
 - ▶ ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de autoevaluación. (Aquí se recomienda hacer un SWOT.)
 - ▶ ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la lealtad de la marca y el producto, además de cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que tiene el proceso de atención en la empresa.
 - ▶ ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.
 2. **Análisis de los ciclos de servicio.** Consiste en determinar dos elementos fundamentales.
 - ▶ Las preferencias temporales de las necesidades de atención de los clientes.
 - ▶ Un ejemplo claro es el turismo, en donde según la temporada se hace necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.
 - ▶ Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención. Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.
 3. **Encuestas de servicio con los clientes.** Este punto es fundamental, para un buen control atención debe partir de información más especializada, en lo posible personal, y donde el consumidor pueda expresar sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.
 4. **Evaluación del comportamiento de atención.** Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente.

Reglas importantes para las personas que atienden el mostrador:

 - ▶ Mostrar atención.
 - ▶ Tener una presentación adecuada.
 - ▶ Atención personal y amable.
 - ▶ Tener a la mano la información adecuada.
 - ▶ Expresión corporal y oral adecuada.

5. **Motivación y recompensas.** La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.
 - ▶ Valoración del trabajo. Hay que saber valorar el trabajo personalizado.
 - ▶ Motivación. Se debe mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.
 - ▶ Instrumentos: Incentivos en la empresa, mejores condiciones laborales, talleres de motivación, integración de dinámicas de participación. Sólo dos actitudes:
 - a) Positiva: excelente comportamiento ante el cliente.
 - b) Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

Los 10 componentes básicos del buen servicio

Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y lo que se ofrezca como extra.

1. **Seguridad.** Es cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, peligros y dudas en el servicio.
2. **Credibilidad.** Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza; además de ser veraces y modestos, no mentir con tal de realizar la venta.
3. **Comunicación.** Se debe mantener bien informado al cliente con un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender; si ya cubrimos los aspectos de seguridad y credibilidad, será sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.
4. **Comprensión del cliente.** No se trata de sonreírle en todo momento a los clientes, sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea; un caso sería ponernos en su lugar.
5. **Accesibilidad.** Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos; hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia, sino de establecer acciones que permitan sacar provecho a las fallas que nuestros clientes detecten.
6. **Cortesía, atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal,** como dicen por allí: la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindamos una gran atención.
7. **Profesionalismo.** Son las destrezas necesarias y saber cómo ejecutar el servicio, por parte de todos los miembros de la organización; no sólo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio, si no todos.
8. **Capacidad de respuesta.** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
9. **Fiabilidad.** Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de manera confiable sin contraer problemas. Este componente va ligado con la seguridad y credibilidad.
10. **Elementos tangibles.** Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente

Clasificación y el trato al cliente

De acuerdo con John Tschohl de Service Quality Institute los clientes se clasifican de la siguiente manera.

El cliente discutidor. Es agresivo por naturaleza y seguramente no estará de acuerdo o discutirá todo lo que digamos, no hay que caer en la trampa. Éstos son algunos consejos que sirven de ayuda para tratar este tipo de clientes:

- ▶ Solicitarle su opinión.
- ▶ Hablar suavemente pero firme.
- ▶ Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.
- ▶ Contar hasta 10 o más.

El cliente enojado. Cuando se trata de este tipo de clientes no hay que negar su enojo y decirles cosas como que no hay motivo para enojarse, esto lo enojará más.

Algunas formas de manejar la situación son:

- ▶ Ver más allá del enojo.
- ▶ No ponerse a la defensiva.
- ▶ No involucrarse en las emociones.
- ▶ No provocar situaciones irritantes.
- ▶ Calmar el enojo.
- ▶ No prometer lo que no se puede cumplir.
- ▶ Analizar a fondo el problema.
- ▶ Ser solidario.
- ▶ Negociar una solución.

El cliente conversador. Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo. Además de entrar a comprar algo, nos cuentan la historia de su vida. No hay que tratar de quitárnoslo de encima de un plumazo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentra solo.

El cliente ofensivo. El primer pensamiento que se nos cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse irónico o ponerlos en vereda; pero no hay que hacerlo. Lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y baja el nivel de confrontación.

El cliente infeliz. Es el que entra a un negocio y hace esta afirmación: "Estoy seguro que no tienen lo que busco". Estas personas no necesariamente tienen un problema con nosotros o la empresa, su conflicto es con la vida en general. No hay que intentar cambiarlos, se debe procurar mejorar la situación, mostrarse amable y comprensivo, tratar de colaborar y satisfacer lo que están buscando.

El que siempre se queja. No hay nada que le guste, el servicio es malo, los precios son caros, etc. Hay que asumir que esto es parte de su personalidad, se debe intentar separar las quejas reales de las falsas. Dejarlo hablar y una vez que se desahogue encaminar la conversación hacia una solución, sin olvidar el tema principal.

El cliente exigente. Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta manera creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.

El cliente que coquetea. Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicaciones sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres. Se debe mantener una actitud calmada y de tipo profesional en todo momento. Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.

El que no habla y el indeciso. Hay que tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tenga que ser muy elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en su decisión.

¿Cuáles son los pasos necesarios para implementar eficazmente una verdadera cultura de servicio?

Es necesario introducir un nuevo programa de capacitación cuando menos cada cuatro a seis meses; y debe ser nuevo. El mismo programa sería un desperdicio de recursos. La mayoría de las empresas adquieren un programa y lo usan durante más de cinco años. Es como si Coca-Cola creara un solo comercial y lo pasara por televisión durante cinco años.

En lo que toca a la capacitación, la mayoría de las compañías cree que empresas como la nuestra tienen un programa mágico que pueden insertar en sus empleados, entonces ellos serán perfectos de por vida. Esto es una locura, es clave que tengan cuando menos 20 a 40 horas de capacitación en servicio al cliente cada año. El director general debe enseñar con el ejemplo. Una vez que se olvida de la cultura de servicio, toma menos de seis meses para que muera en la empresa.

¿Qué historias de éxito y sus resultados concretos pueden alentar a un emprendedor a tomar el camino del servicio?

Lo principal es buscar e identificar a los líderes en el servicio y probablemente hacer un *benchmarking*. Y, si ya se tiene un plan debemos ser constantes. La mayoría de las empresas se concentran en el servicio durante unos cuantos meses y después olvidan el asunto. Hay que buscar verdaderos modelos de función. En México, hay varios modelos de función como El Pollo Pepe, en Guadalajara; Cinépolis, o BBVA Bancomer. Hay muy pocos líderes de servicio. Quienes lo son, ganan los cargamentos de dinero.

¿Cómo medir los resultados de un mejor servicio al cliente?

Tenemos 16 diferentes áreas que puede medir con total certeza. Entre ellas están:

- a) Ventas.
- b) La participación de mercado.
- c) La utilidad y las reclamaciones.

Es indiscreto, pero la mayoría de las empresas gastan mucho dinero en medir la satisfacción del cliente aunque pocas veces invierten en enseñar las destrezas de servicio al cliente. Mi consejo es medir puntos concretos, como: ventas o participación de mercado.

Conclusiones

Podemos concluir este capítulo con que se muestra que el vendedor como un profesional de la comercialización de bienes y servicios; debe estar preparado psicológicamente y capacitado técnicamente en ventas de acuerdo con las exigencias del consumidor, clientes y, en general, con el mercado competitivo. Las empresas de hoy requieren apostar más en los servicios del cliente, utilizar las estrategias y técnicas de mercadotecnia para seguir creciendo y aumentando sus carteras de clientes y participación de mercados.

Caso práctico

Imperativo mejorar el servicio al cliente Sam: La situación es intolerable

La señora Rodea, compradora de estéreos para Almacenes Emporio decía: "Parece que cada uno de tres componentes de lo que vendemos es regresado por los clientes por ser defectuosos. ¿Qué es lo que está pasando con la producción y el control de calidad?"

Samuel Uranga asintió comprensivo. Ésta no era la primera queja que había escuchado en las últimas seis semanas. Lo malo era que la demanda por los componentes estereofónicos que su compañía fabricaba aumentaba a grandes pasos. "La única explicación que se le puede dar, señora Rodea, es que la demanda ha sido tan grande que no hemos puesto el suficiente cuidado en el montaje. Tenga la seguridad de que comunicaré sus comentarios y problemas a mi superior y veré si la situación puede corregirse en breve. Siento mucho causarle, a usted y a sus clientes, estas inconveniencias".

La señora Rodea movió tristemente la cabeza. "Sé que usted no tiene la culpa y que su compañía ha tenido buenos productos en el pasado. Todavía continuaremos haciendo negocios con ustedes. Pero espero arregle pronto este lío". Miró severamente a Samuel Uranga y luego dijo: "Mientras tanto, ¿qué es lo que va a hacer con todas las partes defectuosas que tengo en bodega?"

"Por supuesto que aceptaremos sus devoluciones. Sólo diga a sus almacenistas que las empaquen, anoten la cantidad y los números del modelo y que las regresen. ¿Usted tiene esa información, verdad?"

"No estoy segura de tenerla en todos los casos, pero veré lo que puedo hacer."

Samuel se levantó para salir y ella concluyó: "Se da cuenta de que el tener que regresar todas esas partes defectuosas es una verdadera calamidad. Mi personal está ocupado, los almacenistas también y tenemos que dejar de hacer otras cosas para preparar esta devolución. Diga que estoy descontenta con esta situación a su gerencia y que tienen que resolverla rápidamente o que perderán a un cliente".

Todo lo que Samuel pudo hacer fue presentar nuevamente sus disculpas a nombre de la compañía y asegurarle a la señora Rodea que comunicaría sus quejas a su gerencia. Al observar aquella noche los registros de sus ventas efectuadas, vió que la señora Rodea y Almacenes Emporios en realidad habían sido buenos clientes en el pasado. Habían hecho pedidos que ascendían a \$1,115,000.00. Por lo que se dijo que si podía hacer algo debía impedir que se perdiera ese cliente.

Samuel llamó a la mañana siguiente a su gerente en Monterrey, Nuevo León, le explicó lo que había sucedido en las oficinas de Almacenes Emporio y le expresó el temor de que se perdiera uno de los clientes principales. Después, durante el día, recibió un mensaje urgente de su gerente de ventas pidiéndole que volara a Monterrey al día siguiente. En las oficinas generales de la compañía, los hombres hablaron con el gerente general de ventas, el señor Manuel Monasterio, y con el vicepresidente de producción, Raúl Rosas.

Samuel estaba un poco confundido al encontrarse no sólo con Monasterio y con Rosas en la junta en las oficinas generales, si no también con media docena de ejecutivos y gente de *staff*. Se le pidió que informara sobre sus experiencias en Almacenes Emporio y en otros casos en los últimos meses, durante los cuales había habido un gran aumento en las quejas de los clientes.

Rosas, explicó los problemas en calidad que habían estado encontrando: "Tenemos serios problemas para obtener suficientes trabajadores de producción entrenados para manejar el aumento en la demanda. Durante ese tiempo perdimos aproximadamente el 25% de nuestro personal experimentado. Hemos tenido que reponerlo, agregar a otros trabajadores y éstos no son tan buenos como deberían serlo".

"¿Cuándo se va a mejorar esta situación?" Preguntó alguien sentado hasta el otro extremo de la mesa. Samuel no estaba seguro pero creyó haber visto su retrato como el vicepresidente ejecutivo.

"Me temo que pasarán de cuatro a seis meses antes de que podamos estar seguros de nuestra producción sea igual a las antiguas normas de excelencia y ausencia de defectos. Se requiere tiempo antes de que el nuevo personal llegue a tener un nivel de capacidad suficiente." Rosas hizo una pausa y recorrió con la vista a las personas sentadas alrededor de la mesa. "La única alternativa, según lo veo, es rebajar drásticamente la producción, operar con sólo nuestro personal experimentado y probado como capaz y aumentar gradualmente la producción a medida que contemos con trabajadores bien entrenados que se hagan cargo".

Monasterio, el gerente general de ventas previno: "Si cancelamos todos los pedidos pendientes y rehusamos aceptar otros, estamos invitando a los competidores a hacerse cargo de nuestros negocios. Los efectos largo a plazo serán que nunca podremos recuperar el terreno perdido".

"¿Qué otras alternativas tenemos, damas y caballeros?." Esa voz amenazante, pensó Samuel, tenía que pertenecer al vicepresidente ejecutivo.

El silencio fue roto por Monasterio. "Hay dos cosas que podemos hacer, pueden ser un recurso momentáneo, pero espero que podamos librarnos de entregar nuestros negocios a la competencia." Titubeó, luego continuó. "Primero, necesitamos mejorar nuestro control de calidad, intentar descubrir nuestros defectos más obvios antes de que lo hagan nuestros clientes."

Varias personas, incluyendo a Rosas y a su encargado del control de calidad iban a interrumpir. Pero Monasterio levantó la mano. "Por favor, déjenme continuar por unos momentos. Me doy cuenta de que el control de calidad posiblemente no descubra todos los defectos, a menos que estemos dispuestos a gastar más de los que podemos permitirnos. Lo que digo es que apretemos en donde podamos, pero aceptemos la situación de que todavía hay muchas partes defectuosas que se van a las tiendas. Ahora, ¿qué podemos hacer para evitar la pérdida de nuestra reputación y de nuestros clientes en esta situación a causa de mala calidad? Creo que tenemos una alternativa factible." La habitación estaba pendiente de sus siguientes palabras: "¡Nuestro servicio a clientes puede mejorarse hasta hacerlo mejor en la industria! Podemos adaptarnos a nuestros clientes con problemas, hacer todo lo que podamos para asegurarles que no tendrán molestias, que no serán desatendidos, que no tendrán que dedicar su tiempo y esfuerzo al manejo de problemas que son culpa nuestra."

Hizo otra pausa, Samuel observó que varias personas movían afirmativamente la cabeza. Luego Monasterio continuó. "Creo que nuestra fuerza de ventas puede ser la clave para la excelencia en el servicio a los clientes. Si están de acuerdo conmigo, pediré a mis gerentes de ventas y a algunos

de los vendedores más capaces que presenten proposiciones específicas y recomendaciones para poner en operación esta excelencia al servicio de los clientes."



Preguntas

1. ¿Cree que serán aprobadas las ideas de Monasterio? ¿Por qué?
2. ¿Qué puntos específicos puede presentar para llevar a cabo el plan general de Monasterio? Combínelos para presentar una estrategia para el servicio de la compañía.
3. ¿Cree que un excelente servicio al cliente puede compensar los productos defectuosos y de mala calidad? ¿Por qué?



Bibliografía

Adams T., *Los secretos del éxito en las ventas*, McGraw-Hill, 2010.

David Jobber, Geoff Lancaster, *Selling and sales management*, 8a. edición, Prentice Hall, 2009.

Hulbert, James M., *Mercadotecnia, una perspectiva estratégica*, McGraw-Hill, 2009.

José Raúl Cortez Berrocal, *Gestión de procesos productivos empresariales*, 2004.

Poppe F. C., *50 reglas para mantener contentos a sus clientes*, McGraw-Hill, 2009.

Torres Morales, Virgilio, *El plan de mercadotecnia en la economía digital*, Plaza y Janes, 2005.

Torres Morales, Virgilio, *Glosario de marketing y negocios*, McGraw-Hill, 1995.

Páginas web

<http://www.infomipyme.com/docs/gt/offline/ventas.htm>

<http://www.venderomorir.com>

<http://www.promonegocios.net/>

www.revistabenchmark.com

www.idealista.com

<http://www.gestiondeventas.com/>

www.gestiopolis.com

<http://www.washingtonpost.com/>

www.customer-service.com

